

## **Restart des Tourismus in München – Strategische Leitlinien und strukturelle Maßnahmen**

**Besetzung Leitung Tourismus**, Antrag Nr. 20-26 / A 00799 von Frau Stadträtin Ulrike Grimm **und** die Herren Stadträte Manuel Pretzl, Sebastian Schall, Alexander Reissl, Thomas Schmid vom 04.12.2020

**Ausschreibung und Besetzung der Leitung des Fachbereichs München Tourismus im Referat für Arbeit und Wirtschaft**, Antrag Nr. 20-26 / A 01008 von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 04.02.2021

**Nachhaltig Wohlstand schaffen: Sozial, ökologisch, innovativ IV — München wird nachhaltiges Reiseziel!**, Antrag Nr. 20-26 / A 01664 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt – Fraktion vom 13.07.2021

**München begrüßt die Welt**, Antrag Nr. 20-26 / A 01688 von Herrn StR Hans Hammer, Herrn StR Thomas Schmid vom 19.07.2021

**Ein einheitliches Stadtmarketing für München**, Antrag Nr. 20-26 / A 02774 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 24.05.2022

### **Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04862**

#### **Beschluss des Ausschusses für Arbeit und Wirtschaft am 19.07.2022 (VB)**

Öffentliche Sitzung

#### **Kurzübersicht**

zur beiliegenden Beschlussvorlage

|               |   |
|---------------|---|
| <b>Anlass</b> | Die Corona-Krise führte zu den größten Umsatzverlusten innerhalb der Tourismusbranche Beginn der Aufzeichnungen. Die gemeinsame Vorgehensweise von Stadt und Branche zur <b>Unterstützung eines nachhaltig prosperierenden Neustarts</b> im Tourismus wurde mit neuen strategischen Leitlinien vereinbart. Mit berücksichtigt sind dabei folgende Stadtratsanträge:<br><b>Besetzung Leitung Tourismus</b> , Antrag Nr. 20-26 / A 00799 von Frau Stadträtin Ulrike Grimm <b>und</b> die Herren Stadträte Manuel Pretzl, Sebastian Schall, Alexander Reissl, Thomas Schmid vom 04.12.2020 sowie <b>Ausschreibung und Besetzung der Leitung des Fachbereichs München Tourismus im Referat für Arbeit und Wirtschaft</b> , Antrag Nr. 20-26 / A 01008 |
|---------------|---|

|   |  |
|---|--|
|   | <p>von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 04.02.2021.</p> <p>Der Antrag <b>Nachhaltig Wohlstand schaffen: Sozial, ökologisch, innovativ IV — München wird nachhaltiges Reiseziel!</b>, Antrag Nr. 20-26 / A 01664 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt – Fraktion vom 13.07.2021 fordert die Vorlage eines Nachhaltigkeitskonzepts für den Tourismus in München.</p> <p>Der Antrag <b>München begrüßt die Welt</b>, Antrag Nr. 20-26 / A 01688 von Herrn StR Hans Hammer, Herrn StR Thomas Schmid vom 19.07.2021 fordert ein Konzept für sichtbare Willkommensbotschaften zu besonderen Anlässen in der Stadt.</p> <p>Der Antrag <b>Ein einheitliches Stadtmarketing für München</b>, Antrag Nr. 20-26 / A 02774 von der Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 24.05.2022 fordert die Vereinheitlichung von Binnen- und Außenkommunikation der Landeshauptstadt München auf der Basis der touristischen Markenbildung.</p> |
| <b>Inhalt</b>                                   | In der Vorlage wird der Sachstand zur mittel- bis langfristigen Restart-Strategie für den München Tourismus und die dafür notwendigen Investitionen in personelle und finanzielle Ressourcen dargestellt.  |
| <b>Gesamtkosten/<br/>Gesamterlöse</b>           | Die Gesamtkosten für 2022 betragen einmalig 60.000 € und können aus dem vom Stadtrat ursprünglich genehmigten Budgetmitteln i.H.v. 1 Mio. €, zur gezielten Belebung der Wirtschaft und Innenstadt“ gemäß SV-Nr. 20-26 / V 04791 vom 15.12.2021 unter Punkt 8.1. finanziert werden.   |
| <b>Entscheidungsvorschlag</b>                   | Der Bericht über die strategischen Leitlinien für einen erfolgreichen Restart des Tourismus in München wird zur Kenntnis genommen und den dafür notwendigen strukturellen Maßnahmen wird zugestimmt.   |
| <b>Gesucht werden kann im<br/>RIS auch nach</b> | Tourismusstrategie, Markenstrategie, Nachhaltigkeit, Resilienz, Resonanztourismus  |
| <b>Ortsangabe</b>                               | München  |

## **Restart des Tourismus in München – Strategische Leitlinien und strukturelle Maßnahmen**

**Besetzung Leitung Tourismus**, Antrag Nr. 20-26 / A 00799 von Frau Stadträtin Ulrike Grimm und die Herren Stadträte Manuel Pretzl, Sebastian Schall, Alexander Reissl, Thomas Schmid vom 04.12.2020

**Ausschreibung und Besetzung der Leitung des Fachbereichs München Tourismus im Referat für Arbeit und Wirtschaft**, Antrag Nr. 20-26 / A 01008 von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 04.02.2021

**Nachhaltig Wohlstand schaffen: Sozial, ökologisch, innovativ IV — München wird nachhaltiges Reiseziel!**, Antrag Nr. 20-26 / A 01664 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt – Fraktion vom 13.07.2021

**München begrüßt die Welt, Antrag Nr. 20-26 / A 01688** von Herrn StR Hans Hammer und Herrn StR Thomas Schmid vom 19.07.2021

**Ein einheitliches Stadtmarketing für München**, Antrag Nr. 20-26 / A 02774 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 24.05.2022

## **Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04862**

### **Vorblatt zur Beschlussvorlage des Ausschusses für Arbeit und Wirtschaft am**

**19.07.2022 (VB)**

Öffentliche Sitzung

#### **Inhaltsverzeichnis**

#### **Seite**

|  |          |
|--|----------|
| <b>I. Vortrag des Referenten</b>   | <b>5</b> |
| 1. Standortbestimmung  | 6        |
| 2. Erkenntnisquellen und Impulse für die Strategie-Entwicklung                     | 12       |
| 3. Strategie-Entwicklung innerhalb des Münchner Modells: München Tourismus und TIM | 14       |
| 4. Restart auf bewährter Grundlage – worauf aufgebaut werden kann                  | 15       |
| 5. Strategische Zielsetzungen für einen erfolgreichen Restart                      | 17       |
| 6. Künftige Handlungsfelder  | 23       |
| 6.1. Innovative Vermarktung der Reisewelt Münchens                                 | 27       |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.2. Reisewelt passend zur Vermarktungsbotschaft schärfen: Produktgestaltung | 31        |
| 6.3. Die Reisewelt selbst gestalten: Impulse für die Stadtentwicklung setzen | 33        |
| 6.4. Koordinierung der weitergehenden Aufgaben: Stakeholder Management       | 34        |
| 7. Stellen- und Finanzierungsbedarfe   | 34        |
| 8. Darstellung der Kosten und der Finanzierung                               | 37        |
| <b>II. Antrag des Referenten</b>   | <b>39</b> |
| <b>III. Beschluss</b>  | <b>40</b> |

## **Restart des Tourismus in München – Strategische Leitlinien und strukturelle Maßnahmen**

**Besetzung Leitung Tourismus**, Antrag Nr. 20-26 / A 00799 von Frau Stadträtin Ulrike Grimm und den Herren Stadträten Manuel Pretzl, Sebastian Schall, Alexander Reissl, Thomas Schmid vom 04.12.2020

**Ausschreibung und Besetzung der Leitung des Fachbereichs München Tourismus im Referat für Arbeit und Wirtschaft**, Antrag Nr. 20-26 / A 01008 von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 04.02.2021

**Nachhaltig Wohlstand schaffen: Sozial, ökologisch, innovativ IV — München wird nachhaltiges Reiseziel!**, Antrag Nr. 20-26 / A 01664 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt – Fraktion vom 13.07.2021

**München begrüßt die Welt, Antrag Nr. 20-26 / A 01688** von Herrn StR Hans Hammer und Herrn StR Thomas Schmid vom 19.07.2021

**Ein einheitliches Stadtmarketing für München**, Antrag Nr. 20-26 / A 02774 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 24.05.2022

## **Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04862**

11 Anlagen

**Beschluss des Ausschusses für Arbeit und Wirtschaft am 19.07.2022 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

### **I. Vortrag des Referenten**

Bezugnahme auf die behandelten Stadtratsanträge:

Mit dem Antrag **Nachhaltig Wohlstand schaffen: Sozial, ökologisch, innovativ IV — München wird nachhaltiges Reiseziel!** (Antrag Nr. 20-26 / A 01664 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt – Fraktion vom 13.07.2021) wird ein Nachhaltigkeitskonzept für München gefordert, in dem die qualitative Verbesserung des touristischen Angebots oberste Priorität hat und Anreize für eine nachhaltige An- und Abreise gesetzt werden. (s. Kapitel 5: Strategische Zielsetzungen für einen erfolgreichen Restart).

**München begrüßt die Welt** (Antrag Nr. 20-26 / A 01688 von Herrn StR Hans Hammer, Herrn StR Thomas Schmid vom 19.07.2021) regt an, dass die Stadt ein Programm initiiert, um Ihre Gäste jeweils mit gezielten Kampagnen willkommen zu heißen. Anlass für sichtbare Willkommensbotschaften sollen unter anderem stadtbekannte Feste, Feiertage, kulturelle oder internationale größere Sportevents sein (s. Kapitel 6.1. Innovative Vermarktung der Reisewelt Münchens).

In engem Zusammenhang dazu steht der Antrag Nr. 20-26 / A 02774 der Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 24.05.2022 **Ein einheitliches Stadtmarketing für München**. In dem Antrag wird gefordert, dass eine wahrnehmbare Verbindung von Binnen- und Außenkommunikation der Landeshauptstadt München hergestellt wird. Die Antragsteller\*innen fordern, dass innerhalb der Verwaltung eine zentrale Stadtmarketingeinheit etabliert und mit der Ausarbeitung eines einheitlichen Stadtmarketings betraut wird. Die Markenentwicklung soll auf Basis und in enger Anlehnung an die touristische Markenidentität und das touristische Erscheinungsbild der Landeshauptstadt München erfolgen.

Dass die Realisierung von Maßnahmen im Sinne der mittel- bis langfristigen strategischen Weichenstellungen in den strategischen Leitlinien einer angemessenen personellen Ausstattung bei München Tourismus bedarf, spiegelt sich in zwei Anträgen zur Nachbesetzung der vakanten Leitungsfunktion bei München Tourismus wider: **Besetzung Leitung Tourismus** (Antrag Nr. 20-26 / A 00799 von Herrn StR Manuel Pretzl, Herrn StR Sebastian Schall, Herrn StR Alexander Reissl, Frau StRin Ulrike Grimm und Herrn StR Thomas Schmid vom 04.12.2020) sowie **Ausschreibung und Besetzung der Leitung des Fachbereichs München Tourismus im Referat für Arbeit und Wirtschaft** (Antrag Nr. 20-26 / A 01008 von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 04.02.2021). (s. Kapitel 6.4. Koordinierung der weitergehenden Aufgaben: Stakeholder Management)

## 1. Standortbestimmung

**Das Referat für Arbeit und Wirtschaft (RAW), Geschäftsbereich Tourismus, Veranstaltungen, Hospitality, hat in einem mehrmonatigen Prozess gemeinsam mit dem Tourismus Initiative München e.V. (TIM) „Strategische Leitlinien für einen erfolgreichen Restart des Tourismus in München“ erarbeitet. Die Ergebnisse liegen zu einem Zeitpunkt vor, zu dem mit der Hoffnung auf eine auslaufende Pandemie eine Stabilisierung des Reisemarkts und dessen künftige Entwicklung in Aussicht steht. Es handelt sich bei den hiermit vorgestellten Überlegungen nicht um eine vollumfänglich neue Tourismusstrategie, sondern um Leitlinien für die mittel- bis langfristige Bewirtschaftung der Destination. Diese beschäftigen sich mit den künftigen Zielen ebenso wie mit den dafür erforderlichen Handlungsfeldern.**

### **Krise als Katalysator**

**Die Corona-Krise hat Stärken und Schwächen von Tourismusdestinationen inklusive deren Vermarktungsstrategien sichtbar gemacht und zugleich allgemeine Trends im Tourismus beschleunigt. Dies gilt auch für München.**

Sie brachte in der Tourismusedwicklung Münchens die einschneidendste Zäsur der letzten 70 Jahre. Durch die pandemie-bedingten Einschränkungen, die sich in besonderem Maße auf den Reiseverkehr und das Gastgewerbe auswirkten, brach das Tourismusaufkommen im Frühjahr 2020 fast komplett ein. Die Folge waren massive wirtschaftliche Auswirkungen nicht nur für die klassische Tourismuswirtschaft. Die Querschnittsbranche Tourismus, die seit Aufzeichnung von Ankunfts- und Übernachtungszahlen aus der Sicht von Investor\*innen, Unternehmer\*innen, Zulieferer\*innen wie Arbeitnehmer\*innen als verlässliche Boom-Branche mit einer seit Jahrzehnten kontinuierlich positiven Entwicklung galt, wurde durch die Pandemie in ihrem Geschäftsgebaren grundlegend erschüttert.

Im internationalen Wettbewerb konnte sich München bis 2019 mit einem gegenüber Konkurrenzstädten vergleichsweise geringen Marketingetat für die Tourismus- und Kongressbewerbung konkurrenzfähig unter den TOP 10 der europäischen Städtedestinationen positionieren. Bis 2019 wurde für München ein beständiges Wachstum der Ankunfts- und Übernachtungszahlen bis zu einem Höchstwert von rund 18,3 Mio. Übernachtungen in gewerblichen Betrieben im Jahr 2019 registriert.

**Mit dem Ausbruch der Corona-Krise im Frühjahr 2020 wurden im engen Schulterschluss mit der Tourismusbranche Maßnahmen für einen Ausgleich der unmittelbaren Verluste und für eine schnelle Wiederbelebung (Recovery) des touristischen Aufkommens in München entwickelt und umgesetzt.**

Grundlage hierfür war eine konsequent wissenschaftliche Vorgehensweise, gepaart mit einer nochmals intensivierten Zusammenarbeit der Stadt mit den touristischen Leistungsträger\*innen.

### **Wissenschaftliche Daten als Planungsgrundlage**

Wie schon in der Vergangenheit wurde in der Pandemie-Situation durch das RAW, Geschäftsbereich Tourismus, Veranstaltungen, Hospitality (München Tourismus), in der strategischen Bewertung der Auswirkungen und Chancen der Fokus konsequent auf die qualitative, demoskopische Marktforschung gelegt. So wurden intensiviert und kurzfristig Informationen zu den Auswirkungen der Krise auf das Reiseverhalten in einzelnen potenziellen Quellmärkten eingeholt. Mit diesen Erkenntnissen konnten gezielt die Gästegruppen identifiziert werden, die trotz der allgemeinen Einschränkungen an einer Städtereise interessiert waren. Die Beobachtung des Marktgeschehens in der Corona-Zeit wurde stets mit Experten aus der Tourismuswirtschaft diskutiert und eingeordnet.

### **Kooperation im „Münchner Modell 2.0“**

Mit Beginn der Corona-Krise wurde die Zusammenarbeit zwischen München Tourismus und dem Tourismus Initiative München e.V. (TIM) erheblich intensiviert. Die Kooperation, die 2012 vertraglich institutionalisiert wurde, ist in der Krise zu einem „Münchner Modell 2.0“ gereift und hat sich noch stärker in seiner Struktur auf eine **schnelle, flexible, pragmatische und wirkungsvolle Aktion** ausgerichtet. Der intensive Austausch von München Tourismus mit TIM auf Ebene des Vorstands und gemeinsamer Arbeitsgruppen (mit Fokus auf Leisure-Tourismus und den MICE-Bereich) erwies sich als großer Vorteil, da die theoretischen Erkenntnisse der Marktforschung und die praktischen Erfahrungswerte aus der Branche in zielgerichtete und passgenaue Marketingkommunikation und Produktgestaltung mündeten.

**Die vom Stadtrat 2020 gewährten Sondermittel konnten auf diese Weise für eine schnelle Wiederbelebung des Tourismus in der Stadt äußerst effektiv eingesetzt werden.**

In den beiden Pandemie Jahren 2020 und 2021 wurden in gut dreißig gemeinsamen Arbeitsgruppen-Sitzungen von München Tourismus und TIM Projekte und Kampagnen zur Entscheidungsreife gebracht, die für die Krisenbewältigung in der Recovery-Phase notwendig waren. Statt den Fokus auf weltumspannende Marketingmaßnahmen zu legen, erfolgte die touristische Ansprache zielgerichtet im Inland und benachbarten Ausland – ausgehend vom Großraum München und sukzessive sich ausweitend. Pilotprojekte aus dem Bereich City Dressing und Veranstaltungen, wie der „Sommer in der Stadt“, weiteten das Maßnahmen-Portfolio des Tourismusmarketing schon im ersten Corona-Jahr deutlich aus. (s. BV 20-26 / V 00846, Zusätzliches Budget für die Recovery-Kampagne im Bereich Tourismus vom 07.07.2020 sowie BV 20-26 / 03308 Unterstützung der Münchner Innenstadt und der Münchner Wirtschaft).

Die Zugänglichkeit für touristische Produkte wurde nicht nur für Gäste Münchens sondern vor allem für die im Großraum ansässige Bevölkerung mit Sonderprogrammen erhöht. Mit solch im Wortsinn „ungewöhnlichen“ Recovery-Maßnahmen konnten in den letzten beiden Jahren die größtmöglichen Potenziale für ein neues Gästeaufkommen in München aktiviert werden und die Aufmerksamkeit für die Belange des Tourismus in der eigenen Stadt mit den im Folgenden beispielhaft benannten Maßnahmen gesteigert werden:

- **Sommer in der Stadt 2020 und 2021:** Die Absage des Oktoberfests in den letzten beiden Jahren wurde zum Anlass genommen, Kulturschaffenden, Schausteller\*innen und Marktkaufleuten – aber auch anderen Unternehmen und sonstigen Akteur\*innen der Stadtgesellschaft – eine Möglichkeit zu geben, sich zu präsentieren und Einnah-



memöglichkeiten zu generieren. Für die Münchner Bevölkerung und Gäste der Stadt wurde ein kreatives und abwechslungsreiches Sommerprogramm mit überwiegend freiem Zugang geschaffen.

- **Unterstützung der offiziellen Guides** durch Stundung von Vermittlungsprovisionen, Einführung von Gutscheinen, Einführung virtueller Führungsangebote.
- **„einfach Wiedersehen“-Recovery-Kampagne 2020** mit Reichweite innerhalb der Stadt und des Umlands.
- **VFR-Kampagne (Visiting Friends and Relatives):** Münchnerinnen und Münchner laden zu einem Verwandtschaftsbesuch ein, die Gäste wohnen in Münchner Hotels.
- **„Viertelliebe“-Kampagne:** gezielte Bewerbung in der Stadt und im Umland. Inhaltlich wurde die Kampagne 2022 für den Restart und der überregionalen Zielgruppenansprache ausgebaut.
- **Lichtaktion „Das Kunstareal verbindet“** im Winter 2020/2021: die einzig zugängliche Kulturveranstaltung in München während dieser Zeit des Corona-Lockdowns. Nominiert für den internationalen Leading Cultural Destination Award.
- **Fußballkampagne „einfach miteinander“** vom 20. Mai bis 10. Juni 2021: Mit dieser Mini-Kampagne wurde schon vor dem Start der städtischen Begleitkampagne zur Europameisterschaft 2020 die Fußballbegeisterung in München sichtbar.
- **Städtische Begleitkampagne zur Fußball Europameisterschaft 2020** vom 11. Juni bis 11. Juli 2021 gemeinsam mit dem Referat für Bildung und Sport (Digitale Plakatwerbung, Host-City-Guide, Rikscha-Branding, Lichtinstallation am Karlstor, Spectacular am Marienplatz, Social-Media-Aktionen). Auch weitere Partner wie AWM, MVG, Olympiapark GmbH unterstützten mit Ihren Werbeflächen (Fahrgastfernsehen, Müllwagen, Infostelen) die städtische Begleitkampagne.
- **Städtische Begleitkampagne zur IAA Mobility** mit einem klaren Bekenntnis zu innovativen Konzepten und einer zukunftsfähigen Mobilität, zu Gastfreundschaft und Welt-offenheit.
- **Tapetenwechsel, 2021:** Initiative von TIM, Munich Hotel Alliance und BHG DEHOGA, als Einladung an die Münchner Stadtgesellschaft, die Hotels der Stadt kennen zu lernen.

- **Bewerbung verkaufsfördernder Plattformen: #muenchenhaeltzam**
- **Bewerbung der Eröffnungsaktion von TIM e.V. #muenchenistwiederda**

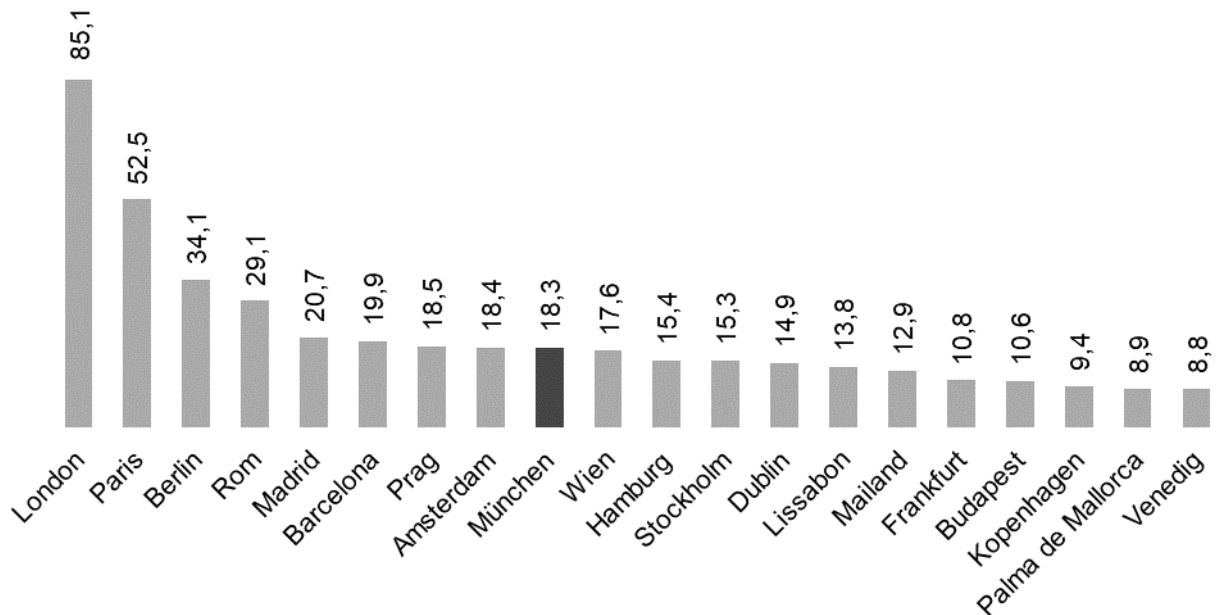
Recovery-Maßnahmen erzielten positive Wirkung für den Ausgleich krisenbedingter Umsatzausfälle. Eine echte Erholung des Tourismus in München verhinderten aber im Inland v.a. über den Herbst/Winter 2021/22 steigende Inzidenzzahlen, einhergehend mit deutlichen Einschränkungen bis hin zu Lock-Down-Szenarien, in den touristischen Quellmärkten Reiserestriktionen (die zum Teil andauernd waren) sowie einschränkende Quarantäne-Regelungen für Reisende bis in das Jahr 2022 hinein.

**An den messbaren Ergebnissen zeigt sich, dass die Anstrengungen erfolgreich waren und München auch in der Krise im internationalen Vergleich bestehen konnte, teilweise weit besser als viele andere deutsche und europäische Städtedestinationen.**

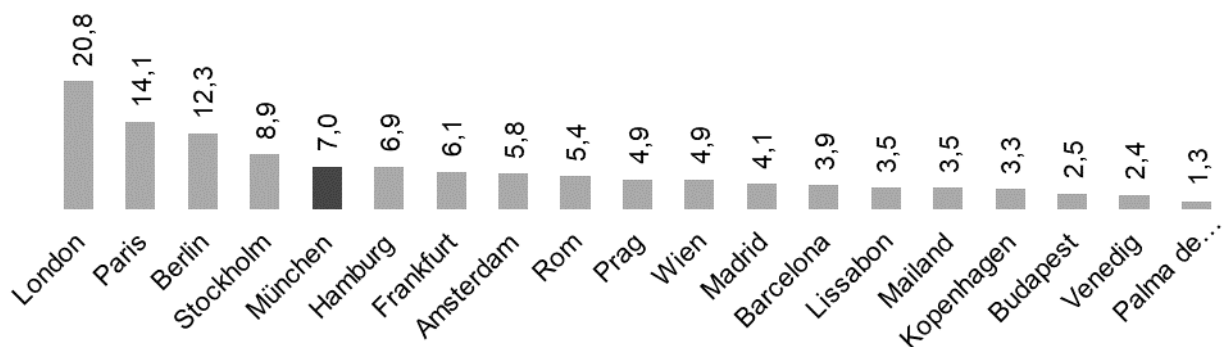
Die Corona-Pandemie hat den Tourismus insgesamt und den Städtetourismus im Besonderen schwer getroffen. Urbane Destinationen erholten sich während der Pandemie in den Zeiträumen, in denen Reisen möglich waren, nur allmählich. Anders als inländische Destinationen im ländlichen Raum, die einen zum Teil wahren Besucherboom erlebten, sah sich der Städtetourismus mit einem signifikanten und andauernden Nachfragemangel konfrontiert.

Umso bemerkenswerter ist, dass München im Vergleich mit anderen deutschen und europäischen Städtedestinationen relativ gut abschnitt:

### TOP 20 Urbane Tourismusdestinationen ÜN 2019 in Mio.



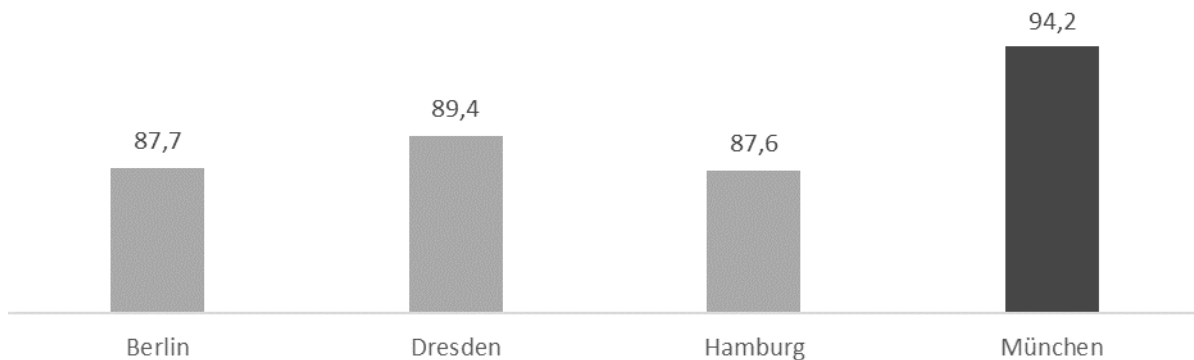
### TOP 19 Urbane Tourismusdestinationen ÜN 2020 in Mio.



Bei den Gesamtübernachtungen erreichte München 2019 im europäischen Vergleich den 9. Platz. Deutlich ist zu sehen, dass sich die Corona-Pandemie auf alle Städtedestinationen dramatisch auswirkte. Bei der Betrachtung des Gesamtrankings konnte München trotz herber Verluste bei den Gesamtübernachtungen Boden gut machen und rückte auf den 5. Rang vor. (vgl. auch Anlage 8)

Im letzten Sommer/Herbst 2021 gelang es München im Vergleich zu den deutschen Mitkonkurrenten am besten, den enorm wichtigen Inlandsmarkt wiederzubeleben. So erreichte München im Zeitraum Juli bis Oktober 2021 wieder gut 94% der Übernachtungen aus dem Inland und damit einen deutlich höheren prozentualen Anteil als die Mitkonkurrenten.

Prozentualer Anteil der ÜN im Zeitraum Juli – Oktober (2021 vs. 2019)



### **Aus Recovery wird Restart**

**Die „Recovery“-Phase zwischen den Corona-Lockdowns in den Jahren 2020 und 2021 hat sich auf die Erholung der Münchner Tourismuswirtschaft konzentriert. Nun ist der Anspruch, diese Erholung mit mittel- bis langfristiger Perspektive zukunftsfähig auszugestalten - in einer neuen Qualität der gesamten „customer journey“ innerhalb der Destination München. Aus „Recovery“ (Wiederankurbelung) wird ein „Restart“ (Neustart), aus der Erholung soll Entwicklung entstehen.**

Dies gilt im Bereich des Urlaubstourismus gleichermaßen wie für den Sektor der Geschäftsreisen. Dabei sei an dieser Stelle auf einen gesonderten und vertieften Bericht zur Situation im Bereich MICE (Meetings, Incentives, Congress, Events) verwiesen. Hierzu wurde, parallel zur allgemeinen touristischen Strategieentwicklung, eine Benchmark-Studie in Auftrag gegeben. Aus den daraus erwachsenden Erkenntnissen wurden spezifische Strategische Leitlinien abgeleitet. Diese werden in einer eigenen Beschlussvorlage (SV Nr. 20-26 / V 06376) dargestellt.

## **2. Erkenntnisquellen und Impulse für die Strategie-Entwicklung**

**Die grundlegende Erkenntnisquelle für die strategischen Überlegungen war eine ausführliche Evaluation der bisherigen touristischen Strategie seit 2013 durch die Marktforschung.**

Seit mehreren Jahren werden im deutschen Markt in regelmäßigen Zeitabständen vorgegebene Profileigenschaften, die Themenkompetenz, die Markenstärke und Spontan-Assoziationen für Destinationen untersucht.

München wird dabei von den avisierten Zielgruppen in nahezu allen Untersuchungsfeldern weit oben platziert. Städtereisen generell sowie Kulinarik (Genuss) und Kultur sind

dabei wesentliche und herausragende Merkmale der Destination München mit entsprechender Spitzenbewertung.

**Ergebnis ist, dass das nach außen kommunizierte Markenbild Münchens zur Destination passt und eine hohe Attraktivität vermittelt, dass jedoch das Markenversprechen vor Ort nicht immer zur vollen Zufriedenheit eingehalten wird.**

Bei einer genaueren Analyse der Profil-Eigenschaften Münchens als Reiseziel fällt auf, dass die bayerische Landeshauptstadt grundsätzlich die für Städtedestinationen relevanten Eigenschaften (u.a. abwechslungsreich, gastfreundlich, serviceorientiert, überraschend, ehrlich, echt) vorweisen kann, dass ihr jedoch vor allem Kenner der Destination München bei diesen Eigenschaften keine Top-Platzierung zuerkennen. Diese Authentizitätslücke zwischen Markenbild und Leistungsportfolio zu schließen, ist eine zentrale Aufgabe für eine nachhaltig erfolgreiche Destinationsentwicklung (vgl. Anlage 7).

**Touristische Trendforschung, Ergebnisse einer Szenarien-Entwicklung sowie die dargestellten Erkenntnisse aus der Corona-Krise vervollständigen die wissenschaftliche Basis für die künftige strategische Planung.**

Neben einer regelmäßigen Analyse der aktuellen Reisebereitschaft im Quellmarkt Deutschland lieferten Untersuchungen zur Entwicklung von allgemeinen, andauernden Trends und zu nachhaltig veränderten Kund\*innenwünschen im Tourismus (z.B. „Resonanztourismus“, Ausbau digitaler Services) sowie die Bewertung der Auswirkungen von gesellschaftlichen Megatrends (unter anderem zu „Mobilität“, „Individualisierung“ oder „Konnektivität“) wertvolle Erkenntnisse dafür, wie sich München mit seinem Leistungsportfolio zukunftsweisend aufstellen muss, um die Bedürfnisse von potenziellen Zielgruppen aus verschiedenen Quellmärkten bestmöglich bedienen zu können. Diese Veränderungen wurden unter den Bedingungen der Corona-Krise verstärkt und beschleunigt, weisen jedoch weit über die akute Krisensituation hinaus auf perspektivische Veränderungen im Reiseverhalten hin.

Ein weiterer Baustein für diese langfristige Entwicklungsbetrachtung der Tourismusdestination erfolgte mit Unterstützung des Bayerischen Zentrums für Tourismus (BZT) an der Hochschule Kempten. Das BZT hatte bereits wissenschaftliche *„Zukunfts-Szenarien 2040 für das Reiseland Bayern“* vorgelegt. Auf Initiative Münchens wurde dieser Prozess ein weiteres Mal für die Entwicklung von **„Zukunfts-Szenarien 2040 für den Städtetourismus in Bayern“** durchgeführt und beim Münchner Tourismustag 2021 der Branche vorgestellt. Anhand der Ergebnisse können jetzt unterschiedliche Entwicklungsszenarien für die Destination München in allen damit verbundenen Wirkungszusammenhängen als strategische Planungsgrundlage herangezogen werden (siehe <https://bzt.bayern/szenarien-staedtetourismus-bayern/>)

Durch die Corona-Krise und die damit einher gehenden Reiseeinschränkungen wurden alle bis 2019 geltenden Parameter, wie Zielgruppen, Quellmärkte, saisonale Besonderheiten, MICE-Chancen für die erfolgreiche Vermarktung Münchens als Reiseziel außer Kraft gesetzt. Mit Beginn der pandemie-bedingten Beeinträchtigungen des Reiseverkehrs und des öffentlichen Lebens traten München Tourismus und Branche gemeinsam in eine Phase des agilen Handelns und des „Prototyping“ ein. Die oben aufgeführten neuen Konzepte wurden umgesetzt und die Effizienz des gemeinsamen Vorgehens deutlich gesteigert.

Impulse und weiterführende Erkenntnisse aus der Realisierung von krisen-gerechten Leistungsangeboten und Kommunikationskonzepten wiesen im langfristigen Strategieprozess vor allem auf zukunftsweisende Handlungsfelder und die Chancen für neue Kooperationsprozesse hin. Zudem wurden erhebliche Optimierungspotenziale im Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen offenbar (siehe Kapitel 6.1. Innovative Vermarktung der Reisewelt Münchens).

### **Ergebnisse aus diversen gemeinsamen Workshops sowie Anträge des Stadtrats setzten zusätzliche Impulse für die weitere Strategie-Entwicklung.**

Anträge verschiedener Fraktionen im Münchner Stadtrat, die während der Corona-Krise gestellt wurden, zeigen beispielhaft auf, wie eng die Gestaltung des touristischen Leistungsangebots mit der Sicherung des Allgemeinwohls der Stadtgesellschaft verknüpft ist. Fast alle touristischen Angebote werden auch von Münchnerinnen und Münchnern genutzt und geschätzt. Sie schaffen verbindende Begegnungsräume für eine weltoffene Stadtgesellschaft und ihre Gäste. Sie ermöglichen, Gastfreundschaft im Alltag zu leben und zu erleben.

Ein nachhaltig erfolgreiches Wachstum der Tourismuswirtschaft ist eng verknüpft mit dem Anspruch an die Entwicklung des Lebensraums im Sinne der Sicherung von „Enkeltauglichkeit“ (Genug für alle, auch in vielen Jahrzehnten!). Diese ist unter vielfältigsten Aspekten das Maß für die Weiterentwicklung des Lebensraums Stadt und die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit der Querschnittsbranche Tourismus. Dies kommt unter verschiedenen Gesichtspunkten in den folgenden Anträgen deutlich zum Ausdruck:

### **3. Strategie-Entwicklung innerhalb des Münchner Modells: München Tourismus und TIM**

Mit Beginn der Corona-Krise wurde die mittel- bis langfristige Planungsperspektive für einen nachhaltig erfolgreichen **Neustart** im Tourismus in zahlreichen gemeinsamen Workshops des Geschäftsbereichs und TIM diskutiert. Grundsätzliche Fragestellungen wurden (und werden weiterhin) in monatlichen Abstimmungen von München Tourismus mit dem Vorstand von TIM beraten. In einer Reihe von gemeinsamen Workshops wurden die stra-

tegischen Leitlinien für den Restart, eine zukunftsweisende Tourismusplanung für die Destination entwickelt und Prozesse und Verantwortlichkeiten zwischen Stadt und Branche geschärft und gestärkt. Als großer Vorteil für eine schlagkräftige Zusammenarbeit hat sich dabei die räumliche Nähe der TIM-Geschäftsstelle als Untermieter im Referat für Arbeit und Wirtschaft erwiesen. (vgl. Anlage 1)

**Alle Aspekte der bis 2019 verfolgten touristischen Strategie wurden von München Tourismus und TIM gemeinsam hinterfragt und auf Gültigkeit überprüft.**

Dabei flossen die Erfahrungen aller Mitarbeitenden im Geschäftsbereich Tourismus, Veranstaltungen, Hospitality im Referat für Arbeit und Wirtschaft sowie die Bedürfnisse und Impulse aus der gesamten Breite der in TIM organisierten Branche in die weiteren Überlegungen ein. Darüber hinaus wurden Fachvorträge zu einschlägigen Themen und Beispiele zukunftsweisender Geschäftsmodelle aus der Praxis u.a. im Rahmen des Münchner Tourismustags 2020 gegenüber der gesamten Branche präsentiert.

#### **4. Restart auf bewährter Grundlage – worauf aufgebaut werden kann**

##### **Wissenschaftliche und partnerschaftliche Vorgehensweise**

**Die streng wissenschaftliche Herangehensweise mit Marktforschung als primäre Grundlage für alle Überlegungen und Ausgangspunkt jeden Tätigwerdens trug wesentlich dazu bei, dass München in den letzten Jahren eine der erfolgreichsten urbanen Tourismusdestinationen Europas wurde.**

Die Aufgaben der Marktforschung, angesiedelt bei München Tourismus, umfassen die systematische Sammlung, Aufarbeitung, Analyse und Interpretation von Daten über Zielgruppen, Anspruchsgruppen, Trends, Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten. Quantitative (Statistik, Ökoskopie) sowie qualitative (Meinungsforschung, Demoskopie) Methoden liefern dabei Erkenntnisse zu gesellschaftlichen Entwicklungen und dem Marktgeschehen, beobachten das Unternehmensumfeld, erlauben eine objektive Bewertung der bisherigen Entwicklungen und ermöglichen somit faktenbasierte strategische Entscheidungen.

Auch die spezifische Analyse des MICE-Sektors, die in einer eigenen Beschlussvorlage (SV Nr. 20-26 / V 06376) vorgestellt wird, wurde mit entsprechenden wissenschaftlichen Methoden erstellt. Grundsätzlich hat der Stellenwert der wissenschaftlichen Analyse für die Strategie-Entwicklung im Destinationsmanagement während der Corona-Krise noch deutlich zugenommen.

Jede weitere mittel- bis langfristige Planung eines Neustarts und einer nachhaltigen Weiterentwicklung der Destination wird auch künftig auf wissenschaftlichen Auswertungen aufgebaut.

**Gleiches gilt für die enge und institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen München-Tourismus und der Branche. Die in der Krise noch intensiviertere Kooperation ist der zweite wesentliche Grundpfeiler für eine erfolgreiche Tourismusgestaltung in der Zukunft.**

Neben der wissenschaftlichen Herangehensweise wurde auch dieser Aspekt von Mitbewerber\*innen, mit denen in der Pandemie-Zeit ein regelmäßiger Austausch stattfand, als zweiter, herausgehobener Aspekt für den Erfolg der Städtedestination München angeführt. Das oben beschriebene „Zusammenhalten in Krisenzeiten“ hat erst die zielgenaue und messbar erfolgreiche Recovery-Strategie möglich gemacht.

**Die Marke München hat Bestand:**

**München selbst hat sich in seinem Charakter durch die Krise nicht verändert. Die Marke bleibt strategischer Fixpunkt für eine nachhaltige Qualitätsoffensive für die Destination.**

Die Marke München konnte in der internationalen Wahrnehmung bis zur Corona-Krise stabile Bekanntheits- und wachsende Attraktivitätswerte erreichen und präsentiert sich als solides Fundament für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Destinationsmarketing. Im Vergleich mit anderen europäischen Metropolen belegte München bis dato Spitzenwerte mit einem stabilen Markenbild, bei Sympathiewerten, der Themenkompetenz (Kultur, Kulinarik, Veranstaltungen, Städtereise allgemein) und der Wiederbesuchsabsicht bei Gästen, die München bereits kennen. Insbesondere solvente und gebildete Zielgruppen sehen in München ein höchst attraktives Reiseziel (vgl. Anlage 7).

**Die Marke ist ein Management-Tool.**

Eine Markenstrategie wirkt in allen Bereichen der Destination. Sie bildet die Leitplanken des Denkens und Handelns und dient damit als Instrument der schnellen und effektiven Entscheidungen in der Destination. Der Tourismus verpflichtet sich, die Werte und Stärken der Marke zu nutzen, um einen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung der Stadt München als Lebens- und Erlebnisraum zu leisten.

München Tourismus und TIM haben gemeinsam die bisherige Markenstrategie überprüft und die zugrunde liegenden Markenwerte nachgeschärft. Sie lauten: „genießend“, „großzügig“, „exzellent“, „verbindend“ und eben „echt“. Auch das Positionierungsstatement „München ist die liebenswerteste Weltstadt“ wurde neu auf die zentrale Aussage der Marke hin formuliert. (s. Kapitel 5 Strategische Zielsetzungen für einen erfolgreichen Restart, Konsequente Umsetzung der Markenstrategie)

Die Stadt präsentiert sich mit diesem Markenbild weltoffen mit starken Wurzeln. München ist geprägt von Freude an innovativer Weiterentwicklung ebenso wie an traditionsreicher Lebensart in lebendiger Erneuerung. Münchens einzigartige Genusskultur verbindet ge-



sellige Lebensfreude mit vielfältigsten Genussmomenten und erstklassigen urbanen Erlebnissen. Für alle Menschen in München, unabhängig davon, ob sie hier ihren Wohnsitz haben oder zu Gast sind, wird ein unverwechselbares Lebensgefühl spürbar, das die Sehnsucht nach echten Begegnungen zu stillen vermag und ein hohes Identifikationspotenzial mit der Stadt bietet. Die Gäste sollen München weiterhin so erleben wie die Einwohnerschaft selbst.

**Die wichtigste Erkenntnis aus der Ist-Analyse, auch für die weiteren strategischen Überlegungen, ist: die bisherige Strategie funktioniert, hat München besser durch die Pandemie gebracht als andere europäische Metropolen und bietet eine gute Grundlage für den Restart.**

**Der Weg, den Stadt und Branche bis zum Einbruch durch Corona gemeinsam genommen haben, kann als strategische Vorstufe zu einer nachhaltig gestaltbaren Tourismuszukunft für München gewertet werden. Die Markenstrategie, die Wachstumsprämissen und die enge Zusammenarbeit von München Tourismus mit der Branche über TIM bleiben Erfolgsgaranten und mussten nur geschärft und ausgebaut werden.**

## **5. Strategische Zielsetzungen für einen erfolgreichen Restart**

Für einen erfolgreichen und langfristig wirksamen Restart im München Tourismus wurden fünf strategische Zielsetzungen identifiziert:

- **Konsequente Umsetzung der Markenstrategie** im gesamten Leistungsportfolio der Destination
- **Maßvolles und qualitatives Wachstum** i.S. der Sicherung gewachsener Strukturen
- **Förderung von Resonanztourismus** - statt Kulissentourismus und touristischen Monokulturen
- **Förderung von Resilienz** und Krisenfestigkeit der Destination und der hier ansässigen Tourismusbranche durch die Erreichung der vorgenannten Ziele
- **Definition von Nachhaltigkeitszielen** – substantiell im Leistungsportfolio der Destination

### **Konsequente Umsetzung der Markenstrategie**

**Vorrangiges Ziel (aus der zentralen Erkenntnisquelle der Evaluation) ist die Umsetzung der konsequenten Markentreue bei allen touristischen Angeboten. München muss noch stärker als bisher halten, was es verspricht. Die Erfüllung des eigenen Qualitätsanspruchs ist erstes Handlungsziel für den Restart. Dies gilt umso mehr, da „echt“ im Sinne von authentisch und unverwechselbar und „exzellent“ zentrale Markenwerte der Destination sind.**

Die Kernwerte der Marke München stehen für folgende Eigenschaften der Destination:

- **exzellent:** Leistungsstark mit hohem Anspruch an Top-Qualität, innovativ und zukunftsgewandt, pulsierend, schöpferisch und kreativ
- **echt:** Traditions- und wertebewusst, verwurzelt, immer verlässlich, selbstbewusst und engagiert; und natürlich fesch
- **verbindend:** Miteinander und gesellig, dazugehörig und nah dran an Stadt und Menschen, einladend und gemütlich, Einblicke gebend und verbindend
- **genießbar:** Farbig, immer voll Licht und Wärme, sinnenfreudig rund um Schönheit und Ästhetik im Alltag und großer Kultur, mit Zeit für sich und füreinander; natürlich und kontemplativ
- **großzügig:** Souverän und geistvoll gebildet, weltoffen und liberal, tolerant und Freiräume gebend, freigiebig und unkompliziert

Als Ergebnis dieser zentralen Überlegung erwächst vor allem die Notwendigkeit nach einer Ausweitung der Handlungsfelder, insbesondere der Produktgestaltung (s. Kapitel 6.2. Reisewelt passend zur Vermarktungsbotschaft schärfen: Produktgestaltung).

### **Maßvolles und qualitatives Wachstum**

**Die Prämisse eines maßvollen und qualitativen Wachstums folgt weiterhin aus der Definition der Marke.**

Maßgeblich für die weitere Bewertung einer erfolgreichen Vermarktung im Schulterschluss von Stadt und Branche bleibt (wie bereits in der Vergangenheit) ein ausgeglichenes Wachstum, das durch Qualitätstourismus, Steigerung von Aufenthaltsdauer und Wertschöpfung pro Gast sowie Entsaisonalisierung mit einer über das Jahr hinweg möglichst gleichmäßigen Auslastung der Bettenkapazitäten in den Beherbergungsbetrieben und einer nivellierten monatlichen Verteilung der Gäste erreicht werden soll.

Die Bewertungsmaßstäbe, die bereits vor der Corona-Krise von München Tourismus und TIM in einer Zeit hoher Wachstumsdynamik festgelegt wurden, behalten ihre Gültigkeit:

- **Messgröße 1:** Gleichmäßig hohe Bettenauslastung in München im Jahresverlauf und Entsaisonalisierung des Reisendenaufkommens
- **Messgröße 2:** Hohe Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung
- **Messgröße 3:** Bewertung des Angebots durch Gäste und ihre Wiederbesuchsabsicht

Die nachgeordneten KPIs (Key Performance Indicators), die für den Restart im Tourismus als Orientierungsgrößen gelten, können erst dann festgelegt werden, wenn sich das Tourismusaufkommen in seiner Dynamik stabilisiert hat. Sie werden den jeweils herrschenden Rahmenbedingungen (Verlauf der Pandemie-Situation, weitere Einflussfaktoren im in-

ternationalen Reiseverkehr wie das Kriegsgeschehen in der Ukraine) angepasst und gegebenenfalls nachjustiert.

**Kurzfristig überschneiden sich die Vertriebsziele der Recovery-Phase (Wiedererreichung des touristischen Umsatzes auf das Vorkrisenniveau bis spätestens 2025) mit der Verpflichtung zu einer nachhaltig wirksamen und zukunftsweisenden Qualitätsoffensive als Grundlage für weiteres Wachstum und neue Krisenfestigkeit der Branche.**

Weitere Kriterien für Erfolg sind die hohe Tourismusakzeptanz in der Münchner Bevölkerung, die es zu erhalten und zu fördern gilt, sowie die qualitativen Bewertungen durch Gäste hinsichtlich des touristischen Angebots und ihre Wiederbesuchsabsicht. Dabei ist weiterhin das Ziel, in beiden Kategorien im Vergleich mit Konkurrenzdestinationen, und dem eigenen Anspruch entsprechend, Spitzen-Platzierungen zu erreichen.

Mit seinen Markenwerten, vor allem dem Kernwert „verbindend“, beantwortet München das stark gewachsene Kund\*innenbedürfnis nach einem echten Kennenlernen, nach einem geselligen Miteinander mit der Stadtgesellschaft.

#### **Förderung des Resonanztourismus**

**Der Wunsch nach „emotionaler Resonanz“, ehrlichen Begegnungen, die in guter Erinnerung bleiben, ist aus der Sicht Münchens mehr als ein allgemeiner Trend.**

Resonanztourismus beschreibt das Bedürfnis von Reisenden, mehr als Sehenswürdigkeiten betrachten (Kulissentourismus) zu wollen: Sie möchten mit Menschen, die in der Destination zuhause sind, zusammenkommen und ehrliche Begegnungen erleben, die eine „emotionale Resonanz“ fühlbar machen. Sich kennen lernen, mit Respekt und freundlichem Interesse miteinander kommunizieren und sich als Münchnerin oder Münchner auf Zeit zu fühlen, führt zu einer starken Identifikation, schönen Erinnerungen, die man gerne teilt, und zum Wunsch, wieder zu kehren.

Grundvoraussetzung für erfolgreichen Resonanztourismus ist ein Angebotsportfolio, das für internationale und nationale Übernachtungsgäste ebenso zugänglich und interessant ist wie für Tagesgäste aus dem Umland und für die Münchner Bevölkerung selbst. Erst so entstehen die notwendigen Begegnungsräume.

München setzt in seinem neu definierten Markenversprechen sehr stark auf Resonanztourismus (im Gegensatz zu begegnungslosem Kulissentourismus mit seinen touristischen Monokulturen) und fördert damit den Erhalt von Kultur, Traditionen, Lebensart, der Schätze dieser Stadt sowie den Absatz von lokalen und regionalen Produkten, schafft und sichert Arbeitsplätze, erhöht durch das vielfältige Freizeit- und Kulturangebot die Lebensqualität, ist durch den Austausch mit Reisenden aus vielen Kulturen oft Treiber für Innovation und ein Motor für andere Branchen, wie Handel oder Handwerk.

### **Förderung der Resilienz**

Die Erfahrungen aus der Corona-Krise haben deutlich gemacht, welche hohe Bedeutung der Krisenfestigkeit einer Destination (Resilienz) zukommt, sodass deren Erhalt und Förderung eine gesteigerte Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.

### **Die Resilienz der Destination wächst, je stärker die Verbindung von Tourismusraum und Lebensraum in den Reiseerlebnissen spürbar wird.**

Die Förderung krisenfester Strukturen geht Hand in Hand mit der Förderung des Resonanztourismus und ist insoweit wiederum direkter Ausfluss einer konsequent durchgeführten Markenstrategie. Die dargestellten Recoverymaßnahmen konnten nur deshalb erfolgreich sein, weil sie gleichermaßen Angebote und Anreize für den Inlandsmarkt, das Umland und sogar Gäste aus der eigenen Stadt bieten konnten und das Fehlen von Gästen aus bedeutsamen Quellen so teilweise kompensiert werden konnte. Neben entsprechenden staatlichen Unterstützungsmaßnahmen war dies ein bedeutender Faktor dafür, dass die betrieblichen Strukturen als Basis des Münchner Leistungsportfolios verhältnismäßig unbeschädigt die Krise durchleben konnten und nun einen erfolgreichen Restart überhaupt erst ermöglichen können. Touristische Monokulturen sind dagegen in sehr viel geringerem Maße krisenresistent.

Ein weiterer Resilienzfaktor ist ein verlässlicher und attraktiver Arbeitsmarkt im Tourismus. Der Fachkräftemangel als Folge der Krise ist derzeit eines der größten Risiken für die Tourismuswirtschaft. Eine gut funktionierende touristische Infrastruktur in Bezug auf Mobilität, Digitalisierung, Information und Service trägt ebenfalls wesentlich zur Widerstandsfähigkeit der Destination und der ansässigen Tourismuswirtschaft bei. In der Summe sind alle genannten Resilienzfaktoren gleichzeitig auch Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit von Standort und Branche.

### **Definition von Nachhaltigkeitszielen**

**Die Marke München, und ihr folgend die Wachstumsprämissen, die Förderung von Resonanztourismus und Krisenfestigkeit tragen bereits das Ziel einer nachhaltigen Tourismus-Entwicklung in sich. Die konkreten Nachhaltigkeitsziele müssen sich gleichzeitig authentisch an der Marke München und den Angeboten in der Landeshauptstadt ausrichten.**

Der Tourismus verpflichtet sich, die Werte und Stärken der Marke zu nutzen, um einen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung der Stadt München als Lebens und Erlebnisraum zu leisten. Wachstum von morgen ist untrennbar mit Gemeinwohl und Nachhaltigkeit verknüpft und die Basis für finanzielle Wertschöpfung. Markentreue im Leistungsangebot der Destination garantiert den Erhalt und die Stärkung gewachsener Strukturen.

Wie im Stadtratsantrag **Nachhaltig Wohlstand schaffen: Sozial, ökologisch, innovativ IV - München wird nachhaltiges Reiseziel!** (Antrag Nr. 20-26 / A 01664 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt – Fraktion vom 13.07.2021) formuliert, muss der Neustart im München Tourismus auf Nachhaltigkeit in allen Produkt- und Handlungsebenen ausgerichtet sein.

Den strategischen Überlegungen für München liegen die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDG, siehe <https://sdgs.un.org/goals>) zugrunde. Sie lassen sich den drei wesentlichen Wirkungsaspekten der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit und mit Bezug auf den Lebens- und Tourismusraum Stadt zuordnen. Nachhaltigkeit und Gemeinwohl-Orientierung erweisen sich unter diesen Überlegungen als deckungsgleich. Innerhalb der Strategie-Entwicklung für die Destinationsentwicklung wurden die SDG-Ziele „Handeln für den Klimaschutz“, „Verantwortungsvolles Konsumieren und Produzieren“, „Günstige und saubere Energie“, „Industrie, Innovation und Infrastruktur“, „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“, „Nachhaltige Städte und Gemeinden“, „Gesundheit und Wohlbefinden“ sowie „Abbau von Ungleichheiten“ als Maßstab herangezogen.

Einige der Ziele sind für München Tourismus bereits seit Jahrzehnten handlungsleitend: **Themen wie Fahrradtourismus, Inklusion und Diversity wurden in der touristischen Kommunikation schon in der Vergangenheit platziert.** Mit Umsetzung der neuen strategischen Leitlinien werden sie nun noch stärker in die Qualitätsoffensive der Produktentwicklung einbezogen. Die seit langem vorhandene Fach-Kompetenz von München Tourismus wird über die (neu etablierte) Organisationseinheit des Partnermanagement in der B2B-Beratung an die Leistungsträger\*innen des Tourismus herangetragen.

**Nachhaltigkeitsziele müssen immer die Aspekte ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit gleichzeitig und ganzheitlich in den Blick nehmen.**

Nach den Parametern der **sozialen Nachhaltigkeit** wird der Tourismusraum nicht als Kulisse, sondern als Teil des Lebensraums definiert. Dies schafft die Basis für kulturellen Austausch, Authentizität, Inklusion und ein echtes Miteinander von Einheimischen und Gästen. Resonanz-Begegnungen leben von der Pflege des gewachsenen Kultur- und Lebensraums. Sie ist die Grundlage für Tourismus-Akzeptanz innerhalb der Stadtgesellschaft und schafft Arbeitsplätze.

Münchens Markenkernwerte „echt“, „verbindend“, „genießbar“ und „großzügig“ sind auf sozial nachhaltiges Handeln ausgerichtet.

**Ökologische Nachhaltigkeit** wird von bewussten und erfahrenen Reisenden zunehmend gefordert und als selbstverständlich angesehen. Die Reiseangebote müssen analog dazu angepasst werden - auch damit sich keine generelle Ablehnung des Tourismus entwickelt.

Ökologisch wirksame Verbesserungen im Leistungsangebot der Destination erhöhen Qualität, Authentizität und Attraktivität des Produkts und dienen somit dem in den Kernwerten der Marke München verankerten Exzellenz- und Leistungsanspruch. Die Umsetzung braucht Investitionen sowie technologischen Fortschritt und überschneidet sich damit mit ökonomischer Nachhaltigkeit.

Insbesondere Münchens Markenkernwerte „exzellent“ und „echt“ führen auf ökologisch nachhaltige Entscheidungen in der Produktgestaltung hin.

**Ökonomische Nachhaltigkeit** ist die Voraussetzung für Stabilität, Verlässlichkeit und Fortschritt im Sinne aller Nachhaltigkeitsziele. Nachhaltiges Wirtschaften erfolgt nicht auf Kosten der nächsten Generationen. Sie schützt mittelständische Strukturen und sichert Arbeitsplätze, vermeidet wenig resiliente Monokulturen. Tourismus ist unter diesem Aspekt Impulsgeber und Motor für tourismusnahe Branchen (Handwerk, Dienstleistungsbereich, Kultur, lokale und regionale Produkte etc.) und für Innovationen im Sinne aller Nachhaltigkeitsaspekte.

Allen voran der Markenkernwert „exzellent“ steht für diesen hohen Leistungsanspruch, der München auszeichnet. Aber auch die Werte „großzügig“ und „echt“ sind Grundlage für ökonomisch nachhaltiges Wirtschaften. Sie zielen auf sogenannte „Enkeltauglichkeit“ im gewachsenen wirtschaftlichen Gefüge des Standorts ab, wodurch gleichzeitig die Attraktivität für Investitionen (nicht nur im Bereich des Gastgewerbes) erhöht wird. Insbesondere ökonomische Nachhaltigkeit kann im Tourismus zudem im Zusammenhang mit der Entwicklung des Forschungs- und Wissenschaftsstandorts betrachtet werden.

**Die konkreten Nachhaltigkeitsziele für München als Reisedestination müssen sich nahtlos an die Markenversprechen Münchens anschließen und sich zuallererst im touristischen Leistungsportfolio selbst niederschlagen.**

Die Kernwerte der Destinationsmarke sind der Schlüssel für eine substanzielle Qualitäts-offensive, die für den nachhaltig erfolgreichen Neustart im Tourismus notwendig ist. Durch eine genaue Beachtung der Markentreue in der Produktgestaltung werden die Erwartungen von Gästen, aber auch der einheimischen Bevölkerung, an ein ebenso hochwertiges wie nachhaltiges Leistungsangebot erfüllt.

Nachhaltiges Handeln in Wirtschaft, Mobilität, dem Reiseerlebnis, auf Seiten der Leistungsträger\*innen und ihrer Mitarbeiter\*innen und nicht zuletzt der Einheimischen geht einher mit Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit in der Kommunikation. Dies betrifft die Kommunikation nach außen zur Ansprache potenzieller Kund\*innen, aber auch nach innen in die Stadtgesellschaft. Im Gegensatz dazu würde oberflächliches „Green Washing“ als Etikettenschwindel von den Reisenden wie von der ansässigen Bevölkerung schnell entlarvt und einen andauernden Vertrauensverlust der Destination nach sich ziehen.

**Als erfolgreich kann die Umsetzung der strategischen Leitlinien im Sinne der Markentreue gewertet werden, wenn**

- **alle touristischen Leistungen und Berührungspunkte der Reisenden mit der Destination das qualitative Markenversprechen der Destination München ohne Abstriche einlösen:**
- **die Destination München wirtschaftlich erfolgreich ist, ohne sich in ihrem Charakter zu verbiegen oder unter Wert zu verkaufen:**
- **das Münchner Lebensgefühl der Marke bei Gästen und der Stadtbevölkerung ankommt:**
- **aus diesem Prozess der Aufwertung Impulse für eine zukunftsfähige Entwicklung für die Gesamtstrategie der Stadt aufgenommen werden:**
- **alle touristischen Leistungen im Sinne von ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit verbessert wurden und einer wachsenden Nachfrage nach diesem Angebot gerecht werden.**

## **6. Künftige Handlungsfelder**

**Um unsere Ziele zu erreichen, müssen vier Handlungsfelder bearbeitet werden:**

- **innovative Vermarktung,**
- **Produktgestaltung,**
- **Impulssetzung für die Gestaltung des Tourismus- und Lebensraums in München und**
- **- übergreifend - ein Stakeholdermanagement.**

Unter wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten hat sich das Aufgabenspektrum der Vermarktungsorganisation in den vergangenen Jahren deutlich über die klassischen Aufgaben von Marketing und Vertrieb hinaus entwickelt. Diese gehören zwar weiterhin zu den Funktionen einer Destination Management Organisation, werden aber künftig als Steuerungsinstrumente zur Erreichung nicht nur eines eindimensionalen, frequenzorientierten Wachstumsziels, sondern komplexer Zielszenarien eingesetzt.

Der Neustart im Münchner Tourismus gelingt nur mit grundlegenden Weichenstellungen für die ganzheitliche Entwicklung der Destination. Je weiter diese Maßnahmen gehen, je effektiver und nachhaltiger sie wirksam werden sollen, umso vorausschauender müssen sie projiziert werden, und umso mehr Stakeholder\*innen müssen für ihre Umsetzung einbezogen werden. Für München Tourismus ergibt sich dadurch eine immer weiter reichende Koordinationsaufgabe.

Eine zukunftsfähige Bewirtschaftung Münchens muss deshalb im Gesamtkontext der gesamten Stadtentwicklung und unter Einbeziehung aller Einzelakteur\*innen, also auch der Gäste Münchens, betrachtet und gesteuert werden. Ein in diesem Sinne innovatives Tou-

rismusmanagement entwickelt die Strategie für eine auf Dauer wirtschaftlich und gesellschaftlich tragfähige Bewirtschaftung der Destination und wirkt auf die dafür notwendigen Weichenstellungen hin.

**Während sich das Tourismusmarketing als klassische Kernaufgabe des Geschäftsbereichs Tourismus, Veranstaltungen, Hospitality auf die traditionelle Aktionsebene der Vermarktung der Reisewelt und ihrer Produkte beschränkt, ist es künftig notwendig, dieses Leistungsportfolio auszuweiten.**

Hierzu können drei Aktionsebenen unterschieden werden:

- **Die Vermarktung der Reisewelt und der angebotenen Produkte** – dies ist klassische Kernaufgabe von München Tourismus, soll aber künftig verstärkt durch innovative Maßnahmen angereichert werden.
- **Die Vermarktungsbotschaft und die Reisewelt durch Produktgestaltung stärker zusammenbringen** – dies ist das zentrale, im Rahmen der strategischen Überlegungen herausgearbeitete Handlungsfeld, das primär von Seiten der Branche übernommen werden muss.
- **Die Reisewelt, die im Sinne der Markentreue zugleich Lebensraum für die Münchnerinnen und Münchner ist, aktiv mitgestalten** – dies ist weder von München Tourismus noch von Seiten der Branche allein bewältigbar, sondern bedarf gesamtstädtischer Anstrengungen und Entscheidungen.

**Diese Erweiterung der Handlungsfelder ist Kernvoraussetzung für die Erfüllung des bedeutsamsten strategischen Ziels (vgl. oben): Der konsequenten Umsetzung der Markenstrategie im gesamten Leistungsportfolio der Destination. Dies kann allein auf Vermarktungsebene nicht erfolgen – im Gegenteil würde durch losgelöste Marketingaktivitäten die Gefahr einer Authentizitätslücke noch verstärkt.**

### **Beispiele**

**Einige erste Beispiele, die Produktgestaltung, Lebensraumgestaltung und begleitendes Marketing zusammenbringen, verdeutlichen das Ergebnis des Zusammenspiels innerhalb der vier Handlungsfelder.**

#### **Beispiel: Kampagne „Viertelliebe“**

*Einer der wichtigsten Treiber für einen Besuch Münchens ist das Entdecken von Stadtteilen und Stadtvierteln. Das Hervorheben der lokalen und authentischen Angebote in den jeweiligen Vierteln, die Abbildung der einzelnen Viertel mit ihrer Historie und ihrer Charakteristik in unseren Plattformen ist eng mit den Markenwerten verknüpft und trifft voll den Markenkern. Die Kampagne „Viertelliebe“ bildet gesellige Lebensfreude mit vielfältigen Genussmomenten und erstklassigen urbanen Erlebnissen ab, spiegelt das authentische*



*Lebensgefühl Münchens wider und bedient dabei die Sehnsucht unserer Gäste nach echter Verbundenheit zur Stadt (einfach-muenchen.de/viertelliebe).*

Mit dem Charakter als Kampagne erfolgt hier die klassische Vermarktung der Reisewelt und ihrer Angebote.

#### **Beispiel „City Support bei Kongressen und Großveranstaltungen“**

*Kund\*innen aus dem MICE Bereich erhalten Unterstützung in Form von verschiedenen City Support Paketen, für die München Tourismus in Kooperation mit Messe München und Flughafen München verschiedene Leistungen bündelt. Diese Pakete können etwa Vergünstigungen, Reisebausteine, ÖPNV-Fahrkarten und ähnliches enthalten.*

Hier wird bereits im Bereich der Produktgestaltung agiert, da eine rein kommunikative Ebene verlassen und das tatsächliche Reiseerlebnis für den Gast beeinflusst wird.

Maximale Sichtbarkeit und Visualisierung von Veranstaltungen in München, Ausdruck der Gastfreundschaft sowie reduzierte Kosten sind dabei der erkennbare Mehrwert.

Perspektivisch werden diese Leistungen nach Themenschwerpunkten und unter Berücksichtigung von Marken- und demzufolge auch Nachhaltigkeitsaspekten bereitgestellt und angeboten.

#### **Beispiel „Wasserradlwege“**

*In enger Kooperation mit Tourismus Oberbayern München TOM e.V. und Leistungsträger\*innen vor Ort wurden Radrundtouren von München in das oberbayerische Umland entwickelt.*

Zur Realisierung wurden Maßnahmen auf allen drei Aktionsebenen umgesetzt: Im Bereich der Reisewelt- bzw. Lebensraumgestaltung wurden die Entwicklung der Radwege selbst mit begleitet. Das konkrete Produkt konnte durch die Ausarbeitung der Routen und die Vernetzung mit Leistungsträger\*innen und deren Einbindung in das Angebot vor Ort gestaltet werden um dann auf Ebene der Vermarktung das Angebot über eine entsprechende gemeinsame Kommunikation zu bewerben.

Mit den Wasserradlwegen konnte ein Angebot geschaffen werden, dass exemplarisch den formulierten Anspruch an eine durchgängige markentreue Ausrichtung des Leistungsportfolios garantiert. Im Sinne von Authentizität und Resonanztourismus steht es Gästen und Einheimischen gleichermaßen offen und wird auch entsprechend genutzt.

### **Aus Tourismusmarketing wird Tourismusmanagement**

**Für den Geschäftsbereich Tourismus, Veranstaltungen, Hospitality ergibt sich dadurch immer stärker eine Koordinationsaufgabe: Aus Tourismusmarketing wird Tourismusmanagement.**

Den strategischen Neuerungs-Prozess in der Gesamtheit zu orchestrieren, zu bewerten, zu unterstützen und zu steuern und die Anpassung an sich weiter verändernde Rahmenbedingungen, hat sich in den vergangenen beiden Jahren zur dauerhaften Aufgabe eines innovativen Tourismusmanagements im Referat für Arbeit und Wirtschaft entwickelt. Für die Abstimmung mit TIM wurden bereits Strukturen entwickelt, die genau dies abbilden.

Durch die Festlegung der neuen strategischen Leitlinien für ein nachhaltig wirksames Tourismusmanagement verpflichten sich Stadt und Branche für eine substanzielle Qualitätsoffensive auf allen Ebenen der Produktgestaltung. Dies schließt auch temporäre und dauerhafte Maßnahmen der Stadtgestaltung ein, die nur zu einem kleineren Teil in eigener Verantwortung des Geschäftsbereichs Tourismus, Veranstaltungen, Hospitality im Referat für Arbeit und Wirtschaft umgesetzt werden können. Weit mehr Projekte und dauerhafte Veränderungen bedürfen jedoch der Unterstützung der Stadtgesellschaft und die Mitwirkung von anderen Referaten der LHM.

**Auch innerhalb des RAW-Geschäftsbereichs Tourismus, Veranstaltungen, Hospitality wurden schon erste Schritte unternommen, sich der Komplexität der Aufgabe entsprechend zukunftsfähig aufzustellen.**

**Im Rahmen eines ausführlichen Organisationsprozesses, der mit dem POR abgestimmt wurde, und dessen Basis eine intensive Beteiligung aller Mitarbeiter\*innen war, wurden**

- **mit dem Ziel einer umfassenden Ressourcenoptimierung** bisherige Aufgaben kritisch hinterfragt, Synergie-Effekte gehoben, Arbeitsabläufe rationalisiert und neue Abläufe und Strukturen abgebildet und
- **diese parallel mit dem dargestellten Strategieprozess so ausgerichtet, dass sie anknüpfungsfähig für die notwendigen Zukunftsaufgaben sind.**

Im Zuge der Haushaltskonsolidierung musste mit reduzierten Personalressourcen so geplant werden, dass – gerade zur Zeit der Pandemie, als die Förderung des touristischen Aufkommens von besonders hoher Bedeutung war – die weiterhin erforderlichen Kernaufgaben noch weitgehend abgebildet werden konnten.

Durch entsprechende Kompetenzbündelung konnten insbesondere Strategie, Marktforschung und Wissensmanagement, ein Partnermanagement sowie eine Einheit Hospitality geschaffen werden, die sich durch ihre Aufstellung insbesondere den dargestellten Zukunftsthemen widmen können. Exemplarisch ist dies vor allen Dingen im Bereich Partnermanagement mit entsprechenden Schwerpunktbeauftragten für die Themen Radtourismus, Barrierefreiheit und Diversity.

Um die dargestellten Zukunftsaufgaben dauerhaft bewältigen und weiterentwickeln zu können, bedarf es allerdings zusätzlicher Ressourcenzuschaltungen, die im Nachfolgenden dargestellt werden, wobei hierbei schon besonderes Augenmerk auf die Rollenverteilung im „Münchner Modell 2.0“ gelegt wurde.

**Der Vorschlag zu deren künftiger Ausgestaltung wurde im Einzelnen begleitend zum Strategieprozess mit erarbeitet, wobei sich das Ergebnis aus dem Prozess mit der Branche, der Einbindung aller Mitarbeiter\*innen und professionellem Input der Organisationsberatung einheitlich ergab. Dies bedeutet im Einzelnen:**

### **6.1. Innovative Vermarktung der Reisewelt Münchens**

Mit dem Antrag **München begrüßt die Welt** (Nr. 20-26 / A 01688, von Herrn StR Hans Hammer und Herrn StR Thomas Schmid vom 19.07.2021) wird eine der zentralen Aufgaben eines zukunftsweisenden Tourismusmanagements benannt. Mit dem Antrag wird gefordert, dass die Stadt ein Programm initiiert, um Ihre Gäste jeweils mit gezielten Kampagnen willkommen zu heißen. Anlass für sichtbare Willkommensbotschaften sollen unter anderem stadtbekanntere Feste, Feiertage, kulturelle oder internationale größere Sportevents sein.

Entsprechende Hospitality-Maßnahmen wurden bereits in der Vergangenheit, und deutlich umfangreicher in der Corona-Krise auf den Weg gebracht. Hierzu zählen unter anderem Beflaggungen und City-Dressing-Maßnahmen zu Kongressen, das Gesamtkonzept und die Gestaltung des „Sommers in der Stadt“ 2020 und 2021, die städtische Begleitkampagne zu den Münchner Spielen der Fußball-Europameisterschaft 2020 (veranstaltet 2021) in Kooperation mit dem Referat für Bildung und Sport, die städtische Begleitkampagne zur IAA Mobility in Kooperation mit der Messe München und die winterliche „Lichtaktion im Kunstareal“ (2021/22).

Ähnliche Maßnahmen sollen im Sinne einer Stärkung der Marke München gegenüber Gästen aber insbesondere auch mit Blick auf die Binnenwahrnehmung des Tourismus in Zukunft stark ausgebaut werden. Ganz im Sinne der Markenstrategie für die Destination zählen sie auf das Miteinander von Bevölkerung und Gästen ein und geben unvergesslichen Momenten in München einen abbildbaren und damit teilbaren Rahmen.

Diese Maßnahmen können auch als Instrumente einer innovativen Vermarktungsstrategie insoweit begriffen werden, als sie, etwa durch die Schaffung von „sharable moments“, für das Marketing eine authentische Bewerbung durch die Gäste selbst auf deren privaten social-media-Kanälen fördern.

Die Vermarktung der Destination wird mit den oben beschriebenen Maßnahmen immer stärker auch im Lebensraum der Stadtbevölkerung sicht- und erlebbar. Insbesondere bei temporären Projekten, Events, kulturellen und sportlichen Veranstaltungen (z.B. Lichtaktion im Kunstareal, Festivals, Feste oder städtische Begleitkampagnen zu internationalen Sportveranstaltungen) entsteht ein gemeinsamer Erlebnisraum für die Bevölkerung wie für die Gäste. Alle bewegen sich im gleichen Umfeld und nehmen dieselben Markenbotschaften der Veranstalter wahr. Der Landeshauptstadt München kommt hierbei entweder die Rolle des Veranstalters oder der sogenannten Gastgeberstadt (host city) für Veranstaltungen zu. Mit dem Antrag Nr. 20-26 / A 02774 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 24.05.2022 **Ein einheitliches Stadtmarketing für München** wird gefordert, das Wiedererkennungs- und Identifikationspotenzial aus beiden Rollen für die Stadtgesellschaft durch eine einheitliche Markenstrategie auszuschöpfen. Der Antrag knüpft inhaltlich an den Antrag **München begrüßt die Welt** (Nr. 20-26 / A 01688, von Herrn StR Hans Hammer und Herrn StR Thomas Schmid vom 19.07.2021) an und führt auf einen weiterreichenden Ausbau der Binnenkommunikation hin. Für die zukunftsweisende Destinationsentwicklung ist die schrittweise Ausweitung und Harmonisierung eine Chance, um Bewusstsein und Wohlwollen für die Gastfreundlichkeit in München dauerhaft zu fördern. Ein Markenauftritt spiegelt immer die Summe aus Eigen- und Fremdwahrnehmung. Je größer hierbei die Übereinstimmung ist, umso mehr zählt dies auf die Entwicklung der Identität und Marke aus Sicht aller Stakeholder ein.

Bei der Einführung und dem Ausbau eines einheitlichen Stadtmarketings sollte berücksichtigt werden, dass eine maximale Anzahl von Stakeholdern auf diesem Weg überzeugt und gewonnen werden müssen. Vereinfachend kann dies auf alle Menschen, die sich dauerhaft oder zeitweise in München aufhalten oder mit München beschäftigen (z.B. Investoren, Zuzugswillige u.ä.m.) bezogen werden. Alle beobachten solche Veränderungen mit einer individuellen Sicht auf die Marke München. Gewohnheiten und das Maß der Innovationsfreude jeder einzelnen Person spielt bei der Rezeption von Markenbotschaften eine Rolle. Wird dieser Prozess nur oberflächlich vollzogen, kann Skepsis und Ablehnung die Reaktion sein.

Von Akzeptanz, im Idealfall von einem „Anfreunden“ mit dem Markenbild und einer symbolischen Aneignung bei den Zielgruppen ist auszugehen, wenn die Etablierung eines einheitlichen Markenauftritts mit der qualitativen Verbesserung von Leistungen verbunden ist. München Tourismus hat sich deshalb gemeinsam mit der TIM auf eine substanzielle Qualitätsoffensive im touristischen Angebotsportfolio der Destination entschieden. Das touristische Erscheinungsbild steht damit im Einklang und kommt weiterhin zum Einsatz. Vieles spricht aber dafür, dass mit diesem Prozess, der mit der Formulierung der strategischen Leitlinien für den Restart des Tourismus in München eingeleitet wurde, eine Verstärkung des Markenauftritts innerhalb der Stadt, also unmittelbar am Reiseerlebnis, einher geht.

**Mit Blick auf das touristische Markenversprechen, ein für Gäste wie Einheimische „verbindendes“ und „exzellentes“ Leistungsangebot als Grundlage für markentreue und damit sozial verträgliche, nachhaltige Tourismusedwicklung zu schaffen, ist die Forderung eines in allen Lebensbereichen übergreifenden Markenauftritts für München nur konsequent.**

Die weitere Verstärkung der nach innen gerichteten stadtweiten Kommunikationsmaßnahmen durch einen einheitlichen Markenauftritt zielt auf ein nachhaltiges Wachstum des Tourismus in München im Einklang mit den Bedürfnissen der hier ansässigen Bevölkerung ab. Mit der touristischen Markenstrategie ist das Instrumentarium für eine nach außen wie nach innen identitätsstiftend wirkende Marketingkommunikation angelegt, die dem Erhalt der hohen Akzeptanzwerte für den Tourismus in München dient.

Folgende gemeinsamen Erlebnisräume verbinden Einheimische und Gäste in München und können mit einheitlichen Kommunikationsmaßnahmen und im Sinne der touristischen Markenstrategie erkennbar gemacht werden:

- die Wegeführung durch München, Leitsysteme
- Mobilität, per ÖPNV und individuell und bezüglich Sharing Angeboten
- Freizeitangebote wie Volks- und andere Feste, Festivals, Kultur, Sportangebote, Märkte, Publikumsmessen
- Gastgeberchaft für internationale Sportevents, Fach-Messen, Kongresse, Tagungen (MICE)
- Gastronomie und Nachtleben, Gastgewerbe allgemein
- Sicherheit und Gesundheit, Hilfe in Notfällen
- Inklusion und Barrierefreiheit
- besondere Angebote im Bereich LSBTIQ\*
- Umsetzung von Mehrsprachigkeit in allen öffentlichen Informationssystemen: Tourismus und Stadtgesellschaft sind gleichermaßen international geprägt

Der sukzessive Ausbau der Anwendungsfelder der touristischen Markenstrategie in der stadtweiten Binnenkommunikation ist deshalb in allen Bereichen angeraten, in welchen es Berührungspunkte oder Überschneidungen von Lebens- und Reisewelten in München gibt.

**Inwieweit die touristische Markenstrategie jedoch darüber hinaus geeignet ist, das Stadtmarketing gegenüber Teilöffentlichkeiten innerhalb und außerhalb der LHM auszuweiten, die keine inhaltlichen Überschneidungen mit touristischen Bedürfnissen oder Leistungen haben, kann nach Einschätzung des Referats für Arbeit und Wirtschaft erst nach Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen bewertet werden.**

Es ist nicht auszuschließen, dass die sukzessive Ausweitung des touristischen Markeneinsatzes in tourismusnahen Bereichen eine Strahlkraft entwickelt, die darüber hinaus eine Anwendung in allen Sektoren der städtischen Innen- und Außenkommunikation als nutzbringend erscheinen lässt.

**Es scheint jedoch angeraten, hierüber erst mit den Erfahrungen aus einem schrittweisen Einstieg in ein erweitertes Stadtmarketing mit engem Bezug zur Tourismuskommunikation gemeinsam mit allen Stakeholdern eine Bewertung vorzunehmen. Der maßgebliche „Reifegrad“ dürfte innerhalb von drei bis fünf Jahren nach Beginn der Umsetzung in tourismusnahen Anwendungsfeldern erreicht sein.** Das Referat für Arbeit und Wirtschaft wird eine fortlaufende Evaluation der vorgesehenen tourismusnahen Stadtmarketing-Maßnahmen vornehmen und nach eigener Einschätzung den Impuls für eine Ausweitung des Prozesses hin zu nicht tourismusnahen Leistungsbereichen innerhalb der LHM geben.

**Umsetzung erfordert Stellenzuschaltung und Sachmittel in angemessener Höhe:** Der Einstieg in eine Vereinheitlichung und konsequente Gestaltung der Binnenkommunikation der Landeshauptstadt, die Tourismusraum und Lebensraum verbinden, ist fachlich der Steuerung von Hospitality-Maßnahmen zuzuordnen. Die in beiden oben genannten Anträgen benannten Aufgaben, die sich auf die Berührungspunkte des Alltags und von Reiseerlebnissen und auf den Ausdruck der Gastfreundlichkeit in München beziehen, ist eine strategisch folgerichtige Ausbaustufe der neu geschaffenen „Hospitality“-Einheit innerhalb des Geschäftsbereichs Tourismus, Veranstaltungen, Hospitality im Referat für Arbeit und Wirtschaft.

Durch die Betreuung des städtischen Orientierungssystems und vereinzelten Maßnahmen im Bereich City Dressing, sowie mit Projekten wie der Neukonzeption und Durchführung des Stadtgründungsfests oder der Beauftragung einer weihnachtlichen Beleuchtung für die Innenstadt zum Münchner Christkindlmarkt sind die vorhandenen personellen Kapazitäten jedoch ausgeschöpft. Für neue und innovative Projekte bedarf es einer Personalausstattung.

**Mit Besetzung einer bereits bewilligten Stellenzuschaltung soll die neu geschaffene Organisationseinheit zu einer leistungsfähigen Einheit aufgebaut werden.**

**Konkret muss der Bereich Hospitality durch eine allein diesem Thema zur Verfügung stehende Stelle verstärkt werden. Dies wurde vom Stadtrat bereits beschlossen mit dem Beschluss für die „Schaffung von drei dauerhaften zusätzlichen Stellen ab 2020 ff. für das Veranstaltungs- und Hospitality Management“ (SV Nr. 14-20 / V 16017, vom 15.10.2019). Aufgrund der Corona-Pandemie wurde jedoch die Einrichtung der Stellen ausgesetzt.**

## **6.2. Reisewelt passend zur Vermarktungsbotschaft schärfen: Produktgestaltung**

**Die Sicherung von Markentreue in der Produktgestaltung ist eines der zentralen und auf Dauer festgelegten Ziele innerhalb der strategischen Leitlinien für den erfolgreichen Restart im München Tourismus.**

Die Münchner Reisewelt mit den Vermarktungsbotschaften stärker zusammenzubringen ist der Kern der substanziellen Qualitätsoffensive für eine nachhaltig erfolgreiche Destinationsentwicklung. Dass in diesem Bereich noch erhebliches Entwicklungspotenzial steckt, hat die wissenschaftliche Evaluation der bisherigen touristischen Strategie als Kernergebnis herausgearbeitet. (s. Anlage 7)

**Hierbei liegt die Entscheidungs- und Veränderungsmacht vor allen Dingen bei den Leistungsträger\*innen der Tourismuswirtschaft.**

Sie entscheiden über zukunftsweisende Veränderungen in den buchbaren Produkten und setzen diese proaktiv um. Sie sorgen dafür, dass die Markendestination München mit Spitzenleistungen erlebbar ist. Sie pflegen konsequent und kontinuierlich die Berührungspunkte der Gäste mit der Destination. München als Markendestination wird so zum Wertführer und zum Gegenteil eines Preiskämpfers. Alle Einzelmaßnahmen wirken dabei in ihrer Summe auf die nachhaltig tragfähige Tourismusentwicklung in München hin.

**Mit neu definierten Markenregeln steht allen Leistungsträger\*innen ein Instrument für die Entwicklung und Optimierung markengerechter und unter allen Aspekten nachhaltiger touristischer Produkte zur Verfügung.**

Beispiele für eine nachhaltige Produktgestaltung sind in dem Antrag „Nachhaltig Wohlstand schaffen: **Sozial, ökologisch, innovativ IV — München wird nachhaltiges Reiseziel!**“ (Antrag Nr. 20-26 / A 01664 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt – Fraktion vom 13.07.2021) bereits aufgeführt:

- Kombi-Angebote bei Übernachtungsbuchungen mit ÖPNV-Tickets
- Kooperation der Übernachtungsbetriebe mit MVG bezüglich Hotelbus-Services und Shuttlebussen
- Rabatte bei Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln
- Anreize für die Kooperation mit Car-Sharing-Angeboten, E-Cars, Fahrrad und E-Roller Verleih

München Tourismus verfügt bereits über langjährige Projekterfahrung aus **Kooperationen mit der Bahn im Inlandsmarkt**. Schon vor 2019 wurde innerhalb Europas mit den Bahngesellschaften in DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) und Benelux-Ländern kooperiert. Im Verlauf der Pandemie wurde schnell klar, dass die für München so wichtigen Auslandsmärkte ganz oder teilweise ausfallen würden. Deshalb wurde in der Recovery-Kampagne stark auf den Inlandsmarkt gesetzt. Hier war die Bahn ein natürlicher Verbündeter, weil viele Gäste bereits damit anreisen, und durch die starke bundesweite Präsenz in allen Medien, von analog bis digital. Wer mit der Bahn anreist, bewegt sich auch am Reiseort mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Ein wichtiger Nachhaltigkeitseffekt. Perspektivisch wird das Ziel verfolgt, dass die Gäste aus dem Inland wie aus den nahen Nachbarländern überwiegend mit der Bahn anreisen (aktuell Inland ca. 20%). Die Marketing-Kooperation mit den Bahngesellschaften soll deshalb dauerhaft fortgesetzt und weiter entwickelt werden.

Zukunftsweisend wirbt die **kommunikative Verbindung der Werbeleitthemen „Vierteliebe“ in München (einfach-muenchen.de/viertelliebe) mit den oberbayerischen „GeHeimatOrten“ (geheimatorte.de)** über die Grenzen der Landeshauptstadt hinaus für eine umweltfreundliche An- und Abreise mit öffentlichen Verkehrsmittel – oder mit dem Fahrrad. Mit der Einführung des 9-Euro-Tickets in den Sommermonaten 2022 hat sich die Zielsetzung der beiden ineinandergreifenden Kampagnen noch stärker in Richtung einer gleichmäßigen Aussteuerung der Gäste-ströme im öffentlichen Verkehr fokussiert. München Tourismus und der Tourismusverband Oberbayern-München e.V. (TOM) sind sich einig im Ziel, die Kooperation langfristig beizubehalten und als eine zentrale Plattform für Ausflugsplanung zwischen München und dem Umland zu etablieren.

**Zusammen mit dem Tourismusverband Oberbayern-München e.V. (TOM) entwickelt München Tourismus aktuell auch einen „Kompass für nachhaltige Produktentwicklung“**, der noch in 2022 der Branche zur Verfügung gestellt werden soll und unter anderem die Verbindung von nachhaltigen touristischen Leistungen in der Verbindung von Angeboten in Stadt und Land aufzeigt.

Aktuell wird eine **eigene Markenkommunikation für den Bereich des LGBTIQ\*-Tourismus** entwickelt, die sich unter authentischer Ausrichtung am vorhandenen Angebot der Landeshauptstadt auch der Schärfung des hier vorzufindenden Produktportfolios widmen soll.

**Die Rolle von München Tourismus besteht in der Impulssetzung, der Beratung, der Unterstützung und der anschließenden Vermarktung der nachhaltig verbesserten Leistungen. Die nachhaltige Produktgestaltung in der konkreten Einzelleistung muss aber bei den Unternehmen erfolgen und von privater Hand koordiniert wer-**



**den.** Die Initiative der Gestaltung entsprechender Angebote obliegt dabei den jeweiligen touristischen Leistungsträger\*innen. Sie können anhand der Markenstrategie ein entsprechendes Angebot schaffen, das dann über die Kommunikations- und Vertriebskanäle von München Tourismus an die passenden Zielgruppen in den passenden Märkten gespiegelt wird.

**TIM will im Sinne der bewährten Aufgabenteilung zwischen Stadt und Branche im Münchner Modell die Steuerung des markentreuen und nachhaltigen Produktmanagements übernehmen.**

Mit dieser Verpflichtung sind umfangreiche Beratungsleistungen und Koordinierungsmaßnahmen verbunden, die einen Ausbau der verfügbaren Ressourcen innerhalb der Organisation erforderlich machen. Hierfür muss TIM die Funktion des Produktmanagements neu einrichten.

**Es wird vorgeschlagen, dass die Stadt die Erfüllung dieser Verpflichtung durch einen jährlichen finanziellen Zuschuss über Sachmittel in Höhe von 100.000 € fördert.** Die Mittel dienen der substanziellen Verbesserung des Leistungsangebots der Destination und werden mit wirtschaftlich nachhaltigem Effekt eingesetzt.

### **6.3. Die Reisewelt selbst gestalten: Impulse für die Stadtentwicklung setzen**

Gerade in diesem Bereich sind neue Aufgaben nicht nur im Sinne der touristischen Markenstrategie angeraten, sondern überschneiden sich mit dem Ziel der Förderung der Lebensqualität in der Landeshauptstadt. Tourismusraum muss entsprechend des touristischen Markenverständnisses immer als integrativer Teil des Lebensraums betrachtet werden.

Beispielhaft können hier Anreize für die Errichtung von Mobilitätsstationen z. B. in Hotelgaragen benannt werden, oder auch die Berücksichtigung des Erhalts und der Stärkung mittelständischer, inhabergeführter Strukturen bei der Genehmigung neuer Beherbergungsbetriebe durch die Landeshauptstadt.

**Aus den strategischen Zielen wird deutlich: Das effektivste Mittel im Tourismusmanagement ist die Gestaltung der Reisewelt selbst. Hier spricht die Destination als Gesamtprodukt für sich. Angebote, die die Landeshauptstadt im Sinne der touristischen Marke bereithält, sind die besten Ansatzpunkte für erfolgreiche Gestaltung von buchbaren Reiseleistungen und deren Vermarktung. Hier können RAW und TIM nur Impulse setzen. Für diese Aufgabe braucht es eine stärkere Miteinbeziehung der Tourismuswirtschaft und gesamtstädtische Entscheidungsprozesse.**

Tourismusrelevante Themen müssten künftig verstärkt auf eine stadtweite Ebene gehoben werden und die Entscheidungsgrundlage in vielfältigen Themenfeldern bereichern. Im

Idealfall führt die ganzheitliche Betrachtung und Steuerung bei einzelnen Aspekten zu einer Bündelung von Kompetenzen und zur Harmonisierung des Außenauftritts der Landeshauptstadt gegenüber allen Stakeholder\*innen und Zielgruppen. Das RAW kann hierbei eine Koordinationsfunktion übernehmen.

#### **6.4. Koordinierung der weitergehenden Aufgaben: Stakeholder Management**

Den strategischen Neuerungs-Prozess in der Gesamtheit zu orchestrieren, zu bewerten, zu unterstützen und zu steuern und die Anpassung an sich weiter verändernde Rahmenbedingungen haben sich in den vergangenen beiden Krisen-Jahren als dauerhafte Aufgaben eines nachhaltigen innovativen Tourismusmanagements im Referat für Arbeit und Wirtschaft herauskristallisiert.

Grundvoraussetzung für das Funktionieren aller genannten Handlungsfelder ist ein umfassendes Stakeholdermanagement. Selbst auf Ebene der Vermarktung funktionieren die dargestellten innovativen Formate nur unter enger Miteinbeziehung privater Stakeholder\*innen. Bei der Produktgestaltung und der Impulsgabe für die Gestaltung der Reisewelt ist Stakeholdermanagement die Kernaufgabe. Vor allen Dingen bei der Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen und innovativen Lösungen besteht die Notwendigkeit zur Koordination mit städtischen Stellen, Land, Bund, Europa, TIM e.V., weiteren Leistungsträger\*innen und Verbänden oder wissenschaftlichen Einrichtungen.

Für diese Aufgabe braucht es eine Managementfunktion für nachhaltigen und innovativen Tourismus, die auf der Tourismusleitungs-Stelle besetzt werden soll sowie eine Sachbearbeitungsstelle zur Unterstützung dieser Koordinationsaufgabe.

Die Anträge **Besetzung Leitung Tourismus** (Antrag Nr. 20-26 / A 00799 von Herrn StR Manuel Pretzl, Herrn StR Sebastian Schall, Herrn StR Alexander Reissl, Frau StRin Ulrike Grimm, Herrn StR Thomas Schmid vom 04.12.2020) sowie **Ausschreibung und Besetzung der Leitung des Fachbereichs München Tourismus im Referat für Arbeit und Wirtschaft** (Antrag Nr. 20-26 / A 01008 von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 04.02.2021) heben auf die geschilderte Funktion des übergreifenden Stakeholder Management ab.

#### **7. Stellen- und Finanzierungsbedarfe**

Aus den vorangegangenen Erläuterungen ergibt sich ein Bedarf von drei zusätzlichen Stellen sowie zusätzlicher finanzieller Unterstützung.

Die neuen Stellen umfassen folgende Aufgaben:

**Leitung nachhaltiges und innovatives Tourismusmanagement sowie eine unterstützende Sachbearbeitung (1 VZÄ)**

Der Leitung nachhaltiges und innovatives Tourismusmanagement kommt eine Schlüssel-funktion bei der Umsetzung der vorgestellten strategischen Leitlinien zu. Die künftigen Handlungsschwerpunkte erfordern umfassende Koordinierungsfähigkeit, sowohl für interne wie externe Koordination und entsprechende Kenntnisse im Bereich Nachhaltigkeit und bei innovativen Formaten. Sie soll möglichst zeitnah auf der Tourismus-Leitungs-Stelle eingerichtet werden und neben den Aufgaben der Fachbereichsleitung folgende inhaltlichen Schwerpunkte verfolgen:

- Innerhalb des Fachbereichs müssen die neu entwickelten Leitlinien implementiert werden und durch koordinatorische Maßnahmen und in enger Abstimmung mit den einzelnen Abteilungen konkret umgesetzt werden. Während durch den Bereich „Strategie“ die inhaltlichen Grundlagen geschaffen werden können, bedarf es zusätzlicher Management-Attention, diese in konkreten Maßnahmen zur Wirkung zu bringen.
- Inhaltlich angereichert ist dies auch hier bereits durch die Aspekte eines verstärkten innovativen Marketings sowie der Nachhaltigkeit. Insbesondere im Innovationsbereich gilt es, neue technische Möglichkeiten zu implementieren und die Bespielung neuer, insbesondere digitaler Formate zu orchestrieren (z.B. Besucherlenkung, open data, CRM-System-basierter Austausch). Erforderlich für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Projekte ist ein Zusammenwirken diverser einzelner Bereiche, was wiederum ein hohes Maß an Management-Attention erfordert.
- Extern gilt es, die Koordinierung der privaten Partner\*innen und sonstigen Stakeholder\*innen in den Bereichen Innovation und Nachhaltigkeit abzubilden. Insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit ist hier zunächst eine Wissensvermittlung für entsprechende Möglichkeiten und Chancen vonnöten.
- Gerade im Nachhaltigkeitsbereich erweitert sich das Spektrum potentieller Stakeholder\*innen über das der touristischen Partner\*innen hinaus. Um Nachhaltigkeitsprojekte erfolgreich umzusetzen, ist eine Koordination bzw. Zusammenarbeit mit anderen städtischen Referaten, wissenschaftlichen Einrichtungen, zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen oder staatlichen Ebenen erforderlich. Von allen Dingen in diesem Bereich rückt die Koordination möglicher Fördergeber\*innen sowie die von auszuschreibenden Beratungsunternehmen etc. in den Fokus.

**Sachbearbeiter\*in nachhaltiges und innovatives Tourismusmanagement (1 VZÄ)**

Eine Sachbearbeitungsstelle soll den/die Leiter\*in für nachhaltigen und innovativen Tourismus operativ in allen Belangen unterstützen. Zu besonderen Aufgaben gehören etwa:

- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Projektplänen
- Unterstützung bei der Ausschreibung von externen Aufträgen im Bereich der Nachhaltigkeitsberatung

- Organisation von Netzwerk-Veranstaltungen der touristischen Stakeholder\*innen, wie Runden Tischen und besonderen Events

#### Sachbearbeiter\*in Hospitality (1 VZÄ)

Wie bereits im Eckdatenbeschluss 2020 genehmigt, bestehen die Aufgaben der Stelle insbesondere in der Realisierung sicht- und erlebbaren Maßnahmen für Gäste und Einwohner der LHM gleichermaßen. Diese stellen gerade im Sinne der strategischen Leitlinien eine unabdingbare Ergänzung zum schwerpunktmäßig bei TIM angesiedelten Aufgabengebiet des Produktmanagements dar. Aufgaben bestehen etwa in:

- Koordination verschiedener neuer Aufgaben aus dem Bereich „Hospitality“ sowie die Außendarstellung der LHM betreffende Themenbereiche.
- Unterstützung bei der Fortführung bereits bestehender Projekte, wie dem Orientierungssystem, der städtischen Bauzaugestaltung u.ä.m.
- Entwicklung von neuen Projekten im Sinne einer Willkommenskultur gegenüber Gästen und Einwohner\*innen der LHM im Sinne der strategischen Leitlinien.
- Abstimmung mit der Stadtverwaltung sowie Miteinbeziehung verschiedener Partner\*innen aus dem unternehmerischen und gesellschaftlichen Bereich.
- Förderung des Austausches von Kompetenzen innerhalb des Geschäftsbereichs im Bereich der Veranstaltungs- und Projektorganisation, auch unter Hospitality- und Marketing-Gesichtspunkten.

Die dargestellten Stellenbedarfe wird das RAW im Rahmen des Verfahrens zum Eckdatenbeschluss für das Haushaltsjahr 2023 bei der Stadtkämmerei anmelden

#### Sachkosten

Zusätzlich zu den o.g. personellen Ressourcen werden, wie dargestellt, auch Sachmittel benötigt. Dies betrifft

- einmalig eine Förderung im Jahr 2022 von gemeinschaftlichen Projekten mit Tourismus Oberbayern München (TOM) in Höhe von 60.000 €, sowie
- dauerhaft die Unterstützung der Geschäftsstelle der Tourismus Initiative München e.V. (TIM) für die Beauftragung einer/s Produktmanager\*in in Höhe mit einem Sachkostenzuschuss von 100.000 € p.a. ab 2023.

Vor dem Hintergrund der bereits laufenden intensivierten Zusammenarbeit mit dem Umland, gerade unter Nachhaltigkeitsaspekten, wird eine Finanzierung der Sachkosten iHv 60.000 € für das Jahr 2022 aus dem hierfür zusätzlich zur Verfügung gestellten Budget von 1 Mio. € „zur gezielten Belebung der Wirtschaft und Innenstadt“ entsprechend des Eckdatenbeschlusses zum Haushalt 2022 vorgeschlagen. In diesem Zusammenhang wird auf die Erläuterungen zur Mittelverwendung in der SV-Nr. 20-26 / V 04791 vom 15.12.2021 unter Punkt 8.1 verwiesen.

Die für 2022 zusätzlich benötigten Mittel i.H.v. einmalig 60.000 € können aus den bisher unverbrauchten, jedoch bereits vom Stadtrat genehmigten Budget i.H.v. ursprünglich 1 Mio. € „zur gezielten Belebung der Wirtschaft und Innenstadt“ gemäß der SV-Nr. 20-26 / V 04791 vom 15.12.2021 unter Punkt 8.1 verwendet werden.

Die weiteren ab 2023ff. erforderlichen Auszahlungsmittel iHv 100.000 € werden regulär im Rahmen des Haushaltsaufstellungsverfahrens zum Eckdatenbeschluss 2023 angemeldet.

## 8. Darstellung der Kosten und der Finanzierung

Es entstehen zahlungswirksame Sachkosten i.H.v. einmalig 60.000 € im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit für den Haushalt des Referats für Arbeit und Wirtschaft beim Produkt 44575100 „Tourismus“

|  | dauerhaft | einmalig            | befristet |
|--|-----------|---------------------|-----------|
| <b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>                           |           | 60.000 €<br>in 2022 |           |
| davon:   |           |                     |           |
| Personalauszahlungen (Zeile 9)*                                |           |                     |           |
| Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)         |           |                     |           |
| Transferauszahlungen (Zeile 12)                                |           | 60.000 €<br>in 2022 |           |
| Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13) |           |                     |           |
| Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)              |           | ,--                 |           |
| Nachrichtlich Vollzeitäquivalente                              |           |                     |           |

Die Finanzierung der in 2022 zusätzlich benötigten Sachkosten i.H.v. einmalig und insgesamt 60.000 € erfolgt aus den vom Stadtrat ursprünglich genehmigten Budgetmitteln i.H.v. 1 Mio € „zur gezielten Belebung der Wirtschaft und Innenstadt“ vgl. SV-Nr. 20-26 / V 04791 vom 15.12.2021 unter Punkt 8.1.

Der finanzielle Mehrbedarf i.H.v. insgesamt 60.000 € für das Haushaltsjahr 2022 gemäß voranstehender Finanzierungstabelle wird genehmigt und im Rahmen des Nachtragshaushalts 2022 oder auf dem Büroweg bei der Stadtkämmerei für das Produkt 44575100 „Tourismus“ angemeldet.

Begründung der Unabweisbarkeit: Die Tourismuswirtschaft Münchens ist durch die andauernde Corona-Krise in ihrer Innovationsfähigkeit und in ihren bestehenden Geschäftsmodellen grundlegend erschüttert. Zugleich wächst der Investitionsdruck von Seiten internationaler Wettbewerbs-Destinationen, insbesondere im Bereich von MICE-Bewerbungen. Ohne die Zusammenarbeit der mit dem Umland LHM wird es nicht gelingen, notwendige Qualitätsverbesserungen i.S. der neuen Strategischen Leitlinien vorzunehmen und die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) der Branche wieder herzustellen. Weitere negative Auswirkungen oder eine erneute Krisensituation innerhalb der Querschnittsbranche Tourismus hat Auswirkungen auf fast alle wirtschaftlichen Bereiche des Standorts München.

Begründung der Unplanbarkeit: Der Verlauf der Corona-Pandemie war zu keinem Zeitpunkt und ist noch immer nicht vollständig berechenbar. Maßnahmen zum Ausgleich von pandemie-bedingten Umsatzeinbrüchen mussten in der Vergangenheit und müssen auch weiterhin in Teilen situativ und kurzfristig entschieden werden, insbesondere in der Zusammenarbeit mit TOM e.V.

Begründung der Dringlichkeit: Zum aktuellen Zeitpunkt sind fast alle Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie für den Incoming-Tourismus in München aufgehoben, auch wenn der weitere Verlauf der Pandemie-Situation unberechenbar bleibt. Dies erfordert eine schnelle Aktion gemeinsam mit starken Partnern aus dem Münchner Umland, auf einen schnellen Neustart und die Verbesserung des Leistungsangebots hinzuwirken, zumal Konkurrenzdestinationen derzeit aus dem selben Grund mit einem erheblichen Mitteleinsatz und Marketing-Druck ebenfalls um schnell aktivierbare Marktanteile in allen touristischen Quellmärkten kämpfen.

Der dauerhafte finanzielle Mehrbedarf an Sachkosten i.H.v. 100.000 € für die Jahre 2023ff, sowie die Personal- und dazugehörigen Arbeitsplatzkosten werden im Rahmen der Anmeldungen zum Eckdatenbeschluss 2023 bei der Stadtkämmerei entsprechend eingebracht.

Die Stadtkämmerei hat wie folgt Stellung genommen:

*„Die Stadtkämmerei nimmt o.g. Beschlussvorlage zur Kenntnis und erhebt keine Einwände hinsichtlich des Finanzierungsaspekts, die das Jahr 2022 betreffen.“*

Die Finanzierung der im Jahr 2022 zusätzlich benötigten Sachkosten erfolgte aus den vom Stadtrat ursprünglich genehmigten Budgetmitteln in Höhe von 1 Mio. € „zur gezielten Belebung der Wirtschaft und Innenstadt“ gem. Beschluss „Antragstellung zu den Förderprogrammen „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ (Bundesprogramm) und „EU-Innenstadt-Förderinitiative“, Finanzierung des städtischen Eigenanteils Sonderfonds „Innenstädte beleben“ (BV Nr. 20-26 / V 04791; Vollversammlung vom 15.12.2021).

Sie gibt ferner den Hinweis:

*„Da die Haushaltssatzung noch nicht genehmigt und bekannt gemacht ist, gelten derzeit die Regelungen nach Art. 69 Abs. 1 Satz 1 GO zur vorläufigen Haushaltsführung. Demnach dürfen nur finanzielle Leistungen erbracht werden, zu denen die Gemeinde rechtlich verpflichtet ist oder die für die Weiterführung notwendiger Aufgaben unaufschiebbar sind. Es wird darüber hinaus angemerkt, dass aufgrund der geopolitischen Folgen des Krieges in der Ukraine und dessen humanitären und wirtschaftlichen Auswirkungen weitere finanzielle Einschnitte der Haushaltslage absehbar sind.*

*Der dauerhafte finanzielle Mehrbedarf an Sachkosten in Höhe von 100 Tsd. € für die Jahre 2023 ff. sowie die Personal- und dazugehörigen Arbeitsplatzkosten werden im Rahmen der Anmeldungen zum Eckdatenbeschluss 2023 bei der Stadtkämmerei entsprechend eingebracht. Hinsichtlich der Stellenschaffung (3 VZÄ) ist das Personal- und Organisationsreferat einzubinden.“*

Die Entwicklung der touristischen Rahmenbedingungen sind durch die nach wie vor kaum berechenbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie sowie der wirtschaftlichen Folgen des Krieges in der Ukraine aktuell noch immer nicht verstetigt und langfristig berechenbar. Dies bringt einen erhöhten internen und externen Abstimmungsbedarf insbesondere bei wegweisenden Strategie-Konzepten mit sich. Aus diesem Grund und zusätzlich durch die Einordnung des Stadtratsantrags zum Thema „Stadtmarketing“ konnte die interne Abstimmung erst verspätet abgeschlossen werden.

Anhörungsrechte eines Bezirksausschusses sind nicht gegeben.

Der Korreferent des Referates für Arbeit und Wirtschaft, Herr Stadtrat Manuel Pretzl, und der Verwaltungsbeirat für Tourismus, Herr Stadtrat Beppo Brem, haben jeweils einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

## **II. Antrag des Referenten**

1. Die Ausführungen zu den strategischen Leitlinien für den Restart des Tourismus in München werden zur Kenntnis genommen.
2. Den Ausführungen zur Dringlichkeit, Unabweisbarkeit und Unplanbarkeit im Vortrag wird zugestimmt.
3. Das Referat für Arbeit und Wirtschaft wird beauftragt, die einmalig erforderlichen Haushaltsmittel i.H.v. insgesamt 60.000 € für das Jahr 2022 im Rahmen des Nachtragshaushalts 2022 oder auf dem Büroweg für das Produkt 44575100 „Tourismus“ anzumelden. Die Refinanzierung dieser Mittel erfolgt aus dem im Rahmen des Eckdatenbe-

schlusses 2022 vom Stadtrat genehmigten Budgets i.H.v. 1 Mio € „zur gezielten Belebung der Wirtschaft und Innenstadt“.

Die für 2023ff. i.H.v. dauerhaft 100.000 € benötigten Sachkosten, sowie die im Antrag genannten Stellenbedarfe samt dazugehöriger Arbeitsplatzkosten werden im Rahmen der Anmeldungen zum Eckdatenbeschluss 2023 bei der Stadtkämmerei entsprechend eingebracht.

4. Das Referat für Arbeit und Wirtschaft wird beauftragt, den vorgenannten Zuschuss wie folgt an auszuzahlen: Ein Zuschuss in Höhe von 60.000 € wird in 2022 an den Verein Tourismus Oberbayern München e.V. ausgereicht.  
Die Ausreichung findet als Fehlbetragsfinanzierung statt.  
Die Finanzierung erfolgt aus dem Produkt 44575100 „Tourismus“.
5. Der Stadtrat nimmt zur Kenntnis, dass die beantragten Stellen keinen zusätzlichen Büroraumbedarf auslösen.
6. Der Antrag Nr. 20-26 / A 00799 von Frau Stadträtin Ulrike Grimm und von den Herren Stadträten Manuel Pretzl, Sebastian Schall, Alexander Reissl, Thomas Schmid vom 04.12.2020 ist hiermit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
7. Der Antrag Nr. 20-26 / A 01008 von der SPD / Volt – Fraktion, Fraktion Die Grünen – Rosa Liste vom 04.02.2021 ist hiermit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
8. Der Antrag Nr. 20-26 / A 01664 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt – Fraktion vom 13.07.2021 ist hiermit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
9. Der Antrag Nr. 20-26 / A 01688 von von den Herren Stadträten Hans Hammer und Thomas Schmid vom 19.07.2021 ist hiermit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
10. Der Antrag Nr. 20-26 / A 02774 von der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 24.05.2022 ist hiermit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
11. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

### **III. Beschluss**

nach Antrag.

Über den Beratungsgegenstand wird durch die Vollversammlung des Stadtrates endgültig beschlossen.

Stadtrat der Landeshauptstadt München



Der / Die Vorsitzende

Die Referentin/  
Der Referent

Ober-/Bürgermeister/-in  
ea. Stadtrat/-rätin

Clemens Baumgärtner  
Berufsm. StR

- IV. Abdruck von I. mit III.  
über Stadtratsprotokolle (D-II/V-SP)  
an das Direktorium – Dokumentationsstelle (2x)  
an das Revisionsamt  
an die Stadtkämmerei  
z. K.**

- V. Wv. RAW-GB4-6  
Abdruck an RAW-GL**