

Die Zukunft des Tourismus

Szenarien und Perspektiven
für die Reisebranche und
den Tourismusstandort
Deutschland



Inhalt

Vorwort	Seite 3
Szenarien im Überblick:	
Unsere Landkarte der Zukunft.....	Seite 4
Die vier Schritte der Szenario-Entwicklung	Seite 5
Szenario 1:	
Vernetzte Welt	Seite 8
Szenario 2:	
Aufbruch ins Paradies.....	Seite 10
Szenario 3:	
Die Welt zu Gast bei Freunden.....	Seite 12
Szenario 4:	
Fernweh adé.....	Seite 14
Szenario 5:	
New Cocooning	Seite 16
Szenario 6:	
Urlaub reloaded	Seite 18
Szenario 7:	
Zimmer frei.....	Seite 20
Szenario 8:	
Auf und davon	Seite 22
Szenario-Bewertung:	
Entwicklungspfade in die Zukunft	Seite 24
Ausblick:	
Arbeiten mit Szenarien.....	Seite 26
Impressum.....	Seite 27



ScMI steht für Scenario Management International. Die ScMI AG ist eine 1998 gegründete Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Als Spezialist und einer der Marktführer für die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen bei der Erschließung von Zukunftswissen, der Entwicklung visionärer Strategien und Geschäftsmodelle sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Früherkennungsprozesse.

Aufgrund ihres breiten Methodenspektrums hat die ScMI AG sowohl mit der Mehrzahl der DAX-Unternehmen als auch mit zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen sowie mit einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen in mehr als 400 Szenarioprojekten erfolgreich zusammengearbeitet. Darüber hinaus wurde das Szenario-Management™ auch von Verbänden und Organisationen sowie von Ländern und Regionen nutzbringend angewendet. (www.scmi.de)

Ansprechpartner:



Dr. Alexander Fink
Telefon: +49 (5251) 150-572
Email: fink@scmi.de



Hanna Rammig
Telefon: +49 (5251) 150-581
Email: rammig@scmi.de



Christian Michl
Telefon: +49 (5251) 150-584
Email: michl@scmi.de



Vorwort:

Wie wir (ver)reisen werden...

Die Deutschen gelten weithin als »Urlaubsweltmeister« – nutzen sie doch ihre gemeinsam mit Frankreich, Spanien und Brasilien gehaltene Spitzenposition von durchschnittlich 30 Urlaubstagen weidlich aus, lassen gerade einmal zwei dieser Tage verfallen und checken am Strand ihre täglichen E-Mails weit weniger als die meisten anderen. Der größte Teil ihrer Urlaubsreisen führt ins eigene Land – insbesondere nach Bayern oder an die Küsten von Nord- und Ostsee. Und so verwundert es auch nicht, dass auch deutsche Destinationen 2015 in Europa eine Spitzenposition bei Übernachtungen einnahmen – noch vor Spanien, Frankreich und Italien.

Es ist also keine Frage: Tourismus ist eine wichtige und in Deutschland manchmal auch unterschätzte Branche. Und damit stellt sich natürlich die Frage, wie es mit dieser Branche weitergeht – wie wir in der Zukunft reisen werden? Und diese Frage stellt man sich nicht erst seit Jahren, sondern schon seit vielen Jahrzehnten. Auf der rechten Seite finden Sie eine Reihe von Ideen, wie sie in den Schokoladenpackungen der Anfangsjahre des 20. Jahrhunderts zu finden waren: Wasserspaziergänge, Flugmaschinen und Luftschiffe, Schiffseisenbahnen und Touren zum Nordpol. Vieles von dem, was sich die Menschen für das Jahr 2000 vorstellten, findet sich heute in den Prospekten oder auf den Webseiten der Reiseanbieter.



Wie aber sieht die Zukunft der Reisebranche im Jahr 2030 aus? Alles digital – gebucht über AirBnB und Uber? Offen und gespannt auf die fernen Winkel unseres Globus – oder verschreckt von weltweiten Torgefahren im heimatlichen Umfeld? Oder nur noch im virtuellen Raum? Und welche Perspektiven ergeben sich für die Tourismusdestinationen in Deutschland? Viele neue Reisende aus den prosperierenden Regionen der Welt? Fokussierung auf Hotspots oder breites Wachstum? Oder gar ein Ende mit Schrecken für bestimmte Regionen?



Diese und ähnliche Fragen lassen sich kaum exakt beantworten. Statt sich auf die Suche nach dem einen, alles erklärenden Megatrend zu machen, müssen die Verantwortlichen bei Reiseanbietern, Reisevermittlern und an den Standorten – aber auch in den angrenzenden Feldern wie Mobilität, Freizeit oder Gastronomie – sich mit unterschiedlichen, möglichen Zukünften auseinandersetzen. Mit diesem Grundverständnis hat die ScMI 2006 erstmals Szenarien zur Zukunft des Tourismus entwickelt. Die vorliegende Studie schreibt diese Vorausschau fort und stellt acht mögliche Zukunftsbilder in einer »Landkarte der Zukunft« vor.

Wir wünschen viele neue Einsichten dieser Reise in die Zukunft, ganz im Sinne von Alexander von Humboldt: »Die gefährlichste aller Weltanschauungen ist die Weltanschauung der Leute, welche die Welt nicht angeschaut haben.«

Dr. Alexander Fink
Mitglied des Vorstands der ScMI AG





Szenarien im Überblick:

Unsere Landkarte der Zukunft

Szenarien sind Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Entwicklungen zu sensibilisieren. Daher sollten die Szenarien möglichst anschaulich sein – in etwa wie ein »Bildband aus der Zukunft«. Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Ein weiteres Ziel dieser Szenarioentwicklung ist es daher, mit mehreren Bildern den »Raum der Möglichkeiten« aufzuzeigen. Treffenderweise lassen sich die Szenarien am besten in einer sogenannten »Landkarte der Zukunft« abbilden. Sie dient als Instrument und Orientierungshilfe auf dem Weg in die Zukunft. Für die Zukunft des Tourismus zeigt die Landkarte acht Szenarien, die sich anhand von vier Kerndimensionen gut unterscheiden lassen.

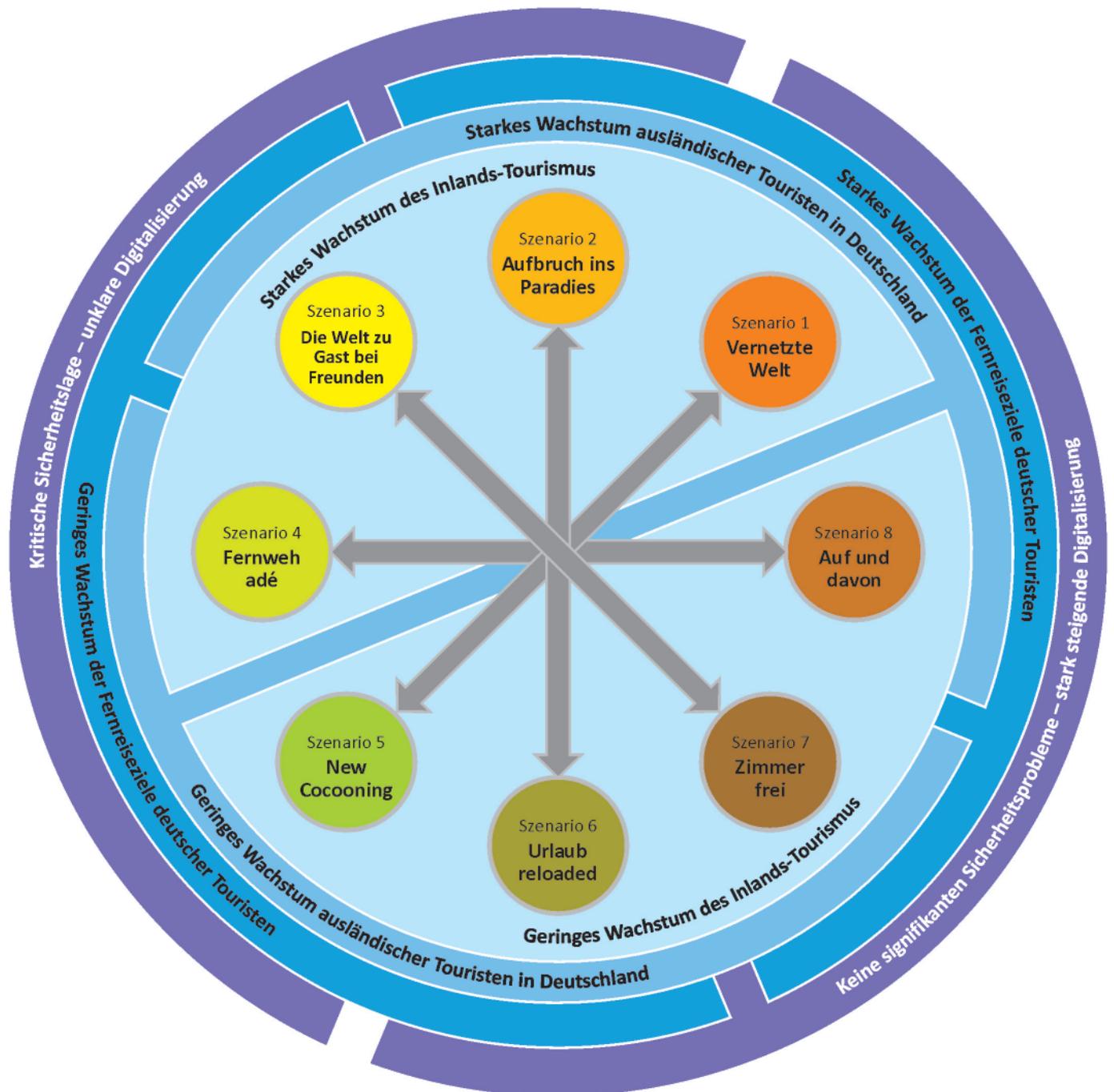
Kerndimensionen im Zukunftsraum

Die vorliegenden Szenarien basieren auf 22 Schlüsselfaktoren, deren Entwicklungsmöglichkeiten jeweils durch zwei oder mehr Dimensionen ausgedrückt wurden. Folglich gibt es mindestens 44 Ungewissheiten, in denen sich die Szenarien unterscheiden können. Wie aber hängen die einzelnen Perspektiven miteinander zusammen? Und welches sind die auf der Landkarte dominanten Unterschiede – sozusagen die Grenzlinien zwischen den einzelnen Szenarien? Unsere Analysen haben alle Schlüsselfaktoren einbezogen – von der Geopolitik bis zur Position von Reisebüros in der Wertkette – und sind auf vier zentrale Kerndimensionen gestoßen:

Wie entwickelt sich der Binnentourismus? Hier weisen vier Szenarien ein hohes Wachstum auf, verbunden mit einer breiten Verteilung der für den Binnentourismus relevanten Destinationen, während bei den anderen Szenarien nur ein geringes Wachstum oder sogar Rückgänge zu verzeichnen sind.

Wie attraktiv ist Deutschland für ausländische Touristen? In diese zweite Kerndimension fließen verschiedene Kriterien ein, die letztlich die Anzahl internationaler Gäste in Deutschland beeinflussen.

Wie entwickelt sich der Fernreise-Tourismus? Hier fließen verschiedene Schlüsselfaktoren ein – beispielsweise das



Fernweh, die Attraktivität internationaler Destinationen oder die Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen.

Wie entwickelt sich das allgemeine Umfeld des Tourismus?

Zusätzlich zu den drei branchenspezifischen Kerndimensionen führt auch das allgemeine Umfeld zu einer wesentlichen Grenzlinie auf der Landkarte. So unterscheiden sich die Szenarien insbesondere hinsichtlich der Sicherheitslage sowie des Umfangs und der Wirkung der Digitalisierung auf die Tourismusbranche.

Welche Szenarien ergeben sich auf der Landkarte?

Die acht Zukünfte lassen sich kompakt anhand der eben beschriebenen Kerndimensionen darstellen:

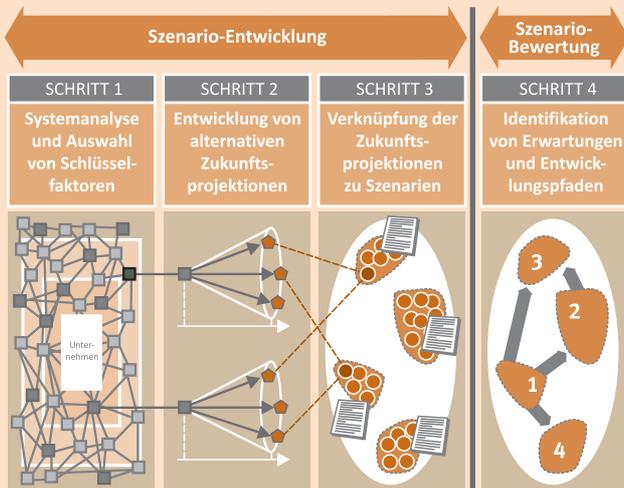
- Szenario 1 («Vernetzte Welt») beinhaltet ein breites Wachstum der Reisebranche in allen Segmenten – Binnen- und Ferntourismus in einem positiven Umfeld –

inklusive steigender Zahl ausländischer Gäste in Deutschland.

- Szenario 2 («Aufbruch ins Paradies») beinhaltet ebenfalls ein Wachstum in den verschiedenen Segmenten – allerdings unter deutlich kritischeren Rahmenbedingungen, was beispielsweise zu Einschränkungen bei Übersee-Destinationen und zu einem Fokus auf Pauschal-tourismus führt.
- Szenario 3 («Die Welt zu Gast bei Freunden») sieht ein nochmals verschlechtertes Umfeld, insbesondere eine global massiv kritischere Sicherheitslage, die dazu führt, dass die Deutschen sich auf Binnentourismus und angrenzende Regionen fokussieren. Gleichzeitig entdecken immer mehr ausländische Touristen Deutschland als sicheren Reise-Hotspot.
- Szenario 4 («Fernweh adé») basiert auf einem grundlegenden und globalen Wandel in der Einstellung zu

Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:



Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld?

(Schritt 1): Zunächst wird das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend lassen sich die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschreiben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wird dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft: Was sind die relevanten Hebelkräfte? Welche Faktoren beschreiben als Indikatoren lediglich das Systemverhalten? Mit welchen Faktoren lässt sich die Systemdynamik weitestgehend ausdrücken? Basierend auf dieser Analyse werden anschließend die treibenden Kräfte in Form von Schlüsselfaktoren ausgewählt.

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? (Schritt 2): Nun werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.

Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? (Schritt 3): Die Szenariobildung beginnt mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bilden die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Kombinationen – die sogenannten Projektionsbündel – durchzuspielen. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wird anschließend eine handhabbare Anzahl von Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Diese Szenarien werden zusätzlich in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen? (Schritt 4): An die Szenarioentwicklung schließen sich üblicherweise zwei Aktivitäten an: 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 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.

Globalisierung und Fernreisen, deren Attraktivität insgesamt rückläufig ist. Überall auf der Welt besinnen sich die Menschen auf ihre eigenen Kulturen und entdecken ihre »Heimat-Regionen« neu.

- Szenario 5 (»New Cocooning«) stellt den Gegenentwurf zur vernetzten Welt dar. Hier ziehen sich die Menschen immer mehr in ihre lokalen und regionalen Quartiere zurück. Damit nimmt die Attraktivität des Reisens insgesamt massiv ab und die Reisebranche bricht in allen Segmenten ein.
- Szenario 6 (»Urlaub reloaded«) beinhaltet ebenfalls einen Einbruch der klassischen Reisebranche in allen heutigen Segmenten – Binnen- und Ferntourismus ebenso wie ausländischen Gästen. Allerdings verändert sich hier der gesamte Umgang mit Freizeit: Tages- und Urlaubskurzreisen ersetzen die klassischen Urlaube – ebenso wie virtuelle Erlebnisse in digitalen Welten.
- Szenario 7 (»Zimmer frei«) fokussiert auf die Performance des Tourismus-Standortes Deutschland, dessen Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit massiv rückläufig ist. So zieht es immer mehr Deutsche ins Ausland – und den hiesigen Anbietern gehen die Gäste aus.
- Szenario 8 (»Auf und davon«) stellt eine Welt dar, in der die Welt immer weniger begrenzt ist und ein intensiver kultureller Austausch dominiert. Dies führt zu einer globalen Verschiebung vom Binnen- zum Ferntourismus, auf den sich auch der Tourismusstandort Deutschland einzustellen hat.

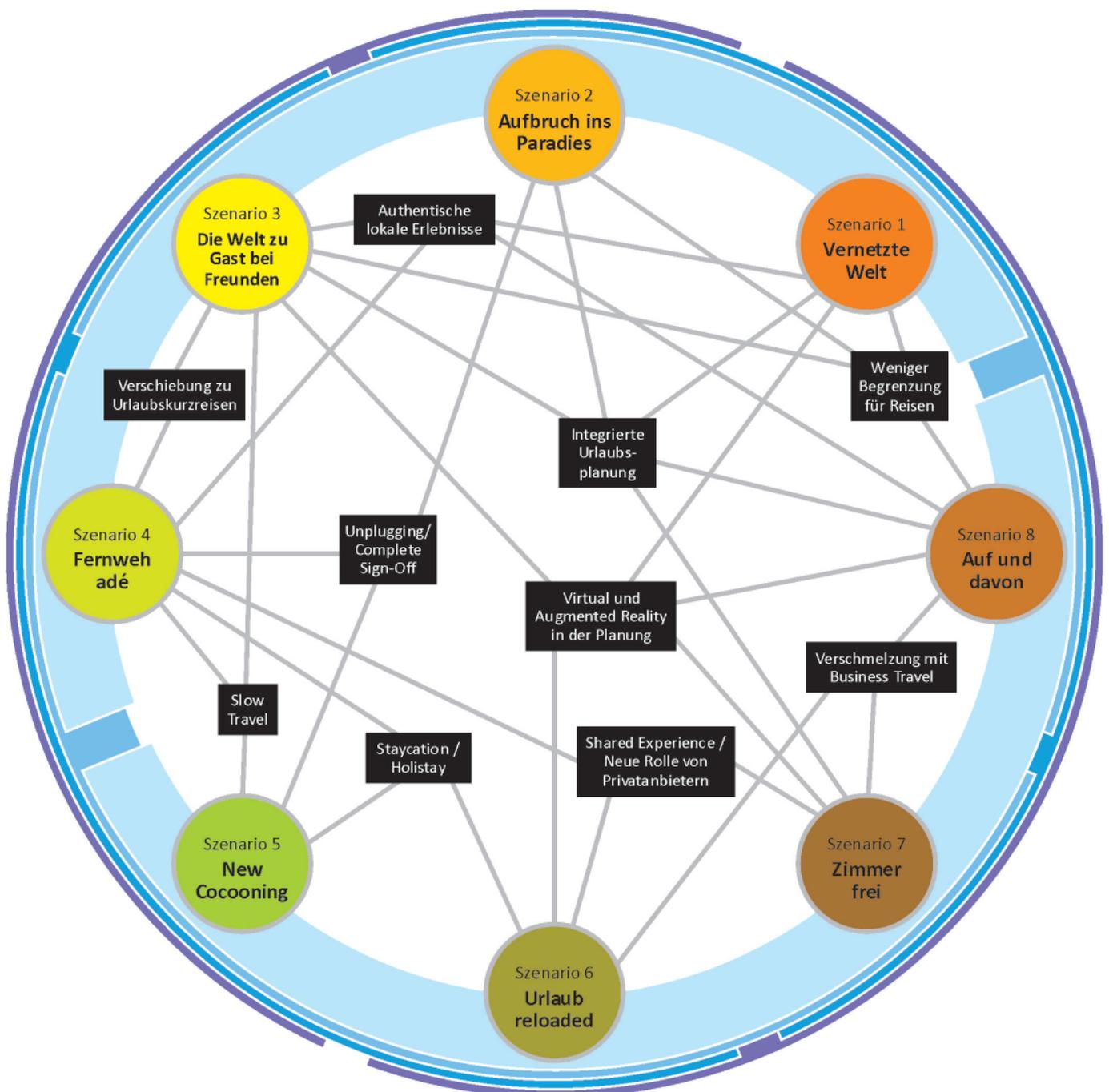
Selbstverständlich beinhalten die einzelnen Szenarien nicht allein die vier skizzierten Kerndimensionen, sondern enthalten Aussagen zur gesamten Bandbreite der Schlüsselfaktoren – und darüber hinaus weitere angereicherte Informationen. Diese einzelnen Zukunftsbilder inklusive der einzelnen Elemente werden in den folgenden Kapiteln ausführlich beschrieben.

Szenarien geben Orientierung bei der Einordnung von Tourismus- und Umfeldtrends

Die Szenarien sowie die von ihnen aufgespannte »Landkarte der Zukunft« geben eine langfristige Orientierung, in welche Richtung sich die globale Reisebranche und der Tourismusstandort Deutschland entwickeln könnten. So können sich verschiedene Akteure damit auseinandersetzen, ob und wie sie sich auf bestimmte, denkbare Entwicklungen vorbereiten können beziehungsweise sollten. Darüber hinaus können die Szenarien auch dazu genutzt werden, die aktuellen Entwicklungen in der Tourismusbranche einzuordnen und zu beobachten. So zeigt das Bild auf Seite 7 exemplarisch, wie sich zehn sehr unterschiedliche Tourismus- und Umfeldtrends im Zukunftsraum verorten lassen:

- **Virtual und Augmented Reality in der Urlaubsplanung** [Szenarien 1,3,6,7,8]: Die Nutzung neuer Planungstools machen es möglich, Destinationen noch vor dem eigenen Urlaub virtuell zu bereisen.
- **Shared Experiences / De-Professionalisierung** [Szenarien 4,6,7]: Hier setzen sich neue Geschäftsmodelle durch, die stark auf dem Sharing-Gedanken aufsetzen – beispielsweise AirBnB oder Uber. Dies führt insgesamt zu einer De-Professionalisierung der Reisebranche.

- **Staycation / Holistay** [Szenarien 5,6]: Eine Begrenzung der globalen Mobilität inklusive Einschränkungen im Flugverkehr geht zusammen mit einer Fokussierung auf wohnortnahe Freizeitaktivitäten – und damit vor allem auch mit einem Rückgang des Ferntourismus
- **Authentische lokale Erlebnisse** [Szenarien 1,3,8]: Während Reisen früher auf Erholung und die Gewinnung oberflächlicher Eindrücke ausgerichtet war, wächst hier in der Breite die Nachfrage nach authentischen und lokalen Erfahrungen.
- **Unplugging / Complete Sign-Off** [Szenarien 2,4,5]: Ob aus einer digitalen Welt heraus oder aus grundsätzlichen Erwägungen – Urlaub kann sich zu einer »digitalfreien Zeit« entwickeln.
- **Verschmelzung mit Business Travel** [Szenarien 6,7,8]: Die klassische Trennung zwischen Urlaubs- und Geschäftsreisen löst sich auf, wodurch neue Angebotsformen entstehen.
- **Integrierte Urlaubsplanung** [Szenarien 1,2,3,7,8]: Neue Plattformen oder professionelle Anbieter ermöglichen eine integrierte Urlaubsplanung – beispielsweise für Flüge, Hotels, Anreisen, Mobilitäten, Aktivitäten etc. – selbst bei hochindividuellen Ansprüchen.
- **Slow Travel** [Szenarien 3,4,5]: Im Sinne der Entschleunigung zählt im Urlaub vor allem Langsamkeit, was vor allem auch für An- und Abreisen gilt, die zum integralen Bestandteil der Urlaubsreise werden.
- **Verschiebung zu Urlaubskurzreisen** [Szenarien 3,4]: Urlaubskurzreisen bilden in vielen Szenarien einen starken Wachstumsmarkt. Sie können aber auch gleichzeitig die klassischen Urlaubsreisen massiv substituieren, so dass sich das Reisegeschäft insgesamt weiter verändert.
- **Global economic slump** [Szenarien 2,5]: Hier stellen Reisende aus Wachstums- und Schwellenländern keine Stütze der globalen Reisebranche mehr dar – Wachstumskräfte sortieren sich vollständig neu.





Szenario 1:

Vernetzte Welt

Breites Wachstum der globalen Reisebranche

In einer prosperierenden Welt mit breiten Wohlstandszuwächsen und massiver Digitalisierung verliert das Arbeitsleben an Relevanz: Die Menschen haben immer mehr Freizeit, die sie in der global vernetzten Welt für vielfältige Urlaubsreisen nutzen. Dabei verzeichnet die Reisebranche ein breites Wachstum in allen Segmenten – im Binnen- und Ferntourismus ebenso wie bei Pauschal- und Individualreisen. Der Tourismusstandort Deutschland wird auch für ausländische Gäste immer attraktiver. In der Reisebranche kommt es zu einem intensiven Wettbewerb verschiedener Akteure in der Wertkette – insbesondere um den Zugang zu den digital vernetzten Kunden.

Viel Freizeit in voll digitalisierter Welt

Urlaub ist eine lieb gewonnene Konstante im Leben der Deutschen. Die Beschäftigungsquote ist hoch und führt zu steigenden Einkommen vor allem auch innerhalb der mittleren und unteren Segmente. Diese Entwicklung des Arbeitsmarktes ist vor allem möglich, weil Arbeit breiter verteilt wird: Die Arbeitszeiten verkürzen sich weiter, und die Belastung ist für den Einzelnen gering. Urlaube dienen somit nicht primär der Erholung, sondern bieten eine breite Palette von Erlebnissen, kulturellen Erfahrungen und Freizeitaktivitäten. Dabei sind die Menschen neugierig, streben zu verschiedenen in- und ausländischen Zielen und nutzen unterschiedlichste Angebote in der Planung und Durchführung ihrer Reisen. Die weiter ansteigende Digitalisierung

spielt dabei eine wesentliche Rolle: Die gewohnte Nutzung digitaler Medien und Kommunikation bleibt sowohl für die Urlaubsplanung als auch während der Reise wichtiger Bestandteil des Lebens.

Deutsche Urlauber wollen in Deutschland, Europa und der Welt etwas erleben

Die Reise- und Erlebnisfreudigkeit der Menschen zeigt sich deutlich in der Planung von Urlauben. Es gibt vom klassischen Pauschaltouristen bis zum maximal individuell planenden Internet-Bucher das ganze Spektrum bei der Reiseplanung. Dabei ist die Zahlungsbereitschaft der Urlauber sowohl für die eigentliche Reise als auch für jegliche Form

von Zusatzangeboten hoch, denn die Menschen können es sich leisten und wollen gerne etwas erleben. Dementsprechend wächst die Reisebranche in allen Bereichen, und neben den klassischen Reiseanbietern profitieren auch viele weitere Akteure. Besonders beliebt sind ausländische Reiseziele in Europa und darüber hinaus, denn die deutschen Urlauber verspüren „Fernweh“ und müssen sich über die globale Sicherheitslage keine Gedanken machen. Natürlich erfolgt die Anreise zu fernen Zielen meist mit dem Flugzeug, und am Urlaubsort sind die Menschen ebenfalls mit unterschiedlichen Verkehrsmitteln unterwegs. Dabei werden die Urlauber durch vielfältige digitale Angebote unterstützt. Die Mehrheit der Reisenden interessiert sich am Reiseziel weniger für „Land und Leute“, sondern möchte Rundreisen oder Tagestouren unternehmen, um Spaß zu haben. Vor allem Erlebnis- und Eventveranstaltungen sind sehr beliebt, denn es geht darum, im Urlaub mehr zu erleben als im Alltag.

Deutschland ist attraktiv für Kurzreisen und ausländische Pauschaltouristen

Während die deutschen Urlauber für längere Reisen ins Ausland streben, ist die eigene Heimat für Kurztrips und verlängerte Wochenenden sehr beliebt. Zusätzlich kommen viele Gäste aus dem Ausland, so dass Deutschland als Tourismusstandort blüht. Internationale Reiseanbieter haben Pauschalangebote für Deutschland im Programm und sorgen mit ihren Kunden für konstante Übernachtungszahlen in den attraktiven Tourismus-Regionen. Dabei sind Kultur und Geschichte weniger gefragt, sondern ausländische Pauschaltouristen lieben die deutsche Landschaft und die angebotenen Rundum-Sorglos-Pakete. Der globale Zustrom internationaler Reisender ist wachsend, aber nicht übergroß, da es durch die global stabile Sicherheitslage sehr viele attraktive Reiseziele gibt.

Intensiver Wettbewerb in der Reisebranche – vor allem um den direkten Kundenzugang

Die deutsche Tourismusbranche ist attraktiv und deswegen umkämpft. An den zahlreichen und über Deutschland verteilten Haupt-Tourismusstandorten setzen sich große Hotelketten durch. Den Reiseveranstaltern gelingt es durch den intensiven Wettbewerb und den fehlenden direkten Kundenzugang nicht, den Reisemarkt vollständig zu dominieren. Unabhängige Vermittler – sowohl Reisebüros als auch Online-Plattformen – haben durch ihren Bekanntheitsgrad und die gute Kundenbindung eine starke Marktmacht aufgebaut. Da viele Leistungserbringer in direktem Kundenkontakt stehen, müssen die Reiseveranstalter wohl oder übel mit ihnen und den verschiedensten Reisevermittlern kooperieren. Dieser Wettbewerb führt für die Kunden zu höherer Transparenz und guten Preisen. An Urlaubsorten, die nicht im Zentrum touristischen Interesses stehen, haben Einzelanbieter die Chance, mit Nischenangeboten speziellere Kundensegmente anzulocken und sie über unabhängige Vermittler auch zu erreichen.

Schlüsselfaktor:

Ausprägung im Szenario:

Art von Urlaubsreisen	Breites Wachstum der Reisebranche über Pauschal- UND Individualreisen
Reisemotivation der Urlauber	Urlaub bietet eine breite Palette von Erfahrungen (kulturell und aktiv)
Globale Sicherheitslage und Fernweh	Hohes Fernweh – keine signifikanten Sicherheitsprobleme
Fernreiseziele deutscher Touristen	Breites Wachstum von Fernreisen nach Europa und Übersee
Planung Urlaubsreisen innerhalb Deutschlands	Umfangreiche Urlaubsplanung = Hoher Grad der Integration der Planungsaktivitäten
Art der An- und Abreise	Hohe Bedeutung des Flugverkehrs für die An- und Abreise
Verhalten am Urlaubsort	Hoher Grad der Mobilität am Urlaubsort bei geringem Interesse an Land und Leuten
Reisezeiten / Reisedauer	Steigende Anzahl von Urlaubskurzreisen
Zahlungsbereitschaft / Ausgaben Urlaubsreisen	Insgesamt hohe Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen und Zusatzangebote
Anzahl und Struktur der Deutschland-Touristen	Tourismusstandort Dtl. blüht: Wachstum Binnentourismus UND ausländische Gäste
Reiseziele deutscher Touristen	Breite Palette attraktiver Destinationen im In- und Ausland
Inländische Tourismus-Standorte	Deutschland insgesamt als attraktives Ziel – aber Fokussierung auf Kurzreisen
Attraktive Standorte für ausländische Touristen	Ausländische Reiseanbieter versorgen Pauschaltouristen mit Deutschlandreisen
Beherbergungsstätten/ Gastgewerbe	Wenige Hotelketten dominieren das Gastgewerbe
Reiseveranstalter in der Wertschöpfungskette	Geringe Bedeutung des Eigenvertriebs der Reiseveranstalter
Reisevermittler / Reisebüros	Online-Reisevermittler stellen Reisen ohne Bindung an Reiseveranstalter individuell zusammen
Vermittlungsplattformen	Intensiver Wettbewerb unterschiedlicher Plattformen aus dem Reisevermittlungsmarkt
Freizeit-/Kulturangebot/ Gastronomie in Dtl.	Hohe Bedeutung von professionellen Erlebnis- und Event-Angeboten
Arbeitsleben / Verfügbare Freizeit	Arbeitsleben verliert an Relevanz – geringe Belastung und reduzierte Arbeitszeiten
Haushaltseinkommen/ Wohlstandsentwicklung	Einkommensschere schließt sich wieder
Digitalisierung (der Reisebranche)	Massive Digitalisierung von Alltag sowie Urlaubsplanung und Urlaubsreise
Geopolitisches Umfeld	Starke Entwicklung der globalen Mobilität und hohes Wohlstandswachstum in neuen Märkten

■ Charakteristische Ausprägung
 ■ Teil-Charakteristische Ausprägung
 ■ Eindeutige Ausprägung
 ■ Alternative Ausprägung

Umfangreiche Digitalisierung von Urlaubsplanung und Urlaubsreise lässt Vor-Ort-Mobilität wachsen





Szenario 2:

Aufbruch ins Paradies

Boom des Pauschalismus mit Fokus Europa

Die Welt ist unsicherer geworden: ehemalige Wachstumsmärkte stagnieren und Konflikte nehmen zu. Gleichzeitig kann Deutschland seine Wettbewerbsposition erhalten – und damit fast allen die Möglichkeit zu vielfältigen Urlaubsreisen. Dabei sehen viele Deutsche die globale Sicherheitslage zunehmend kritisch und verbringen ihren Erholungsurlaub entweder zu Hause oder in den klassischen Urlaubsregionen am Mittelmeer. Die Reisebranche verzeichnet ihr Wachstum vor allem über Pauschalreisen. Dabei dominieren globale Reiseanbieter die komplette Wertkette, insbesondere die von ihnen abhängigen Reisevermittler und Plattformen.

Breite Beschäftigung, unsichere Sicherheitslage und nützliche digitale Helfer

Die Rahmenbedingungen für Urlaubsreisen sind günstig: Die Menschen in Deutschland verdienen in allen Bereichen gutes Geld und haben nach getaner Arbeit reichlich Gelegenheit, Reisen zu planen und zu machen. Die Belastung des Arbeitslebens ist zwar intensiv, aber die klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit sowie die großzügig bemessenen Urlaubstage ermöglichen die Regeneration. Erholung ist somit das oberste Ziel von Urlaubsreisen, was der Bequemlichkeit halber zu einem Anstieg von Pauschalreisen führt. Hier muss man sich um nichts kümmern, sondern einfach nur buchen und ins Flugzeug steigen. Der Wunsch nach Fernreisen ist gleichbedeutend zu dem Wunsch, dem Ar-

beitsalltag zu entfliehen. Dabei bleiben die Urlauber lieber auf bekannten Pfaden, denn die globale Sicherheitslage ist instabil. Organisierte Pauschalreisen bieten die größtmögliche Sicherheit, wenn man dem Fernweh trotzdem nachgeben will. Erleichtert werden Reisen durch digitale Helfer vor Ort, die zum Beispiel spielerisch Sprachbarrieren überwinden oder auch die aktuelle Sicherheitslage bewerten.

Pauschalreisen ins bekannte europäische Ausland bieten sichere und komfortable Erholung

Durch die Buchung von Pauschalreisen benötigen die Urlauber kaum weitere externe Unterstützung bei der Reiseplanung. Es ist für alles gesorgt, und schon ab der Anreise kann man sich entspannen und die Arbeit anderen überlassen.

Die Anreise erfolgt je nach Ziel mit allen geeigneten Verkehrsmitteln und wird meist vom Veranstalter organisiert. Am Urlaubsort selbst möchten die Urlauber wenig aktiv und mobil sein. Zum Einen führen die vorhandenen Sicherheitsrisiken dazu, dass die Reisenden das sichere Urlaubsressort nicht unbedingt verlassen wollen. Zum Anderen spielt das Erkunden von Land und Leuten keine große Rolle, denn Erholung ist das übergeordnete Ziel. Die Zahlungsbereitschaft für eventuelle Zusatzangebote ist gering: In der gebuchten Pauschalreise ist ohnehin alles enthalten, was das Herz begehrt. Die Dauer von Urlaubsreisen bleibt weitestgehend konstant, denn der klassische Erholungsurlaub findet nach wie vor nicht über ein verlängertes Wochenende statt, sondern nimmt etwas mehr Zeit in Anspruch.

Deutsche Vorzeige-Urlaubsregionen locken auch ausländische Pauschaltouristen an

Nicht alle deutschen Urlauber zieht es in die Ferne. So mancher bleibt auch seinem lieb gewonnenen Reiseziel an Deutschlands Küsten oder in den Bergen treu. Doch um die Betten in deutschen Destinationen muss er mit ausländischen Gästen konkurrieren, denn der Tourismusstandort Deutschland gilt auch im Ausland als attraktiv und sicher. Viele ausländische Reiseanbieter haben sich auf Pauschalreisen nach Deutschland spezialisiert. Die globale Mobilität nimmt weiter zu und bringt auch Touristen aus entfernten Regionen der Welt nach Deutschland. Das Wohlstandswachstum in den neuen Märkten ist allerdings nur moderat, so dass viele internationale Gäste wenig Geld für Zusatzangebote oder Shopping am Urlaubsort ausgeben können. Freizeit, Kultur und Gastronomie profitieren dennoch – vor allem, wenn sie ihre Angebote mit Erlebnissen aufladen.

Große Komplettanbieter sind die Gewinner innerhalb der Reisebranche

Die Tourismusbranche in Deutschland hat sich auf die Rahmenbedingungen eingestellt. Durch die breite Nachfrage nach Pauschalreisen aus dem In- und Ausland dominieren große Reiseveranstalter den Markt für Deutschlandreisen. Sie bieten Komplettpakete an und haben sowohl über Vermittlungsplattformen als auch direkt breiten Kundenzugang. Die Reisevermittlung erfolgt über vielfältige Kanäle und ist ebenso an die Reiseveranstalter gebunden wie die Vermittlungsplattformen. Unabhängige Anbieter scheitern an der großen Marktmacht, Exklusiv-Verträgen der Veranstalter mit den großen Hotelketten und dem Verbreitungsgrad der von den Veranstaltern selbst betriebenen Vermittlungsplattformen. Durch den großen Anteil der Pauschalreisen und der Konzentration auf wenige touristisch attraktive Regionen wird das Hotelgewerbe von wenigen großen Ketten dominiert. Angebote am Urlaubsort wie die Gastronomie sowie Freizeit- und Kulturangebote richten sich nach den Wünschen ihrer Gäste aus: Urlaub an den deutschen Reisezielen soll entspannend und unterhaltsam, aber nicht zu anstrengend oder zu teuer sein. Abseits der bekannten deutschen Ferienregionen und außerhalb des Angebotsspektrums von Pauschalreisen führen Urlaubsangebote in Deutschland ein Schattendasein.

Schlüsselfaktor:

Ausprägung im Szenario:

Art von Urlaubsreisen	Wachstum der Reisebranche vor allem über Pauschalreisen
Reisemotivation der Urlauber	Erholung steht im Mittelpunkt
Globale Sicherheitslage und Fernweh	Hohes Fernweh trotz unsicherer Sicherheitslage
Fernreiseziele deutscher Touristen	Deutsche Touristen konzentrieren sich auf ein breites Portfolio europäischer Ziele
Planung Urlaubsreisen innerhalb Deutschlands	Externe Unterstützung bei stark integrierter Urlaubsplanung
Art der An- und Abreise	Hohe Bedeutung des Flugverkehrs für die An- und Abreise
Verhalten am Urlaubsort	Geringer Mobilitätsgrad bei geringem Interesse an Land und Leuten
Reisezeiten / Reisedauer	Weitgehend konstante Reisedauern
Zahlungsbereitschaft / Ausgaben Urlaubsreisen	Hohe Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen bei geringen Ausgaben für Zusatzangebote
Anzahl und Struktur der Deutschland-Touristen	Weitgehend konstante Übernachtungszahlen
Reiseziele deutscher Touristen	Spaltung zwischen Deutschland- und Fernreise-fokussierten Segmenten
Inländische Tourismus-Standorte	Deutschland insgesamt als attraktives Ziel – aber Fokussierung auf Kurzreisen
Attraktive Standorte für ausländische Touristen	Ausländische Reiseanbieter versorgen Pauschaltouristen mit Deutschlandreisen
Beherbergungsstätten/ Gastgewerbe	Wenige Hotelketten dominieren das Gastgewerbe
Reiseveranstalter in der Wertschöpfungskette	Komplettpakete der Reiseveranstalter dominieren den Reisemarkt
Reisevermittler / Reisebüros	Reisevermittler vertreiben über vielfältige Kanäle Reisen ausgewählter Veranstalter
Vermittlungsplattformen	Dominanz Reiseveranstalter-abhängiger Reisevermittlungs-Plattformen
Freizeit-/Kulturangebot/ Gastronomie in Dtl.	Erlebnisstandort Deutschland
Arbeitsleben / Verfügbare Freizeit	Duales Leben – Intensive Arbeitsphasen und umfangreiche verfügbare Freizeit
Haushaltseinkommen/ Wohlstandsentwicklung	Positive Entwicklung in den unteren und mittleren Segmenten
Digitalisierung (der Reisebranche)	Digitale Aufwertung des Urlaubs bei konstanter Digitalisierung des Alltags
Geopolitisches Umfeld	Hohe Entwicklung der globalen Mobilität bei verhaltenem Wachstum neuer Märkte

■ Charakteristische Ausprägung
 ■ Teil-Charakteristische Ausprägung
 ■ Eindeutige Ausprägung
 ■ Alternative Ausprägung

Hohes Fernweh trotz unsicherer Weltlage: Umfangreiche Sicherheitsmaßnahmen an den Urlaubsorten und auf den Mobilitätswegen





Szenario 3:

Die Welt zu Gast bei Freunden

Deutschland als neuer, sicherer Reise-Hotspot

Während aufstrebende Regionen, insbesondere in Asien, im globalen Wettbewerb aufholen, vertieft sich die Spaltung innerhalb der Gesellschaft. Bei gleichzeitig verschlechterter globaler Sicherheitslage vergeht den Deutschen das Fernweh und sie reisen verstärkt im eigenen Land oder angrenzenden Regionen. Gleichzeitig zieht der gut ausgebaute und sichere Tourismusstandort Deutschland immer mehr ausländische Pauschal- und Individualreisende an. Dabei verzeichnet die Reisebranche erhebliche Veränderungen – von starker Konzentration bis hin zum Auftreten neuer, teilweise semi-professioneller Anbieter für Vermittlung, Beherbergung oder Mobilitätleistungen.

Wachsende globale Ungleichheit spiegelt sich auch innerhalb der deutschen Gesellschaft wider

Die Weltwirtschaft prosperiert, aber sie entwickelt sich ungleich. Einige Länder wachsen überproportional, während andere zu kämpfen haben. Das führt zu Spannungen, die sich auch in militärischen Konflikten und einer angespannten globalen Sicherheitslage äußern. Auch innerhalb Deutschlands steigt die Ungleichheit: Die Eliten profitieren deutlich, während sich die unteren und mittleren Einkommensschichten durch prekäre Arbeitsverhältnisse und unterdurchschnittlich wachsende Löhne und Gehälter schwach entwickeln. Die Arbeitswelt entwickelt sich unterschiedlich, denn während sich Festangestellte nach getaner Arbeit

von den Strapazen erholen können, müssen Menschen mit geringfügiger Beschäftigung häufig in Nebenjobs etwas dazu verdienen. Freizeit und Erholung sind somit für einen Teil der Bevölkerung eher Fremdwörter. Das geringe Budget sowie die unsichere globale Lage führen zu deutlich reduziertem Fernweh: Die Deutschen bleiben lieber im eigenen Land und sparen damit Zeit, Geld und Nerven.

Preissensitive deutsche Urlauber zieht es in die beliebten deutschen Urlaubsregionen

Man urlaubt also gerne in der Heimat, und das auf die unterschiedlichste Art und Weise. Je nach individuellem Geschmack kann es eine Pauschalreise oder Individualur-

laub sein. Besonders beliebt sind nach wie vor die deutsche Küste und die Alpenregionen, doch auch Kurzreiseziele wie die bekannte Städte boomen. Die reine Erholung spielt eine ebenso große Rolle wie ausgedehnte sportliche Freizeitaktivitäten oder kulturelle Erfahrungen. Aufgrund der eher geringen verfügbaren Einkommen sind die Urlauber bei Buchung der Reise preissensitiv, kaufen aber bei Bedarf unterschiedliche Zusatzangebote nach individuellem Geschmack zu. Die Urlaube sind aufgrund der Kosten eher von kürzerer Dauer, und um Geld zu sparen, sind die Menschen vor Ort nicht mehr besonders mobil. Sie nutzen lieber die breiten Freizeit- und Kulturangebote, die an ihrem Ferienort zur Verfügung stehen. Für die An- und Abreise entscheiden sie sich meist einfach für die günstigste Alternative. Es ist nicht schwer, nach Preisen zu filtern, und so stellen sich deutsche Urlauber ihre Reisen meist selbst zusammen.

Internationale Gäste zieht es ins sichere und attraktive Deutschland

Die hohen Übernachtungszahlen inländischer Urlauber kommen dem Tourismusstandort Deutschland zugute. Zusätzlich boomt die Nachfrage ausländischer Touristen nach Pauschal- und Individualreisen, denn Deutschland gilt als ein absolut sicheres Reiseland. Das ist nicht selbstverständlich in Zeiten vielfältiger globaler Konflikte. Neben der sehr guten Sicherheitslage schätzen ausländische Gäste die gute Infrastruktur und die vielfältigen Kultur- und Freizeitangebote in deutschen Urlaubsregionen. Man ist auf Urlauber aus aller Herren Länder eingestellt, und dank digitaler Unterstützung vor Ort funktionieren Kommunikation und Navigation hervorragend. Die beliebtesten Standorte sind gut an den internationalen Flugverkehr angeschlossen, so dass die Anreise aus allen Erdteilen reibungslos funktioniert. Deutschland hat die Chance erkannt, im globalen Wettbewerb um Urlauber ganz vorne dabei zu sein.

Breites Wachstum in allen Bereichen der deutschen Reisebranche bei regionaler Konzentration

Für die deutsche Reisebranche ist der blühende Tourismusstandort Deutschland ein Geschenk. Die vielen unterschiedlichen Kunden haben verschiedene Anforderungen, und durch die ausländischen Gäste gibt es auch viele Urlauber mit üppigen Budgets. Der Vertrieb der vielfältigen Angebote erfolgt zielgruppengerecht über unterschiedlichste Kanäle, und die direkte Kundenansprache gewinnt immer mehr an Bedeutung. Besonders wichtig ist die Bedienung internationaler Plattformen, denn hier informieren sich die ausländischen Kunden. Da die Vertriebswege allen Akteuren der Reisebranche offen stehen, konkurrieren Leistungsanbieter, Vermittler und Reiseveranstalter um den Kundenzugang. Nutznießer sind die Urlauber, die im breiten Leistungs- und Preisvergleich das attraktivste Angebot wählen können. Die zahlungsstarken Touristen wählen meist bekannte Hotels, während sich im ebenfalls wachsenden Niedrigpreissegment zahlreiche alternative Übernachtungsmöglichkeiten auftun. Die deutsche Reisebranche wächst breit sowohl in den etablierten Strukturen als auch im semi-professionellen Bereich.

Schlüsselfaktor:

Ausprägung im Szenario:

Art von Urlaubsreisen	Breites Wachstum der Reisebranche über Pauschal- UND Individualreisen
Reisemotivation der Urlauber	Urlaub bietet eine breite Palette von Erfahrungen (kulturell und aktiv)
Globale Sicherheitslage und Fernweh	Unsichere globale Lage führt zu Rückgang des Fernwehs
Fernreiseziele deutscher Touristen	Deutsche konzentrieren sich bei Fernreisen auf ausgewählte Ziele im näheren europ. Umfeld
Planung Urlaubsreisen innerhalb Deutschlands	Umfangreiche Urlaubsplanung = Hoher Grad der Integration der Planungsaktivitäten
Art der An- und Abreise	Breiter Mobilitätsmix inklusive Flugverkehr und öffentlichem Verkehr
Verhalten am Urlaubsort	Geringer Grad der Mobilität am Urlaubsort
Reisezeiten / Reisedauer	Massive Verschiebung hin zu Urlaubskurzreisen
Zahlungsbereitschaft / Ausgaben Urlaubsreisen	Geringe Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen bei hoher Zahlungsbereitsch. für Zusatzangebote
Anzahl und Struktur der Deutschland-Touristen	Tourismusstandort Dtl. blüht: Wachstum Binnentourismus UND ausländische Gäste
Reiseziele deutscher Touristen	Deutsche Destinationen werden von deutschen Urlaubern als attraktiver wahrgenommen
Inländische Tourismus-Standorte	Breites Wachstum des Deutschland-Tourismus in Regionen und Kurzreisezielen
Attraktive Standorte für ausländische Touristen	Deutschland als hochattraktives Reiseziel für unterschiedlichste ausländische Touristen
Beherbergungsstätten/ Gastgewerbe	Konzentrierte Hotellerie neben vielen alternativen Übernachtungsmöglichkeiten
Reiseveranstalter in der Wertschöpfungskette	Intensiver Wettbewerb: Reiseveranstalter und Leistungserbringer ringen um Kundenzugang
Reisevermittler / Reisebüros	Hohe Bindung der Reisevermittler an Reiseveranstalter
Vermittlungsplattformen	Intensiver Wettbewerb unterschiedlicher Plattformen aus dem Reisevermittlungsmarkt
Freizeit-/Kulturangebot/ Gastronomie in Dtl.	Deutsche Tourismusstandorte profitieren von breitem Erlebnis-, Event- und Kulturangebot
Arbeitsleben / Verfügbare Freizeit	Duales Leben / Verschmelzen von Arbeit und Freizeit
Haushaltseinkommen/ Wohlstandsentwicklung	Positive Entwicklung in den höheren Segmenten
Digitalisierung (der Reisebranche)	Steigende Digitalisierung der Urlaubsreisen
Geopolitisches Umfeld	Hohes Wohlstandswachstum in neuen Märkten

■ Charakteristische Ausprägung
 ■ Teil-Charakteristische Ausprägung
 ■ Eindeutige Ausprägung
 ■ Alternative Ausprägung

Tourismusstandort Deutschland profitiert von breitem Freizeit- und Kulturangebot





Szenario 4:

Fernweh adé

Heimat wird neu entdeckt

Die Globalisierung ist ins Stocken geraten – und vielfach sogar rückläufig. Mit der Begrenzung der Mobilität von Personen und Gütern ist auch eine gedankliche Eingrenzung verbunden: Die Menschen besinnen sich auf ihre eigenen Traditionen. Daher ist ihnen auch nicht mehr nach Urlaubsreisen in ferne Länder – dafür fehlt ihnen nicht nur Zeit, Geld und Vertrauen in die Sicherheit am Reiseziel, sondern vor allem der Drang in die Ferne. Stattdessen beginnen die Menschen, ihre Heimat individuell und mit einem Fokus auf Kultur und Authentizität neu zu entdecken. Im Mittelpunkt der Reisebranche stehen direkte und persönliche Kundenkontakte, die durchaus digital unterstützt werden können.

Digitalisierung dominiert in unsicherer wirtschaftlicher Lage – und wird im Urlaub verbannt

Die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland verläuft schleppend, und nur einigen Branchen gelingt es, auf den globalen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben. Wohl dem, der in diesen Zukunftsbranchen arbeitet: Dort sind die Jobs sicher und die Verdienstmöglichkeiten gut. Andere Branchen haben den Anschluss klar verpasst und können im globalen Wettlauf um Innovationen und Effizienzsteigerungen nicht mehr mithalten. Arbeitnehmer aus diesen Wirtschaftszweigen müssen mit unterdurchschnittlichen Einkommen vorlieb nehmen und um das Überleben ihrer Unternehmen bangen. So geht die Einkommensschere in Deutschland

weiter auseinander, und Zukunftsängste prägen die Gesellschaft. Der Job und das damit verbundene Einkommen wird für die Menschen so wichtig, dass sie dem Arbeitsleben eine übergroße Bedeutung zukommen lassen. Arbeit beeinflusst das Leben – nicht zuletzt durch die Digitalisierung und die damit verbundene Loslösung von Arbeitsort und -zeiten – so sehr, dass wenig Freiraum für Freizeitaktivitäten besteht. Hat man sich die Zeit für Urlaube freigeschaufelt, so möchte man die allgegenwärtige Technik auch hinter sich lassen. Ohne Handy und Laptop in den Urlaub lautet die Devise fast aller Arbeitnehmer.

Wenig Zeit, wenig Geld und wenig Vertrauen in die Sicherheit – die Menschen urlauben in der Heimat

Exotische Fernreisen haben für deutsche Urlauber durch den Mangel an Zeit und Geld sowie die globale Gefährdung wenig Reiz. Die Menschen verbringen ihre Urlaubstage lieber innerhalb Deutschlands. Vielfach werden Angebote des öffentlichen Verkehrs für die Reisen genutzt, denn die Reiseziele der kulturinteressierten Urlauber sind meist Städte oder beliebte Urlaubsregionen und verkehrstechnisch gut erschlossen. Bei der Planung der Reisen lassen sich die Urlauber gerne unterstützen – von Reisevermittlern im persönlichen Kundenkontakt, aber auch von den Leistungserbringern, die direkt beraten. Individualität ist den Menschen wichtig, doch die Zahlungsbereitschaft ist durch die angespannte Einkommenssituation eher gering. Das eingeschränkte Kosten- und Zeitbudget ist neben dem Sicherheitsaspekt und dem Interesse für das eigene Land der Hauptgrund für die Tendenz zu immer kürzeren Urlauben.

Kulturtourismus in die bekannten Städte Deutschlands boomt

Zusätzlich zu den beliebten Ferienregionen Deutschlands gewinnen die Städte, die historisch und kulturell etwas zu bieten haben, an Attraktivität. Sie sind als Reiseziel nicht nur für deutsche Urlauber, sondern auch für ausländische Gäste beliebt. Letztgenannte kommen gezielt für Kultur- und Städtereisen nach Deutschland und planen diese Trips größtenteils mit digitaler Unterstützung selbst. Insgesamt steigen die Übernachtungen inländischer Gäste stark an. Ausländische Touristen werden zahlenmäßig eher weniger, denn es gibt kaum noch Pauschalreiseangebote. Der Tourismusstandort Deutschland wandelt sich mehr und mehr zu einem attraktiven Reiseziel für kulturliebende Individualreisende.

Wer in der Reisebranche günstige und individualisierte Lösungen anbietet, hat Erfolg

In den Städten haben private Anbieter den Puls der Zeit als erste erkannt und präsentieren maßgeschneiderte individuelle Angebote. Da sich die Reisenden sehr für die Menschen vor Ort interessieren, stoßen Geschäftsmodelle wie Couch Surfing, aber auch private Mobilitäts-, Gastronomie- und Kulturangebote wie Führungen auf reges Interesse. Große Hotelketten sind nicht in der Lage, diesen Grad an Individualität und persönlicher Note anzubieten und haben es zunehmend schwer. Nur durch die direkte Kundenansprache haben die Leistungserbringer Chancen auf dem Markt: Der Kunde möchte als Gast mit individuellen Interessen wahrgenommen werden. Um trotz geringer Zahlungsbereitschaft maßgeschneiderte Reisen zusammenstellen zu können, nutzen die Reisevermittler meist Online-Kanäle und binden sich nicht an einzelne Reiseveranstalter. Plattformen haben auch nur dann eine Chance am Markt, wenn sie Übernachtungen und Zusatzangebote unabhängig von einzelnen Anbietern entsprechend den spezifischen Kundenwünschen zusammenstellen. Das A und O für Erfolg in der Reisebranche ist das Erkennen und kostengünstige Bedienen individueller Kundenwünsche.

Schlüsselfaktor:

Ausprägung im Szenario:

Art von Urlaubsreisen	Wachstum der Reisebranche vor allem über Individualreisen
Reisemotivation der Urlauber	Urlaub dient vor allem dem kulturellen Austausch mit Land und Leuten
Globale Sicherheitslage und Fernweh	Unsichere globale Lage führt zu Rückgang des Fernwehs
Fernreiseziele deutscher Touristen	Deutsche konzentrieren sich bei Fernreisen auf ausgewählte Ziele im näheren europ. Umfeld
Planung Urlaubsreisen innerhalb Deutschlands	Externe Unterstützung bei einzelnen Elementen der Urlaubsplanung
Art der An- und Abreise	Hohe Bedeutung des öffentlichen Verkehrs bei geringer Bedeutung des Flugverkehrs
Verhalten am Urlaubsort	Starker Kulturtourismus bei eingeschränkter Mobilität am Urlaubsort
Reisezeiten / Reisedauer	Massive Verschiebung hin zu Urlaubskurzreisen
Zahlungsbereitschaft / Ausgaben Urlaubsreisen	Geringe Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen bei hoher Zahlungsbereitsch. für Zusatzangebote
Anzahl und Struktur der Deutschland-Touristen	Wachstum des Binnentourismus bei geringer Anzahl Übernachtungen ausländischer Touristen
Reiseziele deutscher Touristen	Deutsche Destinationen werden von deutschen Urlaubern als attraktiver wahrgenommen
Inländische Tourismus-Standorte	Breites Wachstum des Deutschland-Tourismus in Regionen und Kurzreisezielen
Attraktive Standorte für ausländische Touristen	Individualreisende ausländische Touristen entdecken Deutschland
Beherbergungsstätten/ Gastgewerbe	Steigende Bedeutung von Privat Anbietern und neuen Geschäftsmodellen
Reiseveranstalter in der Wertschöpfungskette	Leistungserbringer haben direkten Kundenzugang und dominieren so den Reisemarkt
Reisevermittler / Reisebüros	RV vertreiben im persönlichen Kundenkontakt Reisen ausgewählter Veranstalter
Vermittlungsplattformen	Geringe Bedeutung reiseveranstalterbezogener Vermittlungsplattformen
Freizeit-/Kulturangebot/ Gastronomie in Dtl.	Hohe Bedeutung von Kulturtourismus in Deutschland
Arbeitsleben / Verfügbare Freizeit	Arbeit beherrscht das Leben – wenig Freiraum für Tourismus
Haushaltseinkommen / Wohlstandsentwicklung	Schwache Entwicklung in den unteren und mittleren Segmenten
Digitalisierung (der Reisebranche)	Digitale Urlaubsplanung – aber dann Urlaub von der allgegenwärtigen Technik
Geopolitisches Umfeld	Begrenzte Entwicklung der globalen Mobilität

■ Charakteristische Ausprägung
 ■ Teil-Charakteristische Ausprägung
 ■ Eindeutige Ausprägung
 ■ Alternative Ausprägung

Fernweh wird zum Fremdwort – Es ist wieder chic, das eigene Land zu erkunden





Szenario 5:

New Cocooning

Rückzug ins eigene Quartier führt zum Einbruch der Reisebranche

In einem re-nationalisierten Umfeld haben sich die ökonomischen Perspektiven für die meisten Länder verschlechtert – und auch Deutschland verzeichnet eine insgesamt schwache Einkommensentwicklung. Verbunden damit sind vielfältige geopolitische und soziale Konflikte, die zu erheblichen Sicherheitsproblemen führen – in Übersee ebenso wie in Europa und Deutschland. So verlieren die härter und länger arbeitenden Menschen generell die Lust am Verreisen, bleiben zu Hause und konzentrieren sich bei ihren Freizeitaktivitäten auf ihr näheres Umfeld. Da dieser Trend global Gültigkeit hat, bleiben auch ausländische Gäste aus. Der Reisemarkt bricht ein, Akteure ziehen sich zurück oder geben auf – und Innovationen versanden.

Globale Wirtschaft und Digitalisierung stagnieren

Die globale Wirtschaft stagniert, und Deutschland ist ebenfalls betroffen. Die schwächelnde Konjunktur wirkt sich drastisch auf den Arbeitsmarkt aus – und führt zu geringer Einkommensentwicklung in allen gesellschaftlichen Schichten. Die Hoffnung, dass die Digitalisierung als Wachstumstreiber wirkt, hat sich nicht erfüllt, und die Weiterentwicklung der Technologien stagniert durch die geringe Innovationskraft. Viele Menschen nehmen schlecht bezahlte Jobs an, um überhaupt etwas zu verdienen, oder müssen mit kleineren Aushilfsjobs zu ihrer Haupttätigkeit dazuverdienen. Somit beherrscht die Arbeit das Leben der meisten Menschen in Deutschland, und Urlaubsreisen bleiben für

sie häufig unerreichbarer Luxus. Um sich dennoch vom anstrengenden Arbeitsleben zu erholen, schaffen sich viele Menschen zuhause ihre privaten Rückzugs- und Wohlfühlinseln. Da es wirtschaftlich in anderen Regionen der Welt ähnlich aussieht, geht die Reisetätigkeit weltweit insgesamt stark zurück. Dazu kommt die durch die große Ungleichheit instabile globale Sicherheitslage, welche dazu führt, dass viele Ziele als gefährlich empfunden werden.

Naherholung und Einigeln in den eigenen vier Wänden substituieren Urlaub

Der Rückgang der Urlaubsreisen zeigt sich in der Breite bei innerdeutschen Zielen genauso wie bei Auslandsreisen. Be-

sonders deutlich ist die negative Entwicklung bei längeren Trips: Der klassische Sommerurlaub in der Ferienzeit wird immer seltener. Es sind weder Zeit noch Geld für diesen Luxus vorhanden, und die global angespannte Sicherheitslage trägt zusätzlich dazu bei, dass man lieber zuhause bleibt. Im privaten Refugium gestaltet man seine Freizeit selbst, und das kann individuell sehr vielfältig sein. Auch Nachbarschaft und soziale Kontakte gewinnen wieder an Bedeutung. Die Mobilität beschränkt sich dabei auf das regionale Umfeld, denn längere Reisen sind selten geworden. Lediglich Städtetrips und Ausflüge in die nähere Umgebung bleiben als touristische Aktivitäten bestehen. Für diese Kurzreisen brauchen die Menschen keine Planungsunterstützung, und die Zahlungsbereitschaft für Urlaub und jede Art von Zusatzangeboten ist äußerst gering.

Deutsche Urlaubsregionen leiden unter dem Ausbleiben in- und ausländischer Gäste

Es gibt in Deutschland keine echten Urlaubs-Hochburgen mehr, denn die Erholung am Meer oder beim Wandern in den Bergen ist schon lange nicht mehr das, was die Menschen wollen. Oftmals verzichtet man in Sorge um den Arbeitsplatz ganz auf längere Urlaube. Wer sich eine Reise gönnt, hat häufig nur wenig Zeit und Geld zur Verfügung und strebt eher in bekannte Städte. Dort kann man bummeln, Sehenswürdigkeiten besuchen und das Nachtleben genießen. Diese Ablenkung vom Alltag ist das einzige, wofür sich eine Reise noch lohnt. Auch aus dem wirtschaftlich angeschlagenen Ausland zieht es nicht mehr viele Gäste nach Deutschland. Lediglich die direkten Nachbarn statuen noch einen Besuch ab. Fern- und Pauschalreisen nach Deutschland haben keinerlei Bedeutung. Somit sinken die Übernachtungszahlen an den deutschen Standorten massiv.

Reisebranche ohne Gäste kämpft ums Überleben

Unter den stark rückläufigen Buchungen und der geringen Zahlungsbereitschaft leiden alle Akteure – von der Hotellerie über Reisevermittler bis zu Reiseveranstaltern. Besonders die Vermittlung von Urlaubsreisen wird so unattraktiv, dass selbst digitale Vermittlungsplattformen kaum lukrativ sind. Bei den Übernachtungsangeboten macht sich die Tal-fahrt der Branche besonders bemerkbar. Hotels sind kaum noch gewinnbringend zu betreiben, da die verbleibenden Gäste fast ausschließlich auf der Suche nach Schnäppchen sind. So etablieren sich in den Städten, welche als Reiseziele verbleiben, mehr und mehr private Lösungen wie Couch Surfing oder kleine private Bed & Breakfast Angebote. Die Buchungen erfolgen häufig über Tauschbörsen ohne kommerzielle Gewinnerzielungsabsicht, denn Geld verdienen lässt sich mit solchen Geschäftsmodellen nur schwer. Dies zeigt sich am radikalen Wandel der gesamten Branche, welche kaum noch gezielt den Markt bearbeitet, sondern nur noch mitnimmt, was von selbst an Nachfrage kommt. Auch rund um die Übernachtungen herrscht kaum touristisches Angebot: Weder Kultur noch Gastronomie oder Erlebnisangebote werden erwähnenswert nachgefragt. Vor Ort nutzen die Städtereisenden die ohnehin für die Einwohner vorhandenen Freizeitangebote.

Schlüsselfaktor:

Ausprägung im Szenario:

Art von Urlaubsreisen	Signifikanter Rückgang von Urlaubsreisen
Reisemotivation der Urlauber	Erholung steht im Mittelpunkt
Globale Sicherheitslage und Fernweh	Insgesamt geringe Sicherheit von Reisezielen
Fernreiseziele deutscher Touristen	Insgesamt Rückgang von Fernreisen
Planung Urlaubsreisen innerhalb Deutschlands	Insgesamt geringer Grad der Urlaubsplanung
Art der An- und Abreise	Geringe Bedeutung des Flugverkehrs für die An- und Abreise
Verhalten am Urlaubsort	Wenig Urlaub – daher auch keine Mobilität am Urlaubsort
Reisezeiten / Reisedauer	Rückläufige Anzahl von (längeren) Urlaubsreisen
Zahlungsbereitschaft / Ausgaben Urlaubsreisen	Insgesamt geringe Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen und Zusatzangebote
Anzahl und Struktur der Deutschland-Touristen	Stagnierende oder rückläufige Übernachtungen inländischer UND ausländischer Touristen
Reiseziele deutscher Touristen	Urlaub verliert insgesamt an Attraktivität
Inländische Tourismus-Standorte	Kaum Wachstum für inländische Tourismus-Destinationen
Attraktive Standorte für ausländische Touristen	Deutschland hat für ausländische Touristen eine insgesamt geringe Attraktivität
Beherbergungsstätten/ Gastgewerbe	Stark fragmentierte Hotellandschaft
Reiseveranstalter in der Wertschöpfungskette	Geringe Bedeutung des Eigenvertriebs der Reiseveranstalter
Reisevermittler / Reisebüros	Geringe Bedeutung von Reisevermittlern – Reisebüros sterben aus
Vermittlungsplattformen	Begrenzte Bedeutung von Vermittlungsplattformen für den Reisemarkt
Freizeit-/Kulturangebot/ Gastronomie in Dtl.	Geringe Bedeutung/Weiterentwicklung von Erlebnis-, Event- und Kulturangeboten
Arbeitsleben / Verfügbare Freizeit	Arbeit beherrscht das Leben – wenig Freiraum für Tourismus
Haushaltseinkommen/ Wohlstandsentwicklung	Insgesamt schwache Einkommensentwicklung
Digitalisierung (der Reisebranche)	Verhaltene Digitalisierung von Urlaubsplanung und Urlaubsreisen
Geopolitisches Umfeld	Geringe Entwicklung der globalen Mobilität bei geringem Wachstum in neuen Märkten

■ Charakteristische Ausprägung
 ■ Teil-Charakteristische Ausprägung
 ■ Eindeutige Ausprägung
 ■ Alternative Ausprägung

Kritische Sicherheitslagen und schwache Einkommensentwicklung machen Urlaube unattraktiv





Szenario 6:

Urlaub reloaded

Aktive Freizeit und digitale Erlebnisse ersetzen die Urlaubsreisen

Viele Schwellenländer nutzen die Chancen der globalen Digitalisierung und holen wirtschaftlich stark auf – und im Sog dieser Entwicklung wächst die deutsche Wirtschaft moderat mit. Die breite Digitalisierung revolutioniert die Arbeitswelt und lässt die Grenzen zur Freizeit immer weiter verschwimmen. Dabei schwinden nicht nur die Möglichkeiten für längere Urlaubsreisen, sondern viele Menschen verlieren gänzlich das Interesse am aufwendigen Reisen. Virtuelle Erlebnisse sowie schnelle Kicks bei Freizeitaktivitäten im regionalen Umfeld ersetzen den klassischen Urlaub. So ist die gesamte Reisebranche in einem massiven Umbruch, von dem vor allem Anbieter von Freizeitaktivitäten, aber auch neue Geschäftsmodelle profitieren, während klassische Akteure vom Hotelgewerbe über Vermittler und Reisebüros bis zu Reiseveranstaltern harten Zeiten entgegenblicken.

Allgegenwärtige Digitalisierung und weder Zeit noch Lust auf Urlaubsreisen

Durch den breiten Siegeszug der Digitalisierung ergeben sich für die neuen Märkte vielfältige Chancen, und sie nutzen die Möglichkeiten in einer globalisierten Welt, um ihr Wachstum deutlich anzukurbeln. Da somit auch die Exporte florieren, wächst die Wirtschaft in Deutschland ebenfalls, wenngleich auch nicht in dem rasanten Tempo der Entwicklungsländer. Die umfassende Digitalisierung durchdringt alle Lebensbereiche und hat die Arbeitswelt grundlegend revolutioniert. Man kann von jedem Ort der Welt und zu jeder

Zeit arbeiten, was dazu führt, dass Arbeit und Freizeit mehr und mehr verschmelzen. Die globale Arbeitsteilung und die Möglichkeit, jederzeit in Echtzeit zu kommunizieren, erhöhen den Druck, immer online zu sein. Viele Arbeitnehmer sind ständig erreichbar und ziehen keine klaren Grenzen zwischen Job und Privatleben. Urlaube sind für sie somit auch keine wirkliche Erholung, denn durch die globale Vernetzung sind sie weltweit immer angeschlossen und können auch am Strand nicht wirklich abschalten. In die Ferne zieht es die Menschen also nicht, und als Ablenkung von der Arbeit dienen eher einzigartige und spannende Erlebnisse.

Substitution von Reisen durch regionale Freizeitaktivitäten und digitale Erlebnisse

Um der allgegenwärtigen Arbeitswelt zu entfliehen, suchen die Menschen den besonderen Kick. Erlebnisangebote in der Region ziehen Gäste an, aber umfangreichere Urlaube sind selten geworden. Man fährt eher zu Events, besonderen Sportangeboten oder in Freizeitparks, um im realen Leben unvergessliche Dinge zu erleben. Eine vollwertige Alternative bietet die ausgefeilte virtuelle Realität: Angebote haben sich so weiterentwickelt, dass sie reale Erlebnisse täuschend echt simulieren können. Jeder Einzelne hat also auf dem heimischen Sofa die Möglichkeit, durch die Welt zu reisen und Abenteuer zu erleben. Die digitalen Welten haben viele Vorteile: Man kann bequem seine individuellen Vorlieben ausleben und ständig neue Dinge erleben, ohne teure und zeitaufwendige Reisen unternehmen zu müssen.

Global geringe Reiselust durch Digitalisierung

In Deutschland entstehen Kurzurlaubsziele und Erlebnisparks, um dem Wunsch nach Unterhaltung und Nervenzitgel nachzukommen. Städtereisen oder Kulturtourismus werden als zu anstrengend und zu wenig „actionreich“ empfunden. Aus dem Ausland kommen ebenfalls nur wenige Touristen, denn Deutschland wirbt nicht mit seinen Besonderheiten. Die global mangelnde Reiselust hängt auch mit der Vielzahl digitaler Angebote zusammen. Durch die Weiterentwicklung von Virtual Reality können Erlebnisse in entfernte Urlaubsparadiese quasi real werden, ohne teure und beschwerliche Reisen auf sich nehmen zu müssen. Diese digitale Substitution von Urlaubsreisen stellt sowohl kulturelle Erfahrungen als auch sportliche Erlebnisse oder Unterhaltungsangebote wie Shows oder Konzerte so täuschend echt dar, dass es von vielen Menschen nicht als Verlust empfunden wird, nicht wirklich zu verreisen.

Schlechte Zeiten und kaum bessere Zukunftsperspektiven für die deutsche Reisebranche

Die deutsche Reisebranche hat es schwer, denn es herrscht kaum Nachfrage. Lediglich die Leistungserbringer vor Ort können die Menschen in Freizeitparks, die Erlebnisgastronomie oder Events locken. Für Vermittler oder Plattformen ist der Markt inzwischen zu unbedeutend geworden. Viele Unternehmen aus der Tourismusbranche wandern in die Erarbeitung und Bereitstellung digitaler Urlaubssubstitution ab. Sie nutzen ihre Erfahrungen, um entsprechende Angebote zu entwickeln. Besonders harte Auswirkungen haben die komplett veränderten Reisegewohnheiten der Deutschen für die Hotellerie. Die verbleibenden regionalen Kurzurlauber weichen lieber auf günstigere Alternativen aus. Private Angebote haben einen höheren Erlebnisfaktor und laufen den Ferienhotels den Rang ab. An Standorten, an denen wenig Geschäftsreisende unterwegs sind, müssen zahlreiche Hotels schließen. Da der Wettbewerb durch digitale Angebote die Nachfrage nach Urlaubsreisen nachhaltig schwächt, hat der Urlaubsstandort Deutschland nur sehr schwache Zukunftsperspektiven. Fraglich ist, ob und wie sich die Reiselust der Menschen wieder steigern lässt.

Schlüsselfaktor:

Ausprägung im Szenario:

Art von Urlaubsreisen	Signifikanter Rückgang von Urlaubsreisen
Reisemotivation der Urlauber	Urlaub wird vor allem von Aktivitäten geprägt
Globale Sicherheitslage und Fernweh	Geringes Fernweh trotz insgesamt guter Sicherheitslage
Fernreiseziele deutscher Touristen	Insgesamt Rückgang von Fernreisen
Planung Urlaubsreisen innerhalb Deutschlands	Urlaubsplanung erfolgt weitgehend ohne externe Unterstützung
Art der An- und Abreise	Dominanz des Individualverkehrs
Verhalten am Urlaubsort	Geringer Mobilitätsgrad bei geringem Interesse an Land und Leuten
Reisezeiten / Reisedauer	Rückläufige Bedeutung längerer Urlaubsreisen
Zahlungsbereitschaft / Ausgaben Urlaubsreisen	Insgesamt geringe Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen und Zusatzangebote
Anzahl und Struktur der Deutschland-Touristen	Stagnierende oder rückläufige Übernachtungen inländischer UND ausländischer Touristen
Reiseziele deutscher Touristen	Ausländische Destinationen werden von deut. Urlaubern als weniger attraktiv wahrgenommen
Inländische Tourismus-Standorte	Vielfältige Destinationen für Kurzreisen bei Konzentration auf wenige Reiseregionen
Attraktive Standorte für ausländische Touristen	Deutschland hat für ausländische Touristen eine insgesamt geringe Attraktivität
Beherbergungsstätten/ Gastgewerbe	Privatanbieter laufen Hotellerie den Rang ab
Reiseveranstalter in der Wertschöpfungskette	Unattraktiver Reisemarkt wird weder von RV noch von Leistungserbr. intensiv bearbeitet
Reisevermittler / Reisebüros	Geringe Bedeutung von Reisevermittlern – Reisebüros sterben aus
Vermittlungsplattformen	Dominanz reiseveranstalter-Unabhängiger Reisevermittlungsplattformen
Freizeit-/Kulturangebot/ Gastronomie in Dtl.	Erlebnisstandort Deutschland
Arbeitsleben / Verfügbare Freizeit	Zunehmende Verschmelzung von Arbeit und Freizeit
Haushaltseinkommen/ Wohlstandsentwicklung	Positive Entwicklung in den unteren und mittleren Segmenten
Digitalisierung (der Reisebranche)	Signifikante Substitution von Urlaubsreisen durch digitale Aktivitäten
Geopolitisches Umfeld	Geringe Entwicklung der globalen Mobilität bei hohem Wachstum in neuen Märkten

■ Charakteristische Ausprägung
 ■ Teil-Charakteristische Ausprägung
 ■ Eindeutige Ausprägung
 ■ Alternative Ausprägung

Aktive Freizeit im regionalen Umfeld wird zum Ersatz für klassische Urlaubsreisen





Szenario 7:

Zimmer frei

Deutschland gehen die Touristen aus

Globalisierung und Digitalisierung haben die Welt massiv beschleunigt. Davon profitieren fast alle Regionen der Welt, so dass sich die globale Sicherheitslage entspannt hat. Auch in Deutschland verzeichnen breite Teile der Gesellschaft Wohlstandszuwächse, so dass – verbunden mit mehr Freizeit – nicht nur das Fernweh zunimmt, sondern auch die Möglichkeiten für Fernreisen nach Europa und Übersee. Lediglich die deutschen Touristik-Destinationen können in diesem Wettbewerb nicht Schritt halten: Ihre Angebote sind nicht nur für Deutsche, sondern auch für ausländische Gäste wenig attraktiv. So macht die Reisebranche einen Bogen um die hiesigen Urlaubsregionen und konzentriert sich auf Fernreiseangebote.

Digitalisierung als Wachstumstreiber für die prosperierende Weltwirtschaft

Der Siegeszug der Digitalisierung prägt die Weltwirtschaft und damit auch die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Das Arbeitsleben verändert sich sehr stark, und vor allem in der Produktion übernimmt die Technik dank starker Automatisierung. Die Arbeitsanforderungen wandeln sich, aber durch die frühzeitige Weiterqualifizierung der Arbeitnehmer sind diese für die Veränderungen neuer Jobs gut gerüstet. Vor allem die Einkommen in den unteren und mittleren Segmenten entwickeln sich somit deutlich positiv, denn einfache Mitarbeiter in der Fertigung sind durch digitale Unterstützung in der Lage, immer anspruchsvollere

Tätigkeiten zu übernehmen. Auch die Arbeitsplätze jenseits der Produktion werden durch die Digitalisierung entlastet, so dass das Arbeitsleben insgesamt entspannter wird. Die freie Einteilung von Arbeitszeit und -ort wird zusätzlich als Erleichterung wahrgenommen. Die neuen Märkte holen durch die Möglichkeiten globaler Vernetzung weiter auf und fördern das globale Wachstum zusätzlich.

Deutsche Urlauber haben Fernweh und reisen in Europa und um die Welt

Der Wunsch nach neuen Erfahrungen und Erlebnissen durch Urlaubsreisen ist ungebrochen hoch. Dabei zieht es die Menschen vor allem ins Ausland. Gerade durch

den hohen Grad der Digitalisierung wird zum einen die Reiseplanung und -durchführung auch in die entferntesten Winkel der Erde erleichtert, zum anderen der Wunsch nach realen Reiseerlebnissen aber auch höher. Ziel ist es, fern der Heimat Kultur und Leute kennenzulernen. Die Mobilität vor Ort ist wichtig und wird bei der individuellen Planung bedacht. Durch die weltweite Vernetzung ist es möglich, die Reiseplanung selbst in die Hand zu nehmen. Während manche Urlauber die Bequemlichkeit von Pauschalangeboten schätzen, stellen sich andere ihre Reisen lieber hochgradig individuell selbst zusammen. Dabei sind die Urlauber extrem zahlungsbereit, denn Urlaub ist ein wertvolles Gut und darf dementsprechend kosten.

Deutsche Hotelbetten bleiben leer, denn auch die ausländischen Gäste bleiben aus

Die Deutschen zieht es ins Ausland, und die Urlaubsregionen innerhalb des Landes bekommen das deutlich zu spüren. Weder die einst beliebten Strände der Nord- und Ostsee noch die Berge locken nennenswerte Gästezahlen an. Wo früher in den Ferienzeiten kaum noch ein Bett zu bekommen war, herrscht heute gähnende Leere. Umgekehrt hat Deutschland als Urlaubsziel keinen Reiz für ausländische Touristen. Die klassischen Urlaubsregionen bieten im internationalen Vergleich nichts Besonderes, denn man kann problemlos die ganze Welt bereisen und findet weißere Strände und höhere Berge als in Deutschland. Auch mit Veranstaltungen, Freizeitevents oder Erlebnisangeboten lassen sich kaum Urlauber anlocken. Lediglich historische und kulturelle Besonderheiten in einzelnen attraktiven Städten können noch ausländische Besucher begrüßen.

Reisebranche verdient am Fernweh der Urlauber

Die deutsche Reisebranche ist damit ausgelastet, deutsche Urlauber ins Ausland zu bringen. Dabei herrscht intensiver Wettbewerb, denn die Kunden sind solvent und zahlungswillig und verreisen sehr häufig. Es lässt sich also gutes Geld verdienen, wenn man den Reisenden von seinen Angeboten überzeugen kann. Da die breite Digitalisierung auch den direkten Zugang zu Leistungserbringern in der Ferne ermöglicht, ist der Wettbewerb um den Kundenzugang hoch. Der Onlinekanal gewinnt noch weiter an Bedeutung, denn im Internet informieren sich die Urlauber selbstständig. Die Reiseveranstalter müssen also ebenso wie die Vermittler über diesen Kanal präsent sein und den Kunden davon überzeugen, dass es Vorteile bietet, über sie zu buchen statt direkt bei den Leistungserbringern. Der Zusatznutzen können Vorteilspakete, exklusive Sonderleistungen oder personalisierte Services sein. So ist der intensive Wettbewerb ein Gewinn für die Urlauber. Die Hotellandschaft ist fragmentiert, denn bei der Vielzahl der Reiselustigen gibt es sehr unterschiedliche Kundengruppen, die sich online sehr leicht ansprechen lassen. Alle Akteure der deutschen Reisebranche haben ein gutes Auskommen, so lange sie den Wunsch der deutschen Urlauber nach Fernreisen bedienen. Die Leistungserbringer in den deutschen Urlaubsregionen hingegen kämpfen mit gähnender Leere in Hotels, Gastronomie und Freizeitanlagen.

Schlüsselfaktor:

Ausprägung im Szenario:

Art von Urlaubsreisen	Breites Wachstum der Reisebranche über Pauschal- UND Individualreisen
Reisemotivation der Urlauber	Urlaub bietet eine breite Palette von Erfahrungen (kulturell und aktiv)
Globale Sicherheitslage und Fernweh	Hohes Fernweh – keine signifikanten Sicherheitsprobleme
Fernreiseziele deutscher Touristen	Breites Wachstum von Fernreisen nach Europa und Übersee
Planung Urlaubsreisen innerhalb Deutschlands	Integrierte Urlaubsplanung erfolgt weitgehend ohne externe Unterstützung
Art der An- und Abreise	Hohe Bedeutung des Flugverkehrs für die An- und Abreise
Verhalten am Urlaubsort	Starker Kulturreisetourismus
Reisezeiten / Reisedauer	Steigende Anzahl von Urlaubskurzreisen
Zahlungsbereitschaft / Ausgaben Urlaubsreisen	Insgesamt hohe Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen und Zusatzangebote
Anzahl und Struktur der Deutschland-Touristen	Stagnierende oder rückläufige Übernachtungen inländischer UND ausländischer Touristen
Reiseziele deutscher Touristen	Ausländische Destinationen werden von deut. Urlaubern als attraktiver wahrgenommen
Inländische Tourismus-Standorte	Kaum Wachstum für inländische Tourismus-Destinationen
Attraktive Standorte für ausländische Touristen	Deutschland hat für ausländische Touristen eine insgesamt geringe Attraktivität
Beherbergungsstätten/ Gastgewerbe	Stark fragmentierte Hotellandschaft
Reiseveranstalter in der Wertschöpfungskette	Intensiver Wettbewerb: Reiseveranstalter und Leistungserbringer ringen um Kundenzugang
Reisevermittler / Reisebüros	Hohe Bedeutung von Online-Kanälen
Vermittlungsplattformen	Intensiver Wettbewerb unterschiedlicher Plattformen aus dem Reisevermittlungsmarkt
Freizeit-/Kulturangebot/ Gastronomie in Dtl.	Geringe Bedeutung/Weiterentwicklung von Erlebnis-, Event- und Kulturangeboten
Arbeitsleben / Verfügbare Freizeit	Arbeitsleben verliert an Relevanz / Verschmelzen von Arbeit und Freizeit
Haushaltseinkommen/ Wohlstandsentwicklung	Positive Entwicklung in den unteren und mittleren Segmenten
Digitalisierung (der Reisebranche)	Massive Digitalisierung von Alltag sowie Urlaubsplanung und Urlaubsreise
Geopolitisches Umfeld	Starke Entwicklung der globalen Mobilität und hohes Wohlstandswachstum in neuen Märkten

■ Charakteristische Ausprägung
 ■ Teil-Charakteristische Ausprägung
 ■ Eindeutige Ausprägung
 ■ Alternative Ausprägung

Tourismusstandort Deutschland in der Krise – Rückläufige Nachfrage, nicht-marktgerechte Angebote





Szenario 8:

Auf und davon

Boom individueller Fernreisen

Die globale Mobilität erreicht neue Höchststände: Dabei lässt eine nachhaltig positive Weltwirtschaft sowie die intelligente Nutzung digitaler Innovationen die Welt zum „globalen Dorf“ zusammenwachsen. Deutschland verzeichnet ein breites Wachstum und „Wohlstandszuwächse für alle“. Durch die stabile globale Sicherheitslage bestärkt, nutzen die Menschen ihre guten Einkommen für häufige und individuelle Fernreisen. Im Gegenzug kommen zahlreiche ausländische Touristen nach Deutschland, so dass sich die Struktur der Deutschland-Touristen massiv internationalisiert. Allerdings konzentriert sich das Wachstum des Tourismus-Standortes Deutschland so auf wenige Hotspots wie die großen Städte oder die klassischen Urlaubsregionen. Die Reisebranche wird von einem intensiven Wettbewerb um die globale Kundschaft geprägt.

Innovation durch Digitalisierung führt zu Arbeiterleichterung und Wirtschaftswachstum

Im Zuge der Digitalisierung boomt die Weltwirtschaft, und Deutschland ist durch seine Innovationsfähigkeit ganz vorne dabei. Alle wichtigen Branchen haben den Anschluss gehalten und sind global voll wettbewerbsfähig. Dies führt zu einem breiten Einkommenswachstum in der arbeitenden Bevölkerung in Deutschland. Die Befürchtung, die wachsende Automatisierung könnte zu hoher Arbeitslosigkeit führen, hat sich nicht bewahrheitet. Zwar fallen durch die

Unterstützung in der Produktion tatsächlich Aufgaben weg, doch durch die rechtzeitige Qualifikation können neue Einsatzbereiche für fast alle Mitarbeiter gefunden werden. Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu körperlich deutlich verringerter Belastung, und auch in Arbeitsbereichen jenseits der Produktion erleichtert die technologische Unterstützung Arbeitsprozesse. So sparen Mitarbeiter viel Zeit und können die Effizienzgewinne bei dennoch hervorragender Bezahlung genießen. Global holen vor allem die neuen Märkte deutlich auf, was zu einer spürbaren Entspannung der weltweiten Sicherheitslage führt.

Neugierige Urlauber wollen ferne Länder und Kulturen individuell erkunden

Urlaub dient weniger der Erholung, denn die Arbeitsbelastung hält sich in Grenzen. Die Menschen möchten etwas Neues erleben und fremde Länder kennenlernen. Gerne darf es dabei etwas exotisches und individuelles jenseits von Europa sein. Um diese Anforderungen zu erfüllen, stellen sich die meisten Urlauber ihre Trips selbst zusammen. Vor Ort will man möglichst viel aus der Reisezeit machen und ist hochgradig mobil. Fremde Kulturen und die Menschen dahinter faszinieren, und durch die Unterstützung in einer weitgehend digitalisierten Welt ist die spontane Gestaltung vor Ort und auch die Kommunikation in fremden Sprachen kein Problem. Die Urlauber wissen, dass ihre Ansprüche nicht umsonst zu haben sind und lassen sich den Urlaub etwas kosten.

Deutschland profitiert von stark steigenden Zahlen ausländischer Touristen

Obwohl es die Deutschen stark ins Ausland zieht, blüht auch der Deutschland-Tourismus. Zum einen sorgen die immer noch konstanten Übernachtungszahlen inländischer Reisender, die beispielsweise auf Städtetour gehen, für einen soliden Grundstock. Dazu kommt die hohe Attraktivität Deutschlands für ausländische Gäste. Deutschland ist hip, und zwar für Touristen aus aller Herren Länder. Auch sie zieht es vielfach in die Städte und an Orte mit historischer oder kulturell wertvollen Sehenswürdigkeiten. Viele ausländische Gäste stellen sich ihre Deutschlandreise ähnlich wie die deutschen Touristen individuell zusammen, doch es gibt auch Pauschalreisen nach Deutschland. Hier werden häufig bekannte Städten und Sehenswürdigkeiten zu Rundreisen kombiniert, so dass sich Reisende aus entfernten Ländern viel von Deutschland sehen. Die beliebten Urlaubsregionen begeistern ihre Gäste aus aller Welt zudem mit einem breiten und abwechslungsreichen Freizeit- und Kulturangebot.

Kundenindividualität gewinnt

Die Branche ist dem immer größeren Wunsch nach Individualisierung ausgesetzt. Durch das weltweit hohe Digitalisierungs-Level ist der Zugang zu Hotels, Reiseberichten, Zusatzangeboten und Services rund um den Globus und rund um die Uhr möglich. Das traditionelle Reisebüro hat somit ausgedient und verliert auch in Form von Online-Reisevermittlung mehr und mehr seine Daseinsberechtigung. Der Wettbewerb verlagert sich in Richtung der Vermittlungsplattformen, die immer mehr Bereiche der Urlaubsplanung einbinden. Die größtmögliche Individualisierung gewinnt am Markt. Die Übernachtungsangebote an den deutschen Reisezielen stellen sich ebenfalls auf kundenindividuelle Wünsche ein. Kleineren Hotels und Privatanbietern gelingt dies im direkten Kundenkontakt häufig besser als großen Hotelketten. Im Umfeld der touristischen Hochburgen entstehen viele Freizeit- und Kulturangebote, um den Gästen aus dem In- und Ausland das zu bieten, wonach sie suchen: Möglichst individuelle Urlaubserlebnisse im hochattraktiven Reiseland Deutschland.

Schlüsselfaktor:

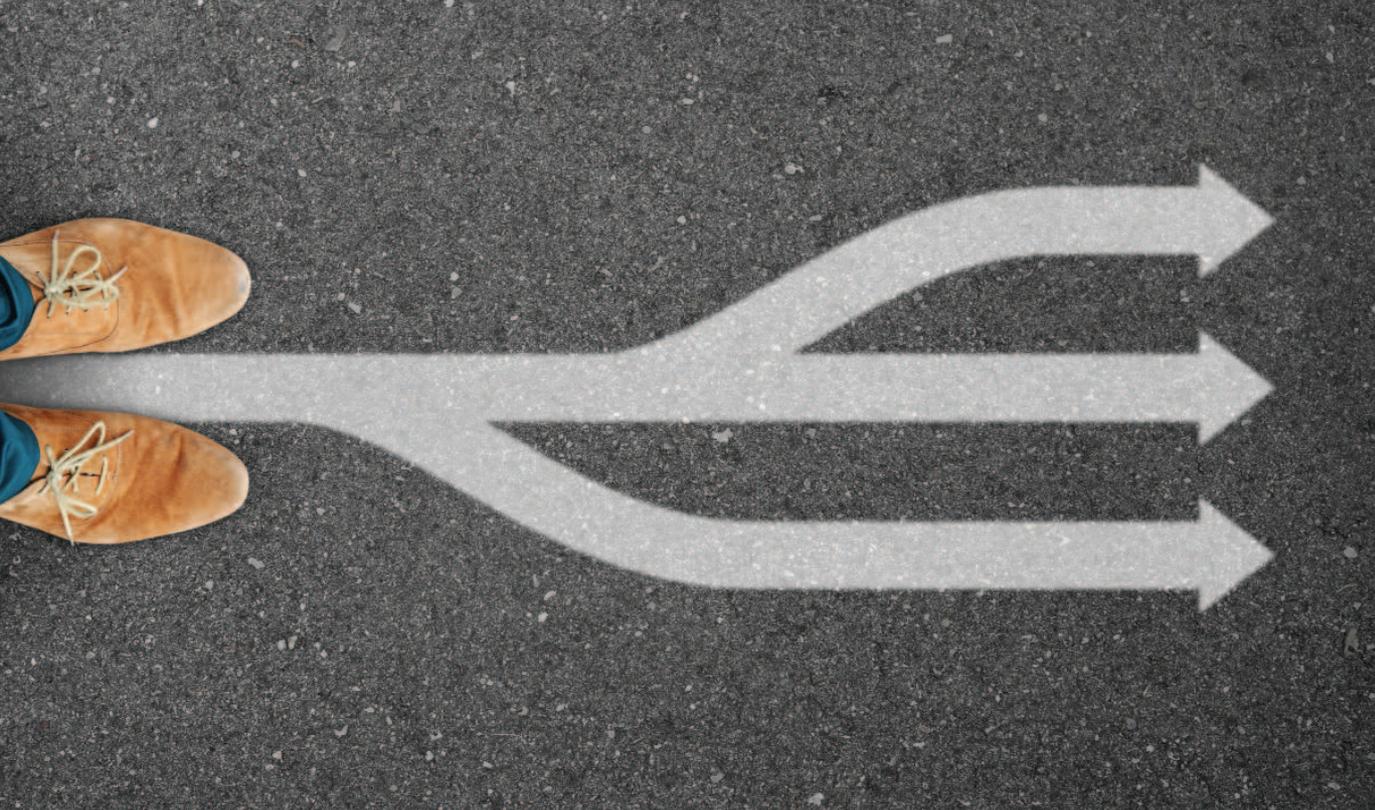
Ausprägung im Szenario:

Art von Urlaubsreisen	Wachstum der Reisebranche vor allem über Individualreisen
Reisemotivation der Urlauber	Urlaub bietet eine breite Palette von Erfahrungen (kulturell und aktiv)
Globale Sicherheitslage und Fernweh	Hohes Fernweh – keine signifikanten Sicherheitsprobleme
Fernreiseziele deutscher Touristen	Überproportionales Wachstum von außereuropäischen Fernreisezielen
Planung Urlaubsreisen innerhalb Deutschlands	Geringer Grad der externen Unterstützung bei der Urlaubsplanung
Art der An- und Abreise	Primär Individualverkehr bei hoher Bedeutung von Flugverkehr
Verhalten am Urlaubsort	Starker Kulturreisetourismus
Reisezeiten / Reisedauer	Steigende Anzahl von Urlaubskurzreisen
Zahlungsbereitschaft / Ausgaben Urlaubsreisen	Insgesamt hohe Zahlungsbereitschaft für Urlaubsreisen und Zusatzangebote
Anzahl und Struktur der Deutschland-Touristen	Rückgang des Binnentourismus bei Wachstum der Übernachtungen ausländischer Touristen
Reiseziele deutscher Touristen	Ausländische Destinationen werden von deut. Urlaubern als attraktiver wahrgenommen
Inländische Tourismus-Standorte	Wachstum des Deutschland-Tourismus konzentriert sich auf wenige Hotspots
Attraktive Standorte für ausländische Touristen	Deutschland als hochattraktives Reiseziel für unterschiedlichste ausländische Touristen
Beherbergungsstätten/ Gastgewerbe	Steigende Bedeutung von Privatanbietern und neuen Geschäftsmodellen
Reiseveranstalter in der Wertschöpfungskette	Hohe Bedeutung des Direktzugangs der Leistungserbringer zu Touristen/Plattformen
Reisevermittler / Reisebüros	Geringe Bedeutung von Reisevermittlern – Reisebüros sterben aus
Vermittlungsplattformen	Intensiver Wettbewerb unterschiedlicher Plattformen aus dem Reisevermittlungsmarkt
Freizeit-/Kulturangebot/ Gastronomie in Dtl.	Deutsche Tourismusstandorte profitieren von breitem Erlebnis-, Event- und Kulturangebot
Arbeitsleben / Verfügbare Freizeit	Arbeitsleben verliert an Relevanz / Verschmelzen von Arbeit und Freizeit
Haushaltseinkommen/ Wohlstandsentwicklung	Wachsende Einkommensentwicklung in ganz Deutschland
Digitalisierung (der Reisebranche)	Massive Digitalisierung von Alltag sowie Urlaubsplanung und Urlaubsreise
Geopolitisches Umfeld	Starke Entwicklung der globalen Mobilität und hohes Wohlstandswachstum in neuen Märkten

■ Charakteristische Ausprägung
 ■ Teil-Charakteristische Ausprägung
 ■ Eindeutige Ausprägung
 ■ Alternative Ausprägung

Die globale Mobilität führt dazu, dass sich die Struktur der Deutschland-Reisenden massiv verändert





Szenario-Bewertung:

Entwicklungspfade in die Zukunft

Unsere Szenarien sind zunächst »Denkwerkzeuge«, denen keinerlei Wahrscheinlichkeiten zugeordnet sind. Nur so stimulieren sie uns, bisher wenig genutzte Denkpfade zu beschreiten. Werden Szenarien aber im Rahmen konkreter Strategie- und Planungsprozesse genutzt, stellen sich weitere Fragen: Wie viel Veränderung ist – von heute aus gesehen – mit einem Szenario verbunden? Welche Entwicklung erwarten wir für die Zukunft? Und gibt es Szenarien, deren Eintreten wir uns eher wünschen als andere? Diesen Fragen wird im Rahmen einer Szenario-Bewertung nachgegangen.

Die nachfolgend dargestellte Szenario-Bewertung wurde von der ScMI AG als erste Annäherung erstellt. Bewertet wurden dabei die Projektionen der einzelnen Schlüsselfaktoren, aus denen sich anschließend die Bewertung der übergeordneten Szenarien ergeben hat.

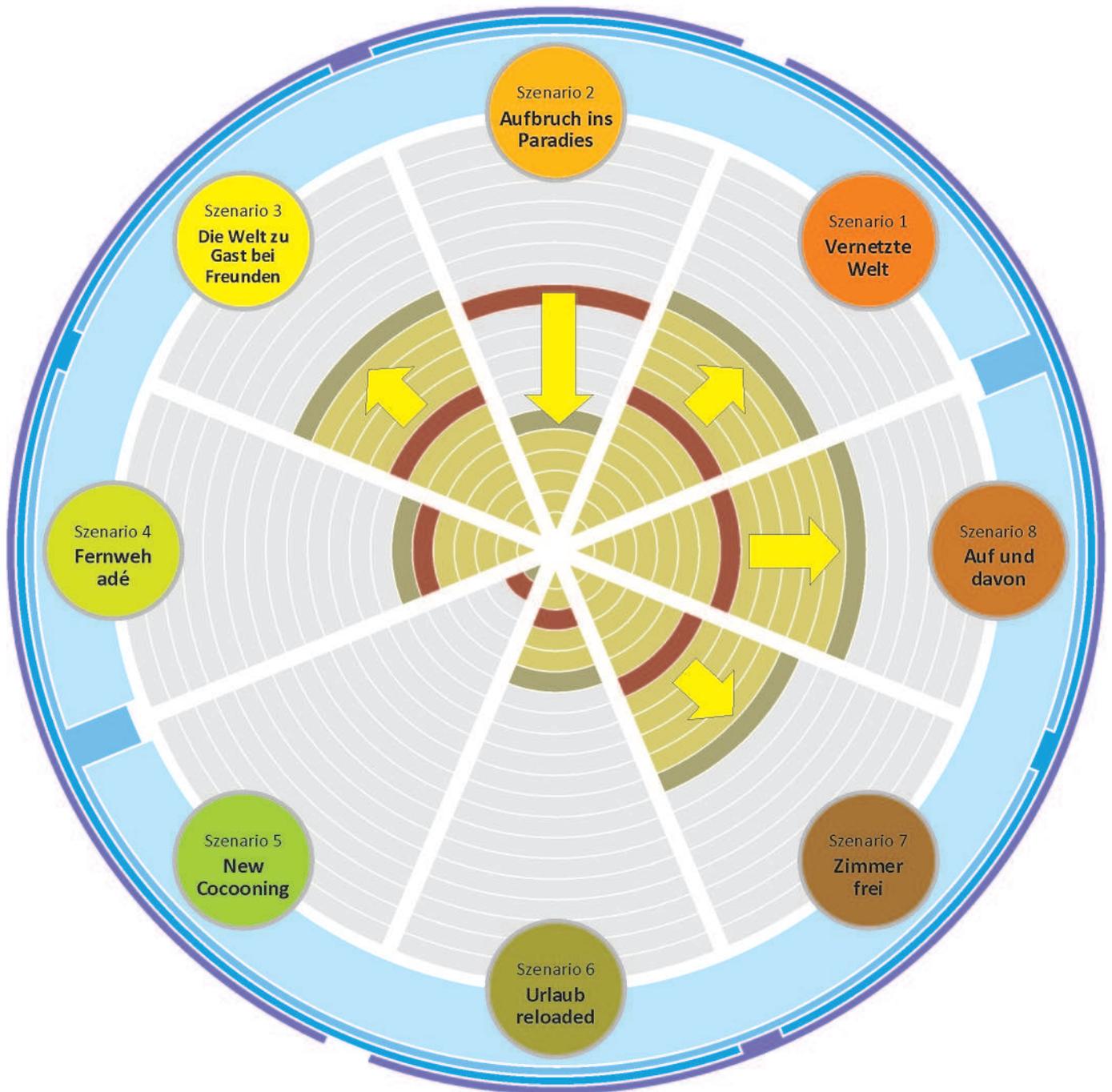
Erwartet wird eine Veränderung – aber wohin?

Die Grafik auf Seite 25 zeigt die Bewertungsergebnisse auf der Szenarioebene. Augenfällig ist, dass das heute noch stark vorherrschende Szenario 2 (»Aufbruch ins Paradies«) deutlich an Gewicht verlieren wird, während vor allem die benachbarten Szenarien 1 (»Vernetzte Welt«) und 3 (»Die Welt zu Gast bei Freunden«) in den Fokus rücken. Interessant ist es, sich die vier Gegensatz-Paare näher anzusehen:

■ **»Vernetzte Welt« vs. »New Cocooning«** (Szenarien 1 und 5): Hier weist bereits die Gegenwartsanalyse eine klare Orientierung am Szenario 1 auf, die sich angesichts

der zunehmenden Erwartungswerte der »vernetzten Welt« in der Zukunft noch weiter verstärken dürfte. Diese offensichtliche Stabilität wird auch weithin als positiv angesehen. Insgesamt kann das Szenario 5 mit seinen massiven Markteinbrüchen also als »Wild Card«-Szenario verstanden werden.

■ **»Auf und davon« vs. »Fernweh adé«** (Szenarien 8 und 4): Dieses zweite Gegensatzpaar bezieht sich inhaltlich nicht mehr auf das Reisen an sich, sondern auf die Auswahl und vor allem die Entfernung der Reiseziele. Strukturell zeigt sich auch hier eine stabile Entwicklung: das Szenario 8 (»Auf und davon«) ist sowohl in der Gegenwart als auch bezogen auf die Zukunft dominant – sogar mit den höchsten Veränderungsraten in Richtung Zukunft. Allerdings weist hier das Szenario 4 (»Fernweh adé«) ebenfalls leicht steigende Erwartungswerte auf, so dass es durchaus als realistische Option wahrgenommen werden sollte.



- **»Zimmer frei« vs. »Die Welt zu Gast bei Freunden«** (Szenarien 7 und 3): Sehr indifferent ist die Szenario-Bewertung hinsichtlich der globalen Wettbewerbsposition des Tourismus-Standortes Deutschland. Bereits bei der Gegenwartsanalyse halten sich das positive und das negative Bild die Waage – und dieses Gleichgewicht bleibt auch bei der Zukunftssicht erhalten. Allerdings weisen hier beide Szenarien erhebliche Erwartungszuwächse auf. Daraus lässt sich schließen, dass die hiesigen Tourismus-Destinationen einer erheblichen Unsicherheit gegenüberstehen.
- **»Aufbruch ins Paradies« vs. »Urlaub reloaded«** (Szenarien 2 und 6): Die markanteste Verschiebung weist das vierte Gegensatzpaar auf. Hier ist die Gegenwart eindeutig durch das Szenario 2 (»Aufbruch ins Paradies«) charakterisiert. Und es fällt auf, dass dieses Szenario insgesamt der gegenwärtigen Situation am Nächsten kommt. Allerdings verliert es im Hinblick auf die Zukunft

massiv an Bedeutung – und zwar soweit, dass es das Erwartungsniveau seines Gegenübers »Urlaub reloaded« erreicht, in dem Urlaubsreisen sowohl durch aktive Freizeit als auch durch virtuelle Erlebnisse zunehmend substituiert werden. Beides sind keine hocherwarteten Zukünfte, aber allein die Gleichbewertung zeigt, wie hoch der Veränderungsdruck offensichtlich ist.

Wie bereits erwähnt, stellen diese Bewertungsergebnisse lediglich eine erste Annäherung dar. Sie sollten in der Zukunft durch zusätzliche Bewertungen weiterer Branchenakteure erweitert werden. In diesem Fall wäre es auch möglich, zusätzliche Ergebnisse auf der Ebene der einzelnen Schlüsselfaktoren auszuweisen. Dennoch macht bereits diese erste Bewertungsrunde deutlich, dass die Reisebranche und der Tourismusstandort Deutschland vor erheblichen Veränderungen stehen, deren Richtung nicht eindeutig beschrieben werden kann.

Arbeiten mit Szenarien ...

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

- Szenarien stellen nicht die »einzig wahre« Zukunft dar, sondern einen möglichen Zukunftsverlauf. Einzelne Elemente in einem Szenario sind nicht »die einzige Möglichkeit«, sondern in der Regel »die mit der höchsten Stimmigkeit zu den anderen Elementen im Szenario«.
- Szenarien sind keine Strategien, sondern (Denk-)Werkzeuge zur Entwicklung besserer Strategien.
- Szenarien sind nicht objektiv, sondern »gruppen-subjektiv« – das heißt, sie repräsentieren die Sichtweisen des Szenarioteams.
- Szenarien beinhalten keine Entscheidungen, sondern sie stellen Umfelder dar, innerhalb derer wir Entscheidungen zu treffen haben.
- Szenarien wären nicht dann »gut entwickelt«, wenn sie exakt eintreten, sondern wenn sie Orientierungsprozesse in Unternehmen gezielt unterstützen und so zu besseren Entscheidungen beitragen.

Szenarien werden in Unternehmen und Organisationen auf vielfältige Weise genutzt.

Bewertung der Szenarien und Ableitung von Entwicklungspfaden (Anwendungsmöglichkeit 1)

Für Szenarien, die auf extremen Zukunftsprojektionen beruhen, lassen sich sinnvoll keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Da aber in vielen Entscheidungsprozessen trotzdem Aussagen zu gegenwärtigen Entwicklungstendenzen gewünscht werden, kann nach der Beschreibung der Szenarien eine Bewertung durchgeführt werden. Dabei werden Gegenwart, Erwartung und Wunsch für die Projektionen jedes einzelnen Schlüsselfaktors bewertet. So lassen sich Trends, Stabilitäten und Veränderungen sowie Chancen und Gefahren ermitteln. Gleichzeitig lässt sich herausarbeiten, in Richtung welcher Szenarien im Zukunftsraum die aktuelle Entwicklung weist. Außerdem können Wege von heute zu den einzelnen Szenarien vorausgedacht werden. Dabei zeigen sich häufig bestimmte Pfade, über die sich Veränderungsprozesse abspielen (siehe Anhang 2).

Konsequenzanalyse (Anwendungsmöglichkeit 2)

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu analysieren. Bei dieser Auswirkungsanalyse sollten alle Szenarien so lange wie möglich »im Spiel gehalten« werden, um auf diese Weise auch die in den vermeintlich negativeren Szenarien versteckten Chancen sowie die gerne verdrängten Gefahren einer oberflächlich »guten« Entwicklung zu identifizieren. Aus diesen Chancen und Gefahren können anschließend



konkrete Handlungsoptionen in Form von Maßnahmen, Projekten oder Programmen abgeleitet werden.

Robustheits-Check (Anwendungsmöglichkeit 3)

Umfeldszenarien sind wie der »langfristige Wetterbericht« für unser Geschäft. Daher können bestehende Strategien oder Konzepte mit Hilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden. Auf diese Weise werden Schwachstellen bestehender Strategien deutlich gemacht. Gleichzeitig lässt sich auch erkennen, ob und wie robust die Strategien gegen Umfeldveränderungen sind.

Szenariogestützte Entscheidungsfindung (Anwendungsmöglichkeit 4)

Wie wir mit Ungewissheit umgehen hängt davon ab, wie viele und welche Umfeldszenarien bei einer strategischen Entscheidung berücksichtigt werden. Dabei können zwei Extreme unterschieden werden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf ein erwartetes Szenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln mehrere – unter Umständen sogar alle – Szenarien berücksichtigt. Folglich kann aus Sicht der Strategie zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden: Strategiebildende Szenarien sind Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert, um so als Basis für Roadmaps und Planungen zu dienen. Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine Grundlage für die eigene Strategie. Sie sind aber – und das ist ein zentraler Punkt des Szenario-Management™ – nicht vernachlässigbar. Sie müssen beobachtet werden und bilden somit den Fokus für eine systematische Früherkennung im Rahmen des Szenario-Monitorings.

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. Koordiniert wird dieser Prozess von einem Vorausschauteam, welches sich häufig aus einem Szenarioteam heraus entwickelt. Der Szenario-Monitoring-Prozess kann mit einem Trend-Management zu einem integrierten Früherkennungsprozess verknüpft werden.



Eine vertiefende Darstellung des methodischen Ansatzes sowie verschiedener Anwendungsmöglichkeiten finden sich in:

Alexander Fink / Andreas Siebe:
**Szenario-Management –
Von strategischem Vorbedenken zu
zukunftsrobusten Entscheidungen**
Campus-Verlag, 2016

Zusätzliche Quellen und Informationen

Bittner, Romy: *Tourismus der Zukunft: Boomende Urlaubsformen - dominierende Zielgruppen - verändertes Reiseverhalten*. AV Akademikerverlag, 2012

Draper, Stephanie / Goodman, James / Hardyment, Richard / Murray, Vicky: *Tourism 2023. Four scenarios, a vision and a strategy for UK outbound travel and tourism*. forum for the future, 2009

Future Foundation: Chiarelli, Nick / Warriner, John: *Future Traveller Tribes 2030. Understanding Tomorrow's Traveller*, 2015

Gaschke, Susanne: *Urlaub 2045 – Wenn aus einem Spiel Realität wird*. DIE WELT, 10.09.2015

Gatterer, Harry / Rützler, Hanni: *Hotel der Zukunft: Die wichtigsten Trendfelder für die Hotellerie*. Matthaes-Verlag, Stuttgart, 2012

Hurrelmann, Klaus / Albrecht, Erik: *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Beltz, Weinheim und Basel, 2014

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt: *Die Zukunft des Destinationsmanagements und -marketings im Freistaat Bayern*, 2016

Kirik, Anja / Gatterer, Harry / Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.): *Travel Trends – Wie wir in Zukunft reisen werden*, Kehlheim, 2011

Leigh, James / Webster, Craig / Ivenov, Stanislav: *Future Tourism. Political, social and economical challenges*. Routledge, 2012

Lanquar, Robert: *Tourism in the Mediterranean: Scenarios up to 2030*, MedPro Report No. 1/July 2011 (updated May 2013)

Porter, Mary: *The Future of Travel 2024*, Skyscanner-Report

Randers, Jorgen: *2052. Eine globale Prognose für die nächsten 40 Jahre. Der neue Bericht an den Club of Rome*. Oekom, München, 2012

Reinhardt, Ulrich: *Tourismusanalyse 2017*, Stiftung für Zukunftsfragen, Hamburg, 2017

Yeoman, Ian: *2050: Tomorrows Tourism*. Channelview, Bristol, 2012

Zehrer, Anita / Grabmüller, Alice (Hrsg.): *Tourismus 2020+ interdisziplinär: Herausforderungen für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft*. Erich Schmidt Verlag, 2012

Impressum

Herausgeber:

Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14

33100 Paderborn

Telefon: +49 (5251) 150-570

Telefax: +49 (5251) 150-579

Email: info@scmi.de

Internet: www.scmi.de

Redaktion:

Dr. Alexander Fink

Februar 2017

Bildquellen:

www.fotolia.de: Yuganov Konstantin (Seite 1, 8); goodluz (Seite 4); Maksym Yemelyanov (Seite 9); sidorovstock (Seite 10); stnazkul (Seite 11); fotodesign-jegg.de (Seite 12); powell83 (Seite 13); JFL Photography (Seite 14); mirkLe (Seite 15); Ar To (Seite 16); Kara (Seite 17); lev dolgachov (Seite 18); Halfpoint (Seite 19); Shaiith (Seite 20); Panchenko Dmytro (Seite 21); Maridav (Seite 22); Andrey Popov (Seite 23); WoGi (Seite 24); Sklepspozywcy (Seite 26). ScMi AG (Seite 2)



Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570

Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579

E-Mail: info@scmi.de

Internet: www.scmi.de