

Wegener, Linda

**Working Paper**

## Die Bedeutung der Szenario-Technik in unsicheren Zeiten: Am Beispiel der Tourismusindustrie

IUBH Discussion Papers - Tourismus & Hospitality, No. 5/2020

**Provided in Cooperation with:**

IU International University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Wegener, Linda (2020) : Die Bedeutung der Szenario-Technik in unsicheren Zeiten: Am Beispiel der Tourismusindustrie, IUBH Discussion Papers - Tourismus & Hospitality, No. 5/2020, IUBH Internationale Hochschule, Bad Honnef

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/221738>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# IUBH Discussion Papers

## Tourismus & Hospitality

### Die Bedeutung der Szenario-Technik in unsicheren Zeiten

Am Beispiel der Tourismusindustrie

Prof. Dr. Linda Wegener

**IUBH Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: [k.janson@iubh.de/](mailto:k.janson@iubh.de)

**Autorenkontakt/Contact to the author(s):**

*IUBH Internationale Hochschule Frankfurt*

*Darmstädter Landstraße 110*

*60598 Frankfurt am Main*

Telefon: +49-172.1350820

Email: [l.schnorbus@iubh-dualesstudium.de](mailto:l.schnorbus@iubh-dualesstudium.de)

IUBH Discussion Papers, Reihe: Hospitality und Tourismus, Vol. 2, Issue 5 (Mai 2020)

ISSN-Nummer: **2512-2002**

Website: <https://www.iubh-university.de/forschung/publikationen/>

# **Die Bedeutung der Szenario-Technik für den Planungsprozess in unsicheren Zeiten – Am Beispiel der Tourismusindustrie**

**Prof. Dr. Linda Wegener**

## **Abstract:**

Die Analysephase steht am Anfang jedes Planungsprozesses eines Unternehmens und ist demnach die entscheidende Datengrundlage für Zielbildung und die Strategieentwicklung. Bei den Analyse-Ebenen kann zwischen der Makro-Umwelt bzw. dem Umfeld, der Mikro-Umwelt des Marktes und der Betriebsanalyse unterschieden werden. Die Szenario-Technik ist der Analyse-Ebene der Makro-Umwelt zuzuordnen und untersucht die Bedeutung und Eintrittswahrscheinlichkeit von äußeren Einflussfaktoren auf das Unternehmen. Im Gegensatz zu statischen Prognosemodellen ermöglicht die Szenario-Technik die Integration von verschiedenen Zukunftseinschätzungen. Diese Flexibilität ist insbesondere bei unsicheren Rahmenbedingungen für die Planung entscheidend. Daher ist die Szenario-Technik gerade im Jahr 2020, in der der Corona-Virus die gesamte Wirtschaftswelt umkrempelt, von besonderer Bedeutung. Eine Anwendung der Szenario-Technik für die Tourismusindustrie in Deutschland auf Basis der Analysen des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes der deutschen Tourismuswirtschaft zeigt deutlich, dass sich je nach Szenario die künftige Umsatzentwicklung der Tourismusbranche deutlich unterscheidet. Insgesamt ist aber zu erkennen, dass eine Erholung des Binnentourismus früher zu erwarten ist als für den grenzüberschreitenden Verkehr. Kombiniert mit den Umsätzen der Reiseindustrie aus dem Jahr 2019 und adaptiert auf Monats- und Destinationsebene kann der Einsatz der Szenario-Technik als hilfreiche Orientierung für die Planung verschiedener touristischer Betriebe dienen.

## **Keywords:**

Szenario-Technik, Umfeldanalyse, Makro-Umwelt, Planungsprozess

## **Abstract:**

The analysis phase marks the beginning of each planning process of a company and is therefore the decisive data basis for goal setting and strategy development. The analysis levels can be differentiated between the macro-environment, the micro-environment and the company level. The scenario technique is part of the macro-environment analysis level and examines the importance and probability of external factors influencing the company. In contrast to static prognosis models, the scenario technique enables the integration of different future assessments. This flexibility is particularly crucial for planning in uncertain circumstances. This is why the scenario technique is especially important in times of the corona virus in 2020. An application of the scenario technique for the tourism industry in Germany based on the analyses of the Tourism Competence Centre of the Federation of the German Tourism Industry clearly shows that different future sales development of the tourism industry could come true. Overall, however, it can be seen that a recovery of domestic tourism can be expected earlier than for cross-border traffic. Combined with the turnover of the travel industry in 2019 and adapted on a monthly and destination level, the use of the scenario technique is a helpful orientation for the planning of various tourism related businesses.

## **Keywords:**

Scenario technique, macro-environment analysis, macro-environment, planning process

## Einleitung

Die ganze Welt wird geradezu erschüttert vom Corona-Virus. Besonders die Tourismusbranche trifft die Krise besonders hart. Die Hilferufe nach staatlicher finanzieller Unterstützung zur Existenzsicherung kommen von touristischen Unternehmen aus aller Welt und jeder Unternehmensgröße und -sparte. In Deutschland ist der Umsatz im Gastgewerbe im März 2020 um die Hälfte eingebrochen, denn seit dem 18. März 2020 waren touristische Übernachtungen nicht gestattet, am 22. März folgte die Schließung der Gastronomieangebote mit Ausnahme von Abhol- und Lieferservice (Destinet 2020).

Klassische Planungsmodelle stoßen somit im Jahr 2020 an ungeahnte Grenzen, da veränderte Rahmenbedingungen die gesamte Planungswelt aus dem Gleichgewicht bringen. Waren Planungen in der Vergangenheit durch stetig steigende Zielwerte, Wachstumsorientierung und die Erreichung von Maximalanforderungen zur Befriedigung von Aktionärsinteressen gekennzeichnet, steht das Jahr 2020 im Zeichen der bloßen Existenzsicherung der Tourismusindustrie. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit von kontinuierlichen Analysen und flexiblen Planungsmodellen. Voraussetzung dafür sind flexibel angelegte Analysemethoden, die mögliche Einflussfaktoren abbilden und Unsicherheiten für zukünftige Planungen berücksichtigen. Die Szenario-Technik als Analysemodell des externen Umfelds eines Unternehmens ermöglicht die geforderte Flexibilität, indem verschiedene Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung integriert und bewertet werden. Wird das Denken in Szenarien auch in die weiteren Planungsschritte integriert, können Strategien und Maßnahmen für verschiedene mögliche Entwicklungen erarbeitet werden.

Im folgenden Beitrag soll die Szenario-Technik zunächst in den Planungsprozess eines touristischen Unternehmens eingeordnet werden, um anschließend auf Basis der aktuellen Rahmenbedingungen in Zeiten der Corona-Krise eine Anwendung für die Tourismusindustrie zu skizzieren.

## Der Planungsprozess im Tourismus

### Besonderheiten im Tourismus

Die Planung als zukunfts-gerichtete Denkhaltung, bei der Ziele definiert sowie die für die Erreichung notwendigen Maßnahmen und Mittel festgelegt werden, ist als Kernaufgabe des unternehmerischen Führungssystems zu verstehen (Horváth et al. 2015, S. 68). In der Planungsphase werden somit für eine gewisse Planungsperiode auf Basis von erwarteten Umweltbedingungen von allen relevanten Unternehmensbereichen Entscheidungen getroffen und koordiniert, um die Erreichung der Unternehmensziele zu gewährleisten sowie abteilungsübergreifende Effizienzen zu heben und Risiken zu erkennen (Baum et al. 2015, S. 13; Horváth et al. 2015, S. 67).

Abb. 1: Der Planungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baum et al. 2015, S. 13; Horváth et al. 2015, S. 67

Im Tourismus gelten die grundsätzlichen Prozesse der Unternehmenssteuerung, die aus der Analyse, der Planung von Zielen, Strategien und Maßnahmen, der Umsetzung, der Steuerung und der Kontrolle bestehen, gleichermaßen (Homburg 2017, S. 463; Baum et al. 2013, S. 4 und S. 12-13): Während bei der Analyse zunächst Umfeld-Faktoren und Rahmenbedingungen sowie Entwicklungen des Marktes als auch die Situation des eigenen Unternehmens betrachtet werden, werden im Rahmen der Planung die Unternehmensziele definiert sowie die Strategien und Maßnahmen zur Zielerreichung entwickelt. Die anschließende Umsetzung der Maßnahmen, die Steuerung bei frühzeitig identifizierten Zielabweichungen sowie die Kontrolle der Zielerreichung erfolgen anschließend fortdauernd bis zum Ende des Geschäftsjahres. Der Planungsprozess kann somit als einer der Kernprozesse eines Unternehmens bezeichnet werden, der unmittelbare Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat.

Dabei weist die touristische Leistung allerdings einige Besonderheiten auf, die für den Planungsprozess berücksichtigt werden müssen (Homburg 2017, S. 976; Freyer 2011, S. 94ff.):

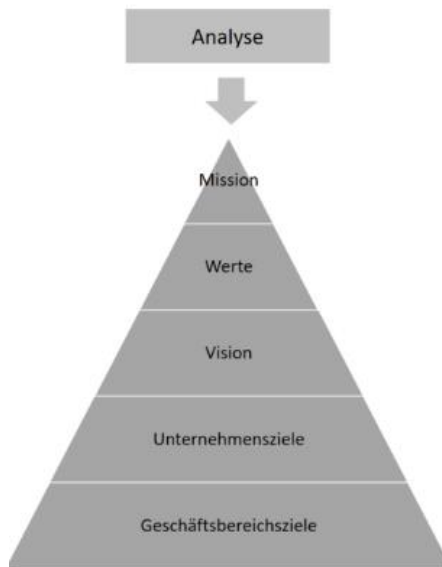
- Eine Reise ist immateriell beziehungsweise „intangibel“. Das bedeutet, dass sie zunächst weder gefühlt noch gesehen werden kann. Es wird zwar das Recht auf die Nutzung der an der Erstellung beteiligten Sachgüter wie dem Flugzeug, dem Hotelzimmer oder der Liege am Pool erworben, jedoch können diese nicht besessen werden. Für die Planung bedeutet dies, dass der Risikofaktor auf Seiten der Nachfrager größer ist als bei vielen anderen Produkten. Dies wird insbesondere dadurch verschärft, dass zwischen dem Erwerb und der Inanspruchnahme der Leistung eine so große Zeitspanne liegt. Während die Hauptbuchungsphase im Januar stattfindet, wird der Großteil der Urlaubsreisen in den Sommermonaten unternommen.
- Eine Reise ist „verderblich“ oder „vergänglich“. Die Leistung kann also nicht gelagert und zu einem beliebigen Zeitpunkt genutzt werden, sondern das nicht in Anspruch genommene Hotelbett am 15. Juli verfällt an genau diesem Tag. Dieser Tatsache ist geschuldet, dass es sehr komplex ist, Preise und Mengen kontinuierlich so anzupassen, dass eine maximale Auslastung der Kapazitäten erreicht werden kann.
- Für touristische Dienstleistungen gilt zudem die Standortgebundenheit. Der Verbrauch der Leistung muss am Ort der Leistungserstellung erfolgen, das heißt, dass der Konsument in die Destination reisen muss. Dies bedeutet für die Planung ebenfalls, dass touristische Unternehmen immer die Umweltfaktoren aus zwei Märkten analysieren müssen: Dem Quellmarkt, sprich dem Ursprungsort der Reisenden, und dem Zielmarkt als dem Reiseland.
- Eine Reise besteht aus einem Leistungsbündel, bei dem verschiedene Dienstleistungen oftmals sogar von verschiedenen Anbietern kombiniert werden. Somit ist für touristische Unternehmen keine isolierte Planung möglich. Vielmehr müssen unternehmensübergreifende Makro-Ziele definiert werden, da die Planungen der Fluggesellschaft mit denen der Hotels und der Reiseveranstalter übereinstimmen sollten.

### **Die Phasen des Planungsprozesses**

Bei der Analyse geht es darum, die Ist-Situation zu erfassen und zu klären, in welchem rechtlichen und ökonomischen Umfeld sich die Absatz- bzw. Quellmärkte und (Ziel-)Destinationen, auch Zielgebiete genannt (Freyer 2015, S. 47) befinden, welche Wettbewerber es gibt, was sich die Kunden wünschen sowie welche der eigenen Leistungen in der vergangenen Saison besonders erfolgreich waren (Dörnberg et al. 2018, S. 312-315). Hierbei ist entscheidend, dass touristische Unternehmen die Analyse für alle Quell- und Zielgebiete separat vornehmen müssen. Dies gilt insbesondere für die Umwelt- als auch die Marktanalyse. Beispielsweise unterscheiden sich rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen in den unterschiedlichen Reisezielen teilweise erheblich.

Bei der Zieldefinition wird, ausgehend von den übergreifenden Unternehmenszielen, die Frage beantwortet, was sich in einem definierten Zeithorizont in jedem Unternehmensbereich verändert haben soll. Ein Ziel beschreibt somit den angestrebten zukünftigen Zustand der Realität (Freyer 2011, S. 339ff.). Dabei stehen alle Ziele in einem Unternehmen in einer Beziehung zueinander und werden konsequent von oben nach unten abgeleitet sowie auf Zielkongruenz geprüft (Baum et al. 2015, S. 22; Meffert et al. 2015, S. 228). Der Zielbildungsprozess geht dabei von der Mission eines Unternehmens aus, legt darauf basierend die Werte und Identität sowie die Vision fest und leitet daraus Unternehmens- und Abteilungsziele ab.

Abb. 2: Zielhierarchie eines Unternehmens



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baum et al. 2015, S. 22; Meffert et al. 2015, S. 228

Die darauffolgende strategische Planung soll die Frage beantworten, wie das Unternehmen vom Istzustand zum Sollzustand gelangt (Kirstges 2014, S. 62; Voigt 2012, S. 27-29). Überlegungen im Rahmen der strategischen Planung sind dabei langfristig, sprich über mehrere Saisonzeiten. Beispielsweise wird bei einer Fluggesellschaft oder einem Reiseveranstalter eine neue Destination angeboten oder es werden neue Hotels in einer Destination gebaut.

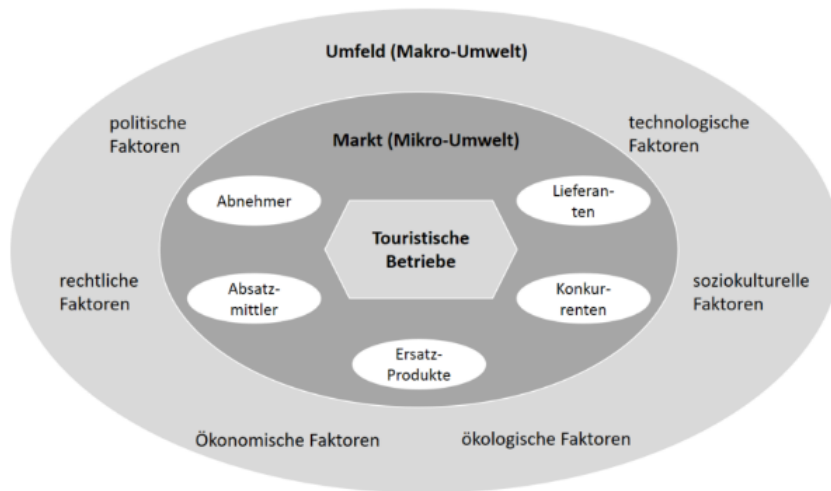
Die operative Planung beschreibt schließlich die konkreten Maßnahmen in der kommenden Saison, um sich dem Sollzustand anzunähern. Im Gegensatz zur langfristigen strukturbestimmenden strategischen Planung ist sie kurzfristiger und beinhaltet Entscheidungen zu konkreten Geschäftsprozessen (Voigt 2012, S. 111). Hierbei geht es vorwiegend um die Preis- und Kapazitätsplanung, sprich die konkrete Anzahl an Gästen, die in einem bestimmten Zeithorizont die touristische Leistung in Anspruch nehmen sollen, und die damit einhergehende Auslastung der Kapazitäten.

Der Planungsphase folgt die Buchungsaktivierung sowie anschließend die Durchführung der eigentlichen Reise, wobei zwischen Buchung und Reiseantritt mehrere Monate vergehen können. Diese Phase ist ebenso durch intensive Steuerungsaktivitäten gekennzeichnet. In dieser Phase werden alle Unternehmensbereiche mit Zwischenständen der Zielerreichung versorgt, damit ggf. Ziele und Prämissen angepasst sowie Gegenmaßnahmen ergriffen werden können (Horváth et al. 2015, S. 73). Letztlich bleibt trotz aller Bemühungen allerdings ein Restrisiko der Zielerreichung, da die Planung auf Prognosen über künftige Entwicklungen beruht.

## Analyse-Ebenen und Modelle im Rahmen der Planung

Jegliche Unternehmensentscheidungen sollten stets datenbasiert erfolgen und somit auf der Analyse der Ausgangslage basieren. Insbesondere für langfristige strukturbestimmende Planungen bedarf es dazu der systematischen und differenzierten Auseinandersetzung jeglicher Einflussfaktoren. Diese können sowohl im Unternehmen liegen (z.B. Veränderung des eigenen Kundenstamms), sich aus dem Markt des Unternehmens ergeben (z.B. Veränderung der Konsumentenbedürfnisse) oder außerhalb des eigenen Einflussbereiches aus dem Umfeld heraus auf das eigene Unternehmen einwirken (z.B. neue Informationsmöglichkeiten der Kunden durch technologische Veränderungen) (Homburg 2017, S. 470ff.; Becker 2013, S. 92ff.).

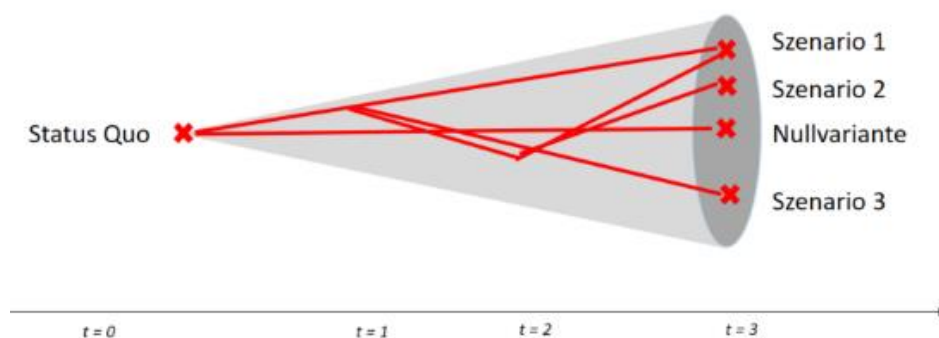
Abb. 3: Analyse-Ebenen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer 2011, S. 122

- Umfeldanalyse (Makro-Umwelt):** Dies sind derzeit und mögliche zukünftige Entwicklungen, die potenziell Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen können. Diese können sich aus politischen, rechtlichen, soziokulturellen, gesamtwirtschaftlichen, ökologischen oder technologischen Entwicklungen ergeben, die sich auch gegenseitig beeinflussen können. Während der Tourismus bis einschließlich Februar 2020 mit der Reaktion auf veränderte ökologische Rahmenbedingungen im Rahmen des Klimawandels beschäftigt war, die ebenfalls politische, rechtliche, ökonomische, technologische und soziokulturelle Faktoren mit sich brachte, steht das Jahr 2020 bislang ganz im Zeichen der Bekämpfung und des Umgangs mit den Folgen der Coronapandemie.

Abb. 4: Die Szenario-Technik



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg 2017, S. 479

Die Makro-Umwelt lässt sich mit verschiedenen Modellen untersuchen. So unterstützt die PESTEL-Analyse zunächst dabei, relevante Einflussfaktoren zu identifizieren und zu klassifizieren. Dabei wird das politische (Political), ökonomische (Economical), soziokulturelle (Social), technologische (Technological), ökologische (Ecological) sowie rechtliche (Legal) Umfeld des Unternehmens betrachtet (Johnson et al. 2011, S. 80). Zur



anschließenden Bewertung der Faktoren eignen sich Prognosemodelle. Ihnen ist gemeinsam, sie unter Unsicherheit bestimmte Entwicklungen unter einer gewissen Wahrscheinlichkeit annehmen und darauf basierend eine Einschätzung für die Zukunft vornehmen (Homburg 2017, S. 476f.). Im Gegensatz dazu integriert die Szenario-Technik sogar verschiedene mögliche Zukunftsentwicklungen und bildet somit Unsicherheiten und Diskontinuitäten der Einflussfaktoren ab (Homburg 2017, S. 478f.). In einem nächsten Schritt können dann Eintrittswahrscheinlichkeiten für die einzelnen Szenarien abgeleitet werden, um in den Entscheidungsrahmen für die Strategieentwicklung mit einzufließen.

- **Marktanalyse (Mikroumfeld):** An dieser Stelle ist neben der Untersuchung allgemeiner Marktcharakteristika sowohl die systematische Analyse der Anbieter- als auch der Nachfrageseite entscheidend. Die Nachfrageseite ist dadurch gekennzeichnet, dass sie sowohl aktuelle Kunden als auch Nicht-Kunden enthält und zum Ziel hat, deren individuelle Bedürfnisse und das daraus resultierende Kundenverhalten mit Hilfe der Kundensegmentierung möglichst gut ableiten zu können (Homburg 2017, S. 480ff.). Die Anbieterseite dagegen lässt sich in die aktuellen Wettbewerber und deren Positionierung sowie Wettbewerbsverhalten einerseits sowie möglicher neuer Konkurrenten unterteilen. Letztere berücksichtigt ebenso Lieferanten, Abnehmer oder Ersatzprodukte (Becker 2013, S. 96). Die Tourismusindustrie ist einerseits durch einen sehr heterogenen Markt auf Kundenseite mit individuellen Bedürfnisse und Reisevorlieben gekennzeichnet. Andererseits herrschen entlang der gesamten Reisekette Überkapazitäten und ein intensiver Verdrängungswettbewerb, sodass häufig mit preisaggressiven Strategien um Kunden gebuhlt wird. Dies trifft im Allgemeinen sowohl auf den Airline-Markt als auch auf Reiseveranstalter, Vertriebsstellen und die Beherbergungsindustrie zu.

Für die Marktanalyse existieren ebenso verschiedene Modelle. Zur Identifikation von Kundenbedürfnissen und der Kundensegmentierung wird klassischerweise auf Marktforschung zurückgegriffen. Hierbei sind sowohl klassische soziodemographische als auch psychographische und verhaltensorientierte Segmentierungskriterien relevant (Homburg 2017, S. 484ff.). Die Wettbewerbsanalyse kann beispielsweise mit Hilfe der Branchenstrukturanalyse nach Porter erfolgen. In diesem Modell werden systematisch die verschiedenen Gruppen aktueller und potenzieller Wettbewerber identifiziert und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Marktentwicklung bewertet (Becker 2013, S. 96).

- **Betriebsanalyse:** Neben den dargestellten Analyse-Ebenen der Umfeld- und Marktanalyse stellt die Betriebsanalyse das dritte wichtige Analysefeld dar. Mit deren Hilfe sollen die Fragen beantwortet werden, wie das eigene Unternehmen bei Konsumenten allgemein sowie bei den aktuellen Kunden wahrgenommen wird und welche Positionierung das Unternehmen im Wettbewerbsumfeld innehat (Homburg 2017, S. 494ff.). Insbesondere aufgrund der hohen Abhängigkeit von externen Einflussfaktoren sowie dem intensiven Marktumfeld kommt der Betriebsanalyse im Tourismus eine besondere Bedeutung zu.

Auch im Rahmen der Betriebsanalyse finden verschiedene Modelle Anwendung. So können Unternehmen mit verschiedenen Produkten im Rahmen der Portfolio-Analyse feststellen, welche Geschäftsfelder, beispielsweise Destinationen im Tourismus, aufgrund der Marktattraktivität und des relativen eigenen Wettbewerbsvorteils als zukunftssträftig eingestuft werden und welche eher abgestoßen werden sollten (Freyer 2011, S. 334f.). Auch die Marktforschung ist in dieser Analysephase entscheidend, um Bekanntheits-, Image und Zufriedenheitswerte bei Nachfragern zu ermitteln. Schließlich können im Rahmen der Wertkettenanalyse je Wertschöpfungsstufe potenzielle Wettbewerbsvorteile identifiziert werden – entweder durch die Verbesserung der Kostensituation oder die leistungsbezogene Differenzierung (Homburg 2017, S. 496ff.).

Auch wenn die drei Analyse-Ebenen idealtypisch getrennt voneinander dargestellt werden, ist entscheidend, dass vielfältige Wechselbeziehungen zwischen den Analyse-Ebenen bestehen. So wirkt sich eine Veränderung der Umweltfaktoren meist auch auf die Marktbedingungen auf, da sich Kundenbedürfnisse oder Geschäftsmodelle ändern. Marktveränderungen haben wiederum auch direkte Auswirkungen auf das einzelne Unternehmen.

## Anwendung der Szenario-Technik

### Ausgangssituation und Vorgehen

Auch wenn im idealtypischen Fall im Rahmen der Planung verschiedene Szenarien durchdacht werden sollten, bildet die Planung in der Realität häufig nur ein Szenario ab. Dies birgt die Gefahr, dass veränderte Rahmenbedingungen in der Planung nicht berücksichtigt werden und Unternehmen Schwierigkeiten haben, auf Veränderungen zu reagieren. Zudem werden Risikofaktoren in der Planung zu wenig berücksichtigt. Vielmehr wird das Optimal-Szenario für die weitere Planung verwendet.

Doch selbst wenn die Szenario-Technik in der Vergangenheit im Rahmen der Planung angewendet wurde, können nicht alle Eventualitäten berücksichtigt werden. Vielmehr fokussiert sich die Unternehmensplanung auf diejenigen Einflussfaktoren, die mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet wurden. Eine Pandemie wurde somit in keinem Planungsprozess für das Jahr 2020 berücksichtigt und stellt alle Unternehmen vor ungeahnte Herausforderungen. Dies trifft insbesondere für die Tourismusindustrie zu, die besonders von der aktuellen Situation betroffen ist. Es gilt nun, sich möglichst schnell auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen und flexibel auf verschiedene mögliche Entwicklungen reagieren zu können. Eine Anwendung der Szenario-Technik und deren Integration in die Planung kann dabei als wesentliche Orientierung dienen.

Als zentrale Hilfestellung für touristische Betriebe in Deutschland wurden hierzu vom Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes drei mögliche Szenarien für die künftige Umsetzentwicklung der Branche entwickelt (Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2020). Die Szenarien beinhalten eine Unterteilung in den Binnentourismus, der das Reiseverhalten von Inländern im eigenen Land abbildet, und den grenzübergreifenden Reiseverkehr von ausländischen Gästen nach Deutschland als auch von Deutschen in andere Länder (Freyer 2015, S. 7). Für alle Szenarien wurden die vier Phasen des touristischen Lockdowns, der touristischen Lockerung, der touristischen Belebung und der Normalisierung auf dem Niveau des Basisjahres 2019 betrachtet und der prozentuale Umsatzanteil im Vergleich zu Jahr 2019 prognostiziert.

### Anwendung für die touristische Nachfrage der Deutschen

Um diese Szenarien in die Planung überführen zu können, wurden die Szenarien in absolute Marktumsätze der Deutschen für Inlandsreisen einerseits sowie den Ausreiseverkehr der Deutschen andererseits auf Jahres- und Monatsbasis überführt. Grundlage hierfür bilden einerseits die Reiseanalyse (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise 2020, S. 2; Verband Internet Reisevertrieb 2020, S. 33 zitiert nach Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise 2020) als auch die Umfrage der Typologie der Wünsche zum Monat des Reiseantritts (Statista 2010 zitiert nach Typologie der Wünsche 2009). Daraus ergibt sich folgende Aufteilung für das Basisjahr 2019:

Tab. 1: Monatsverteilung der Reiseumsätze der Deutschen im Basisjahr 2019

Umsatz in Mrd. €	Reisen der Deutschen	Ausreiseverkehr	Binnentourismus
<b>2019</b>	<b>73,1</b>	<b>54,1</b>	<b>19,0</b>
Jan	0,9	0,6	0,2
Feb	1,4	1,0	0,4
Mrz	1,9	1,4	0,5
Apr	2,0	1,5	0,5
Mai	7,3	5,4	1,9
Jun	10,5	7,8	2,7
Jul	17,0	12,6	4,4
Aug	16,2	12,0	4,2
Sep	10,7	8,0	2,8
Okt	3,5	2,6	0,9
Nov	0,6	0,4	0,2
Dez	0,9	0,6	0,2

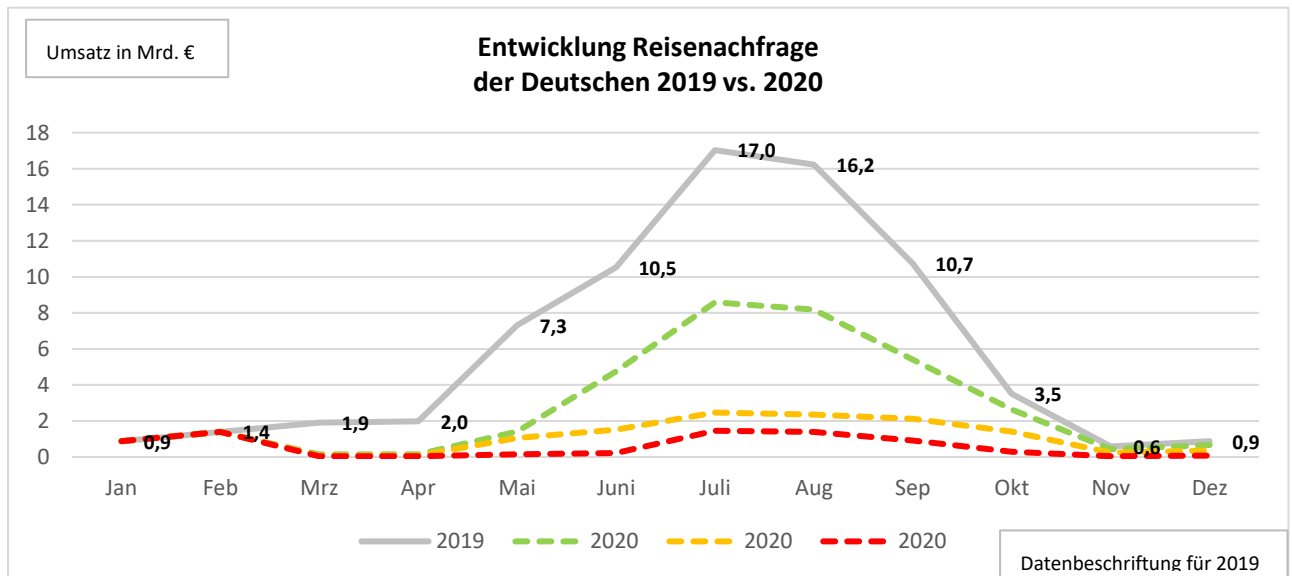
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise 2020, S. 2; Verband Internet Reisevertrieb 2020, S. 33; Statista 2020.

Es fällt auf, dass auf den Ausreiseverkehr mit 74 Prozent der deutlich größere Anteil der Reisenachfrage der Deutschen entfällt und dass die Monate Juli und August als Sommerferienzeit die Haupt-Reisemonate darstellen.

Je nach Szenarien-Modell ergeben sich unterschiedliche Prognosen für die Umsatzentwicklung der Jahre 2020, 2021 und 2022. Die Szenarien-Technik des Kompetenzzentrums basiert dabei für alle Szenarien auf der Annahme, dass sich der Binnentourismus deutlich schneller als der grenzüberschreitende Reiseverkehr erholen wird. Während das pessimistische Szenario davon ausgeht, dass im Jahr 2020 nur 9 Prozent des Umsatzvolumens aus 2019

erreicht werden können (Ausreiseverkehr: 4 Prozent, Binnentourismus: 25 Prozent), prognostiziert das optimistische Szenario einen Füllstand von 47 Prozent im Vergleich zu 2019 (Ausreiseverkehr: 38 Prozent, Binnentourismus: 73 Prozent). Im realistischen Szenario wird im Jahr 2020 19 Prozent des gesamten Volumens generiert, davon entfallen auf den Ausreiseverkehr 7 Prozent und den Binnentourismus 54 Prozent. Für die monatliche Entwicklung im Jahr 2020 bedeutet dies, dass z.B. im Haupt-Reisemonat Juli von den 17 Mrd. Euro Umsatz im positiven Fall 8,6 Mrd. Euro, und im Negativ-Szenario nur 1,5 Mrd. Euro „gerettet“ werden können (Abb. 5):

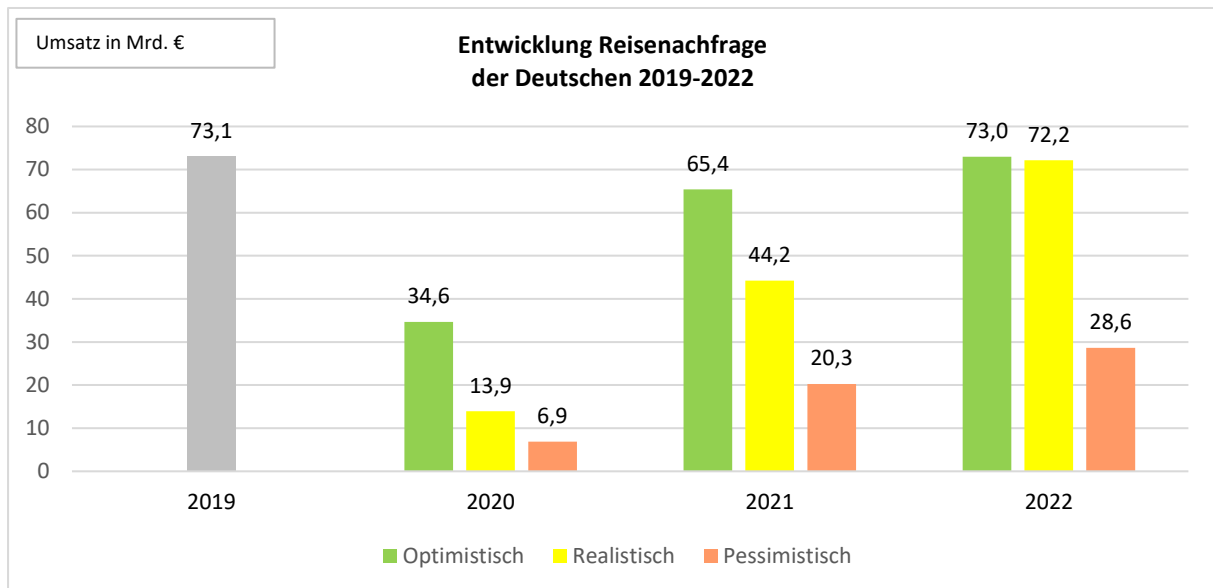
Abb. 5: Anwendung der Szenario-Technik für die Reisenachfrage der Deutschen im Jahr 2020



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2020; Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise 2020, S. 2; Verband Internet Reisevertrieb 2020, S. 33; Statista 2020.

Fortgeführt für die Jahre 2021 und 2022 ergibt sich folgendes Bild (Abb. 6): Im Optimalfall kann im Jahr 2021 bereits wieder 89 Prozent des Umsatzvolumens erreicht werden (Ausreiseverkehr: 86 Prozent, Binnentourismus: 100 Prozent), wohingegen das pessimistische Szenario von nur 28 Prozent ausgeht (Ausreiseverkehr: 20 Prozent, Binnentourismus: 50 Prozent). Realistisch wird eine Erholung von 61 Prozent angenommen (Ausreiseverkehr: 49 Prozent, Binnentourismus: 94 Prozent). Das Jahr 2022 nähert sich im aktuellen Modell schon weitestgehend der Normalisierung an: Sowohl das optimistische (Ausreiseverkehr: 100 Prozent, Binnentourismus: 100 Prozent) als auch das realistische Szenario (Ausreiseverkehr: 98 Prozent, Binnentourismus: 100 Prozent) prognostizieren Gesamtumsätze auf dem Niveau von 2019. Lediglich das pessimistische Szenario geht weiterhin von einer weitaus geringeren Reisenachfrage in Höhe von 39 Prozent des Ursprungsniveaus aus (Ausreiseverkehr: 27 Prozent, Binnentourismus: 75 Prozent).

Abb. 6: Anwendung der Szenario-Technik für die Reisenachfrage der Deutschen 2020 bis 2022



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2020; Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise 2020, S. 2; Verband Internet Reisevertrieb 2020, S. 33; Statista 2020.

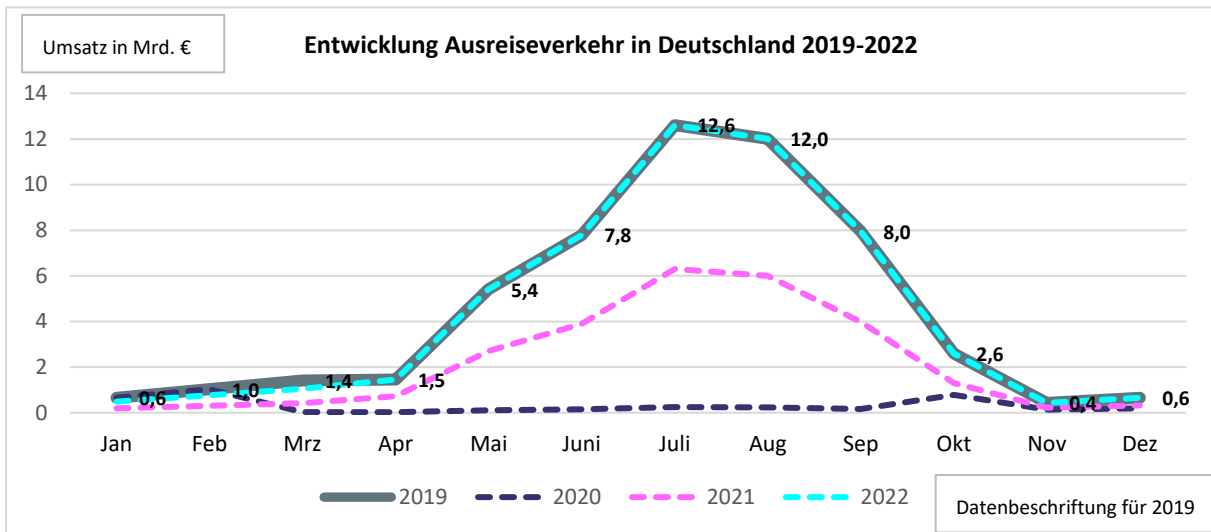
Während der Jahresblick einen guten Überblick liefert und insbesondere die Aufteilung der Nachfrage der Deutschen nach Reisen im eigenen Land und ins Ausland für touristische Betriebe essentiell ist, bedarf es für operative Planungen, z.B. im Rahmen der Personaleinsatzplanung im Hotel, dem Flug- und Hoteleinkauf von Reiseveranstaltern oder der Liquiditätsplanung auch monatlichen Einschätzungen. Basierend auf dem realistischen Szenario lassen sich folgende Erkenntnisse feststellen:

Von den gesamten Reiseumsätzen aus 2019 in Höhe von 73,1 Mrd. Euro entfielen auf den Hauptreisemonat Juli Umsätze in Höhe von 17 Mrd. Euro. Davon wurden 12,6 Mrd. Euro im grenzüberschreitenden Verkehr und 4,4 Mrd. Euro für Reisen innerhalb Deutschlands ausgegeben. Während der Ausreiseverkehr im realistischen Szenario des Kompetenzzentrums bis einschließlich September 2020 nur rudimentär stattfindet und in Summe für 2020 nur 7 Prozent des Umsatzvolumens aus dem Vorjahr generiert werden kann (Abb. 7), erholt sich der Binnenreiseverkehr deutlich schneller und kann mit einem prognostizierten Umsatzanteil von 54 Prozent abschließen. Der Entwicklung kommt zugute, dass März und April zu den schwächsten Reisemonaten zählen und ab Mai mit der bereits eingetretenen langsamen Erholung gerechnet wurde (Abb. 8).

Das Jahr 2021 weist lediglich im Bereich des Ausreiseverkehrs mit einem Umsatz von 49 Prozent im Vergleich zu 2019 noch eine essentielle Differenz zum Basisjahr 2019 auf. Dabei ist zu unterscheiden, dass bis einschließlich März noch mit einem Umsatzverlust von 70 Prozent zu rechnen ist, während ab April zumindest die Hälfte der Umsätze aus 2019 prognostiziert werden (Abb. 7). Dagegen kann der Binnentourismus insgesamt 94 Prozent des Umsatzvolumens aus 2019 generieren, denn ab Juli 2021 werden bereits wieder die Umsätze aus 2019 angenommen (Abb. 8).

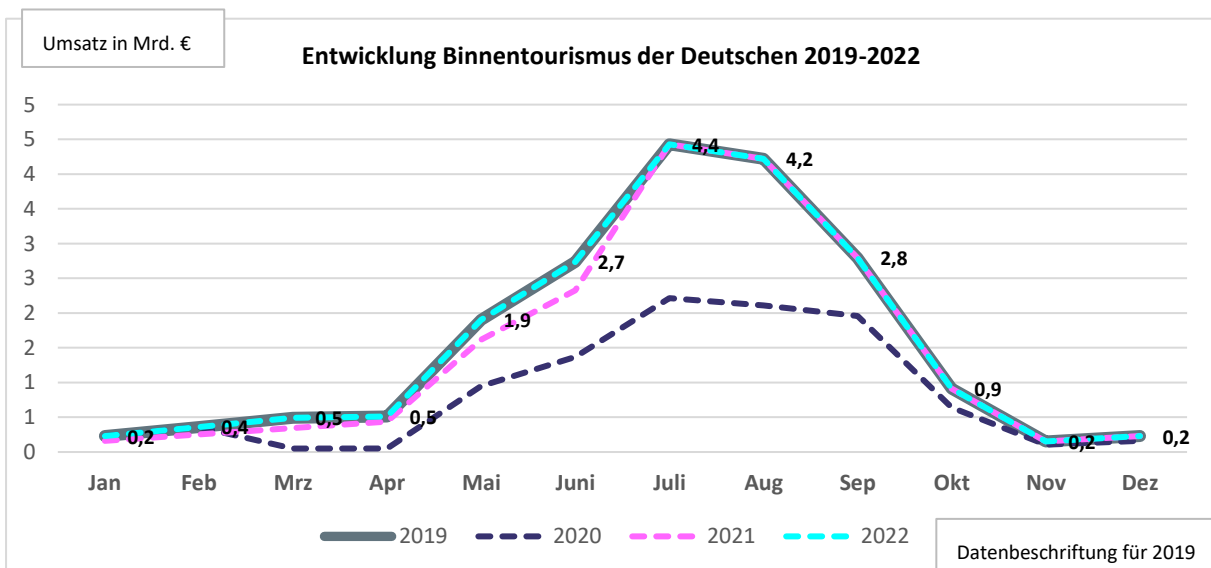
Im Jahr 2022 nähert sich auch der Kurvenverlauf des Ausreiseverkehrs dem Niveau von 2019 an. Ab April 2022 wird hierfür mit einer vollständigen Erholung gerechnet, wobei die Monate Januar bis März aufgrund des ohnehin geringen Reisevolumens vernachlässigt werden können (Abb. 7).

Abb. 7: Realistisches Szenario den Ausreiseverkehr der Deutschen 2019 bis 2022



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2020; Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise 2020, S. 2; Verband Internet Reisevertrieb 2020, S. 33; Statista 2020.

Abb. 8: Realistisches Szenario den Binnentourismus der Deutschen 2019 bis 2022



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2020; Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise 2020, S. 2; Verband Internet Reisevertrieb 2020, S. 33; Statista 2020.

### Einschränkungen

Auch wenn die Anwendung der Szenario-Technik wertvolle Erkenntnisse für touristische Betriebe liefert, ist sie mit diversen Einschränkungen verbunden. So werden in den Darstellungen nur Urlaubsreisen ab 5 Tagen abgebildet, Kurzreisen und Geschäftsreisen sind nicht berücksichtigt. Diese sind aber für viele touristische Akteure, wie z.B. Travel Manager oder Städtedestinationen elementar. Zusätzlich bleibt der Incoming-Tourismus, der im Jahr 2019 allein 90 von 496 Mio. Übernachtungen in Deutschland und somit einen Anteil von 18 Prozent ausmachte, unberücksichtigt (Destatis 2020).

Zusätzlich weist die monatliche Prognose Limitationen auf. So wurde die Saisonalität der Reisemonate aus dem Jahr 2008 als Basisverteilung genutzt. Auch wurde für den Ausreiseverkehr und den Binnenreiseverkehr eine identische Verteilung auf die Reisemonate angenommen. Schließlich hätten im Jahr 2020 einmalige Corona-bedingte Verschiebungen der Reisemonate berücksichtigt werden können, da z.B. abgesagte Reisen im Frühjahr und Frühsommer auf den Herbst verschoben wurden.

Zudem wird das Basisjahr 2019 umsatzseitig nicht überschritten. Hierbei kann kritisch hinterfragt werden, warum der Binnentourismus im Jahr 2021 oder 2022 keine absolute Steigerung verzeichnen kann, zumal der Ausreiseverkehr im realistischen Szenario erst ab April 2022 wieder auf das Ursprungsniveau zurückkehrt. Die Szenarien zum Ausreiseverkehr können ebenso kritisch reflektiert werden, da es länderspezifisch zu sehr unterschiedlichen Entwicklungen kommen wird. Je nach Entfernung der Reiseziele (Mittelstrecke versus Fernstrecke) und Infektionsrisiko (Spanien, Italien) werden Reisewarnungen und –hinweise aus Deutschland heraus vermutlich unterschiedlich gestaltet sein. Zudem unterscheiden sich auch die Einlassbeschränkungen anderer Länder für deutsche Reisende.

Methodisch bringt die Szenario-Technik schließlich diverse Unsicherheiten mit sich. Insbesondere in der aktuellen wenig unvorhersehbaren Situation weichen die Szenarien stark voneinander ab. So bewegt sich das Umsatzvolumen im Jahr 2020 zwischen 7 und 35 Mrd. Euro oder im Jahr 2021 zwischen 20 und 65 Mrd. Euro (Abb. 6). Solche stark abweichenden Szenarien erschweren die Planbarkeit, da es für touristische Betriebe nur schwer möglich ist, sich auf so unterschiedliche Optionen optimal vorzubereiten. Schließlich ist die aktuelle Zeit auch durch eine immense Schnelllebigkeit gekennzeichnet. So basiert die Ausarbeitung auf der Szenario-Einschätzung des Kompetenzzentrums des Bundes vom 23. April 2020. Eine kontinuierliche Anpassung der Szenarien ist daher unumgänglich.

## Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Analyse als Kernprozess im Rahmen der unternehmerischen Planung betrachtet werden kann. Gerade vor dem Hintergrund der Schnelllebigkeit der Gesellschaft sowie der großen Abhängigkeit von äußeren Einflussfaktoren im Tourismus ist dabei besonders die Analyse der Makro-Umwelt hervorzuheben. Allerdings bilden statische Analyseverfahren lediglich die Situation und mögliche Entwicklung zu einem Zeitpunkt ab. Es gilt daher, die Ergebnisse kontinuierlich zu überprüfen und die sich daraus ergebenden Ziele und Strategien anzupassen. Insbesondere das Reiseverhalten ist stark gesellschaftlich und individuell geprägt, sodass äußeren Einflussfaktoren eine besondere Bedeutung zukommt und die Vorhersagekraft nur eingeschränkt möglich ist (Freyer 2011, S. 133f.). Aus diesem Grund sind flexible Prognosemodelle wie die Szenario-Technik den statischen Systemen, die nur eine Entwicklung skizzieren, vorzuziehen.

Die Entwicklungen im Zuge der Corona-Pandemie stellen die gesamte Tourismusindustrie weltweit vor enorme teilweise existenzbedrohende Herausforderungen. Auch wenn in einigen Ländern, unter anderem Deutschland, auf eine baldige touristische Reaktivierung gehofft werden kann, sind jegliche Planung mit größter Unsicherheit verbunden. Unter diesen neuen veränderten Rahmenbedingungen sind flexible Planungsprozesse umso entscheidender. Die Szenario-Technik als Modell zur Analyse der Makroumwelt dient dabei als geeignetes Hilfsmittel, um für verschiedene Szenarien Maßnahmenpläne zu entwickeln und diese flexibel einzusetzen.

Es bleibt abzuwarten, wie sich die touristische Welt langfristig durch die Tourismusindustrie verändern wird:

- **POLITICAL:** Welche Reisebeschränkungen werden zu welchem Zeitpunkt aufgehoben? Welche weiteren Reisebeschränkungen entstehen eventuell noch im Zuge der Corona-Pandemie?
- **ECONOMICAL:** Welche Folgen wird Corona auf die gesamtwirtschaftliche konjunkturelle Entwicklung haben und wie lange werden die Auswirkungen bemerkbar sein? Werden sich das Reisevolumen und das Preisniveau nachhaltig verändern? Und werden Unternehmen langfristig ihre kurzfristige Wachstumsorientierung zugunsten langfristig flexibler Planungen aufgeben?
- **SOCIAL:** Wie werden sich die Bedürfnisse der Reisenden nach Sicherheit und nach sozialer Distanz und Abstand in der Zukunft entwickeln?
- **TECHNOLOGICAL:** Werden Corona-bedingt neue Hygiene-Technologien entstehen?

- ECOLOGICAL: Führt das Corona-bedingte veränderte Reiseverhalten gleichzeitig zu einer Zunahme von Reisen zu nahe gelegenen Reisezielen zulasten der Fernreisedestinationen? Wird die Beliebtheit von Flugreisen langfristig abnehmen?
- LEGAL: Welche Gesetzgebungen zum Gesundheitsschutz werden langfristig Bestand haben und wie werden sich diese in den verschiedenen Quell- und Zielgebieten unterscheiden?

Für all diese und viele weitere derzeit offene Fragestellung liefert die Integration von Szenarien-basierten Prognosemodellen im Rahmen der Planung eine entscheidende Hilfestellung, um flexibel auf äußere Veränderungen reagieren zu können.

## Literaturverzeichnis:

- Baum, H., Coenenberg, A., Günther, T. (2013): *Strategisches Controlling*, 5. Aufl. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- Becker, J. (2013): *Marketing-Konzeption*, 10. Aufl. Vahlen, München
- Destatis (2020): *Branchen und Unternehmen – Gastgewerbe, Tourismus*. URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/_inhalt.html), abgerufen am 26.05.2020
- Destinet (2020): *Gastgewerbeumsatz im März bricht um die Hälfte ein*. URL: <https://www.destinet.de/meldungen/menschen-management/statistik-benchmarks/8160-gastgewerbeumsatz-im-m%C3%A4rz-bricht-um-die-h%C3%A4lfte-ein>, abgerufen am 20.5.2020
- Dörnberg, A. von, Freyer, W., Sülberg, W. (2018): *Reiseveranstaltermanagement. Funktionen, Strukturen, Management*, 2. Aufl. Oldenbourg, München
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise (2020): *Erste ausgewählte Ergebnisse der 50. Reiseanalyse zur ITB 2020*. URL: [https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2020/03/RA2020\\_Erste-Ergebnisse\\_DE.pdf](https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2020/03/RA2020_Erste-Ergebnisse_DE.pdf), abgerufen am 25.05.2020
- Freyer, W. (2011): *Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 7. Aufl. Oldenbourg, München
- Freyer, W. (2015): *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 11. Aufl. De Gruyter Oldenbourg, München
- Homburg, C. (2017): *Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 6. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Horváth, P., Gleich, R., Seiter, M. (2015): *Controlling*, 13. Aufl. Vahlen, München
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2011): *Strategisches Management – Eine Einführung*, 9. Aufl., Pearson, München
- Kirstges, T. (2014): *Grundlagen des Reisemittler- und Reiseveranstaltermanagements. Marktüberblick, Geschäftsmodelle, Marketingmanagement, rechtliche Grundlagen*, 2. Aufl. Oldenbourg, München
- Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2020): *Recoverycheck vom 23.04.2020 - Binnentourismus erholt sich deutlich früher als der internationale Tourismus*. URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/ueber-uns/aktuelles/363-recovery-check-2-binnentourismus-erholt-sich-deutlich-frueher>, abgerufen am 25.05.2020
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchengo, M. (2015): *Marketing*, 12. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Statista (2020): *Monat des Reiseantritts der Haupturlaubsreise*. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/174498/umfrage/monat-in-dem-die-letzte-haupturlaubsreise-angetreten-wurde/>, abgerufen am 25.05.2020
- Verband Internet Reisevertrieb (2020): *VIR Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt 2020*. URL: [https://v-i-r.de/wp-content/uploads/2020/03/web\\_VIR-DF-2020.pdf](https://v-i-r.de/wp-content/uploads/2020/03/web_VIR-DF-2020.pdf), abgerufen am 25.05.2020
- Voigt, P. (2012): *Internationales Reiseveranstaltungsmanagement*, Oldenbourg, München