

Hier Text eingeben

dwif

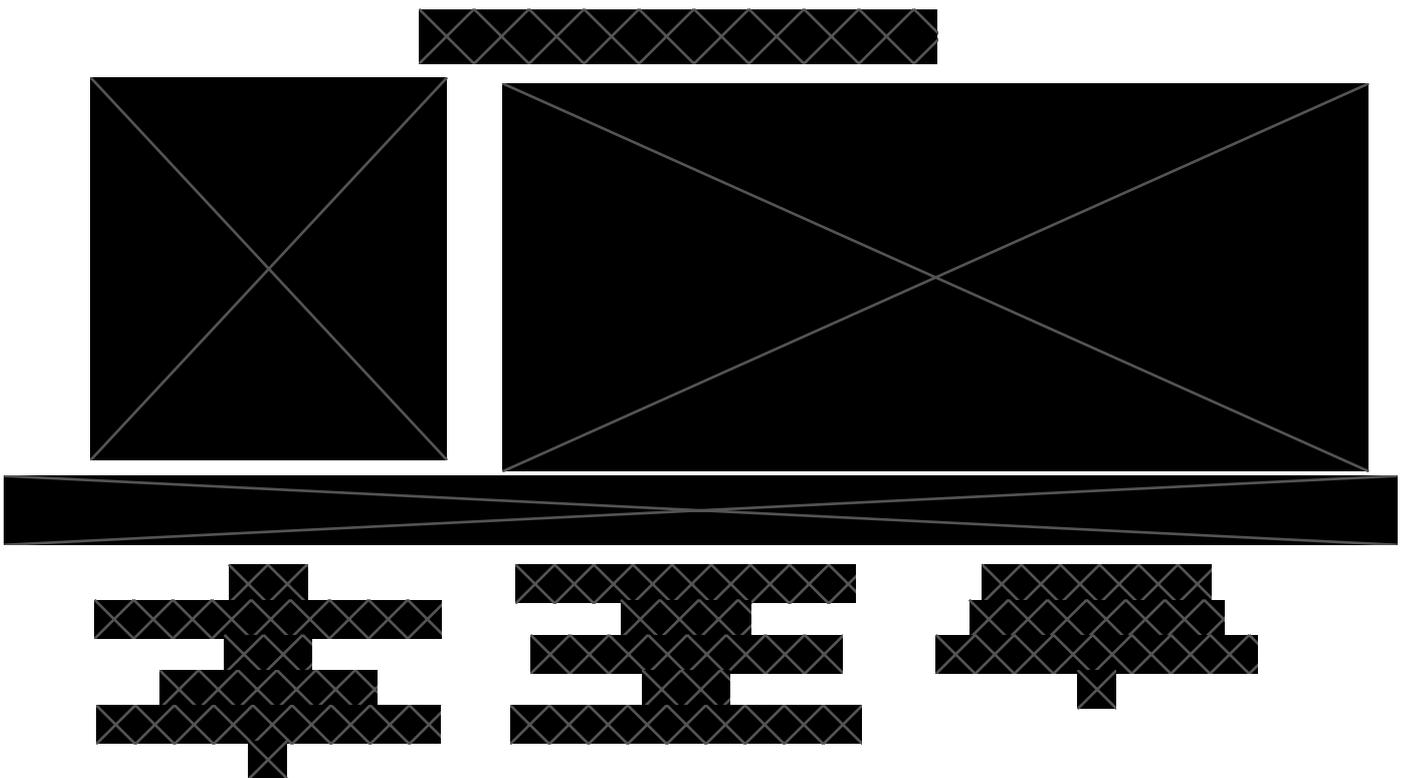
WEGWEISEND IM TOURISMUS

Endbericht

OPTIMIERUNG DES MICE-PRODUKTS MÜNCHEN

OPTIMIERUNG DES MICE-PRODUKTS MÜNCHEN

ENDBERICHT



dwif-Consulting GmbH
Marienstr. 19/20, 10117 Berlin
Sonnenstr. 27, 80331 München
www.dwif.de

ghh Consult GmbH
Flotowstraße 5, 65193 Wiesbaden
www.ghh-consult.de

dwif-Consulting GmbH
München/Berlin, den 20. Dezember 2021

INHALT

I.	AUSGANGSSITUATION & AUFGABENSTELLUNG	- 6 -
II.	ANALYSE UND BEWERTUNG DES MICE-MARKTES ALLGEMEIN UND FÜR DEN STANDORT MÜNCHEN	- 8 -
1.	Entwicklungen auf dem MICE-Markt.....	- 8 -
1.1	Der deutsche MICE-Markt.....	- 8 -
1.2	Bewertung und Einschätzung der Auswirkungen von Corona auf den Tourismus und das MICE-Geschäft	- 14 -
2.	Perspektiven des MICE-Marktes nach Corona.....	- 16 -
2.1	Veränderungen im MICE-Markt.....	- 17 -
2.2	Auswirkungen für den Münchener MICE-Markt.....	- 19 -
2.3	Auswirkungen im Geschäftsreiseverkehr	- 20 -
2.4	Auswirkungen bei Incentives und Events	- 20 -
3.	Entwicklung und Prognosen für den MICE-Markt München	- 21 -
3.1	Ausgangssituation in der Kongresswirtschaft München.....	- 21 -
3.2	Rahmenbedingungen im MICE-Markt München.....	- 23 -
4.	Struktur und Volumen des MICE Angebots in München	- 24 -
4.1	Das MICE relevante Angebot in München	- 24 -
4.2	Nachfragevolumen und wirtschaftliche Auswirkung im MICE-Markt München	- 27 -
4.3	Potenzielles Nachfragevolumen und -struktur nach einem Re-Start... -	- 29 -
4.3.1	Szenarien der zukünftigen MICE-Entwicklung in München ... -	- 30 -
4.3.2	Szenarien für den MICE-Markt München	- 31 -
5.	Analyse von Mitbewerber*innen im In- und Ausland inkl. Reaktionen auf Corona	- 33 -
6.	Anforderungen für die zukünftige Marktposition der Destination München	- 35 -
6.1	Meetings, Incentives und Corporate Events werden bleiben	- 35 -
6.2	Zusammenarbeit, Diskussion und Inklusion dominieren.....	- 36 -
6.3	Hohe Anforderungen an Hygiene- und Sicherheitsstandards.....	- 36 -
6.4	DMCs bleiben wichtige Partner	- 36 -

6.5	Direktbuchungssysteme gewinnen an Bedeutung.....	- 37 -
6.6	Events mit Erlebnischarakter	- 37 -
6.7	Einbeziehung von Social Media und Apps	- 37 -
6.8	Digitale und hybride Veranstaltungen gewinnen an Bedeutung	- 38 -
6.9	Die Konsequenzen für den MICE-Markt München.....	- 38 -
7.	Beurteilung der MICE-Destination München durch PCO's, Event-Agenturen und Veranstalter	- 39 -
7.1	Volumen und Struktur der MICE-Veranstaltungen.....	- 41 -
7.2	Mitbewerber	- 41 -
7.3	Relevante Branchen.....	- 42 -
7.4	Bewertung der Zusammenarbeit mit den Akteuren aus München	- 43 -
7.5	Auswahlkriterien bei der Standortwahl.....	- 44 -
7.6	Zufriedenheit entlang der Customer Journey	- 45 -
7.7	Gründe für die „nicht-Durchführung“ von MICE-Veranstaltungen in München	- 46 -
8.	SWOT-Analyse auf Basis der Umfragen	- 46 -
8.1	Stärken/Chancen	- 46 -
8.2	Schwächen.....	- 48 -
8.3	Risiken	- 49 -
8.4	Fazit SWOT-Analyse	- 50 -
9.	Zusammenfassung.....	- 50 -
III.	AUFGABEN, THEMENFELDER UND ZUSAMMENARBEIT DER MICE-AKTEUR*INNEN AUS MÜNCHEN.....	- 55 -
1.	Einschätzung und Bewertung zur aktuellen Situation.....	- 55 -
1.1	Positionspapier des Sprintteams MICE München.....	- 55 -
1.2	Einschätzung der Münchener MICE-Akteur*innen.....	- 56 -
1.3	Was sagt die Nachfrageseite?	- 63 -
1.4	Fazit	- 64 -
2.	Zukunft: Der Münchener Weg.....	- 64 -
2.1	Strategische Eckpunkte und Top Ziele für den MICE-Markt München	- 65 -
2.2	Workflow, Prozesse und Zusammenarbeit.....	- 75 -
2.3	Aufgaben und Organisationsstruktur des Kongressbüros.....	- 84 -

2.3.1	Convention Bureau der Zukunft	- 84 -
2.3.2	Aufgabenfelder des Kongressbüros	- 86 -
2.3.3	Organisationsstruktur des Kongressbüros.....	- 93 -
2.3.4	Vergleich der Budget- und Mitarbeiterzahlen.....	- 99 -
IV.	HANDLUNGSFELDER ZUR OPTIMIERUNG DES MICE-PRODUKTES MÜNCHEN	- 101 -
1.	Übergeordnete Handlungs- und Potenzialfelder für den MICE-Standort München	- 102 -
2.	Handlungs- und Potenzialfelder für das Kongressbüro München.....	- 103 -
3.	Handlungs- und Potenzialfelder für die großen Kongress- und Tagungslocations	- 106 -
4.	Handlungs- und Potenzialfelder für die Hotellerie	- 108 -
5.	Handlungs- und Potenzialfelder für PCOs und DMCs	- 109 -
V.	EXECUTIVE SUMMARY	- 111 -

INTERNER GEBRAUCH UND BILDQUELLEN

Zur Veranschaulichung von guten Beispielen und Vorbildern werden im Bericht Fotos und Abbildungen verwendet, für die dem dwif keine Rechte zur allgemeinen Veröffentlichung vorliegen. Deshalb ist dieser Teil des Berichts ausdrücklich nur für den internen Gebrauch bestimmt. Mit Ausnahme der Fotos und Abbildungen, für die der Auftraggebende selbst oder das dwif über Bildrechte verfügen, dürfen diese nicht weitergegeben oder öffentlich publiziert werden. Die Fundstellen im Internet sind jeweils unter den Fotos und Abbildungen im Bericht vermerkt.

I. AUSGANGSSITUATION & AUFGABENSTELLUNG

Das dwif und ghh consult sind von der Landeshauptstadt München damit beauftragt worden, **Optimierungspotenziale für das MICE-Produkt München** aufzuzeigen.

Mit 18,3 Mio. Übernachtungen war München im Jahr vor Corona (2019) die zweitbeliebteste städtetouristische Destination Deutschlands und unter den Top 10 in Europa. Bei mehr als der Hälfte der Übernachtungsgäste steht ein geschäftliches Motiv (Kongress- oder Messebesuch oder sonstiger geschäftlicher Termin) im Mittelpunkt der Reise.

Im Kongresstourismus war München 2019 nach Berlin ebenfalls die zweitwichtigste deutsche Destination. Europaweit landete die Stadt hingegen „nur“ auf Rang 11, gemessen an der Zahl der Teilnehmenden. Der **MICE-Sektor** war jedoch in der Vergangenheit ein **wichtiger Wachstumsfaktor** für München. Mehr als ein Drittel des Gäste- und Übernachtungsaufkommens in der Stadt resultierte aus diesem Segment (Berlin 31%, Hamburg 25%, Wien 13%). Ein weiterer Grund, dem MICE-Tourismus mehr Aufmerksamkeit zu schenken: Die Wertschöpfung im MICE-Segment liegt deutlich höher als im Leisure Bereich. Von den Ausgaben profitieren sowohl die Hotellerie, der Einzelhandel, der Kultur- und Freizeitsektor und vor allem die Gastronomie.

Infolge der Corona-Pandemie sank 2020 die Zahl der Gästeankünfte jedoch auf 2,9 Mio. (-63 %) und die der Übernachtungen auf 4,7 Mio. (-59 %). Das Vorkrisenniveau wird wahrscheinlich erst mittelfristig wieder erreicht. Hierzu soll unter anderem diese Studie eine Antwort geben. **Für den MICE-Markt haben sich die Rahmenbedingungen durch die Krise rapide geändert.** Digitale Formate, virtuelle Events, sowie hybride und räumlich verteilte Veranstaltungen waren vorher zwar schon vorhanden, aber nicht weit verbreitet. Wie sich diese Formate künftig auf Angebot und Nachfrage in München auswirken, wird im Rahmen dieser Studie in Ansätzen geklärt werden.

Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, haben München Tourismus und der Tourismus Initiative München (TIM) e.V. ein gemeinsames „Sprintteam MICE“ auf den Weg gebracht. Das Team soll die Bedeutung und das Potential von promotablen Geschäftsreisen für die Stadt München analysieren und die entscheidenden Wachstumsfaktoren identifizieren. Das Ziel: **München soll die führende MICE-Destination in Deutschland werden** und sich gleichzeitig in Europa dauerhaft unter den fünf führenden MICE-Zielen platzieren.

Die **vorliegende Studie** beantwortet die Fragestellungen, welche **Optimierungspotenziale** es für das **MICE-Produkt München** gibt und unter welchen Voraussetzungen die Stadt München als internationale Top-Destination für den MICE-Bereich wahrgenommen werden und sich dementsprechend nachhaltig positionieren kann. Dazu wurden drei Blöcken bearbeitet:

- **Themenblock I:** Analyse und Bewertung des MICE-Marktes allgemein und des MICE-Marktes München mit Aussagen zu Corona-bedingten Veränderungen

- **Themenblock II:** Analyse der Aufgaben-/Themenfelder und der Zusammenarbeit der MICE-Akteure in München unter bestmöglicher Berücksichtigung von Vorschlägen/Ideen und Beispielen von anderen Standorten/Destinationen.
- **Themenblock III:** Analyse/Empfehlungen bezogen auf die drei Akteursgruppen „Convention Bureau/MICE Vermarktungsorganisation“; Kongresszentrum (ICM) sowie „Hotellerie“



Dazu wurden unter anderem umfangreiche Primärerhebungen (Online-Befragungen, Expert*innengespräche) durchgeführt und die relevanten Akteur*innen vor Ort durch Workshops in den Prozess mit einbezogen. Im Ergebnis ist ein „**Münchener Modell**“ zur **Optimierung des MICE-Produktes** entstanden. Die Handlungsempfehlungen, die die Erkenntnisse aus den Analysen, sowie den Erhebungen und Workshops zusammenfasst, geben der Stadt München und dem Sprintteam MICE-München einen Fahrplan für die nächsten Schritte zur Weiterentwicklung des MICE-Standortes München an die Hand.

II. ANALYSE UND BEWERTUNG DES MICE-MARKTES ALLGEMEIN UND FÜR DEN STANDORT MÜNCHEN

1. Entwicklungen auf dem MICE-Markt

1.1 Der deutsche MICE-Markt

Der deutsche MICE- Markt hat sich in der Vergangenheit zu einem bedeutenden und stetig wachsenden Wirtschaftsfaktor entwickelt. Selbst in Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise zeigte er seine Stabilität gegenüber kurzfristigen und starken Schwankungen in der allgemeinen Konjunktur und Wirtschaftsentwicklung.

Dies zeigen in detaillierter Form die von ghh consult seit 18 Jahren kontinuierlich erstellten jährlichen Erhebungen „Der Tagungs- und Kongressmarkt in Deutschland“. In dieser Statistik sind ausschließlich Tagungs- und Kongressveranstaltungen mit mindestens 10 Teilnehmern sowie Events, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Veranstaltung stehen (Rahmenprogramm) berücksichtigt. Das erfasste Volumen lag 2019 bei 2,6 Mio. Veranstaltungen und 125 Mio. Teilnehmern. Die Corona Pandemie hat dieser Entwicklung 2020 ein jähes Ende beschert. Die Nachfragedaten verringerten sich nach der aktuellen Erhebung von ghh consult für 2020 infolge von Lockdowns und Versammlungsverboten im Jahresverlauf in allen Tagungs- und Kongressbereichen um nahezu 80%.

Das Meeting & Event-Barometer¹, das über das spezielle Tagungs- und Kongressaufkommen gegenüber der ghh consult Statistik ein sehr viel breiteres Portfolio an Veranstaltungen berücksichtigt (2,89 Mio. Veranstaltungen mit 423 Mio. Teilnehmern in 2019), weist hinsichtlich der Veranstaltungszahlen für 2020 einen Rückgang gegenüber 2019 von 70,1% auf. Das Teilnehmeraufkommen reduzierte sich um 85,8%. Der Anteil ausländischer Teilnehmer am Gesamtveranstaltungsaufkommen sank von 10,4% auf 2,4%, das entspricht einem Minus um 70%.

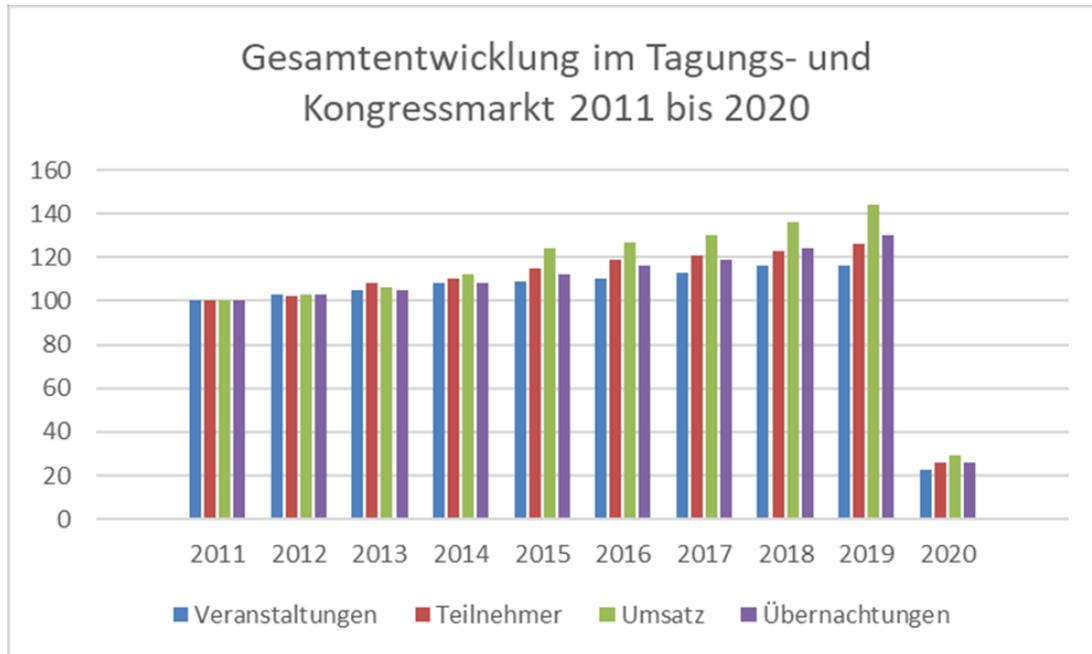
Dem gegenüber stehen die Unternehmen jedoch nach wie vor im globalen Wettbewerb und sind stetig neuen und gestiegenen Anforderungen an Forschung, Wissensvermittlung und Wissensaustausch, sowie an der Qualifizierung der Mitarbeiter ausgesetzt. Dies verlangt einen zunehmenden Bedarf im Bereich der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen von Seminaren, Trainings und Workshops. Speziell diese Segmente werden von dem stetig wachsenden modernen Angebot der Marktanbieter bedient. Darüber hinaus gibt es in Deutschland zahlreiche Verbände, welche qua Satzung tagen müssen und damit eine weitgehend konstante Nachfrage gewährleisten.

Die Pandemie hat deutlich gemacht, dass sich die Herausforderungen an die Anbieter von MICE-Angeboten zumindest kurz- und mittelfristig einschneidend verändern werden. Neue Formate und alternative Kommunikationsformen werden an Bedeutung gewinnen. Dies stellt die gesamte

¹ Europäische Institut für TagungsWirtschaft GmbH (EITW)

MICE-Branche vor große Herausforderungen. Wie diese Herausforderungen im Einzelnen auf der Anbieter- und Nachfrageseite aussehen werden und welche Konsequenzen sich daraus speziell für den MICE-Markt München ableiten lassen, wird im Rahmen der vorliegenden Studie an späterer Stelle dargestellt.

Abb. 2: Die Entwicklung im Tagungs- und Kongressmarkt der letzten 10 Jahre (Indexwerte)



Quelle: ghh consult GmbH 2021

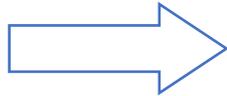
In Deutschland werden ungeachtet des aktuellen Nachfrageeinbruches derzeit von insgesamt 12.900 Anbietern 75.000 Tagungsräume für jeweils mindestens 20 Teilnehmer (bei Reihenbestuhlung) zur Verfügung gestellt. Knapp 94 % der Tagungsstätten sind Hotels, 3,5 % entfallen auf die Kongresszentren und knapp 2,5 % sind Hochschulen. Einen Anteil von unter 1 % stellen die 40 deutschen regionalen und internationalen Flughäfen dar.

Ergänzt wird das Angebot durch mehrere hundert Konferenz-/Veranstaltungsbereiche in firmeneigenen Veranstaltungszentren, Gründer- und Technologiezentren, Businessparks, IHKs und Wirtschaftsfördergesellschaften etc. sowie rund 3.500 „außergewöhnlichen Veranstaltungsstätten“, den „Locations“. Das Volumen der hier durchgeführten Veranstaltungen ist in der von ghh consult jährlich herausgegebenen Studie nicht enthalten.

Abb. 3: Die Aufteilung des MICE Angebotes in Deutschland 2020

12.900

Tagungsstätten



	<u>Vergleich zu 2019</u>
12.100 Hotels	+2,1 %
ca. 440 Kongresszentren <small>Sport- & Mehrzweckhallen Stadhallen & Kurhäuser</small>	+ 1,9 %
325 Hochschulen	+1,5 %
40 Flughäfen	+/- 0 %
mit rund 75.000 Räumen	+ 1,0 %
mit 3,9 Mio. Sitzplätzen	+ 1,1 %

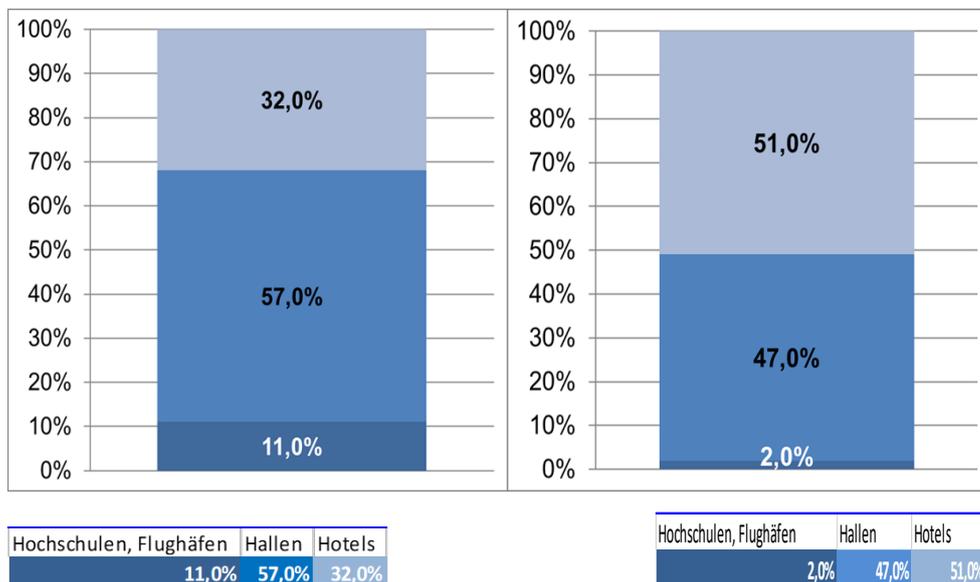
Quelle: ghh consult 2021

Die Gruppe der Hotels dominiert den Markt hinsichtlich der Betriebsstätten und des Raumangebotes. Bezüglich des Flächenangebotes dominieren die Kongresszentren fast zur Hälfte, da sie vor allem großzügige Säle und Ausstellungsflächen bereitstellen.

Abb. 4: Die Flächenverteilung bei den Anbietern 2020

Ausstellungsfläche 1,9 Mio. qm

Veranstaltungsfläche 4,2 Mio. qm

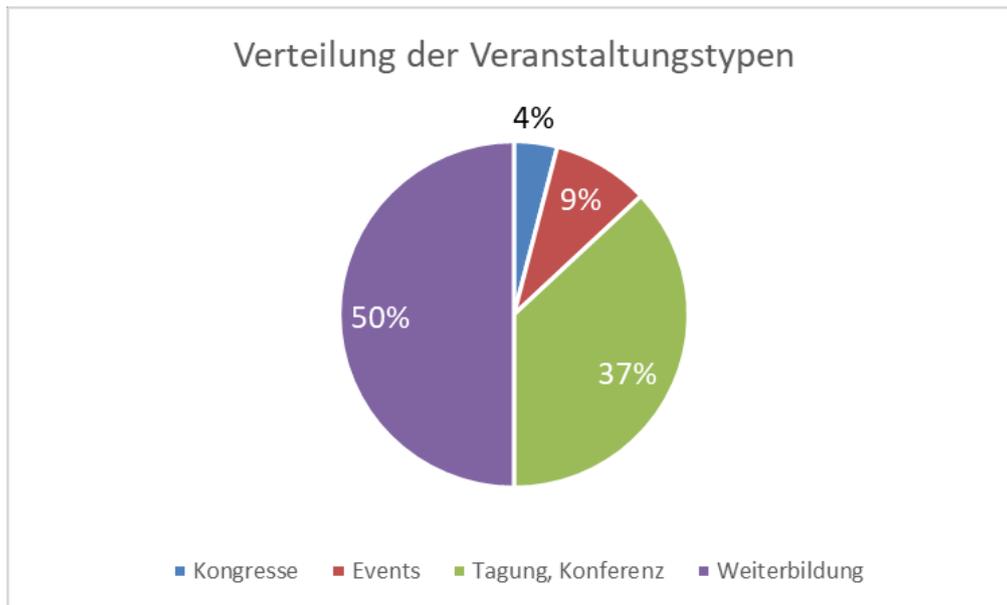


Quelle: ghh consult GmbH

Für die Tagungswirtschaft sind nach wie vor die Weiterbildungen und Schulungsmaßnahmen mit einem Anteil von rund 50 % der bedeutendste Sektor. Die Anteile der einzelnen Veranstaltungstypen am Gesamtaufkommen blieben in den letzten Jahren weitgehend konstant.

Sie verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Veranstaltungsarten:

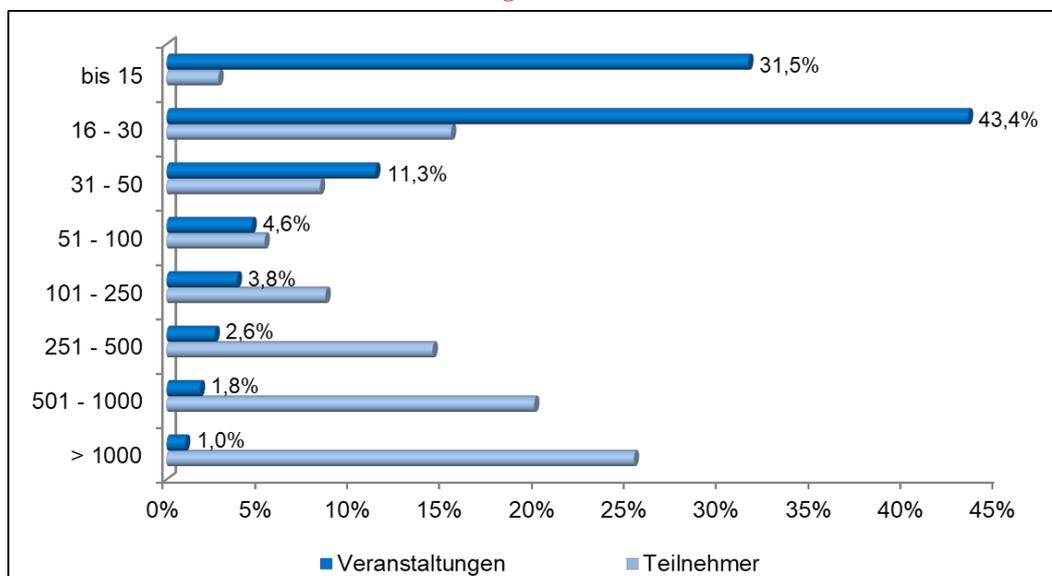
Abb. 5: Die Flächenverteilung bei den Anbietern 2020



Quelle: ghh consult GmbH

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht nochmals die Verteilung der Veranstaltungen nach Veranstaltungsgröße und Teilnehmer pro Veranstaltung. Sie macht deutlich, dass Großkongresse zahlenmäßig mit nur 1% Anteil am Veranstaltungsaufkommen 26% der Teilnehmer generieren, kleine Veranstaltungen bis 30 Personen partizipieren am Veranstaltungsaufkommen mit fast 75%, werden aber nur von knapp 20% aller Teilnehmer besucht.

Abb. 6: Veranstaltungs- und Teilnehmeranteile

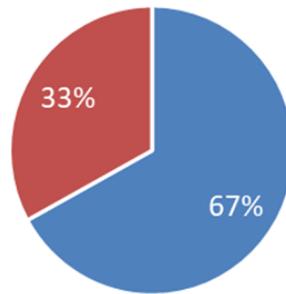


Quelle: ghh consult GmbH, 2020

Bedeutendstes Nachfragesegment als Veranstalter ist mit zwei Drittel die Privatwirtschaft. Gut ein Drittel der Veranstaltungen wird durch Verbände, Vereine, Institutionen, dem öffentlichen Sektor etc. initiiert;

Abb. 7: Mit 67% dominiert als Veranstalter die Privatwirtschaft

Die Privatwirtschaft dominiert das Tagungs- und Kongressaufkommen

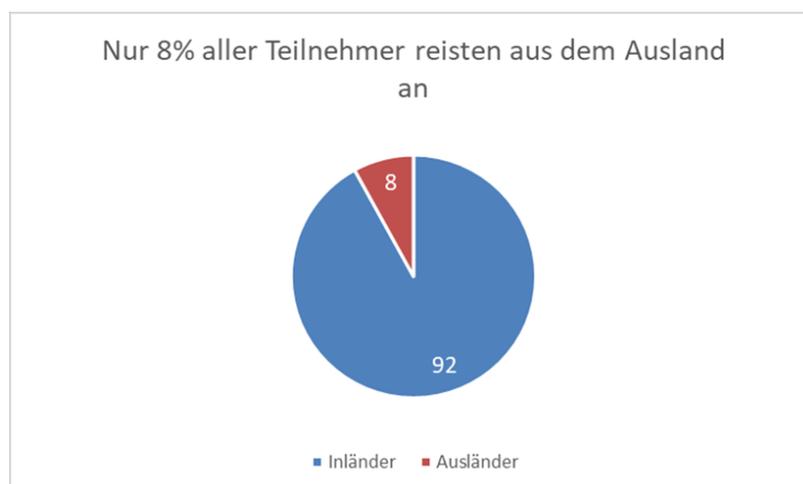


■ Firmen, Privatwirtschaft ■ Verbände, Vereine, Institutionen

Quelle: ghh consult GmbH, 2020

Im Jahr 2020 war die Zahl der aus dem Ausland anreisenden Teilnehmer an Tagungen und Kongressen bei Präsenzveranstaltungen deutlich rückläufig. Für das kommende Jahr wird abzuwarten sein, ob und inwieweit in bestimmten Schlüsselmärkten im Ausland die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung infolge der Corona Pandemie das Nachfrageverhalten im deutschen Tagungs- und Kongressmarkt negativ beeinflussen wird.

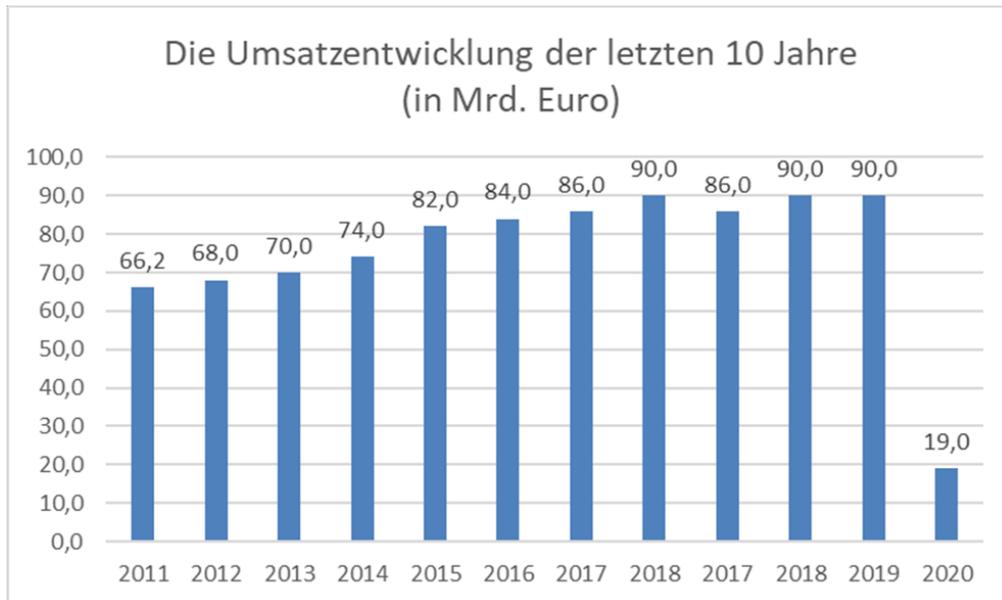
Abb. 8: Der MICE- Markt ist bezogen auf das Teilnehmervolumen ein national geprägter Markt



Quelle: ghh consult GmbH, 2020

Die Umsatzentwicklung im deutschen MICE-Markt zeigte über viele Jahre hinweg immer eine ansteigende Kurve. Doch diese ging 2020 dramatisch zurück. Das Umsatzvolumen, basierend auf Präsenzveranstaltungen, sank von € 90 Mrd. im Jahr 2019 auf nur noch € 19 Mrd. im Jahr 2020 ab. Der Umsatz des wichtigen Wirtschaftsfaktors MICE reduzierte sich 2020 somit um 80%

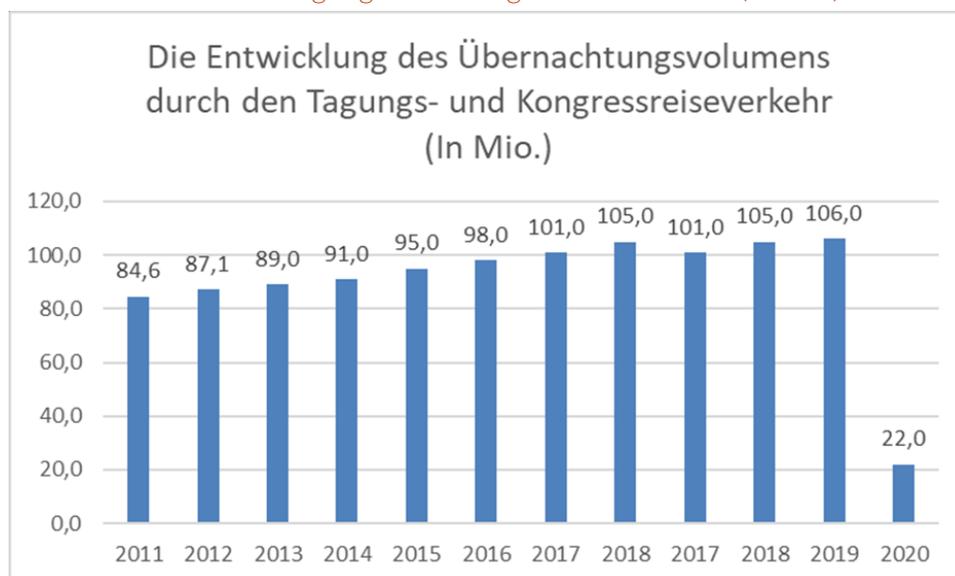
Abb. 9: Umsatzentwicklung der letzten 10 Jahre (in Mrd. Euro)



Quelle: ghh consult GmbH, 2021

2020 wurde in Deutschland durch den Tagungs- und Kongressreiseverkehr nur noch ein Übernachtungsaufkommen in Höhe von 22,0 Mio. Übernachtungen erfasst. Dieser Rückgang übertraf bei Weitem den Übernachtungsschwund im privaten Reiseverkehr.

Abb. 10: Die Entwicklung des Übernachtungsvolumens durch den Tagungs- und Kongressreiseverkehr (in Mio.)



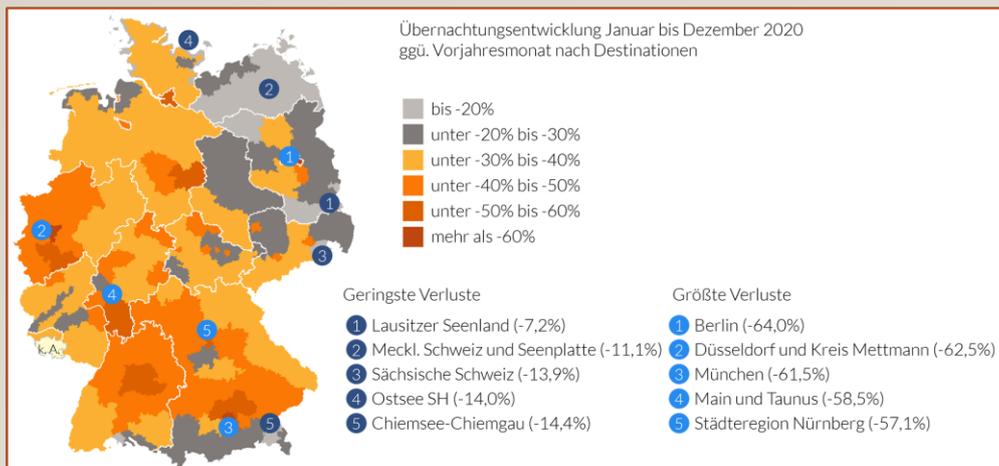
Quelle: ghh consult GmbH, 2021

1.2 Bewertung und Einschätzung der Auswirkungen von Corona auf den Tourismus und das MICE-Geschäft

Der Tourismus ist eine der am stärksten von den Corona-Krise betroffenen Branchen. Nach unseren Berechnungen beläuft sich der Umsatzausfall in Deutschland für den Zeitraum März bis Dezember 2020 auf 68,7 Mrd. Euro. Der Tages- und der Übernachtungstourismus sind davon insgesamt fast gleichermaßen betroffen. Das entspricht rein statistisch gesehen wöchentlichen Umsatzeinbußen in Höhe von knapp 1,6 Mrd. Euro. Dabei haben Städte 2020 deutlich mehr verloren als Küsten, Seen und Bergregionen. Die Stadt **München stand dabei mit einem Minus von 61,5 % auf Platz 3 der Liste der „größten Verlierer“** hinter Berlin und Düsseldorf (s. Abb. 11). 2021 verloren die Städte weiter, aber der Lockdown bis April setzte insbesondere den Leisure-Destinationen zu, sodass München bei den größten Verlusten „nur noch“ auf Platz 23 steht.

"Die Städte werden zukünftig neuen Bedarfen begegnen und die potentiellen Reisenden mit zusätzlichen Argumenten überzeugen müssen."²

Abb. 11: Übernachtungsentwicklung im Deutschland-Tourismus 2020



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt. Kartengrundlage: GfK

Daraus folgt eine zunehmende Fragmentierung des Tourismus durch Corona. Die **MICE-/Veranstaltungsbranche** gehört zu denjenigen, die **wirtschaftlich am stärksten und auch langfristig betroffen** sind, während bspw. der Betriebstyp Camping nur kurzfristig und wirtschaftlich gering betroffen ist. Wirkliche **Krisengewinner*innen gibt es im Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft nicht**, aber einen unterschiedlichen Betroffenheitsgrad, wie ein differenzierter Blick auf die Betriebstypen zeigt. Die starken Nachfrageeinbußen in der bisherigen Corona-Pandemie konnten in vielen Betrieben immerhin zum Teil über Hilfsprogramme abgedeckt werden. Doch aufgrund des

² Julian Reif, DITF der FH Westküste in www.fvw.de/touristik/destination/studie-des-ditf-staedtetourismus-wird-sich-veraendern-muessen-216744, Zugriff am 25.05.21

durchgängigen Lockdowns verlief der Start in das Tourismusjahr 2021 noch deutlich schwerer als 2020. Betriebswirtschaftlich rentable Öffnungen waren währenddessen praktisch schwer möglich.

Abb. 12: Corona-Betroffenheits-Matrix Übernachtungstourismus & Gastgewerbe



Quelle: dwif Corona Kompass Februar 2021

Nachfrageseitig gibt es bislang **keine Signale für eine mittelfristige Verhaltensänderung** im Vergleich zur Zeit vor der Corona-Pandemie. Die grundsätzliche Reiselust ist da. Praktisch alle aktuellen Marktforschungsstudien gehen von einer ungebremsen Reiselust der Deutschen aus.³ Und: Durch Konsumverzicht ist die Sparquote auf ein Allzeithoch gestiegen. Die Bilanz im Zuge des bundesweiten Lockdowns der ersten vier Monate 2021 ist jedoch ernüchternd: Nur 31 Mio. Übernachtungen in Deutschland (2019: 127 Mio.). Damit fehlt den Betrieben ein Großteil der Nachfrage eines Normaljahres. Ein **härterer Wettbewerb zwischen den Destinationen** ist spätestens ab 2022 zu erwarten, wenn weltweite Reiseeinschränkungen weiter gefallen sind.

Auf betrieblicher Ebene sind die Angebotskennzahlen (Betriebe, Schlafgelegenheiten usw.) rückläufig. Allerdings ist noch nicht klar, ob es sich um **temporäre oder dauerhafte Effekte** handelt. Durchschnittlich ist deutschlandweit die Auslastung zwischen Januar und Dezember 2020 um 56 % gesunken, bei einem um 13 % gesunkenen Preis. Daraus resultiert über das gesamte Tourismussegment (Urlauber, Geschäftsreisende und MICE-Gäste) beim Umsatz pro verfügbaren Zimmer⁴ ein Minus von 62%. Bei einer Befragung im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt sich, dass jeder vierte Betrieb bundesweit von einer **Recovery-Zeit von mehr als 2 Jahren** ausgeht, also mindestens bis 2023, bis das Nachfrageniveau von 2019 wieder erreicht sein wird.

Darüber hinaus gibt es für die Betriebe Themen, die durch Corona an Bedeutung gewonnen haben. Ganz oben auf der Liste: **Hygienestandards** und das **Werben und Binden der Mitarbeitenden**. Aber

³ z. B. Reiseanalyse, Freizeitmonitor

⁴ STR-Global, Revenue per available room (RevPAR)

auch die Themen **Digitalisierung** (z. B. kontaktloser Buchungsprozess, Check In, Bezahlung etc.) legen zuletzt deutlich zu. Mittelfristig sollten sich die Akteur*innen auf veränderte Angebotsstrukturen einstellen (Betriebskonzepte, räumliche Verteilung). In vielen Bereichen muss mit Spätfolgen gerechnet werden, wie beispielsweise die Auswirkungen auf den touristischen Arbeitsmarkt durch **Abwanderung und Rückgang der Beschäftigtenzahlen, die Finanzierung oder die Qualitätsentwicklung**.

Diejenigen, die vorher schon gut waren und oder sich aktiv mit der Krise befasst haben, werden gestärkt aus ihr hervorgehen. Dennoch wird es zu einer **Konsolidierung des Marktes** kommen, die je nach Region zu Angebotslücken führt – besonders im ländlichen Raum und besonders bei familiengeführten Betrieben. Denn Nachfolgesorgen sind neben dem Insolvenzrisiko ein weiteres großes Problem. Hotelketten hingegen halten oft an ihren Expansionsplänen fest – oft dank ausländischer Investor*innen. Wie lange es bis dahin dauert, bleibt abzuwarten. Um die leeren Konten zu füllen, behelfen sich viele Betriebe einem probaten Mittel: **Preissteigerungen**.

Bei alledem gibt es **aus gesamttouristischer Sicht** auch weitere Fragezeichen, zu denen es erst in den nächsten Monaten und Jahren richtige Antworten geben wird:

- Geschäftsreisende und MICE: Wird es eine dauerhafte Reduzierung des Geschäftsreiseaufkommens geben?
- Gewinnen Gruppenreisen ab 2022 wieder an Bedeutung?
- Geht der Outdoorboom auch weiter, wenn Städterlebnisse und Veranstaltungsbesuche wieder möglich sind?
- Hat Corona das Bewusstsein für Nachhaltigkeit im Tourismus dauerhaft geschärft oder gibt es eine Art Revenge-Travel, nach dem Motto: „Jetzt erst recht“?

2. Perspektiven des MICE-Marktes nach Corona

Die degefest⁵- TrendAnalyse „Restart 2021/22- Durchstarten nach der Krise“ wurde unter den Mitgliedern der degefest durchgeführt, die in leitenden Funktionen in Tagungshäusern beschäftigt sind, in denen in einem Normaljahr mehr als 200 und vorwiegend kommerzielle (Business-) Veranstaltungen durchgeführt werden.

75% nannten die wirtschaftlichen Einbußen als einschneidendstes Kriterium der Lockdown- Zeit. Doch auch vom Vertrauensverlust in die Politik ist die Rede, die im Vergleich zur deutschen Wirtschaft nur eine geringe Wertschätzung für die Veranstaltungswirtschaft zeige. Als Konsequenz für eine vergleichbare Situation in der Zukunft planen die Verantwortlichen, die Veranstaltungsverträge kundenfreundlicher zu formulieren und rechtzeitig stärker in die Kommunikationstechnik zu investieren.

⁵ degefest – Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft e.V.

85% möchten partizipative und hybride Veranstaltungsformate stärker berücksichtigen, die Mehrzahl der Kunden wünsche sich aber explizit Präsenzveranstaltungen. So glauben auch knapp 60% der Befragten, dass sie das eigene Angebot nicht weiter differenzieren müssten, da die Angebotspalette trotz der Pandemie den Bedürfnissen der Kunden weitestgehend entsprechen würde. Die Abstandsregeln müssen eventuell neu definiert werden, der Raumbedarf bei Veranstaltungen muss eventuell großzügiger geplant werden, gleichzeitig wird das stimmungsvolle Ambiente des Veranstaltungshauses wichtiger.

Im gastronomischen Bereich ergeben sich Kostensteigerungen durch das zumindest temporäre Verschwinden von Buffets, Der Personalbedarf steigt. Die Veranstaltungshäuser hoffen, dass die Kunden dem qualitativ höheren Angebot auch eine entsprechende Wertschätzung entgegenbringen. In jedem Fall wollen die Veranstaltungshäuser Hybride Tools mit anbieten, um jederzeit auf dem neuesten technischen Stand zu sein.

2.1 Veränderungen im MICE-Markt

Der „neue Normalzustand“ für Events wird sich gravierend von dem der Vergangenheit unterscheiden: Bereits vor der Pandemie wurden Veranstaltungen immer digitaler und fanden in hybrider, räumlich-verteilter oder komplett digitaler Form statt. Im März 2020 stuften beispielsweise bereits 60 Prozent der im Meeting- & Event-Barometer des EITW befragten Anbieter gerade hybride oder räumlich verteilte Events als zukunftsweisend ein.

Die digitale Entwicklung hat diesen Trend in den letzten Jahren immer schneller vorangetrieben, die Corona-Krise gibt ihm nun einen weiteren Schub. Beispielsweise werden konventionell physische B2B-Veranstaltungsformate künftig zunehmend um digitale Elemente ergänzt. Die Anbieter werden mit immer kreativeren Ideen aufwarten und die Anforderungen der Teilnehmer werden zur Professionalisierung von hybriden Events führen.

Für Eventveranstalter und Dienstleister ergeben sich daraus eine Vielzahl an neuen Herausforderungen hinsichtlich einer neuen digitalen Vermarktung, der Entwicklung neuer Inhalte und Formate, des zielgerichteten Einsatzes von Technologien oder des Themas Monetarisierung. Aber auch in der hybriden Welt, welche künftig zum Normalzustand werden wird, gilt weiterhin, dass es immer Menschen sein werden, ob Teilnehmer, Planer oder Anbieter, die Meetings konzipieren.

Aus der Alternativlosigkeit heraus sind so viele kreative Eventideen entstanden, wie nie zuvor und ein Trend zeichnet sich dabei ganz besonders ab – die Online-Varianten werden die Zukunft mitbestimmen. Mit einer virtuellen Komponente haben Präsenzveranstaltungen nachgewiesener Maßen eine vielfach größere Reichweite, die sogar über Länder- und Kontingentgrenzen reichen kann. Sie bieten damit noch mehr Menschen die Möglichkeit, zu interagieren. Hybridveranstaltungen stellen allerdings nur eine perfekte Lösung für diejenigen Programme dar, die sowohl vor Ort als auch virtuell effektiv durchgeführt werden können. Ob eine virtuelle Komponente in einer Veranstaltung jedoch längerfristig Sinn macht, muss zunächst erst abgeklärt werden.

Auch für hybride Veranstaltungen gilt: Sie müssen Menschen miteinander in Beziehung bringen. Je lebendiger diese Beziehungen gestaltet werden, um so sinnvoller wird die Veranstaltung erlebt. Veranstaltungen leben immer von emotionalen, sozialen und intellektuellen Beteiligungsmöglichkeiten. Dazu gehört bei hybriden Veranstaltungen eine emotionelle Ansprache, die durch Wechsel zwischen verschiedenen Räumen oder Zonen gesteigert werden kann. Lebendige Dialoge sollten längere Vorträge ersetzen. Das Programm kann durch passende künstlerische Interventionen aufgelockert werden, denn auch „Unterhaltung“ kann zum Nachdenken anregen.

Die digitale Veranstaltung ermöglicht einen flexibleren Umgang mit Raum und Zeit. So kann digitale Kommunikation bereits im Vorfeld, parallel zur Veranstaltung, im Follow-Up zwischen Veranstaltern und Teilnehmern aber auch zwischen den einzelnen Teilnehmern stattfinden. Die Beteiligung der Teilnehmer kann durch Online-Instrumente bereits vor der Veranstaltung beginnen. Sie können im Vorfeld Einfluss auf das Programm nehmen und ihre Interessen und Erwartungen darlegen. Gleiches gilt auch für unmittelbare Rückmeldungen auf Programmelemente.

Hinsichtlich der Monetarisierung scheuen sich immer noch viele Veranstalter, Tickets für Digitalinhalte zu verkaufen. Doch dieser Schritt wird nicht zu vermeiden sein. Das digitale Ticket einer hybriden Veranstaltung wird günstiger sein als die Teilnahme vor Ort mit Catering, Rahmenprogramm etc. aber der gebotene Content muss monetär veranschlagt werden.

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen hybride Eventformate sowohl die Veranstalter als auch die Teilnehmer überzeugen. Es reicht nicht aus, ein Offline-Event abzufilmen und online anzubieten. Vielmehr müssen Veranstalter zwei verschiedene Konzepte entwickeln, um gerade auch den Online-Gästen ein adäquates Erlebnis zu bieten. Für Interaktivität und Networking gibt es inzwischen bereits zahlreiche Tools.

Die Grenzen verschiedener Formen von Meetings und Events verschwimmen zunehmend. Die Priorität sollte jedoch stets sein, die Teilnehmer in den Mittelpunkt zu stellen und die Veranstaltungen aus ihrer Perspektive zu betrachten und zu gestalten. Das Fraunhofer Institut hat in Zusammenarbeit mit dem GCB die klaren Faktoren für hybride Events wie folgt zusammengefasst:

- Teilnehmer haben die freie Wahl, ob sie vor Ort oder virtuell und/oder remote teilnehmen.
- Eine zeitliche Partizipation ist möglich, die Veranstaltung muss einen Live- Charakter haben.
- Alle Teilnehmer haben einen annähernd gleichzeitigen Zugang zur Teilnahme, z.B. auch die Möglichkeit der Interaktion.
- Ein Mehrwert für beide Seiten ist gegeben, zum Beispiel durch Interaktion mit Teilnehmern, die man sonst nie treffen würde.
- Die physische, virtuelle bzw. Remote-Teilnahmen müssen nicht zwangsläufig gleichwertig sein. Jede Form der Teilnahme hat dafür ihren eigenen Mehrwert, den die Veranstalter bewusst bieten und für den sich die Teilnehmer bewusst entscheiden.

Die Mitglieder der degefest resultieren: „Die rein digitalen Veranstaltungen bekommen kein Oberwasser, wir werden eine Renaissance der (physischen) Begegnungen erleben“. Das Austrian Convention Bureau geht davon aus, dass **Kongresse mit physischer Anwesenheit auch in Zukunft eine große Rolle spielen** werden. Fehlende Sinneswahrnehmungen in Videokonferenzen und die wichtige soziale Nähe werden als zwei Gründe genannt, warum es ohne persönliche Treffen auf Dauer nicht gehen wird.

Für solche Formate bietet Österreich den Veranstaltern als einziges Land einen finanziellen Schutzschirm für Corona-bedingte Absagen an. Unabhängig davon werden Kongresse mit vielen physischen Teilnehmern in Zukunft stärker mit digitaler Unterstützung stattfinden.

2.2 Auswirkungen für den Münchener MICE-Markt

Die Corona-bedingten Veränderungen betreffen den Münchener MICE-Markt ebenso wie alle anderen großen Kongressdestinationen:

- Die Auslastung der Veranstaltungsstätten sank drastisch ab
- Die Belegung der Hotelzimmer durch MICE Besucher reduzierte sich 2020 und 2021 bisher um nahezu 70%.
- Die MICE induzierten Umsätze in der Stadt blieben durch Veranstaltungsausfälle, Schließungen von Einzelhandel, Freizeiteinrichtungen und Gastronomie weitgehend aus.

Dies alles führte dazu, dass die Nachfrage im gesamten MICE-Markt in München um nahezu 80% einbrach. Dies gilt nicht nur für die Anzahl der Veranstaltungen und Teilnehmer, sondern auch für die wirtschaftlichen Auswirkungen hinsichtlich der Wertschöpfung und dem Umsatz.

Am gravierendsten war die Einschränkung im Bereich großer Incentive- und Eventveranstaltungen, die aufgrund des Versammlungsverbotes komplett gestrichen werden mussten. Es betraf die Bezahlungsreisen beziehungsweise Anreiz-Veranstaltungen für Mitarbeiter, Händler oder Kunden, die vom Unternehmen gesponsert werden. Folglich kommt es bei der Location eines Incentives auf Qualität und Komfort an.

Nach dem Pro Sky Destination Report 2017 tendieren MICE Events vor allem zu einer Gruppengröße von 50 bis 100 Personen (49%) und bis zu 50 Personen (46%). Die Aufenthaltsdauer von Teilnehmern liegt hauptsächlich bei zwei (55%) oder drei Übernachtungen (46%).

Der Prozess der Vermarktung und Ausschreibung wird in der Regel lange vor der Veranstaltung durchgeführt. Kongressbüros können finanzielle Zuschüsse anbieten, um MICE-Veranstaltungen in ihre Stadt zu locken. Mit dem Corona-bedingten Versammlungsverbot brach der Incentive- und Eventbereich vollständig ein.

2.3 Auswirkungen im Geschäftsreiseverkehr

Die Corona-Pandemie begleitet die Business-Travel-Branche seit nunmehr über einem Jahr. Die ökonomischen Folgen sind überall spürbar. Eine Verbesserung ist vage in Sicht, wie das aktuelle VDR-Barometer (Quelle: VDR / DMM, April 2021) zeigt:

- Mitte April 2021 sagten 98,6 % der befragten Unternehmen, sie erlauben Geschäftsreisen weiterhin nur in begründeten Ausnahmefällen, z. B. bei geschäftskritischen Terminen. Nur 1,4 % der Firmen genehmigten uneingeschränkte Dienstreisen. 51,4 % erlaubten Geschäftsreisen weltweit, sofern überhaupt möglich. 22,9 % genehmigten Dienstreisen nur innerhalb Deutschlands.
- Nur 13 % der Befragten schätzen, dass ihre unternehmensinternen Reisebeschränkungen bis Ende des ersten Halbjahres 2021 gelten, 18,8 % glauben eher ans Jahresende. Die meisten stochern mehr oder weniger im Nebel, angesichts der Unwägbarkeiten der Pandemie. Aktuell sagen 47,8 % der Unternehmen, dass bei ihnen maximal 10 % der Dienstreisen des Vorkrisenjahres 2019 stattfinden. Bei 19,4 % der Firmen sollen es bis zu 25 % sein und nur 1,5 % der Befragten sprechen von bis zu 50 %.
- 42,4 %: Ja, ich halte die Durchführung von (mehr) Geschäftsreisen für dringend nötig; 22,7 % sehen das nicht so. Die wichtigsten Hinderungsgründe für die Durchführung von Geschäftsreisen sind bei 92,7 % der Firmen mögliche gesundheitliche Risiken für die Reisenden; für 60 % ist es die fehlende Planungssicherheit; für 67,7 % sind es unklare oder intransparente gesetzliche Bestimmungen am Zielort und für 76,9 % sind komplizierte Einreisebestimmungen bei internationalen Geschäftsreisen der Grund.
- 64,1 % vertreten die Ansicht, dass die Zahl der Geschäftsreisen in Zukunft um bis zu 30 % abnehmen wird. Nur 4,7 % denken, dass es künftig wieder genauso viele Dienstreisen geben wird wie in Vor-Corona-Zeiten.

Nicht verwunderlich ist, dass 88,8 % der Firmen künftig die Notwendigkeit von Geschäftsreisen grundsätzlich sorgfältiger prüfen wollen. 87,3 % halten es für wahrscheinlich, dass sie ihren Fokus stärker auf das Travel-Risk Management legen wollen. 8,9 % gehen zudem von steigenden Kosten aus. Und 92,1 % fürchten Probleme durch andauernde Einreisebeschränkungen in bestimmte Länder.

2.4 Auswirkungen bei Incentives und Events

Unter Incentives werden sogenannte Belohnungsreisen beziehungsweise Anreiz-Veranstaltungen für Mitarbeiter, Händler oder Kunden verstanden, die vom Unternehmen gesponsert werden. Im Gegensatz zu anderen MICE-Formen dienen Incentives eher der Erholung als dem unternehmerischen Erfolg und werden von Unternehmen dazu genutzt, intern die Motivation oder die Verbundenheit mit dem Unternehmen zu steigern.

Im Personalbereich sollen Incentives die Mitarbeitermotivation und die Arbeitsmoral fördern. Studien zufolge steigert der richtige Einsatz die Mitarbeiterloyalität und verringert die Fehlzeiten.

Das ‚E‘ im MICE-Markt steht für Events. Hierbei kann es sich um ein Firmenjubiläum oder eine Weihnachtsfeier handeln, Veranstaltungen für Kunden, Mitarbeiter oder Geschäftspartner. Insgesamt sind bei Events der Erlebnisfaktor und die Emotionalität der Veranstaltungen besonders relevant.

3. Entwicklung und Prognosen für den MICE-Markt München

3.1 Ausgangssituation in der Kongresswirtschaft München

München war im Jahr 2019 und damit in der Zeit vor Corona mit ca. 18,3 Millionen Übernachtungen in gewerblichen Übernachtungsbetrieben nach Berlin die zweit-beliebteste touristische Städtedestination in Deutschland und liegt auch im gesamttouristischen Vergleich auf Platz 11 der europäischen Länder.

In München eröffneten 2019 im Stadtgebiet 20 neue Hotels. Die Bettenzahl stieg dadurch auf insgesamt rund 88.000; die Zahl der Betriebe auf 470. Trotz dieser neuen Kapazitäten konnte die Zimmerauslastung von 75 Prozent im Vorkrisenjahr gehalten werden; auch die Preise blieben stabil. In den Jahren vor der Corona-Krise bestand eine hohe Investitionsbereitschaft in der Münchner Hotellerie. Während der Krise kam es teilweise zu etwas verhaltenen Projektplanungen im Hotelsegment. Dennoch sollte das Hotelangebot auch in den kommenden Jahren weiterwachsen. Bis Ende 2021 werden weitere 15 Hotels mit 6.700 Betten hinzukommen.⁶

Neben den übernachtenden Gästen (8,8 Mio. Ankünfte⁷) besuchen jährlich noch ca. 85 Millionen Tagesgäste die bayerische Landeshauptstadt, so dass das jährliche Besucheraufkommen fast an die 100 Mio. Gästen reicht. 48 Prozent der übernachtenden Gäste kommen dabei aus rein privaten Motiven, für 52 Prozent der übernachtenden Besucher steht ein geschäftliches Motiv (Kongress- oder Messebesuch oder sonstiger geschäftlicher Termin) im Vordergrund der Reise.

Als wohlstandserhaltender Faktor ist ein fortlaufendes touristisches Wachstum in München für die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt von entscheidender Bedeutung. Eine entscheidende Rolle bei dieser Entwicklung kommt dem sogenannten promotablen Geschäftstourismus oder MICE (Meetings, Incentives, Conventions und Events/Exhibitions) - Tourismus zu. Der MICE Tourismus war in der Vergangenheit deutschlandweit und somit auch in München ein wesentlicher Wachstumsfaktor. Mehr als ein Drittel des Gäste- und Übernachtungsaufkommens in der Stadt resultierte aus diesem Segment (Berlin 31%, Hamburg 25%, Wien 13%).⁸

Die Corona- Krise hat die wirtschaftliche Bedeutung des MICE-Segments der Stadt München vor Augen geführt. Infolge der Pandemie sank 2020 die Zahl der Gästeankünfte auf 2,9 Mio. (-63%) und die der Übernachtungen auf 4,7 Mio. (-59%) dramatisch.

⁶ Quelle: www.hotellier.de

⁷ Wert aus dem Jahr 2019 (letztes Normaljahr vor der Corona-Krise).

⁸ ghh consult GmbH

Der MICE-Tourismus gehört zu den wichtigsten Tourismussegmenten. **Kongressbesucher stellen diejenige Besuchergruppe mit den höchsten Tagesausgaben für Übernachtungen, für Ausgaben in der Gastronomie und für Aktivitäten am Besuchsort dar.** Um diesen für München so wichtigen Wirtschaftszweig des Tourismus näher zu spezifizieren und genauer zu analysieren, wurde vom Kongressbüro der Landeshauptstadt München im Jahr 2014 durch die Unternehmensberatung ghh consult eine Potenzialanalyse für die Kongresswirtschaft in München durchgeführt.

Auf Grundlage dieser Untersuchung wurde dann im Jahr 2016 eine weitere Untersuchung vom dwif durchgeführt, welche die „Zukünftige strategische Ausrichtung der Kongresswirtschaft in München“ zum Inhalt hatte. Ziel dieser Untersuchung war die Herausarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen, um die Ausschöpfung des vorhandenen Nachfragepotenzials im Kongress- und Tagungsmarkt in München besser realisieren zu können. Hierzu wurden auf Basis verschiedener Szenarien unterschiedliche Entwicklungspfade für den Kongressstandort München identifiziert und ein Spektrum an Handlungsmöglichkeiten abgeleitet. Wichtigste Ergebnisse der jüngeren, vorausgegangenen Untersuchungen vom dwif und ghh consult aus den Jahren 2016 und 2017 sind folgende:

- In München bestand vor Corona ein beachtliches Grundpotenzial an Kongressanfragen, das bislang nicht ausgeschöpft werden konnte. Pro Jahr wurden in der Vorkrisenzeit rund 4.600 Kongresse und Tagungen (>100 Teilnehmer) mit einem Gesamtvolumen von 1,8 Mio. Teilnehmern abgesagt. Ein wesentlicher Teil dieser Absagen erfolgt aufgrund von Infrastruktur- und Kapazitätsengpässen. Die Engpässe bestanden laut den Erhebungen auf der MICE-Nachfrageseite vorwiegend aufgrund Kapazitätsengpässen bei den Kongresslocations und Hotels aber auch aufgrund fehlender adäquater Raumangebote bei den Kongresslocations (z. B. Forderung nach einem multifunktionalen, mittelgroßen Kongress- und Eventzentrum (ca. 500 bis 1.800 Teilnehmer) mit entsprechenden Raumzuschnitten in zentraler Lage).
- Das generelle Marktwachstum im Kongress- und Veranstaltungsbereich wurde in der Studie aus dem Jahr 2016 in den kommenden Jahren in Deutschland mit durchschnittlich rund 3,5 bis 4,0 Prozent pro Jahr eingeschätzt.
- Die vor der Corona-Zeit schon sehr hohe Auslastung der Einrichtungen in München ermöglichte es jedoch nicht, dieses zusätzliche Marktwachstum zu realisieren.
- Eine zeitliche Verschiebung der Veranstaltungen in Nebensaisonzeiten wurde von den Veranstaltern überwiegend abgelehnt bzw. als unrealistisch beurteilt.
- Das Potential im Kongresssegment (500 - 1.800 Teilnehmende) konnte vor der Corona-Zeit aufgrund des existierenden Angebots in München nicht voll ausgeschöpft werden.

Seit Beginn der Corona-Krise im Jahr 2020 hat sich zum aktuellen Zeitpunkt das Bild natürlich verändert. Insgesamt ist jedoch davon auszugehen, dass die grundsätzlichen Aussagen der Studie aus dem Jahr 2016 mittelfristig weiterhin Gültigkeit haben. Insbesondere die Forderung nach einem zusätzlichen Kongress- und Eventzentrum mittlerer Größe in Zentrumslage hat weiter Gültigkeit. Folgende Gründe sprechen dafür:

- Nach Einschätzung von ghh consult (vgl. Kap. II.4) bleiben Präsenzveranstaltungen wichtig und das Nachfrageniveau erreicht 2025 wieder das Vorkrisenniveau.
- Der Markt ist weiterhin in Bewegung und national wie auch international investieren die Wettbewerbsdestinationen in moderne Infrastrukturangebote. In Hamburg wurde beispielsweise 2020 die Revitalisierung und Modernisierung des Congress Center Hamburg (CCH) durchgeführt. Die Koelnmesse steckt bis 2030 rund 700 Mio. Euro in die Modernisierung und Erweiterung des Geländes.
- Mehr als die Hälfte der Gesamteilnehmerzahlen in München werden durch Kongresse und Events mit mehr als 500 Personen generiert. Nachfrageseitig besteht bei entsprechendem Nachfragevolumen aus der Vorkrisenzeit weiterhin der Bedarf zur Etablierung eines modernen Kongress- und Eventzentrums in zentraler Lage.
- Die bestehenden Angebote (ICM, MOC) befinden sich an Randlagen, weshalb die Ansiedlung eines neuen Kongress- und Eventzentrums in zentraler Lage (innerhalb des mittleren Rings) zielführend ist.
- Zudem bietet sich die Chance mit einem derartigen neuen Angebot gerade auf die sich durch Corona noch schneller veränderten Ansprüche der Nachfrageseite zu reagieren (z. B. hybride Events, technische Lösungen, kleine Video-Call-Räume etc.).

Laut der dwif-Studie aus dem Jahr 2016 könnte durch den Bau eines mittleren, multifunktionalen Kongress- und Veranstaltungszentrums mit Ausstellungsfläche, Foyer- und Cateringfläche, die MICE-Nachfrage stärker an München gebunden werden und damit Nettoumsätze in Höhe von 10,6 Mio. Euro pro Jahr gesichert werden.

3.2 Rahmenbedingungen im MICE-Markt München

Um auch in Zukunft auf dem national wie international stark umkämpften MICE-Markt bestehen und diesen zielgerichtet weiterentwickeln zu können, soll die aktuelle „Untersuchung zur Optimierung des MICE Produktes“ wie sich die Stadt München sowohl in allen Bereichen des Angebotssektors (Volumen und Struktur der Tagungskapazitäten), als auch im Bereich einer professionellen Organisation und Vermarktung (Convention Bureau/MICE- Vermarktungsorganisation, Messe, ICM) zukünftig positionieren muss. Dies soll auch dazu dienen, den MICE-Standort München mit anderen relevanten Konkurrenzdestinationen vergleichen zu können, sowohl national als auch international.

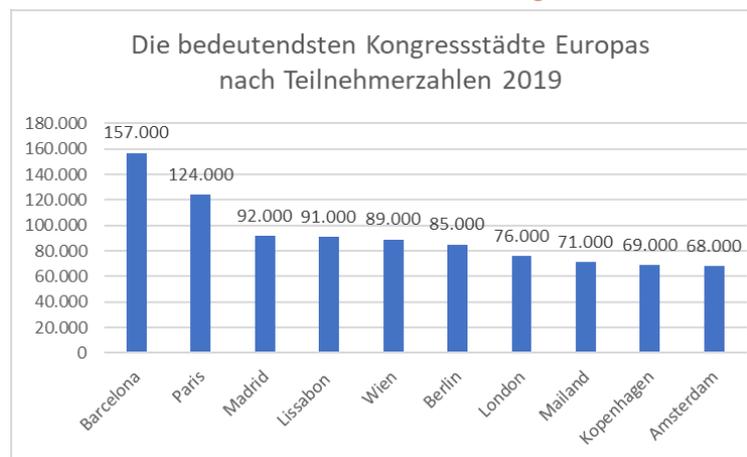
Laut ICCA⁹ Statistic Reports (eine Tagung oder ein Kongress muss regelmäßig stattfinden, mindestens 50 Teilnehmer beherbergen und zwischen mindestens drei Ländern rotieren, um in die Datenbank aufgenommen zu werden) nahm München 2019 mit 60 ICCA Veranstaltungen weltweit Platz 40 ein (Berlin: 176 Veranstaltungen, Platz 3, Hamburg: 44 Veranstaltungen, Platz 61, Frankfurt: 31 Veranstaltungen Platz 98). Bezogen auf die Teilnehmerzahlen bei ICCA Veranstaltungen erreichte

⁹ International Congress and Convention Association (ICCA)

München 2019 mit 16.000 Teilnehmern nach Berlin mit 85.000 Teilnehmern und Hamburg mit 46.000 Teilnehmern in Deutschland Platz 3. Zu berücksichtigen bleibt: Die Zahlen der ICCA Statistik setzen sich aus den Meldungen der jeweiligen Städte zusammen. Beispielsweise hat Berlin eine vergleichsweise gut organisierte und breite Datenerfassung zu den Veranstaltungen und kann aus diesem Grund auch höhere Werte zur statistischen Erfassung weiterreichen.

Gegenüber Hamburg, wo der Incentive-Markt nicht zuletzt durch die Vielzahl der Musicals eine sehr große Rolle spielt, kann München sicherlich noch Potenziale realisieren, indem im Event- und Freizeitmarkt neue Angebote geschaffen werden. Vergleichbare Daten über das jeweils gesamte MICE- Aufkommen (Veranstaltungen und Teilnehmerzahlen) in Großstädten sind nicht verfügbar.

Abb. 13: Die bedeutendsten Kongressdestinationen Europas nach Teilnehmerzahlen 2019 (ICCA Veranstaltungen)



Quelle: ICCA Statistic reports 2019

4. Struktur und Volumen des MICE Angebots in München

4.1 Das MICE relevante Angebot in München

Das aktuelle veranstaltungsrelevante Angebot im MICE-Markt München setzt sich zusammen aus Veranstaltungsbereichen innerhalb von Hotels, den beiden Congress Centren ICM und MOC und den Veranstaltungskapazitäten innerhalb der Hochschulen und der Locations. Nach aktuellen Erhebungen von ghh consult stehen in München im Jahr 2021 in rund 600 MICE-relevanten Veranstaltungsstätten etwa 720.000m² Veranstaltungsfläche zur Verfügung. Vor allem der Anteil der sogenannten „Locations“ ist schwer einzuschätzen, da sie primär andere Funktionen erfüllen und häufig nur bedingt für MICE Veranstaltungen zur Verfügung stehen.

Im Bereich der Hotels geht die Expansion der letzten Jahre aufgrund der geplanten und der sich im Bau befindlichen Betriebe weiter und wird damit zu einer weiteren Vergrößerung der Veranstaltungsflächen beitragen. Inwieweit sich diese Entwicklung auch nach dem Jahr 2025 fortsetzt, in dem weitere Hotelbetriebe mit Veranstaltungsflächen geplant und realisiert werden, wird nicht zuletzt vom Nachfrageaufkommen der nächsten drei bis fünf Jahre abhängen.

Das Kongresszentrum ICM – Internationales Congress Center München gehört zur Messe München. Es ist baulich in das Messegelände im Münchner Stadtteil Messestadt Riem integriert und wurde zusammen mit der Messe München 1998 in Betrieb genommen. Das ICM verfügt über eine nutzbare Ausstellungsfläche von 7.000 Quadratmetern. In den 20 Sälen des ICM finden Veranstaltungen mit bis zu 6.000 Personen statt. In Kombination mit den Messehallen der Messe München bietet das ICM Raum für Veranstaltungen mit mehreren Zehntausend Teilnehmern.

Zu den Kunden des ICM gehören internationale Verbände und große Wirtschaftsunternehmen, sowie Agenturen. Der besucherstärkste medizinische Kongress im ICM und auf dem Messegelände war mit über 30.000 Teilnehmern der Kongress der European Society of Cardiology (ESC), der seit 2004 bis 2018 alle vier Jahre im ICM stattgefunden hat. Seit kurzem steht fest, dass der Kardiologenkongress nicht mehr in München stattfinden wird, dafür konnte jedoch die Internationale Automobil Ausstellung nach München geholt werden (2021 mit ca. 400.000 Besuchern). DAX-Konzerne wie MAN SE, Münchener Rück oder Linde AG organisieren seit vielen Jahren ihre Hauptversammlungen im ICM.

Vor allem im Bereich medizinischer Kongresse kann das ICM das Potenzial für München nicht ausschöpfen, da es in den nachfragestarken Monaten häufig zu Kapazitätsengpässen kommt. Hier ergibt sich wiederum der Bedarf an einem weiteren, separaten multifunktionalen Kongress- und Eventzentrum mittlerer Größe, welches im attraktiven Innenstadtbereich angesiedelt sein sollte. Dieses würde die Destination in die Lage versetzen noch nicht realisierte Potenziale, vor allem aus dem Bereich der medizinischen Kongresse, aufzunehmen.

Das MOC Veranstaltungszentrum München liegt im Norden Münchens, mit optimaler Anbindung an die Autobahn, sowie den öffentlichen Nahverkehr. Im MOC Veranstaltungszentrum München steht eine Gesamtfläche von knapp 30.000 m² zur Verfügung. Diese teilt sich auf in 13.770 m² Hallenfläche im Erdgeschoss, sowie 16.000 m² Show und Breakout Rooms im ersten und zweiten Obergeschoss, welche über Lifte und Treppenaufgänge erreichbar sind.

Die seit Jahren anhaltende Diskussion um die Schaffung eines zusätzlichen, im Innenstadtbereich gelegenen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums, steht weiter im Raum und könnte dem MICE-Markt erheblichen Aufschwung verleihen. Das gesamte aktuelle Angebot im MICE-Markt München setzt sich derzeit aus rund 600 professionellen Anbietern mit rund 720.000 m² Veranstaltungsfläche zusammen.

Zum Vergleich: 2013 wurden in München von 438 Betrieben rund 676.000 m² Tagungs- und Veranstaltungsfläche angeboten. Dabei entfiel mit mehr als 70% der überwiegende Flächenanteil auf die sogenannten Locations (z.B. Theater, Museen, Industriegelände), die wiederum meist nur punktuell als Veranstaltungsstätten im MICE -Bereich genutzt werden. Große Flächenanteile weist auch das ICM aus, wobei hier der Ausstellungsbereich den größten Anteil ausmacht.

Tab. 1: Veranstaltungsangebot im MICE-Markt München 2013

Anbietertyp	Anzahl der Betriebe	Anteil	gesamte Tagungsfläche	Anteil	Ø Tagungsfläche je Betrieb
Kongresszentren (ICM, MOC, Gasteig)	3	<1%	82.392 m ²	12,2%	27.464 m ²
Hotels	160	36%	118.612 m ²	17,5%	741 m ²
Locations (ohne Restaurants)	275	63%	475.320 m ²	70,3%	1.728 m ²
München Gesamt	438	100%	676.324 m ²	100%	1.544 m ²

Quelle: Datenbank Convention Bureau München und Recherche ghh consult 2021

Tab. 2: Veranstaltungsangebot im MICE-Markt München 2021

Anbietertyp	Anzahl der Betriebe	Anteil	gesamte Tagungsfläche	Anteil	Ø Tagungsfläche je Betrieb
Kongresszentren (ICM, MOC)	2	<1%	ca. 70.000 m ²	11%	35.000 m ²
Hotels	200	33%	ca. 150.000 m ²	24%	750 m ²
Locations (ohne Restaurants)	400	66%	ca. 400.000 m ² ¹⁰	65%	1.000 m ²
München Gesamt	602	100%	ca. 620.000 m ²	100%	1.030 m ²

Quelle: Datenbank Convention Bureau München und Recherche ghh consult 2021

Die Reduzierung der Kongresszentren basiert vor allem auf der Schließung des Gasteig, wodurch etwa 13.000 m² Veranstaltungsfläche weg fielen. Inwieweit das Gasteig/HP 8 nach der Umbauphase wieder als MICE-Location zur Verfügung stehen, ist noch offen. Gleichzeitig eröffneten in dieser Zeit weitere 40 Hotels mit einer zusätzlichen Veranstaltungsfläche von mehr als 30.000 m². Die Zahl der sogenannten Locations, die nicht vorwiegend dem MICE Bereich dienen, stieg um 125. Die Gesamtfläche nahm allerdings ab.

¹⁰ Geringere Fläche aufgrund veränderter Methodik bei der Erfassung. Vorher waren große Locations mit geringem MICE-Bezug einbezogen.

4.2 Nachfragevolumen und wirtschaftliche Auswirkung im MICE-Markt München

Das Volumen von Veranstaltungen und Teilnehmern im MICE-Markt München, sowie die daraus resultierenden wirtschaftlichen Auswirkungen für die Stadt, wurden zuletzt durch ghh consult auf der Basis von 2013 im Rahmen einer umfangreichen Analyse ermittelt.

Die Nachfrage setzte sich 2013 aus 81.000 Veranstaltungen mit 3,8 Mio. Teilnehmern zusammen, die einen Umsatz von € 1,33 Mrd. und ein Übernachtungsaufkommen von 2,57 Mio. initiierten.

Abb. 14: Die MICE- relevante Nachfrage und die wirtschaftlichen Auswirkungen 2013



Quelle: ghh consult 2014

Aktuelle Primärerhebungen wurden in den Folgejahren nicht mehr durchgeführt. Um zu einer aktuellen Einschätzung, bezogen auf das Vor-Corona-Jahr 2019 zu kommen, wurden die 2013 von ghh consult ermittelten Ergebnisse analog zur Entwicklung des gesamten deutschen Kongressmarktes von ghh consult hochgerechnet. Basis dafür bildet die seit 2003 jährlich durch ghh consult erstellte Studie „Der Tagungs- und Kongressmarkt in Deutschland“. Bundesweit stiegen laut dieser Studie von 2013 auf 2019 in Deutschland alle Werte erheblich an. Folgende Veränderung fand zwischen 2013 und 2019 in Deutschland statt:¹¹

- Das Veranstaltungsvolumen stieg um + 8,3%
- Das Teilnehmeraufkommen stieg um +13,6%
- Das Übernachtungsaufkommen stieg um +28,5%
- Das Umsatzvolumen stieg um +17,9%
- Die Zahl der Arbeitsplätze stieg um +21,4%
- Die steuerlichen Einnahmen stiegen um +18,0%

Legt man diese prozentualen Veränderungen dem MICE-Markt München zugrunde, so ergeben sich durch eine Hochrechnung der Ergebnisse aus dem Jahr 2013 für das Jahr 2019 folgende Kennzahlen für München:

- Anzahl der Veranstaltungen: 87.700
- Anzahl der Teilnehmer: 4,31 Mio.
- Umsatzvolumen: 1,57 Mrd. €
- Übernachtungsaufkommen: 3,3 Mio.
- MICE generierte Arbeitsplätze 26.100
- Steuerliche Auswirkungen 29 Mio. €¹²
(nur in der Stadt verbleibende Steuern)

¹¹ ghh consult, *Der Deutsche Tagungs- und Kongressmarkt 2013/2019*

¹² ghh consult GmbH, branchenspezifische Kennzahl auf Basis langjähriger Erfahrungswerte.

Zusammenfassend fanden im Jahr **2019 in München fast 88.000 Veranstaltungen mit mehr als 4,3 Mio. Teilnehmern statt**. Dabei wurden mehr als 3 Mio. Übernachtungen und ein Umsatzvolumen von 1,6 Mrd. Euro generiert und es wurden rund 26.000 Arbeitsplätze gesichert.

4.3 Potenzielles Nachfragevolumen und -struktur nach einem Re-Start

Bei der Einschätzung des potenziellen Nachfragevolumens nach einem Restart wurden die grundlegenden Erkenntnisse der beiden Studien „Potenzialanalyse für die Kongresswirtschaft München“ (2014) und „Zukünftige strategische Ausrichtung der Kongresswirtschaft in München“ (2016) berücksichtigt. Zudem wurden alle relevanten Daten und Informationen der von ghh consult durchgeführten Studien zum deutschen Tagungs- und Kongressmarkt herangezogen und darüber hinaus fünf aktuelle, groß angelegte projekt- bzw. standortbezogene Befragungen durchgeführt.

Aus diesen Auswertungen lassen sich für einen Re-Start tendenziell positive Ausgangsbedingungen ableiten.

- Zum einen sind, bis auf das zusätzliche Potenzial zur Etablierung eines mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in zentraler Lage und bestehender Kapazitätsengpässe auf Seiten der Hotellerie, weitgehend keine Defizite hinsichtlich der Angebotsstruktur in München erkennbar,
- und zum anderen ist nicht ersichtlich, dass das Volumen an Veranstaltungen grundsätzlich reduziert werden könnte. Lediglich hinsichtlich der Struktur der Veranstaltungen werden neue Formate im digitalen und hybriden Bereich zumindest in den kommenden Jahren einen deutlich höheren Anteil verzeichnen können.

Die Unsicherheiten bei der weiteren Entwicklung der Corona Pandemie lassen darauf schließen, dass das Volumen der Präsenzveranstaltungen, die für die Stadt München einen hohen Wirtschaftsanteil sichern, wohl erst nach etwas 3 bis 5 Jahren den Stand von 2019 wieder erreichen wird (Kap. II.4.3.1.).

Um schnell wieder an die guten Ergebnisse der Vor-Corona Zeit anknüpfen zu können, bedarf es einer schnellen und professionellen Anpassung an die neuen Anforderungen im technischen Bereich, sowie hinsichtlich der Hygienebedingungen. Für die Anbieter ist dies mit einem erheblichen personellem und finanziellem Aufwand verbunden. Dies gilt gleichermaßen auch für das Convention Bureau, dass ohne eine personelle, technische und finanzielle Aufstockung den Erfordernissen der nächsten Jahre nicht gerecht werden kann.

4.3.1 Szenarien der zukünftigen MICE-Entwicklung in München

In der Studie „Der Tourismus-Restart in München“ (TD Design 2021)¹ wird auf der Grundlage unterschiedlicher Szenarien (unterschiedliche Öffnungstermine, Best-, Mid- und Worstcase) aufgezeigt, wie sich das Übernachtungsaufkommen insgesamt in München bis Ende 2022 entwickeln wird.

Die verschiedenen Kurven betreffen zwar alle touristischen Nachfragesegmente gleichermaßen, sie können jedoch tendenziell auch für die Entwicklung im MICE-Markt herangezogen werden. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Veranstaltungsformate deutlich verändern und Planungsvorläufe im MICE-Markt deutlich länger sind als im privat-touristischen Reiseverkehr. Somit ist von einer verzögerten Erholung auszugehen.

Nach der bisherigen Talsohle in den Monaten März bis Mai 2020 und November 2020 bis Juli 2021, geht TD Design von einer langsamen, aber stetigen Aufwärtsentwicklung im gesamten Übernachtungsaufkommen der Stadt München aus, wobei bis Ende 2022 noch nicht das Niveau von 2019 erreicht werden wird.

Abb. 15: Szenarien einer zukünftigen Tourismus- und MICE-Entwicklung in München

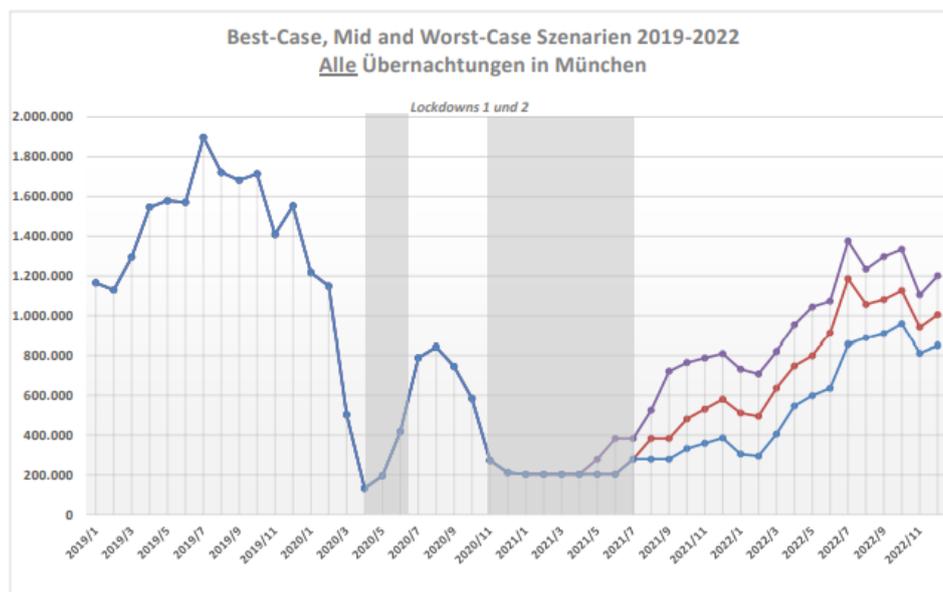


Abbildung 10: Szenarien Vergleich; Alle Übernachtungen in München 2019 - 2022

Quelle: TD Tourismus Design 2021

Abb. 16: Szenarien nach Öffnungsszenarien

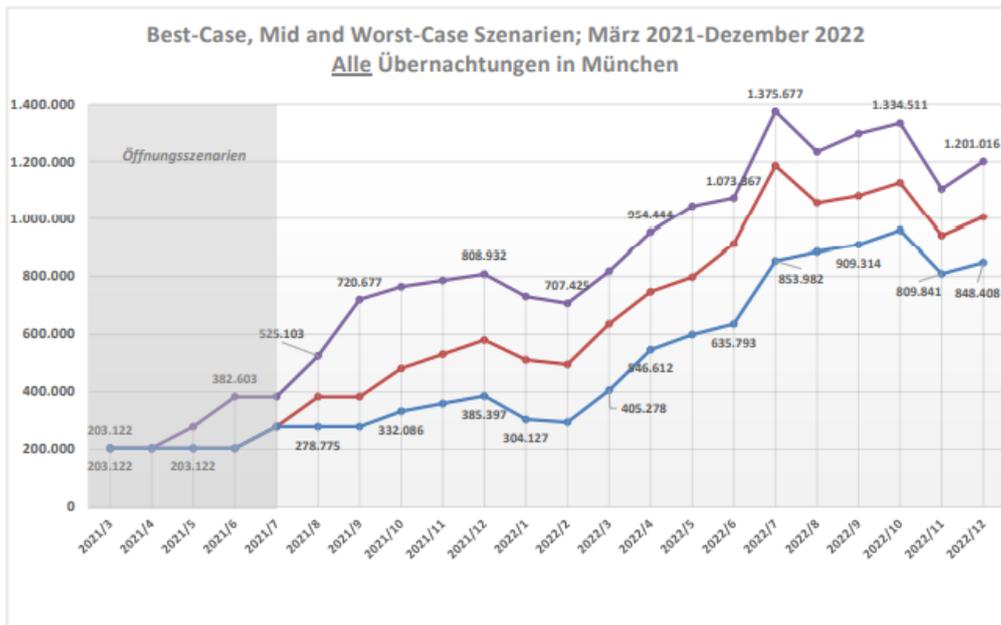


Abbildung 11: Szenarien Vergleich; Alle Übernachtungen in München März 2021 – Dezember 2022

Quelle: TD Tourismus Design 2021

4.3.2 Szenarien für den MICE-Markt München

Für den MICE-Markt geht ghh consult auf der Grundlage von kontinuierlichen Expertenbefragungen aus dem Anbieter- und Nachfragebereich davon aus, dass eine vollständige Erholung des MICE-Präsenzaufkommens in München noch länger dauern wird. Vor allem die Veranstalter reagieren aktuell noch sehr zögerlich bei der Terminierung und Planung zukünftiger Veranstaltungen. Damit wird der Markt voraussichtlich noch einige Zeit belastet. Veranstaltungen fallen entweder völlig aus oder werden mit geringerer Teilnehmerzahl durchgeführt und für Großveranstaltungen fehlt zurzeit die Planungssicherheit. Dafür sind folgende Gründe verantwortlich:

- Die Corona Gefahr ist noch nicht gebannt, die Möglichkeit eines weiteren vollständigen Lock-downs wird noch nicht ausgeschlossen. Entsprechend sind Veranstalter bei der Planung zukünftiger Veranstaltungen noch äußerst zurückhaltend.
- Es ist davon auszugehen, dass digitale und hybride Veranstaltungen deutlich an Marktanteil gewinnen. Das gilt vor allem für Veranstaltungen mit geringer Teilnehmerzahl.
- Die durchschnittliche Teilnehmerzahl mittelgroßer Veranstaltungen wird sinken, da dargestellte alternative Teilnahmemöglichkeiten genutzt werden.
- Stornierte Großkongresse, die häufig eine mehrjährige Vorlaufzeit benötigen, finden voraussichtlich zeitverzögert statt.

Für den MICE-Markt München geht ghh consult vor diesem Hintergrund von einer vorsichtigen Prognose aus. Es könne bezüglich des Präsenzveranstaltungsaufkommens und der dabei realisierten Teilnehmerzahlen erst im Jahr 2025 an die Ergebnisse von 2019 angeknüpft werden. Allgemein positiv für den Markt ist, dass Verbände aufgrund deren Satzung Jahrestagungen

durchführen müssen. Auf dem Binnenmarkt dürfte zumindest bei diesem Segment von einer schnelleren Erholung auszugehen sein. Deutliche Einschränkungen gibt es aber bei den großen und vor allem internationalen Kongressen. Hier dürfte sich der Markt erst nach und nach erholen. Im Rahmen der Hochrechnung wird auch davon ausgegangen, dass die Anbieter aus München und das Convention Bureau in koordinierender Funktion stärker auf das Event- und Incentive-Segment setzen.

Tab. 3: Einschätzung der Entwicklung im MICE-Segment in München bis 2025

Jahr	Anzahl der Veranstaltungen	Teilnehmer in Mio. €	Umsatz in Mrd. €
2019	87.700	4,32	1,71
2020	22.000	0,80	0,32
2021	25.000	1,00	0,40
2022	40.000	2,00	0,90
2023	55.000	2,50	1,30
2024	70.000	3,80	1,80
2025	90.000	5,00	2,00

Quelle: ghh consult 2021

Bezüglich des Umsatzaufkommens innerhalb des MICE-Marktes ist von einer Anteilsverschiebung auszugehen, Während 2019 noch ca. 50% des Umsatzes auf den Tagungs- und Kongressbereich, 35% auf Messen und 15% auf den Incentive- und Eventbereich entfielen, sollten sich diese Anteilswerte etwas zugunsten des Incentive- und Eventbereiches hin verändern.

Die Gründe dafür liegen in erster Linie im Teilnehmerverhalten. Veranstaltungen, die mit Incentive- oder Event-Anteilen verbunden sind, werden sich einer größeren Resonanz erfreuen und sind damit auch für die Veranstalter erfolgreicher. Die Teilnehmer sind, wie zahlreiche Umfragen von ghh consult bestätigen, nach Incentive- und Eventveranstaltungen deutlich motivierter als nach reinen Firmentagungen.

Für München ergeben sich aufgrund des umfassenden und attraktiven Freizeit- und Unterhaltungsangebotes für die Veranstalter ausgezeichnete Möglichkeiten, diese Angebote in ihr Veranstaltungsangebot zu integrieren.

5. Analyse von Mitbewerber*innen im In- und Ausland inkl. Reaktionen auf Corona

Die Corona Pandemie hat im MICE Business massive Veränderungen angestoßen, die auch in der Post-Corona Zeit nicht wieder ganz verschwinden werden. Im nachfolgenden wird aufgezeigt, welche Überlegungen aktuell vergleichbar große MICE Destinationen für die Zukunft anstellen, um sich zu strukturieren und um auf Branchenveränderungen zu reagieren. Es wird aufgezeigt, inwieweit diese Überlegungen auch mit den zukünftigen Kundenanforderungen und Kundenerwartungen korrespondieren.

In einer allmählichen Erholung, die von der regionalen Nähe diktiert wird, planen die Unternehmen, zuerst wieder Inlandsreisen zu unternehmen. Da jedoch persönliche Meetings und Treffen als Schlüsselement in diesem Markt betrachtet werden, scheint ein stufenweiser Anstieg hybrider Lösungen wahrscheinlicher als eine vollständige Verlagerung auf virtuelle Ereignisse.

PCOs, Unternehmen, Organisationen, Verbände und Eventplaner sind bemüht, innovative alternative Lösungen zu entwickeln, damit sich Menschen weiterhin treffen und unterhalten können. Veranstaltungsorte, Hotels, Konferenzzentren, Restaurants, Incoming-Agenturen und PCOs konnten neue Hightech-Tools entwickeln, um hybride und digitale Events zu entwickeln. Auf die Herausforderungen der Pandemie, die den MICE-Markt besonders hart getroffen hat, reagieren die großen Convention Bureaus recht unterschiedlich.

Hierzu hat ghh consult eine umfangreiche Analyse potenzieller Mitbewerber im In- und Ausland durchgeführt und diese den Kundenerwartungen gegenübergestellt. Grundlage bildete eine Analyse der Internetauftritte ausgewählter Convention Bureaus im In- und Ausland.

Corona -Maßnahmen des Kongressbüros München

Das Convention Bureau München hat die Marketing- und PR Maßnahmen deutlich ausgebaut und auf digitale Lösungen umgestellt. So wurde eine, auf fünf Themenschwerpunkten basierende, MICE Kampagne initiiert und in Kooperation mit diversen Münchner Partnern erfolgreich umgesetzt. Insbesondere durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen konnte die Destination München vielfältig und inspirierend durch Pressemitteilungen, Story Pitches, Website-Texte, Social Media Beiträge sowie Anzeigen und Advertorials bestmöglich vermarktet werden. Des Weiteren wurde eine Kooperation auf dem Online-Portal des MICE Magazins „Convention International“ initiiert, über welches das gesamte Jahr über Informationen und Neuigkeiten der Münchner Partner potenziellen Eventplanern präsentiert wurden.

Ergänzend hierzu stand die Teilnahme an Leitmesen sowie nationalen und internationalen Kundenveranstaltungen im Vordergrund. Aufgrund der im Jahr 2021 noch andauernden Pandemie-Restriktionen konnten diese nur bedingt „face-to-face“ durchgeführt werden und wurden

entsprechend durch digitale Lösungen ersetzt und/oder erweitert. So gab es zum Beispiel für die IMEX Messe in Frankfurt ein digitales Ersatz-Paket in Kooperation mit dem German Convention Bureau.

Die internationale Leitmesse „ibtm world“ in Barcelona wurde Ende November 2021 erfreulicherweise wieder mit einem München-Stand und insgesamt 12 Unterausstellern umgesetzt. Ziel war es, durch strategisch eingesetzte Markenvisibilität und persönliche Interaktionsmöglichkeiten mit potenziellen Kunden, die MICE Destination München bestmöglich zu präsentieren und Buchungsanfragen zu generieren. Des Weiteren wurde eine Web-Seminar-Reihe, virtuelle Sales Calls, Sales-Videos & Live Streams für die Märkte DACH, EU/UK, USA sowie China durchgeführt. Hier konnten sich ebenfalls Münchner Partner umfassend einbringen und ihre Dienstleistungen präsentieren.

Insgesamt konnte so die Marke „simply Munich“ sowohl durch die intensivierete PR und Social Media Arbeit als auch durch die Neuausrichtung digitaler Maßnahmen mehr als zufriedenstellend platziert werden. Das Vienna Convention Bureau hat einen Leitfaden erarbeitet, der bei Business Events bestmöglichen Schutz vor Covid-19 bieten soll. Zudem wurde ein Kongressfonds zur Unterstützung der MICE-Branche gemeinsam mit der Stadt etabliert. Der Vienna Meeting Fund 2021-2023 hat ein Gesamtvolumen von vier Millionen Euro.

Die wichtigsten Corona-Maßnahmen weiterer Convention Bureaus

- Der Berliner Senat hat im Jahr April 2021 einen Kongressfonds beschlossen, von dem Veranstalter profitieren können, die Kongresse, Tagungen, Meetings oder Events in Berlin planen und durchführen. Er sieht eine Basisförderung pro Teilnehmenden pro Veranstaltungstag (bis max. 60 Euro pro Teilnehmenden) und einen Hybridzuschlag für Präsenzveranstaltungen parallel zu elektronischen Beteiligungsmöglichkeiten vor.
- Das Frankfurter Convention Bureau führt ein Online-Webinar unter der Bezeichnung „Online-Talk“ durch. Bei diesem Online-Format können Veranstalter, PCOs und Unternehmen direkt Fragen an die Anbieter und MICE-Experten aus Frankfurt stellen. Im Fokus stehen Fragen nach den aktuellen Corona-Regeln und wie MICE-Events in Frankfurt am Main trotz der Beschränkungen durchgeführt werden können.
- Das Madrid Convention Bureau hat ein zusammenfassendes Handbuch und Infografiken auf der Grundlage der Richtlinien "Medidas para la reduccién del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2" herausgegeben, um aktiv Covid-19 Infektionen im MICE-Markt und in der Tourismusbranche zu verhindern.
- Das Convention Bureau Paris veröffentlicht auf seiner Homepage aktuell eine Reihe von Ansprechpartnern und Locations, die sich speziell den besonderen Herausforderungen der Corona Pandemie angepasst haben. Darunter sind 2 Hotels mit Aufnahmestudios, 17 Aufnahmestudios in anderen Veranstaltungszentren und 2 Tonstudios.

- Darüber hinaus hat das Madrid Convention Bureau Vorschläge erarbeitet, die die Mitglieder von MCB umgesetzt haben, um die Anpassung aller an die neue Phase nach der Pandemie zu erleichtern, von der Verbreitung von Luftfilter-Geräten bis hin zu neuen Technologien.

6. Anforderungen für die zukünftige Marktposition der Destination München

Die generellen Anforderungen an die Stadt München als erfolgreiche MICE Destination unterscheiden sich nicht von denjenigen an andere Standorte. Es gilt zunächst, kurzfristig auf die Gegebenheiten der Corona Pandemie, sowie auf die sich daraus resultierenden und notwendigen Bedarfe und Bedürfnisse zu reagieren. Raumkonzepte sind auf größeren Raumbedarf pro Teilnehmer zu konzipieren, Hygienebestimmungen sind zu beachten. Die neuen Veranstaltungsformate bedürfen umfangreicherer und differenzierterer Technik, die von den Anbietern zur Verfügung gestellt werden muss. Personelle Ressourcen müssen diesen Technikaufwand begleiten. Das alles ist mit nicht unerheblichen Kosten verbunden, die von Kongresszentren, Hotels, Locations und allen Leistungsträgern erbracht werden müssen. Darüber hinaus steigt der Bedarf an flexible Buchungsoptionen. Hierzu können transparente und einheitliche Verträge beitragen. Alles in allem steigt auch der Kommunikations- und Koordinationsbedarf zwischen den MICE-Akteuren.

In der Vergangenheit, schon lange vor der Corona Pandemie und der daraus resultierenden Lock-downs, wurden MICE-Veranstaltungen bereits in den virtuellen Raum verlagert. Virtuelle Tagungen und Seminare, ermöglicht durch effiziente Meeting- und Webinar-Softwares, wurden größtenteils als Ergänzung zu Präsenzveranstaltungen und als Marketinginstrument eingesetzt. Erst die strengen Corona Auflagen haben die virtuelle Kommunikation in den Vordergrund gerückt. Die MICE-Branche sieht sich gezwungen, zunehmend die Möglichkeiten multimedialer Inszenierungen und Organisationsformen einzusetzen, um Veranstaltungen wirkungsvoller, attraktiver, effizienter und besser planbar zu machen. Auf alle diese neuen Anforderungen musste und muss sich auch weiterhin auch die MICE Branche in München einstellen.

Zahlreiche Expertengespräche von ghh consult mit MICE Verantwortlichen in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Benelux sowie mit PCOs und Veranstaltern können mit einem Satz wie folgt zusammengefasst werden: **Face to Face-Meetings und andere Interaktionen werden nach wie vor sehr wichtig und wertvoll sein, aber sie werden anders ablaufen.** Reine Präsenzveranstaltungen werden aufgrund der auf unbestimmte Zeit weiter bestehenden Corona Einschränkungen an Anteilen zugunsten digitaler und hybrider Veranstaltungen verlieren. Auf diese Veränderung müssen sich die Anbieter und alle Leistungsträger im technischen, personellen und finanziellen Bereich einstellen.

6.1 Meetings, Incentives und Corporate Events werden bleiben

Videokonferenzen haben ihren Nutzen, aber verschiedene Studien (z. B: GCB in Verbindung mit dem Fraunhofer Institut, dem EITW, Untersuchungen von ghh consult, dwif, des EVVC u.a.) zeigen,

dass sie eine Face-to-Face-Kommunikation nicht einfach dauerhaft ersetzen können. Vertrauen und der persönliche Austausch schaffen schlagfertige Teams, generieren Loyalität und sind die Basis und der Erfolg des zukünftigen Geschäftes.

Meetings und Gespräche abseits der offiziellen Agenda, individuelle Breakout-Sessions und soziale Interaktion im Anschluss an Meetings können in Video-Konferenzen nicht in gleichem Maße entstehen und so fehlen die erinnerungsvollen Eindrücke, die sonst in Face-to-Face Meetings entstehen. Zoom und andere Video-Konferenz-Tools sind kein vollständiger Ersatz, aber werden zukünftig eine immer wichtigere Rolle bei der Planung von Großveranstaltungen und Events spielen. Die meisten Teilnehmer möchten auch wieder gerne in Meetings gehen, weil gerade der Lockdown sie daran erinnert hat, wie wichtig und erfüllend persönliche Interaktionen sind. Die Branche lebt von menschlicher Nähe und braucht den persönlichen Austausch. Deshalb werden Zoom-Meetings die persönliche Kommunikation nicht vollständig ersetzen.

6.2 Zusammenarbeit, Diskussion und Inklusion dominieren

Standen die Agenda und der Inhalt eines Events vor Corona stets im Fokus, so werden in Zukunft Zusammenarbeit, Diskussion und Inklusion dominieren. Meetings mit einer Mission werden zukünftig der Standard sein – mit definierten Zielen in möglichst minimaler Zeit.

Es wird ein Mehrwert für die Teilnehmer in verkürzter Form erwartet. Nur noch die Personen, die später die Inhalte verantwortlich zu vertreten haben, werden in Zukunft an Meetings teilnehmen. Einfachheit und Effizienz werden der Standard sein, im Gegensatz zu früheren „ausufernden“ Abendveranstaltungen mit viel Dekoration und Unterhaltung. Dies wird helfen, die Kosten zu senken.

6.3 Hohe Anforderungen an Hygiene- und Sicherheitsstandards

Es wird zukünftig neue, innovative Hygiene- und Sicherheitsstandards geben, auch im Hinblick auf Social-Distancing-Lösungen. Neue Locations müssen makellos und hygienischer sein als je zuvor. Kunden und Mitarbeiter wollen einen genauen Hygieneplan sehen, mit genau festgelegten Reinigungszeiten. Kreativität ist gefragt, um neue sichere Umgebungen zu schaffen. Hotels und Meeting-Venues müssen sich konstant verbessern, um Komfort für die Teilnehmer zu schaffen. Das bedeutet, dass Firmen noch mehr als je zuvor auf „Profis“ setzen werden. Große Organisationen brauchen nach wie vor kreative, interne und effektive Hilfe bei der Planung und Zusammenstellung ihrer Veranstaltungen, während andere Firmen auf „Full-Service-Dienstleister“ mit professioneller Unterstützung angewiesen sind.

6.4 DMCs bleiben wichtige Partner

Firmen werden in Zukunft verstärkt Rat bei der Auswahl der besten Locations und Partner suchen. Für sie wird es wichtiger, immer alle Parameter und Variablen im Blickfeld zu behalten, Teilnehmer zu schützen, die Kommunikation zu verbessern, sowie gleichzeitig die Kosten zu minimieren. Auch

eine Risikoeinschätzung und -bewertung gehört zur täglichen Routine. Dies alles werden Erfordernisse bei zukünftigen Events sein. Qualitative und gute DMCs braucht es mehr denn je!

6.5 Direktbuchungssysteme gewinnen an Bedeutung

Digitale Medien und das Internet werden zuallererst von den Budgetverantwortlichen zur Effizienzsteigerung genutzt. Das bedeutet aber keine Verschlechterung für Agenturen, Kundenunternehmen, Inhouse-Veranstalter und Teilnehmer. Im Gegenteil:¹³

- Veranstaltungen werden kürzer, erlebnisorientierter, interaktiver und häufig kostengünstiger.
- Für die Event-Planer spielt die Entwicklung der Buchungsportale eine wichtige Rolle.
- Die Direktbuchungssysteme reduzieren per Instant-Book den Rechercheaufwand und verkürzen die Phasen der Angebotseinholung.
- Gerade kleine und mittlere Veranstaltungen mit klaren Vorgaben können direkt, verbindlich und meist auch recht kurzfristig über Portale wie Expedia, Meeting Market, Meeta-go oder Aloom gebucht werden.

6.6 Events mit Erlebnischarakter

Die Erwartungen der Teilnehmer an firmeninterne Veranstaltungen, seien es Schulungen oder Informationsveranstaltungen, wachsen kontinuierlich. So wie die gesamte Medien- und Kommunikationsbranche immer stärker auf emotionale Erlebnisse und Unterhaltung zur Vermittlung und zum Absatz ihrer Produkte greift, so wird dies auch im MICE-Markt als Standard erwartet. Reine Wissensvermittlung auf Basis einzelner Vorträge stößt immer weniger auf Akzeptanz. Erwartet wird ein umfassendes Programm, das eher spielerisch die wesentlichen Erkenntnisse und Inhalte vermittelt, interaktiv aufgebaut ist und einen gewissen Unterhaltungswert beinhaltet. Die Freude, die Lust und die Neugierde, neue Inhalte zu verstehen und neue Produkte kennen zu lernen muss im Vordergrund stehen, damit das Erlernte adaptiert und transportiert werden kann. Spielerisches Lernen steigert die Motivation und den Lerneffekt. Nebenbei leistet es einen Beitrag zum internen Wettbewerb und zum Teambuilding.

6.7 Einbeziehung von Social Media und Apps

Für das Teilnehmer-Marketing und die Auseinandersetzung mit den Themen der Veranstaltung bieten sich schon im Vorfeld des Treffens die Instrumente des Social Media an. Die Kommunikation über Twitter, Facebook, LinkedIn, Xing und andere Kanäle unterstützt die Verbreitung, erhöht die Aufmerksamkeit und weckt die Neugierde. Sie dient dazu, das Interesse an anstehenden Events zu steigern und erhöht die Bereitschaft zur Teilnahme.

¹³ <https://www.marketing-boerse.de/fachartikel/details/1628-trends-in-der-mice-branche/133694>

Der Einsatz von Meeting Apps, die über die Inhalte und den Ablauf der Veranstaltung informieren, ermöglichen es auch, Zimmer und Konferenzräume zu buchen. Diese Entwicklung steht noch am Beginn, wird sich aber voraussichtlich, wie alle neuen Kommunikationsformen, rasant verbreiten. Die Veranstaltungsstätten sollten sich auch dieser Entwicklung stellen und die notwendigen Voraussetzungen schaffen.

6.8 Digitale und hybride Veranstaltungen gewinnen an Bedeutung

In Zukunft wird von den Anbietern mehr digitale Präsenz gefordert, um beispielsweise auch Vertriebs- und Marketingstrategien erfolgreich umzusetzen. Dies gilt umso mehr für die Durchführung der Veranstaltung, die deutlich gewachsene Anforderungen an Technik, Raumkonzepte, personelle Ressourcen und Hygienebedingungen stellt.

Nach einer Studie des GCB (Thought leader panel in Kooperation mit Fraunhofer IAO) ist ein Event dann hybrid, wenn die folgenden Faktoren zutreffen:

- Teilnehmer haben die freie Wahl, ob sie vor Ort oder virtuell und/oder remote teilnehmen
- Eine zeitgleiche Partizipation ist möglich – die Veranstaltung muss einen Live-Charakter haben
- Alle Teilnehmer haben einen annähernd gleichzeitigen Zugang zur Teilnahme, z. B. auch die Möglichkeit der Interaktion
- Ein Mehrwert für beide Seiten ist gegeben, z. B. durch Interaktion mit Teilnehmern, die man sonst nie treffen würde
- Die physische oder virtuelle bzw. Remote-Teilnahme müssen nicht zwangsläufig gleichwertig sein. Jede Form der Teilnahme hat dafür ihren eigenen Mehrwert, die die Veranstalter bewusst bieten und für die sich die Teilnehmer bewusst entscheiden
- Für die Veranstalter gilt es ebenso wie für die Anbieter, hierfür die adäquaten Voraussetzungen bereit zu stellen

6.9 Die Konsequenzen für den MICE-Markt München

Auch in der Vergangenheit war der MICE-Markt durch Veränderungen gekennzeichnet. Allein die Anwendung von Beamer- und Power Point gestützten Präsentationen schien zunächst revolutionär. Im Folgenden ergaben sich völlig neue Gesichtspunkte durch die Nutzung von Buchungsportalen, einer starken Einbeziehung von Social Media und einer zunehmenden Fokussierung auf Incentive-Elemente.

Der MICE-Markt München hat sich zu jeder Zeit, genauso wie große Teile des Mitbewerberumfeldes, den ständig verändernden Anforderungen und Erwartungen des Marktes gestellt. Die aktuellste und grundlegendste Herausforderung im MICE-Markt aber liefert die Corona Pandemie. Gewohnte und vertraute Formate sind infrage gestellt, Anbieter und Kunden sind verunsichert und

versuchen sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Da bisher vergleichende Studien zum Verhalten der Konkurrenz fehlten, kann lediglich auf der Grundlage der Recherche der potenziellen Mitbewerber konstatiert werden, dass die Destination München den neuen Herausforderungen in gleichem Umfang gegenübersteht. Technische Voraussetzungen zur Durchführung neuer Veranstaltungsformate (hybrid, digital) wurden etabliert, die räumlichen Voraussetzungen für die notwendigen Abstände der Teilnehmer geschaffen, personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt und Hygienerichtlinien umgesetzt.

Die MICE Infrastruktur der Anbieter, Leistungsträger und Mittler und das infrastrukturelle MICE-relevante Umfeld bietet in München somit grundsätzlich für die Zukunft gute Voraussetzungen. Es hängt davon ab, wie schnell und mit welcher Flexibilität sich alle Akteure im Münchener MICE-Markt auf die neuen Anforderungen und Erwartungen einstellen. Eine Chance besteht unter anderem bezüglich der Forderung nach einem neuen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrum im Innenstadtbereich. Bei einer möglichen Umsetzung eines solchen Zentrums können die neuen Anforderungen an moderne Kongresszentren (z. B. Technik, hybride Events, variable Räume etc.) mitgedacht und damit eine höhere Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Städten erreicht werden.

Zur Umsetzung der neuen Anforderungen bedarf es nicht zuletzt auch eines Engagements der Politik, die durch wirtschaftliche Unterstützung der Leistungsträger und der, mit der Vermarktung vertrauten Organisationen, die Grundlage schaffen kann, dass der in der Vergangenheit bereits erfolgreiche und wirtschaftlich für die Stadt München wichtige MICE-Markt gestärkt aus der Krise hervortreten und neu starten kann. Als Beispiel kann hier das politische Engagement der Städte Berlin und Wien genannt werden. Dabei wurden durch die Schaffung eines Kongressfonds zusätzliche Anreize für die Veranstalter geschaffen, ihre Veranstaltung nach Berlin/Wien zu legen (vgl. Kap. III.2.3.3).

Hinweis: Weitere Ausführungen zu den Schlussfolgerungen für den MICE-Markt München können der Zusammenfassung in Kap. II.9 entnommen werden.

7. Beurteilung der MICE-Destination München durch PCO's, Event-Agenturen und Veranstalter

Auf der Grundlage einer im Juni 2021 durch ghh consult durchgeführten Befragung bei PCOs, Incentive-Agenturen, Unternehmen, Organisationen und Verbänden lassen sich Aussagen treffen, in welchen Bereichen die Destination München gut aufgestellt ist und die Erwartungen im Vergleich zu konkurrierenden Destinationen optimal erfüllt bzw. wo noch Defizite und Lücken erkennbar sind, die in Zukunft einer Optimierung zuzuführen sind. Dabei wird ersichtlich, dass sich einzelne Veränderungen nach der Corona Krise im MICE Bereich manifestieren werden (Teilnehmerpotenziale, Anforderungen für Hybride Veranstaltungsformate, Raum-/Technikbedarfe, Teilnehmermanagement, Netzwerkmanagement, Entwicklung Business- Travel allgemein nach Quellmärkten gliedert u.ä.m.).

In einzelnen MICE Bereichen kann München noch nicht alle zu erwartenden Anfragepotenziale bedienen. Auf der Grundlage der Befragungen lässt sich ableiten, welche Veränderungen, Engagements und Investments notwendig sind, um optimale Vermarktungschancen herzustellen. Die wichtigsten Ergebnisse der Befragungen werden im Folgenden dargestellt, eine Gesamtübersicht der Befragungsergebnisse wird in einer separaten Power Point Präsentation zur Verfügung gestellt.

Der Befragungsumfang

Auf der Grundlage der telefonisch und schriftlich durchgeführten Befragungen wurden 75 von 850 (8,8%) der Fragebögen vollständig ausgefüllt.

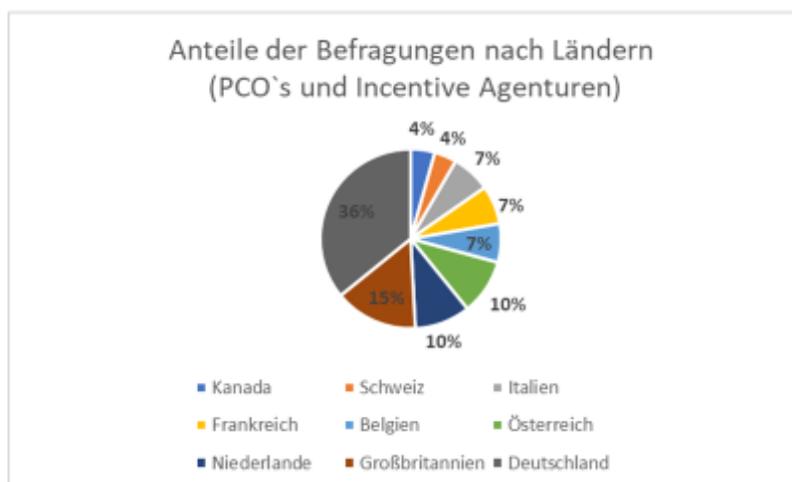
Abb. 17: Verteilung der Fallzahlen nach Segmenten

Befragungsbasis	gesamt	Rücklauf
PCO`s	52	14 (27%)
Incentive Agenturen	48	13 (27%)
Privatwirtschaft	550	31 (5,6%)
Verbände, Organisationen	200	17 (8,5%)
Gesamt:	850	75 (8,8%)

Quelle: ghh consult 2021

Ein Drittel der ausgewerteten Antworten der PCOs und Incentive- Agenturen resultieren aus Deutschland. Insgesamt wurden PCOs und Incentive- Agenturen aus 9 Ländern berücksichtigt.

Abb. 18: Verteilung der Befragungen nach Ländern



Quelle: ghh consult 2021

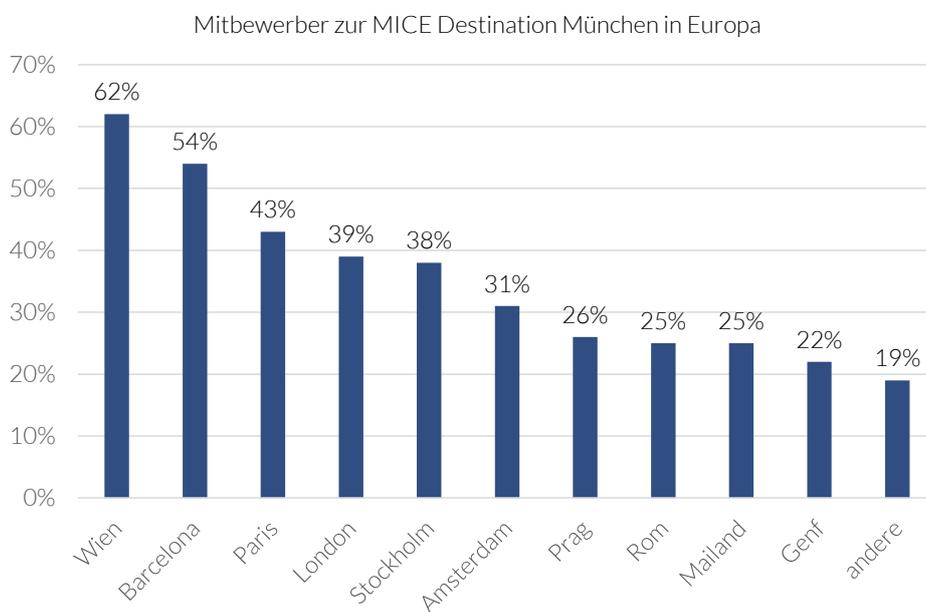
7.1 Volumen und Struktur der MICE-Veranstaltungen

Volumen und Struktur der durch PCOs, Incentive Agenturen sowie durch privat-wirtschaftliche Veranstalter und Organisationen durchgeführten MICE Veranstaltungen differieren erheblich. Tendenziell werden die Organisation und Abwicklung von Großveranstaltungen und Kongressen an professionelle Mittler übergeben.

7.2 Mitbewerber

Als Städte mit den besten Voraussetzungen für MICE Veranstaltungen gilt nach Einschätzung der MICE Veranstalter aktuell Wien, gefolgt von Barcelona und Berlin. Bei dieser offenen Frage war München nicht bei den meisten Nennungen dabei. Auf die konkrete Frage, welche MICE-Destinationen innerhalb Europas als wichtigste Mitbewerber gesehen werden, landeten die Städte Wien, Barcelona, Paris, London und Stockholm an vorderster Stelle.

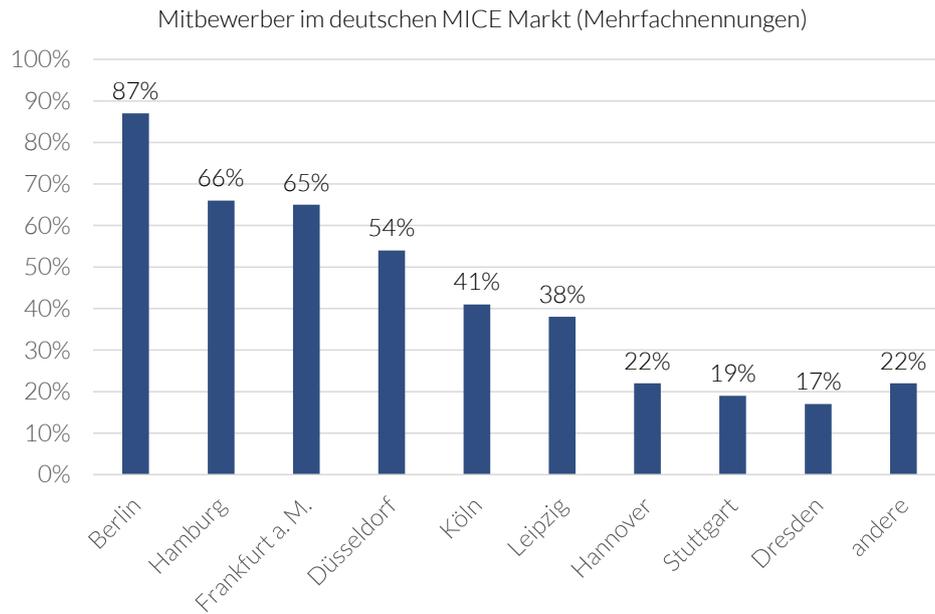
Abb. 19: Wichtigste Mitbewerber Münchens in Europa



Quelle: ghh consult 2021

Innerhalb Deutschlands gelten die Städte Berlin, Hamburg, Frankfurt und Düsseldorf als wichtigste Konkurrenzanbieter im MICE-Markt.

Abb. 20: Wichtigste Mitbewerber Münchens in Deutschland



Quelle: ghh consult 2021

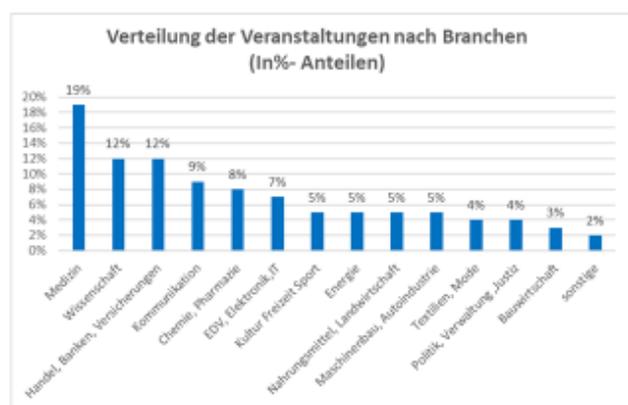
7.3 Relevante Branchen

In den „Vor-Corona“- Jahren 2018 und 2019 war das Veranstaltungsaufkommen aus dem Bereich der Medizin führend im MICE-Markt. Große Medizinkongresse wie beispielsweise der Cardiologenkongress mit 30.000 Besuchern wurden vorzugsweise im ICM durchgeführt.

Darüber hinaus wurden in der Vergangenheit medizinische Fachkongresse häufig in Räumlichkeiten der Universitäten veranstaltet. Diese medizinischen Veranstaltungen machten rund ein Fünftel des Gesamtmarktes aus. Dahinter folgten die Bereiche der Wissenschaft, Handel, Banken und Versicherungen, sowie Unternehmen aus dem Kommunikationsbereich.

Abb. 21: Branchenanteile der MICE-Events 2018/2019

PCO's und Incentive houses	
Privatwirtschaft und Verbände	
Medizin	19%
Wissenschaft	12%
Handel, Banken, Versicherungen	12%
Kommunikation	9%
Chemie, Pharmazie	8%
EDV, Elektronik, IT	7%
Kultur Freizeit Sport	5%
Energie	5%
Nahrungsmittel, Landwirtschaft	5%
Maschinenbau, Autoindustrie	5%
Textilien, Mode	4%
Politik, Verwaltung, Justiz	4%
Bauwirtschaft	3%
sonstige	2%



Quelle: ghh consult 2021

7.4 Bewertung der Zusammenarbeit mit den Akteuren aus München

Innerhalb der Umfrage zeigte sich eine weitestgehend positive Beurteilung in der Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren und Mittlern vor Ort. Aufgrund der Tatsache, dass die Mehrzahl der Umfrageergebnisse aus telefonischen Kontakten resultiert, wurde vor allem auf Rückfrage hin, das Engagement des Convention Bureaus positiv beurteilt. Gravierende Mängel oder Defizite waren in der Umfrage nicht erkennbar.

Abb. 22: Zusammenarbeit mit Akteuren vor Ort

Die Zufriedenheit potenzieller Bucher mit den Akteuren und Mittlern vor Ort wird auf der Scala von 1-5 weitestgehend positiv beurteilt (1= völlig akzeptabel, 5= nicht akzeptabel)	
Zusammenarbeit mit	Mittelwert
PCO's und Incentive- Agenturen	1,8
Hotellerie	2,1
Convention Bureau	2,2
Event Locations	2,3
Kongresszentrum ICM	2,7
Universität und Forschungseinrichtungen	3.0

Quelle: ghh consult 2021

Die Gründe für Unzufriedenheit bei der Zusammenarbeit fallen je nach Akteursgruppe unterschiedlich aus. Bei der Hotellerie wünscht sich die Nachfrageseite eine höhere Flexibilität bei den Preisen, bessere Stornofristen und ein flexibleres Gastronomieangebot. Beim ICM werden unflexible Raumangebote und zu teures Catering genannt und bei den Event-Locations gibt es zum Teil einen Professionalisierungsbedarf beim Service. Vom Convention Bureau wünscht sich die Nachfrageseite ein breiteres Angebot (Stichwort: „One-Stop-Shop“) bzw. im Optimalfall einen Ansprechpartner, welcher möglichst viel koordiniert.

Abb. 23: Gründe für Unzufriedenheit in der Zusammenarbeit

mit der Hotellerie: Geringe Preisflexibilität Enge Stornofristen Unflexibles Gastronomieangebot	mit PCO'S weniger Interesse an kleineren MICE Events
Mit dem Convention Bureau häufig lange Wartezeiten bei Anfragen Kein Komplettangebot (All inklusive)	mit dem ICM Raumangebot unflexibel Catering zu teuer
Mit der Event Location Wenig Terminflexibilität Häufig unprofessioneller Service	

Quelle: ghh consult 2021

7.5 Auswahlkriterien bei der Standortwahl

Aus Sicht der Nachfrageseite bestehen mehrere wichtige Auswahlkriterien für die MICE-Destination München. In erster Linie wünschen sich Veranstalter „kompetente Partner bei der Planung und Durchführung“, danach folgen die touristische Attraktivität, die gute MICE-Infrastruktur und dann ein akzeptables Preisniveau. Je nach Fragestellung gehen hier die Meinungen etwas auseinander bzw. lassen sich nicht klar deuten. Beispielsweise wünscht sich die Nachfrageseite im Optimalfall ein möglichst vollumfängliches „Kongressangebot“ durch das Convention Bureau aber gleichzeitig wird die Leistung des Convention Bureaus weniger gewichtig bei den Auswahlkriterien bewertet. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass unabhängig bei welchem Anbieter und bei welcher Stelle die Veranstalter und Unternehmen anfragen, die Kompetenz der Partner bei der Planung und Durchführung von hoher Relevanz ist.

Abb. 24: Relevante Kriterien aus Kundensicht für die MICE Destination

Zusammenarbeit mit der City

Bewertung auf der Scala von 1 bis 5, (1=sehr wichtig, 5= nicht wichtig)

Kompetente Partner bei Planung und Durchführung	2,0
Touristische Attraktivität	2,0
Gute MICE Infrastruktur	2,2
Akzeptables Preis- Leistungsverhältnis	2,7
Sicherheitsstandards	2,8
Politisches Umfeld	2,9
Verkehrsinfrastruktur	3,0
Leistung des Convention Bureaus	3,0
Finanzielle Unterstützung durch die Stadt	3,5

Quelle: ghh consult 2021

In Bezug auf die Veranstaltungsstätten stehen Modernität, gute Serviceleistungen und die Kostenstruktur im Vordergrund.

Abb. 25: Relevante Kriterien aus Kundensicht für die MICE Destination München

Zusammenarbeit mit Venues

Bewertung auf der Scala von 1 bis 5, (1=sehr wichtig, 5= nicht wichtig)

zeitgemäße, moderne Venues	2,0
Serviceleistung der Venues	2,2
Kostenstruktur der Venues	2,6
Attraktive Packages	3,0
Größe der Venues	3,0
MICE Event Location bereits bekannt	2,7

Quelle: ghh consult 2021

Die Hotellerie sollte in Größe, Standard und Struktur den Erwartungen der Teilnehmer und Veranstalter entsprechen. Von den Business Partnern wird eine umfassende Unterstützung bei der Planung und Durchführung erwartet. Vor allem bei kleineren Veranstaltungen steht der Anspruch, „alles unter einem Dach“ abwickeln zu können, im Vordergrund.

Abb. 26: Relevante Kriterien aus Kundensicht für die MICE Destination München

Zusammenarbeit mit den Hotels

Bewertung auf der Scala von 1 bis 5, (1=sehr wichtig, 5= nicht wichtig)

Hotel Angebot (Größe, Standard, Struktur)	1,8
Catering und Gastronomie	2,0
Hotel- Zimmerpreise	2,5
Hotels in Nähe der Venues	3,0

Sonstige Bewertungen des MICE relevanten Angebotes:

Unterstützung durch die Business Partner	1,9
Einkaufsmöglichkeiten	2,0
Verfügbare Angebote: „Alles unter einem Dach“	2,5
Gute Erfahrung in der Vergangenheit	2,6
existierende Netzwerke	2,8
Parkplatzangebot	3,2

Quelle: ghh consult 2021

7.6 Zufriedenheit entlang der Customer Journey

Der Zufriedenheitsgrad entlang der Customer Journey (Prozess von der ersten Informationssuche über die Anfrage, Buchung bis zur Durchführung und Nachbearbeitung einer MICE-Veranstaltung) liegt bei PCOs und Incentive Agenturen ebenso wie bei Unternehmen und Verbänden grundsätzlich im völlig akzeptablen Bereich. Eventuelle Potenzialfelder sind am ehesten beim Service und der Beratung in der Auswahl- und Angebotsphase sowie beim Follow Up nach Abschluss der Veranstaltung erkennbar.

Abb. 27: Zufriedenheitsgrad bei Planung und Ablauf der MICE Events

	mit PCO'S und Incentive Agenturen	mit Unternehmen/ Verbänden
Bewertung auf der Scala von 1 bis 5, (1=völlig akzeptabel, 5= nicht akzeptabel)		
Verfügbare Informationen im Vorfeld	2,0	1,9
Service und Beratung auf Anfrage	2,2	2,4
Service und Beratung in der Auswahl-/Angebotsphase	2,5	2,6
Begleitung während des Buchungsprozesses	2,5	2,4
Durchführung der Veranstaltung	2,0	1,8
Follow up nach Abschluss der Veranstaltung	2,5	2,7

Quelle: ghh consult 2021

7.7 Gründe für die „nicht-Durchführung“ von MICE-Veranstaltungen in München

Aus den bisherigen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis grundsätzlich erst nachgelagert nach kompetenten Partnern, einer hohen touristischen Attraktivität und einer guten Infrastruktur genannt wurden. Bei konkreter Nachfrage nach potenziellen Gründen, warum zukünftig eventuell von einer weiteren Veranstaltung in München Abstand genommen wird, stehen vordergründig Kapazitätsengpässe bei den Hotels und das Preisniveau der Hotels und Veranstaltungshäuser im Fokus.

Tab. 4: Negative Merkmale der Stadt München als MICE Destination

Merkmale	Anteil in %
Entscheidung der Unternehmensführung	62%
Hotelengpässe	66%
Preisniveau der Hotels	62%
Preisniveau der Veranstaltungshäuser	45%
Unzureichende Funktionalität in den Häusern	12%
Unzureichende Flexibilität in den Häusern	10%
Fehlende Unterstützung durch das Convention Bureau	9%
Fehlende finanzielle Unterstützung durch die Stadt	6%
Verkehrsinfrastruktur	4%
Image der Stadt	1%

Quelle: ghh consult 2021

8. SWOT-Analyse auf Basis der Umfragen

Grundlage für die SWOT Analyse bilden neben eigenen Recherchen und Expertenbefragungen die Umfragen, die bei PCOs, Incentive-Agenturen, privatwirtschaftlichen Unternehmen, Organisationen und Verbänden durchgeführt wurden.

8.1 Stärken/Chancen

Die Nachfrageseite sieht insbesondere in der Kombination aus starker Marke, einer guten Verkehrsanbindung sowie einem grundsätzlich guten Hotel- und Infrastrukturangebot die **Stärken der Destination München**. Zudem tragen ein international gutes Image, der starke Wirtschaftsstandort und die internationale Bedeutung im Bereich Medizin und Wissenschaft zur Stärkung des MICE-Standortes bei.

Abb. 28: Stärken der MICE Destination München

sehr gute internationale, nationale und regionale Verkehrsanbindung und Erreichbarkeit
umfassende und differenzierte MICE Infrastruktur (Kongresszentren, Hotels und Locations)
umfassendes Hotelangebot für den MICE Sektor
Internationaler Messestandort
internationale Bedeutung im Wissenschaftsbereich, Universitäten und Forschung
internationale Bedeutung im Medizin-/Gesundheitsbereich
Starke "Marke" als Tourismusdestination
starker Wirtschaftsstandort mit global agierenden und bekannten Unternehmen
International ausgezeichnete Imagewerte
Kongressallianz (MCA) und Munich Hotel Alliance (MHA) als etablierte Netzwerke

Quelle: ghh consult 2021

Die nachfolgend aufgelisteten **Chancen** können auch als **potenzielle Handlungsfelder** zur Optimierung des MICE-Produktes München gesehen werden. Laut Nachfrageseite bestehen noch Chancen in mehreren Bereichen:

- Insgesamt könnte die Vermarktung der Kongressdestination München noch optimiert werden. Dabei wünscht sich die Nachfrageseite eine noch stärkere Unterstützung im Vorfeld und bei der Bewerbungsphase sowie bei der Buchung sowohl von Veranstaltungsstätten, der Hotelzimmer und der Rahmenprogramme.
- Die Stärke als Medizin- und Wissenschaftshub könnte noch stärker zur Geltung kommen und dieses Alleinstellungsmerkmal sollte bei der Vermarktung noch mehr in den Vordergrund gestellt werden.
- Auf Basis der bereits in weiten Teilen vorhandenen, sehr guten MICE-Infrastruktur, die nur in Teilbereichen Defizite aufweist, bestehen noch Chancen durch die Etablierung eines mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in Zentrumsnähe.
- Darüber hinaus sehen die Veranstalter noch Potenzial durch eine fortlaufende Sicherung konkurrenzfähiger Hotelkapazitäten in allen Qualitätskategorien.

Abb. 29: Chancen der MICE Destination München

Optimierung der Vermarktung der Kongressdestination München (Unterstützung von Veranstaltern, PCO's, Incentive Agenturen in der Bewerbungsphase, im Vorfeld der Planung, Koordination bei der Bündelung / Buchung der Veranstaltungsstätte, der Hotelzimmer und der Rahmenprogramme, Monitoring nach Durchführung der Veranstaltungen)

Herausstellung und gezielte Vermarktung der besonderen Kompetenz und Bedeutung als "Medizin- und Wissenschafts-Hub" im nationalen und internationalen MICE Markt

Engere Zusammenarbeit und Vernetzung im Bereich wissenschaftlicher und medizinischer Kongresse innerhalb der entsprechenden Einrichtungen (Universität / Hochschulen, Kliniken)

Verstärkung der eigenen Akquisitions-Aktivitäten auf der Basis eines optimierten Konzepts und entsprechender Wirtschaftlichkeitsberechnungen

Schaffung und Positionierung eines neuen eigenständigen Congress Centers an einem geeigneten Mikrostandort, möglichst mit Anbindung an Hotel / Innenstadtlage

Sicherung konkurrenzfähiger Hotelkapazitäten in breit gefächerten Qualitätskategorien (Budget bis First-Class) für den MICE Markt

Quelle: ghh consult 2021

8.2 Schwächen

Neben den Stärken und Chancen wurden von der **Nachfrageseite auch Schwächen** für den MICE-Standort München benannt. Dabei lassen sich folgende Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung des MICE-Produktes München ableiten:

- **Infrastruktur:** Die Lage des ICM und MOC außerhalb der Innenstadt wird als Schwäche im Vergleich zu anderen Standorten benannt. Ein eigenständiges multifunktionales Kongress- und Eventzentrum in zentraler Lage innerhalb des mittleren Rings würde deutlich zur Aufwertung des MICE-Standortes München beitragen.
- **Verfügbare Kapazitäten:** Sowohl bei der Hotellerie als auch zum Teil bei den größeren Tagungslösungen kommt es insbesondere zu saisonalen Nachfrageschwerpunkten zu Kapazitätsengpässen.
- **Preisniveau:** Als Folge der Kapazitätsengpässe kommt es temporär zu überdurchschnittlich hohen Hotelpreisen, was aus Nachfragesicht als Schwäche des Standortes Münchens insbesondere im nationalen Vergleich gesehen wird. Im internationalen Umfeld bzw. in Bezug auf die direkten Wettbewerbsstädte liegt das Preisniveau Münchens im unteren Drittel. Wobei auch hier neben den reinen Hotelpreisen auch Effekte durch Zuschüsse der Stadt (z. B. Wien) zu berücksichtigen sind.
- **Zusammenarbeit/Vernetzung:** Aus Nachfragesicht gibt es noch Bedarf zur Verbesserung der Zusammenarbeit der unterschiedlichen MICE-Akteure der Stadt München. Durch eine engere Zusammenarbeit zwischen Hotellerie, Locations und Convention Bureau kann aus Sicht der PCOs, Incentive-Agenturen, Unternehmen, Organisationen und Verbände eine (noch) bessere Wettbewerbsfähigkeit des MICE-Standortes München erreicht werden.

Abb. 30: Schwächen der MICE Destination München

Lage der Messe mit ICM und MOC weit außerhalb der Innenstadt Münchens (mit entsprechenden Defiziten in der tagungs- und kongressrelevanten Infrastruktur im unmittelbaren Umfeld, Kein "eigenständiges", nachfrageadäquates Kongresszentrum im eigentlichen Stadtgebiet Eingeschränkte Verfügbarkeit der Hotel- und teilweise Kongresskapazitäten zu saisonalen Nachfrageschwerpunkten im Tagungs- und Kongressbereich Hieraus folgende temporär überdurchschnittlich hohe bzw. überhöhte Hotelpreise für den Tagungs- und Kongresssektor, nicht vereinbar mit Budgets und Compliance-Regeln der Unternehmen bzw. Veranstalter Unzureichende Zusammenarbeit und Abstimmung der MICE-relevanten Leistungsträger in München mit dem Convention Bureau/ Kongressbüro bei der gezielten Vermarktung insbesondere im Event/Incentive-Bereich

Quelle: ghh consult 2021

8.3 Risiken

Die im Rahmen der SWOT-Analyse identifizierten Risiken stellen weniger eine Bestandsaufnahme der IST-Situation sondern zukünftig zu erwartenden bzw. mögliche Risikofelder für den MICE-Standort München dar. Die Ergebnisse der Primärerhebungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sowohl die bekannten großen als zunehmend auch kleinere Städte verstärken die Professionalisierungs- und Vermarktungsaktivitäten. Insofern sieht die MICE-Nachfrageseite insbesondere bei Beibehaltung des „aktuellen Status Quo“ ein mittelfristiges Risiko an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.
- Neben einer stärkeren Vernetzung und transparenter Kommunikation wird aus Nachfragesicht hierzu auch eine Aufstockung der finanziellen und personellen Kapazitäten notwendig sein. Diese muss dort erfolgen, wo die Vermarktungs- und Professionalisierungsaktivitäten gesteigert werden sollen.
- Sowohl bei der IST-Betrachtung (Schwächen) als auch bei der perspektivischen Zukunfts-betrachtung (Risiken) wird das Preisniveau genannt. Dabei geht es vor allem um die Wettbewerbsfähigkeit Münchens im nationalen Vergleich.
- Darüber hinaus wird auch an dieser Stelle nochmals ein fehlendes Kongresszentrum in zentraler Innenstadtlage benannt. Mögliche neue Kongresskapazitäten müssen laut Nachfrage primär in zentraler Lage geschaffen werden. Die nationalen Wettbewerbsstädte Berlin, Hamburg und Frankfurt am Main sind hier (zunehmend) attraktiver.

Abb. 31: Risiken der MICE Destination München

Beibehaltung des Status quo im Hinblick auf die Vermarktung bei gleichzeitig zunehmender Professionalisierung und Ausdehnung der entsprechenden Aktivitäten in den Konkurrenzdestinationen

Keine Aufstockung der finanziellen und personellen Kapazitäten

Beibehaltung der Situation „weiter so“

Hohes Preisniveau im MICE Markt im Vergleich zu deutschen Mitbewerbern (Hotelpreise zu Spitzenzeiten) nicht vereinbar mit Budgets und Compliance-Regeln der Unternehmen bzw. Veranstalter

Fehlendes eigenständiges Kongresszentrum außerhalb der Messe im Innenstadtbereich

Quelle: ghh consult 2021

8.4 Fazit SWOT-Analyse

Aus der SWOT Analyse wird deutlich, in welchen MICE-Bereichen München noch nicht alle zu erwartenden Anfragepotenziale bedienen kann. Die Potenzialfelder liegen vor allem:

- in einer grundsätzlich stärkeren Zusammenarbeit, da aus Nachfragesicht durch einen steigenden Wettbewerbsdruck der Mitbewerber ein Bedarf für mehr Professionalisierungs- und Vermarktungsaktivitäten besteht. Hierzu bedarf es auch an entsprechenden Stellen einer personellen und finanziellen Aufstockung. Eine stärkere Zusammenarbeit sollte auch bezogen auf die Themen „Preisniveau“ und „verfügbare Kapazitäten“ erfolgen.
- im gezielten Ausbau der Infrastruktur durch Etablierung eines mittelgroßen Kongresszentrums in zentraler Lage in München. Dabei können die neuen und insbesondere durch Corona beschleunigten Trends hin zu mehr Digitalisierung, hybriden Veranstaltungen etc. mit aufgegriffen werden.

9. Zusammenfassung

Als eine der am **stärksten von Corona betroffenen Branchen** leiden im Tourismus nicht nur einzelne Anbietende, sondern alle Segmente und alle Regionen. Gerade Städte hatten im vergangenen Jahr die höchsten Verluste zu beklagen, **München lag bundesweit auf Platz 3 der größten Verlierer**. Auch 2021 war bisher ein schlechtes Jahr für den Städtetourismus. Destinationstypenübergreifend ist das allgemein touristische Angebot zurückgegangen und selbst wenn dieser Rückgang nicht von Dauer sein sollte – das lässt sich aktuell noch nicht mit Sicherheit sagen – werden sich die Angebotsstrukturen zumindest verändern. Zukünftig müssen sich Destinationen auf einen schärferen Wettbewerb untereinander vorbereiten. Dazu kommen Spätfolgen wie Fachkräftemangel, Finanzierungsprobleme und ein steigender Investitionsstau. Das bedeutet, Destinationen müssen den Markt im Blick behalten, sich an veränderte Bedürfnisse und Gegebenheiten flexibel anpassen und Mut zur Veränderung zeigen.

Der MICE-Markt hat sich in Deutschland zu einem bedeutenden und stetig wachsenden Wirtschaftsfaktor entwickelt. Mit der Corona-Pandemie endete der Erfolgskurs. Die Nachfrage verringerte sich um rund 80 %, die Zahl der Veranstaltungen ging um 70 % zurück. Die Pandemie hat deutlich gemacht, dass sich MICE-Anbieter*innen genauso wie Destinationen mindestens kurz- und mittelfristig auf Veränderungen einstellen müssen: digitale, hybride und räumlich verteilte Formate gewinnen an Bedeutung.

Im internationalen Ranking belegt der MICE-Standort München einen guten Platz. Auf Basis der ICCA-Statistik und bezogen auf die Anzahl der Veranstaltungen reiht sich München auf Platz 40 von 332 gelisteten Destinationen. Damit liegt die bayerische Metropole hinter Berlin (Platz 3), aber noch vor Hamburg (Platz 61). Grundsätzlich besteht durchaus noch Potenzial zur Steigerung. Eine Studie aus dem Jahr 2016 bestätigt ein beachtliches Grundpotenzial an Kongressanfragen, welches vor der Corona-Krise aufgrund von Infrastruktur- und Kapazitätsengpässe nicht ausgeschöpft werden konnte. Durch und während der Epidemie ist die Nachfrage aktuell deutlich reduziert. Kurz- bis mittelfristig bleibt jedoch die strukturelle Angebotslücke im Bereich „mittelgroßes multifunktionales Kongress- und Eventzentrum in zentrumsnaher Lage“ weiterhin bestehen.¹⁴ Ein zusätzliches Kongress- und Eventangebot an den Randlagen von München ist nicht zielführend, da diese tendenziell stärker in Wettbewerb zu den bestehenden Angeboten (ICM, MOC) treten und insbesondere die Nachfrageseite sich Kapazitäten in zentraler Lage Münchens wünscht. Bei entsprechender Umsetzung kann zudem ein bezogen auf die Trends (z. B. hybride Veranstaltungen, flexible Räumlichkeiten etc.) aktuelles und attraktives MICE-Angebot geschaffen werden.

Die aktuelle und zukünftige Nachfrage im MICE-Segment wird wie folgt eingeschätzt: Hochrechnungen von ghh consult zufolge fanden im Vorkrisenjahr 2019 rund 88.000 Veranstaltungen mit 4,3 Mio. Teilnehmenden statt. Dabei wurde in der Stadt München ein Umsatzvolumen von 1,6 Mrd. € und daraus resultierend mehr als 26.000 Arbeitsplätze generiert. Hervorzuheben ist, dass MICE-Gäste im Durchschnitt deutlich höhere Ausgaben als Urlaubsgäste (Leisure-Segment) tätigen und deshalb höhere Wertschöpfungseffekte durch dieses Segment entstehen. Voraussichtlich im Jahr 2025 wird München wieder an das Präsenzveranstaltungs-niveau und die Teilnehmendenzahlen aus 2019 anknüpfen können vorausgesetzt es gelingt allen Leistungsträger*innen der Stadt, zusätzliche Veranstaltungen aus dem Event- und Incentive-Bereich zu akquirieren, um den Wegfall kleiner Tagungsveranstaltungen zu kompensieren. Das kann bei gleichzeitig moderater Preisgestaltung der Hotellerie und Locations kombiniert mit einer stärkeren Vernetzung und Vermarktung durch das Convention Bureau München und den PCOs/DMCs erreicht werden.

Kurzfristig gilt es, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen. Europaweit haben die Convention Bureaus auf verschiedene Art und Weise auf die neuen Anforderungen und Herausforderungen durch die Corona-Pandemie reagiert. So wurde in Berlin und Wien ein

¹⁴ Die Prognosen gehen von einer Erholung der Nachfrage bis 2025 aus. Der bereits im Rahmen einer Studie aus dem Jahr 2016 ermittelte Bedarf zur Etablierung eines multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in zentraler Lage Münchens hat weiterhin Gültigkeit.

Kongressfonds zur Unterstützung der Wirtschaft aufgesetzt, beide Städte haben Leitfäden für sichere Veranstaltungen entwickelt, Paris stellt Ansprechpersonen und Locations vor, die sich besonders gut und schnell an die neue Situation angepasst haben (z. B. durch Streaming-Technik) und Amsterdam nutzt künstliche Intelligenz, um Abstandsregeln zu prüfen. Auch das Convention Bureau München hat auf die Krisensituation reagiert. Unter anderem wurden die Presseaktivitäten und digitale Vermarktung deutlich ausgebaut, die tagesaktuellen Informationen werden fortlaufend aktualisiert und den Gästen steht eine Coronavirus-Hotline der Landeshauptstadt München zur Verfügung.

Insgesamt müssen sich die Akteur*innen im technischen, personellen und finanziellen Bereich auf Veränderungen einstellen. An die Marktposition der Stadt München werden zukünftig folgende Anforderungen gestellt:

- Meetings, Incentives und Corporate Events werden bleiben
- Zusammenarbeit, Diskussion und Inklusion dominieren
- Moderates Pricing mit hoher Qualität wird erwartet
- Anforderungen an Hygiene- und Sicherheitsstandards bleiben hoch
- DMCs bleiben wichtige Partner*innen
- Direktbuchungssysteme gewinnen an Bedeutung
- Teilnehmende erwarten Events mit Erlebnischarakter
- Social Media und Apps werden vermehrt einbezogen
- Digitale und hybride Veranstaltungen gewinnen an Bedeutung

Bei der **Befragung der Nachfrageseite durch ghh consult hat sich gezeigt, dass München noch nicht alle MICE-Anfragepotenziale bedienen kann**. Wien, Barcelona und Paris sind europaweit die wichtigsten Wettbewerber*innen, in Deutschland sind es Berlin, Hamburg und Frankfurt. Veranstaltungen aus dem medizinischen Bereich machen den größten Marktanteil aus, Wissenschaft, Handel und Banken folgen als relevante Branchen.

Die **aktuelle Zusammenarbeit (IST-Stand)** mit den beteiligten Akteur*innen wird von der Nachfrageseite weitestgehend positiv bewertet. Die geäußerten **Verbesserungspotenziale fallen je nach Akteursgruppe in München** unterschiedlich aus:

- Bezüglich der Hotellerie besteht tendenziell Unzufriedenheit aufgrund einer geringeren Preisflexibilität und den engen Stornofristen.
- Beim ICM werden als Herausforderung ein unflexibles Raumangebot und ein zu hochpreisiges Catering artikuliert.
- Beim Convention Bureau wünscht sich die Nachfrageseite eine breitere Beratung und Koordination der Anfragen (Stichwort: Komplettangebot, All-Inclusive-Angebot) sowie eine schnellere Bearbeitung der Anfragen.

- Die Event-Locations werden zum Teil aufgrund von unprofessionellen Service-Leistungen kritisiert.

Es besteht somit bereits **auf Basis der Status Quo-Bewertung ein gewisser Handlungsbedarf, an mehreren Stellschrauben** zu drehen. **Besonders wichtig** erscheint jedoch, dass nach **Lösungen** bezogen auf das zum Teil bestehende **hohe Preisniveau und vorhandenen Kapazitätsengpässen** reagiert wird. Das sind auch die beiden Gründe, weshalb die Nachfrageseite angibt, in der Vergangenheit MICE-Veranstaltungen nicht in München durchgeführt zu haben.

Die **SWOT-Analyse** liefert gleichermaßen Hinweise zur **Beurteilung der aktuellen IST-Situation (Stärken)** als auch kurz- bis mittelfristige Handlungsfelder zur **Optimierung des MICE-Produktes München (Chancen/Schwächen/Risiken)**. Der MICE-Standort München zeichnet sich durch eine national wie internationale gute Erreichbarkeit und einer grundsätzlich guten Infrastruktur aus. Zudem wird München als touristische Marke positiv wahrgenommen und kombiniert mit einer hohen Bedeutung im Wissenschafts-, Medizin- und Gesundheitsbereich besteht eine Stärke im positiven Image.

Die **zukünftigen Potenzialfelder** zur Optimierung des MICE-Produktes München lassen sich laut Nachfrageseite in fünf Felder zusammenfassen:

- **Infrastruktur:** Grundsätzlich wird die Infrastruktur in München gut bewertet, jedoch besteht eine strukturelle Angebotslücke im Bereich eines „mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in Zentrumsnähe“. Dabei wird insbesondere darauf verwiesen, dass Kapazitäten im Zentrumsbereich (innerhalb des mittleren Ringes) notwendig sind. Weitere periphere Kongresskapazitäten sind laut Erhebungen nicht notwendig.
- **Preisniveau:** Ein bisher häufiger Absagegrund ist das, zumindest punktuell, zu hohe Preisniveau der Hotellerie und zum Teil auch der großen Kongress- und Tagungslocations. Die Nachfrageseite führt das Preisniveau in München auch als Schwäche des Standortes mit an. Hier gilt gleichermaßen durch gute Kommunikation die Vorteile und das Image des Standortes München stärker in den Vordergrund zu heben. Ganz im Sinne „München ist es wert“. Parallel sollte durch eine stärkere Vernetzung und transparente Kommunikation die Bereitschaft zur Zusammenarbeit auch beim Thema „Preis“ erhöht werden. Zusätzlich könnten neben diesen Maßnahmen auch ein Kongressfond ähnlich wie in Berlin und Wien umgesetzt zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit des MICE-Standortes München führen.
- **Kapazitäten:** Neben dem Preis werden Kapazitätsengpässe als weiterer häufiger Absagegrund genannt. Durch die Umsetzung des mittelgroßen Kongress- und Eventzentrums (siehe ersten Aufzählungspunkt) könnten neue Kapazitäten bei den Kongresslocations geschaffen werden. Darüber hinaus gilt auch hier, dass die Hotellerie durch vertrauensvolle Zusammenarbeit gemeinsam mehr Kontingente für größere Kongresse zur Verfügung stellen sollte sowie die Forderung nach einem einheitlichen Hotelvertrag. Dazu bedarf es aber einer stärkeren Vernetzung und mehr Koordination zwischen den Akteuren.

- **Vermarktung:** Die Agenturen, Veranstalter*innen etc. sehen durch eine stärkere Vermarktung des MICE-Standortes durchaus noch Chancen zur Verbesserung der Wahrnehmung Münchens als MICE-Standortes. Gleichzeitig gibt die Nachfrageseite auch an, dass bei einer „Beibehaltung des Status Quo“ aufgrund von zunehmenden Professionalisierungsaktivitäten der Mitbewerber*innen ein Risiko für den MICE-Standort Münchens gesehen wird. Konkrete Vorschläge lauten: München als Medizin- und Wissenschaftshub mehr in Szene setzen und eine stärkere Unterstützung speziell im Vorfeld und bei der Bewerbungsphase von größeren Kongressen.
- **Zusammenarbeit/Vernetzung:** Grundsätzlich sieht die Nachfrageseite durchaus hohes Potenzial zur Optimierung des MICE-Produktes München durch eine stärkere Vernetzung der MICE-Akteur*innen aus der Stadt München. Ein höherer Vernetzungsgrad führt zur schnelleren Bearbeitung von Anfragen, einer professionelleren Abwicklung der Bewerbungs- und Durchführungsphase, zielgerichteteren Angeboten und einem insgesamt reibungsloseren Ablauf.

III. AUFGABEN, THEMENFELDER UND ZUSAMMENARBEIT DER MICE-AKTEUR*INNEN AUS MÜNCHEN

Neben der ausführlichen Darstellung und Bewertung der Strukturen, Trends und der Nachfragezahlen des MICE-Marktes im vorherigen Kapitel, liegt ein zweiter Hauptfokus auf der Betrachtung, sowie der Analyse der Anbieter*innenseite. In diesem Zusammenhang soll der aktuelle IST-Stand sowie das Potenzial zur Verbesserung des Workflows der unterschiedlichen Akteur*innen in München aufgezeigt werden.

1. Einschätzung und Bewertung zur aktuellen Situation

Hierzu wurden gleichermaßen klassische Recherchen, bezogen auf gute Beispiele und breite Primärerhebungen, durchgeführt. Im Rahmen einer Online-Befragung wurde die Meinung von 79 Teilnehmer*innen aus München abgefragt.¹⁵ Dieses Stimmungsbild wird ergänzt durch acht Expert*innengespräche. Darüber hinaus fanden in München zwei Workshops mit unterschiedlichen Leistungsträger*innen aus dem Münchener MICE-Segment statt. Ziel dieser Erhebungen und Analysen ist die Bewertung der aktuellen Situation bezogen auf die Zusammenarbeit zwischen den MICE-Akteur*innen in München. Daraus abgeleitet folgen Empfehlungen zur Optimierung der Strukturen.

1.1 Positionspapier des Sprintteams MICE München¹⁶

Zur besseren Vernetzung und gemeinsamen (Weiter-)Entwicklung des MICE-Marktes München wurde das Sprintteam MICE-München etabliert. Dieses trifft sich in regelmäßigen Abständen und setzt Impulse für die MICE-Branchen. Das Sprintteam besteht aus unterschiedlichen Akteur*innen aus den Bereichen Locations, Hotellerie, sowie dem Tourismusbereich (tim) und städtischen Akteur*innen (Kongressbüro München).

Das Sprintteam hat zwischen September 2019 und Juli 2020 in mehreren Sitzungen ein Positionspapier erarbeitet, in dem sie die **Bedeutung und das Potenzial des MICE-Segments** analysiert und Wachstumsfaktoren für die Stadt München identifiziert hat.

Der MICE-Markt stellt mit rund einem Drittel der Ankünfte und Übernachtungen einen **wichtigen Wirtschaftsfaktor** für München dar. Gegenüber Leisure-Gästen geben MICE-Gäste durchschnittlich mehr als doppelt so viel Geld in der Stadt aus, über die Hälfte kehrt zudem als Urlaubsgast in die Destination zurück. Gleichzeitig **verschärft sich der Wettbewerb** sowohl national als auch international. Unbekanntere und auch kleinere Standorte mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis und leistungsfähigen Hotels werden immer mehr zur Konkurrenz.

¹⁵ Online-Befragung der MICE-Anbieter*innen aus München, dwif 2021.

¹⁶ Sprintteam MICE (2020): Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch Megatrends wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, ein steigendes Sicherheitsbedürfnis und individuelle Dienstleistungen verändern sich zudem die Aufgaben der Leistungsträger*innen.

Das Strategiepapier identifiziert insbesondere zwei zentrale Handlungsfelder für die Stadt München. Zum einen besteht die Notwendigkeit, eine „**zentrale, unabhängige Beratungs- und Koordinationsstelle**“ zu schaffen. Diese sollte finanziell und personell an die aktuellen Marktentwicklungen angepasst werden und alle MICE-Teilbereiche abdecken (neben Tagung und Kongressgeschäft auch das Event- und Incentive-Segment). Anstelle des klassischen Marketings soll dann ein neuer kundenorientierter Dienstleistungsansatz treten, der um eine digitale Infrastruktur und umfassende Mitarbeiter*innen-Kompetenzen ergänzt wird. Zum anderen besteht Potenzial zur Aufwertung bzw. Erweiterung der bereits bestehenden Infrastrukturangebote. Zusätzlich zum aktuellen Angebot soll „ein mittelgroßes, multifunktionales Kongress- und Veranstaltungszentrum mit flexiblem Raum- und Flächenangebot“ in zentraler Lage in München etabliert werden.

1.2 Einschätzung der Münchener MICE-Akteur*innen

Das Positionspapier des Sprintteams MICE München spiegelt die Meinung wesentlicher Leistungsträger*innen der MICE- und Tourismusbranche aus München wider und liefert erste Hinweise zur aktuellen Situation. Nachfolgende Ausführungen verdeutlichen darüber hinaus den Standpunkt zahlreicher Akteur*innen aus München. Hierzu wurde gemeinsam mit dem Kongressbüro München eine breite Anzahl unterschiedlicher Akteur*innen in Form einer Online-Befragung kontaktiert. Insgesamt nahmen 79 MICE-Anbieter*innen aus München teil.

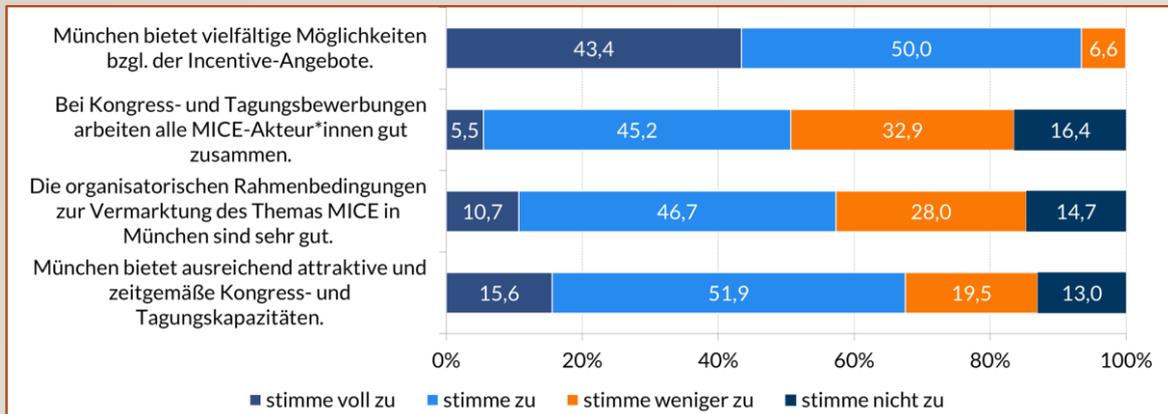
Ergebnisse der Online-Erhebung

Mehr als zwei Drittel der Befragten, vor allem aus dem Beherbergungs- bzw. Location-Bereich, sind davon überzeugt, dass München ausreichend attraktive und zeitgemäße Kongress- und Tagungskapazitäten bietet. Mehr als die Hälfte der DMCs/PCOs stimmt dem jedoch wenig bis gar nicht zu. Das kann daran liegen, dass sie i. d. R. größere Veranstaltungen mit mehr als 500 Teilnehmenden organisieren, an denen es in München aufgrund von Kapazitätsengpässen mangelt. Wenn es um die Incentive-Angebote der Stadt geht, ist die Zustimmung noch größer: Gut **93 % bewerten das Angebot als vielfältig**. Nur insgesamt 5 Befragte aus den Bereichen Locations und Beherbergung stimmen weniger zu (s. Abb. 39).

Die organisatorischen Rahmenbedingungen zur Vermarktung des Themas MICE werden von rund 6 von 10 befragten Unternehmen sehr gut bewertet. Doch besonders unter den befragten Locations ist die Unzufriedenheit groß. Hier stimmt mehr als die Hälfte (55,6 %) der Befragten der Aussage nicht zu. Auch bei den Beherbergungsbetrieben sind 47 % anderer Meinung. Dementsprechend wird auch der **Zusammenarbeit der Akteur*innen ein schlechtes Zeugnis ausgestellt**. So stimmen nur 50,5 % der Aussage „Bei Kongress- und Tagungsbewerbungen arbeiten alle MICE-Akteur*innen gut zusammen.“ voll und eher zu. DMCs und PCOs bewerten die Zusammenarbeit am besten, Beherbergungsbetriebe hingegen am schlechtesten (s. Abb.39).

Abb. 32: Inwieweit stimmen Sie nachfolgenden Aussagen zu?

Angaben in %



Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

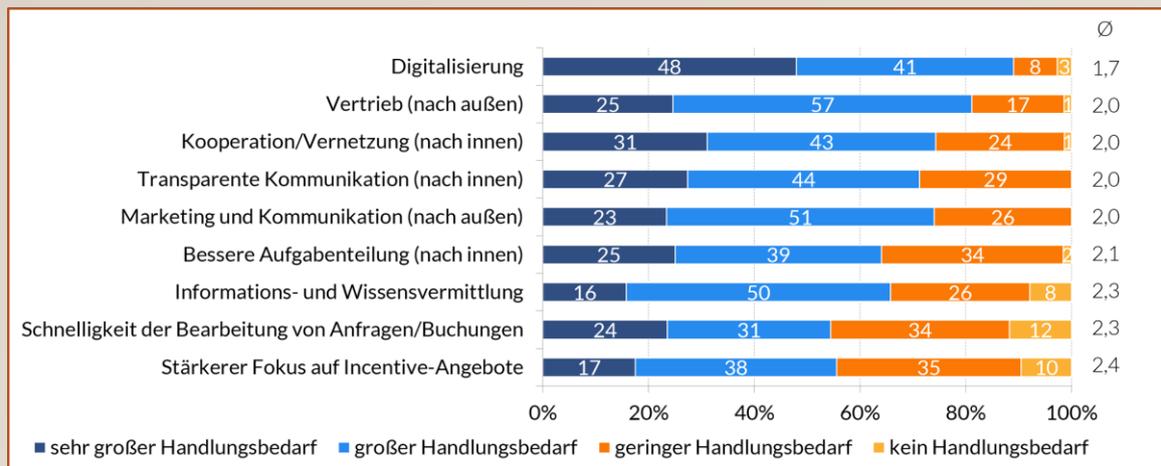
Handlungsbedarf

Den **größten Handlungsbedarf** bei der Weiterentwicklung und Verbesserung des MICE-Marktes sehen die Befragten einstimmig beim **Thema Digitalisierung**. Bei keinem anderen Thema wird der „sehr große Handlungsbedarf“ so hoch eingeschätzt. Zukünftig sollte daher die Digitalisierung auf der Agenda sehr weit oben stehen. Großen Handlungsbedarf sehen die Befragten zudem bei den Themen Vertrieb (nach außen), Kooperation/Vernetzung der Akteur*innen untereinander, transparente Kommunikation zwischen den MICE-Akteur*innen und Marketing und Kommunikation nach außen. Auffällig ist, dass die **beiden Kommunikationsthemen** die einzigen sind, wo jede*r Befragte einen Handlungsbedarf sieht (Antwort „kein Handlungsbedarf“ = 0 % Zustimmung).

Betrachtet man die Handlungsbedarfe nach Anbieter*innen-Gruppen zeigt sich, dass die Themen Digitalisierung und Vertrieb nach außen in den Top 3 vertreten sind. Für Beherbergungsbetriebe ist die Kooperation der MICE-Akteur*innen auf Platz 3, bei den Locations ist es das Marketing und die Kommunikation nach außen und bei DMCs und PCOs liegt die transparente Kommunikation zwischen den Akteur*innen in München sogar auf Platz 2. Den **geringsten Handlungsbedarf** sehen die Anbieter*innen hinsichtlich einer Verstärkung des Fokus auf **Incentive-Angebote**. Das bestätigt, was sich oben schon angedeutet hat: Im Bereich der Incentive-Angebote ist München bereits auf einem guten Weg (s. Abb. 40).

Abb. 33: Handlungsbedarf bei der Weiterentwicklung der MICE-Aktivitäten

1 = sehr groß bis 4= keinen; Angaben in %



Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

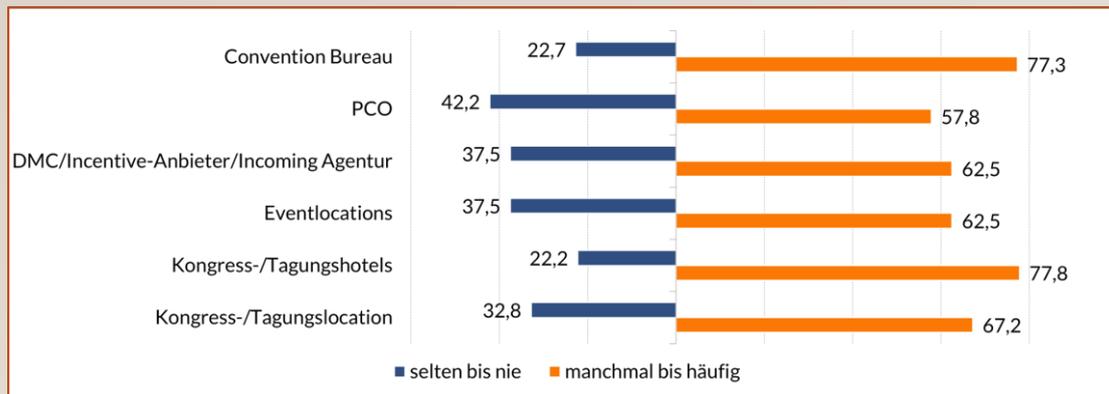
Zusammenarbeit

Da sich bei den Handlungsbedarfen schon gezeigt hat, dass sowohl die Kooperation, als auch die Vernetzung der MICE-Akteur*innen noch ausbaufähig ist, ist es nicht verwunderlich, dass die Quoten bei der Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen entlang der Customer Journey eher niedrig ausfallen.

So wird **am häufigsten mit Kongress- und Tagungshotels und dem Convention Bureau zusammengearbeitet**. Mit PCOs, Eventlocations und DMCs hingegen wird am wenigsten kooperiert. Betrachtet man nur die häufige/regelmäßige Zusammenarbeit, sind auch PCOs gefragte Akteur*innen (42,2 %). Gleichzeitig sind sie aber auch diejenigen, mit denen der Großteil (21,9 %) nicht zusammenarbeitet. Differenziert nach Segmenten zeigt sich, dass **Beherbergungsbetriebe** grundsätzlich höhere Zustimmungswerte bei allen Akteur*innen haben, also von den drei Gruppen das **höchste Maß an Zusammenarbeit** aufweisen. Im Gegensatz zu den anderen beiden Gruppen arbeiten sie auch am häufigsten mit „ihresgleichen“, also anderen Tagungs- und Kongresshotels zusammen (76,9 %), während das bei Locations seltener (63,2 % Kongress- und Tagungslocations, 47,4 % Eventlocations) und bei PCOs nie vorkommt.

Abb. 34: Zusammenarbeit mit Akteur*innen bei Prozessen und Dienstleistungen

Angaben in %



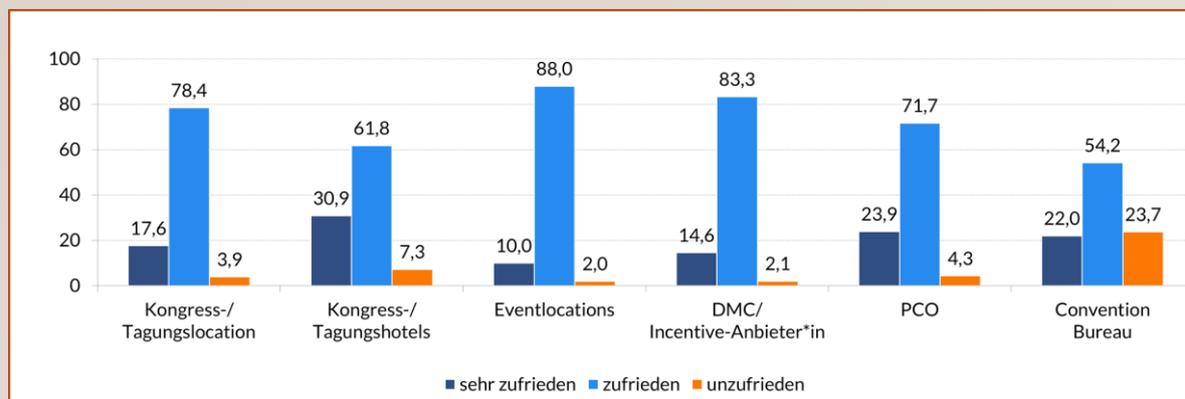
Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Zufriedenheit

Insgesamt bescheinigen sich die Akteur*innen ein gutes Maß an Zufriedenheit. „Sehr zufrieden“ ist fast jede*r Dritte mit Tagungs- und Kongresshotels und fast jede*r Vierte mit den PCOs. Tendenziell etwas schlechtere Werte werden dem Convention Bureau gegeben.

Abb. 35: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den Akteur*innen

Angaben in %



Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Ergebnisse aus den Expertengesprächen mit Münchener Akteur*innen

Zwischen Juni und Juli fanden mehrere Expert*innengespräche zur Ergänzung und Vertiefung der Fragen nach einer Optimierung des Workflows und der Strukturen statt. Mit folgenden Personen wurden per Videocall oder per Telefon Einzelgespräche geführt:

- Michael Höflich, Geschäftsführer, Tourismus Initiative München (TIM)
- Jörg Bauler, Leitung Kongressbüro, Convention Bureau München
- Wolfgang Kerkhoff, Senior Partner Eurokongress GmbH; Präsident ASCONET International
- Steffen Schmidt, Geschäftsführung, Holiday Inn City Centre Munich.
- Monika Dech, stv. Geschäftsführerin, Messe München GmbH
- Thomas Kube, Leiter Marketing Aviation, Flughafen München GmbH
- Andrea Bisping, Direktorin, Internationales Congress Center München (ICM)
- Mathias Schulze, German Convention Bureau, Geschäftsführer.

Im Rahmen der Gespräche wurden gleichermaßen positive (Was läuft gut?) als auch mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung (Wo gibt es Verbesserungsbedarf?) der Zusammenarbeit der MICE-Akteur*innen aus München besprochen und diskutiert. Folgende wesentliche Aspekte/Themen werden als grundsätzlich positiv hervorgehoben:

- In den letzten zehn Jahren hat sich schon etwas verändert und viele Themen und Tätigkeiten werden besser als früher erledigt. Die MICE-Vermarktung läuft deutlich stärker und besser als in den 1980er und 1990er Jahren.
- Alles in allem wird jetzt und auch durch Corona wieder mehr über das Thema MICE gesprochen. Unter anderem ist durch das Positionspapier der Sprintgruppe MICE München (s. Kap. III.1.1) mehr Diskussion rund um das Thema MICE gekommen.
- Das Personal im Convention Bureau München leistet grundsätzlich und im Rahmen der Möglichkeiten (Zeit- und Budget-Ressourcen) gute Arbeit.
- Die Vernetzung und Kommunikation innerhalb des engen Kernteams (= Sprintteam MICE München und Munich Congress Alliance) läuft gut.

Den Handlungs- bzw. Optimierungsbedarf bringt folgendes Zitat aus den Gesprächen heraus auf den Punkt „München ist im Status Quo gefangen. Es werden die immer gleichen Märkte und die immer gleichen Themen besprochen. Es braucht eine Zukunftsidee, eine Vision für die MICE-Destination München“ (s. Tab. 2). Es besteht also grundsätzlich der Bedarf für eine gesamtstrategische Ausrichtung für den MICE-Standort München. Folgende weiteren Inhalte/Aussagen unterfüttern den Bedarf für die Erarbeitung einer MICE-Strategie für den Standort München (s. auch Tab. 2):

- Es fehlt eine klare Zieldefinition. Wie viele Kongresse sollen an München gebunden werden? Was sind die Kernmärkte für München? Sollen Märkte oder Cluster angesprochen werden?
- Es gibt kein wesentliches MICE-Profil für München. Vieles passiert auf Nachfrage, aber der Standort sollte gezielter und proaktiver vermarktet werden.
- München braucht eine Vision/Strategie für den MICE-Standort. Erst daraus können wir die notwendigen Strukturen und Ressourcen ableiten.

Neben dem Wunsch nach einer Ausarbeitung eines strategischen MICE-Konzeptes sehen die Expert*innen zusammengefasst folgende weitere Potenzialfelder zur Optimierung des MICE-Marktes München:

- Es müsste viel mehr über eine **zentrale Anlaufstelle** organisiert und bearbeitet werden. Dafür wird vor allem das **Kongressbüro als geeignete Stelle** angesehen, wobei die **derzeitige Organisationsstruktur hinterfragt und die aktuellen Aufgaben- und Tätigkeitfelder deutlich ausgeweitet werden müssten**. Folgende Gedanken und Ideen wurden hierzu eingebracht:
 - Das Kongressbüro sollte deutlich mehr Kompetenzen und Verantwortung erhalten.
 - Das Kongressbüro sollte mehr ein MICE-Büro als ein Kongressbüro sein und auch die Aufgabenfelder der Vermarktung und Organisation von Incentives und Events miteinbeziehen.
 - Das MICE-Büro sollte zukünftig deutlich stärker und aktiver eine Vernetzung der MICE-Branche vorantreiben und steuern.
 - Das Kongressbüro sollte aus den städtischen Strukturen herausgelöst werden, damit es dynamischer, schneller und marktorientierter agieren kann. Zu lösen ist auch die Frage der Steuerung und Einflussnahme der Stadt, welche als Hauptgeldgeber natürlich weiterhin als wichtiger Entscheidungsträger eingebunden werden muss.
 - Das Kongressbüro sollte nicht nur zentraler Ansprechpartner für große Kongresse sein, sondern auch deutlich mehr zur Steuerung und Kommunikation gegenüber den Leistungsträger*innen innerhalb der Stadt beitragen.

Alle Gesprächspartner*innen sind sich einig, dass eine **stärkere Vernetzung** der MICE-Akteur*innen in München notwendig ist und die Kommunikation zwischen diesen transparenter ausfallen sollte. Wie und in welcher Form diese Vernetzung stattfinden kann, soll durch den Workshop und mögliche Beispiele von anderen Destinationen herausgefiltert werden. Das MICE-Büro könnte hier einen aktiven Part übernehmen und auch die Definition digitaler Lösungen (z. B. Plattform für das Anfrage- und Angebotsmanagement) könnte eine Hilfestellung sein.

Parallel zu den genannten Potenzialfeldern finden viele Akteur*innen, dass ein **fortlaufendes Monitoring** etabliert werden sollte. Dabei sollen vor allem wichtige **Erfolgs- und Messkennzahlen** erfasst werden. Beispielsweise sollte ein System zur fortlaufenden (oder zumindest jährlichen) Abfrage der Anzahl der Veranstaltungen und der Teilnehmer*innen etc. erhoben werden, damit schnell und transparent die Marktentwicklungen gegenüber der Stadt und weiteren Stakeholdern aufgezeigt werden können.

Darüber hinaus wurden noch folgende **weitere Aspekte als Verbesserungsthemen** genannt:

- München hat **zu wenig passende Locations** (frühere Studie zeigt Bedarf zum Ausbau eines mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in Zentrumsnähe).
- Der aktuell eher passive, reagierende **Vertrieb sollte zukünftig mehr aktiv** und entsprechend den Zielsetzungen (siehe Potenzialfeld Strategie für MICE-München) erfolgen.

- Es besteht der Bedarf an einer Institutionalisierung der Informations- und Kommunikationskanäle, damit die **MICE-Branche mit einem „Sprachrohr“** sprechen könne.

Nachfolgende Tabellen listen die wesentlichen Zitate/Inhalte aus den Gesprächen nochmals exemplarisch auf:

Tab. 5: Ausgewählte Zitate zum Thema Strategie und Zusammenarbeit

Expert*innenmeinung(en) zum Thema „Strategie“

„Wir brauchen eine Vision/Strategie für den MICE-Standort München. Erst daraus können wir die notwendigen Strukturen und Ressourcen ableiten.“	„Die Kommunikation der Münchener MICE-Branche müsste stärker in institutionalisierte Kanäle laufen.“
„In unserer bisherigen Diskussion hat sich herauskristallisiert, dass es zu wenig passende Angebote gibt (u. a. für mittelgroße Kongresse).“	„Aus meiner Sicht bedarf es einer neuen Organisationsform bzw. neuer Strukturen zur Bewerbung und Betreuung des MICE-Geschäfts.“
„In München besteht noch großes Potenzial für Incentives.“	„Das MICE-Segment ist bisher in München etwas vernachlässigt worden. Dabei handelt es sich um wertschöpfungsstarke Gäste.“
„Es gibt nicht wirklich ein MICE-Profil für München. Vieles passiert eher auf Nachfrage, aber wir sollten den Standort proaktiv vermarkten.“	„München ist im Status Quo gefangen. Es werden die immer gleichen Märkte/gleiche Themen besprochen. Es braucht eine Zukunftsidee/ Vision für die MICE-Destination München.“
„Es fehlt eine klare Zieldefinition für die MICE-Branche in München.“	

Expert*innenmeinung(en) zum Thema „Zusammenarbeit“

Es braucht eine zentrale Anlaufstelle/zentralen Ansprechpartner rund um das Thema MICE.	Es bedarf einem stärkeren Support durch die Stadt München. Hierzu sollte es zumindest einen Konsens zu wann und in welcher Form soll die Stadt unterstützen, geben.
Wir benötigen einen zentralen Ansprechpartner für große und mittelgroße Veranstaltungen.	Die MICE-Player müssen zusammengebracht werden. Die Frage lautet: Welche Player sollen in welcher Form vernetzt werden?
Es gibt keine definierten Prozesse/Standards wie bei Anfragen von großen Kongressen vorgegangen werden soll?	Das Zusammenspiel von Messe, Stadt und der Hotellerie ist nicht strukturiert und aktiv aufgebaut worden, sondern durch die Bedürfnisse der Kunden entstanden.
Der Vertrieb müsste pro aktiver erfolgen. Mehr Analysen zu Potenzialfeldern wären gut.	Wir benötigen auf jeden Fall ein besseres Datenmonitoring. Mit validen Zahlen, Daten und Fakten kann bessere Lobbyarbeit und zielgerichtete Entwicklung des MICE-Standortes erfolgen.

Quelle: dwif 2021, Expert*innengespräche per Videocall zwischen Mai und Juli 2021

Zusammenfassend lassen sich die Potenzialfelder auf **vier Fokusfelder** reduzieren.

- Es besteht der Bedarf und Wunsch zur Erarbeitung eines **MICE-Konzeptes als Strategiepapier** mit Vision und Ziel für die nächsten fünf bis zehn Jahre.
- Zweitens sollte eine **zentrale Anlaufstelle für mehrer Aufgaben/Themen etabliert** oder das Kongressbüro entsprechend umstrukturiert bzw. die Kompetenzfelder des Kongressbüros klar ausgebaut werden. Dafür sind auch höhere Budgets und personelle Ressourcen notwendig.
- Drittens sollen die **MICE-Akteur*innen stärker vernetzt** werden.
- Und es besteht laut Gesprächspartner*innen weiterhin der **Bedarf zur Etablierung eines mittelgroßen Kongresszentrums in Zentrumsnähe**.

Alle genannten Potenzialfelder lassen sich nur durch fortlaufende Steuerung und Projektarbeit umsetzen. Dies wirft die Frage nach einer möglichst neutralen Stelle mit entsprechenden Kapazitäten und finanzieller, sowie personeller Ressourcen auf. Eine zentrale Frage für den Workshop und für die späteren Empfehlungen lautet „Wer kann/soll diese Prozesse bei der Umsetzung begleiten?“

1.3 Was sagt die Nachfrageseite?

ghh consult hat im Juni eine Befragung bei PCOs, Incentive-Agenturen, Unternehmen, Organisationen und Verbänden durchgeführt, um herauszufinden, in welchen Bereichen die Stadt München bereits gut aufgestellt ist und wo noch Optimierungspotenziale bestehen. Folgende wesentlichen Schlussfolgerungen können daraus abgeleitet werden:

- Die wichtigsten Kriterien bei der **Auswahl einer MICE Destination** sind kompetente Partner*innen, die touristische Attraktivität der Destination, sowie eine gute MICE Infrastruktur. In Bezug auf die Veranstaltungsstätten stehen Modernität, gute Serviceleistungen und die Kostenstruktur im Vordergrund. Die Hotellerie sollte in Größe, Standard und Struktur den Erwartungen der Teilnehmenden entsprechen. Von den Business Partnern wird eine umfassende Unterstützung bei der Planung und Durchführung erwartet.
- Lage und MICE-Infrastruktur sind die **Stärken der Stadt**. Chancen liegen in der Optimierung der Vermarktung, sowie in der Zusammenarbeit der Akteur*innen. Zu den Schwächen zählen insbesondere ein zum Teil zu hohes Preisniveau der Hotellerie und auch punktuell bei den Kongresslocations, eingeschränkte Verfügbarkeiten bei den Hotel- und Veranstaltungskapazitäten sowie die strukturelle Angebotslücke eines fehlenden innerstädtischen, mittelgroßen Kongress- und Eventzentrums.
- **Planung und Ablauf von MICE-Veranstaltungen** erzielen die höchsten Zufriedenheitswerte. Verbesserungspotenzial besteht beim Follow Up nach Veranstaltungen. Der Stadt entgehen Veranstaltungen am ehesten aufgrund der terminlichen Verfügbarkeit und den Preisen von Hotels und Veranstaltungshäusern.
- Die Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren wurden weitestgehend positiv bewertet. Unzufriedenheit resultierte vor allem aus **unzureichender Flexibilität bei Terminen und Preisgestaltung**.

1.4 Fazit

Das Strategiepapier und die Expert*innengespräche ergaben, dass der MICE-Markt München eine gesamtstrategische Neuausrichtung basierend auf vier Kernthemen benötigt:

- (1) MICE-Konzept mit Profil und Vision
- (2) MICE-Büro als zentrale Anlauf- und Koordinierungsstelle mit zusätzlichen Ressourcen
- (3) Stärkere Vernetzung der MICE-Akteur*innen
- (4) Etablierung eines mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in zentraler Lage

Die Anbieter*innen sind zwar größtenteils davon überzeugt, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen gut sind, mit der Zusammenarbeit untereinander, sowie mit dem Convention Bureau sind sie allerdings nicht zufrieden und sehen hier Handlungsbedarf. Das gilt auch für die Themen Digitalisierung, Vertrieb und Kommunikation. Mit einem besser ausgestatteten und neu ausgerichtetem MICE-Bureau ließe sich dem entgegenwirken.

Auch die Chancen und Risiken, die von der Nachfrageseite angesprochen wurden (Optimierung der Vermarktung und Zusammenarbeit der Akteur*innen sowie eingeschränkter Handlungsspielraum des Convention Bureaus durch personelle und finanzielle Engpässe) werden von den vier genannten Kernthemen abgedeckt. Somit sind dies gute Voraussetzungen, um einen gemeinsamen Münchener Weg zu finden, von dem alle Interessensgruppe profitieren können.

2. Zukunft: Der Münchener Weg

Die veränderten Rahmenbedingungen (s. Kap. II) und ein grundsätzlich steigender Wettbewerbsdruck durch Angebote, die auch von mittelgroßen Städten kommen, lassen die Notwendigkeit für eine Optimierung der vorhandenen Prozesse und Strukturen innerhalb der MICE-Branche in München steigen. Das Ziel des Sprintteams MICE-München lautet: München soll die führende MICE-Destination in Deutschland werden und sich gleichzeitig in Europa dauerhaft unter den fünf führenden MICE-Zielen platzieren.

Auf dem Weg dorthin und auch zur Sicherung der mittel- bis langfristigen Wettbewerbsfähigkeit, besteht durchaus ein Bedarf zur Optimierung der MICE-Strukturen in München. Erste Hinweise hierfür wurden bereits im Rahmen der SWOT-Analyse (s. Kap. II.8) sowie im Zuge der Expert*innengespräche identifiziert (s. Kap. III.1.2).

Unsere langjährige Erfahrung im Tourismus- und MICE-Segment zeigt auf, dass es **unterschiedliche Möglichkeiten im Rahmen des Workflows** gibt und neben den theoretischen Modellen viel mehr die „gelebte“ Umsetzung zwischen den Akteur*innen wichtig ist. Aus diesem Grund **empfehlen wir die Umsetzung von auf München abgestimmten Maßnahmen**. Hierzu erfolgten, neben den

Expert*innengesprächen, eine breite Online-Befragung der MICE-Akteur*innen aus München, sowie eine gemeinsame Diskussion und Erarbeitung von Handlungsfeldern in Form von zwei Vor-Ort-Workshops mit wichtigen Leistungsträger*innen aus München. Darüber hinaus wurden gute Beispiele und Vergleichswerte aus anderen MICE-Destinationen punktuell recherchiert und zur Einordnung und/oder Empfehlung herangezogen.

Folgende drei Kernthemen wurden im Rahmen der Expert*innengespräche und der Online-Befragung als wichtige Fokusthemen zur Optimierung des Workflows und der Strukturen identifiziert:

- Strategische Eckpunkte und Top Ziele für den MICE-Markt München.
- Verbesserung des Workflows und der Prozesse zwischen den MICE-Akteur*innen aus München.
- Organisationstruktur und Aufgabenfelder des Kongressbüros München.

2.1 Strategische Eckpunkte und Top Ziele für den MICE-Markt München

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Zyklen für Veränderungsbedarfe, welche sich durch einen steigenden Wettbewerbsdruck (mehr Anbieter zunehmend auch in mittelgroßen Städten) sowie der Digitalisierung (z. B. hybride Formate, digitale Lösungen etc.) ergeben, deutlich kleiner werden. Die auf Basis der Erhebungen auf der Nachfrageseite durchgeführte SWOT-Analyse zeigt deutlich, dass aus Nachfragesicht „die Beibehaltung des Status Quo“ zu den größten Risiken für den Standort München zählt. Zudem steigen die Aufgaben- und Tätigkeitsfelder (s. Abb. 40, Seite 67) für die MICE-Akteur*innen deutlich an. Neben einzelnen punktuellen Ansätzen sehen die befragten Expert*innen jedoch eine hohe Notwendigkeit zur Definition wesentlicher Ziele. Erst durch ein gemeinsames Commitment seitens der Akteur*innen und auch durch die Politik können weitere, zielgerichtete Maßnahmen gesetzt werden. Erste Ideen und Inhalte als Basis für ein MICE-Konzept München 2030 wurden im Rahmen der beiden Workshops erarbeitet.

Bevor die Inhalte der Workshops dargestellt werden, liefern in einem ersten Schritt noch ausgewählte Ergebnisse der Online-Erhebungen und dwif-Recherchen einen Input zur Einordnung des MICE-Segments.

Wer sind die wesentlichen Wettbewerber Münchens?

Entsprechend dem Positionspapier des Sprintteams MICE München (s. Kap. III.1.1) soll München zur Top MICE-Destination in Deutschland entwickelt werden und sich unter den Top 5-MICE-Standorten in Europa einreihen. Die wesentlichen nationalen und internationalen Wettbewerber wurden unter Kap. II.7.2 bereits genannt. National steht München vor allem mit Berlin, Hamburg und Frankfurt a. M. sowie Düsseldorf im Wettbewerb. Europaweit betrachtet ist Wien Münchens wichtigste Konkurrenzdestination, gefolgt von Barcelona, Paris, London und Stockholm.

Abb. 36: Die wichtigsten Wettbewerber*innen von München als MICE-Destination

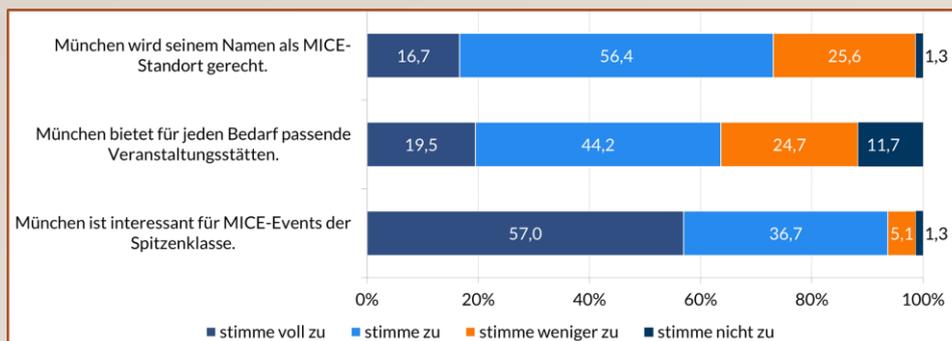


Quelle: ghh Consult 2021, Primärerhebung bei PCOs, Unternehmen, Incentive-Agenturen, n=75, Karte: © GeoNames, Microsoft, Tom Tom

Aus Sicht der befragten Anbieter*innen ist München eindeutig ein interessanter Standort für MICE-Events der Spitzenklasse, nur gut sechs Prozent der Befragten können dem nicht zustimmen. Gleichzeitig wird München aber seinen Potenzialen nicht gerecht und kann seinem Namen als MICE-Standort nicht alle Ehre machen: Mehr als ein Viertel der Anbieter*innen sieht hier noch Luft nach oben, bei den Beherbergungsbetrieben sind es sogar 37 %. Doch nicht nur das ist ein zukünftiges Handlungsfeld für das MICE-Segment, auch die Infrastruktur sei noch nicht optimal. So ist mehr als jede*r Dritte der Meinung, dass München nicht für jeden Bedarf die passende Veranstaltungstätte bietet, bei DMCs und PCOs ist es sogar mehr als jede*r Zweite. Ähnliche Ergebnisse zur Infrastruktur liefert auch die SWOT-Analyse.

Abb. 37: Stimmen Sie nachfolgender Aussage zu?

Angaben in %

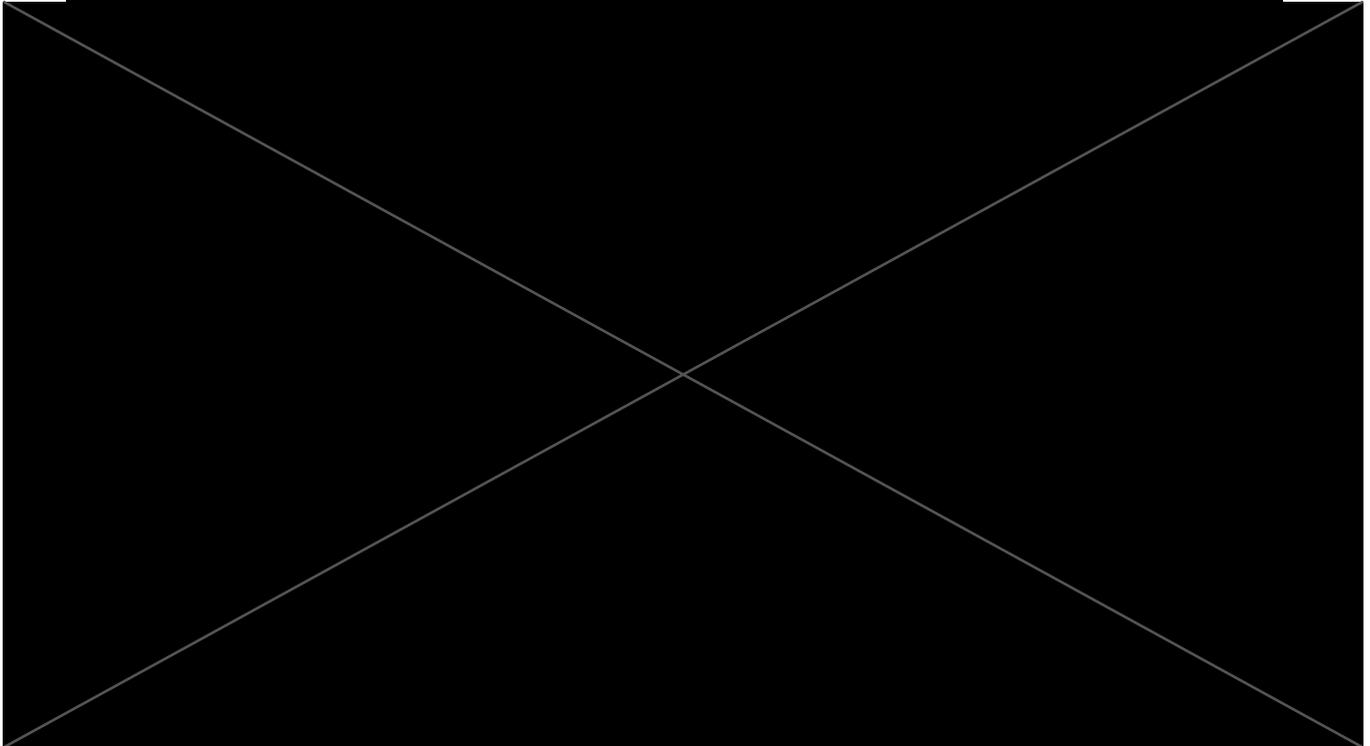


Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Welche Maßnahmen wünschen sich die MICE-Leistungsträger*innen aus München?

Am 1. Und 5. Juli 2021 fanden im Arabella Sheraton und im Holiday Inn Munich City Centre zwei Workshops mit unterschiedlichen Leistungsträger*innen (s. Tab. 3) aus München statt.

Abb. 38: Impressionen aus den beiden Workshops



Quelle: dwif 2021, Workshop I am 01. Juli 2021 und Workshop II am 05. Juli 2021

Tab. 6: Teilnehmer*innen an den beiden Workshops in München

Teilnehmer*in	Unternehmen/Organisation	Position
Workshop am 01. Juli 2021		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Teilnehmer*in	Unternehmen/Organisation	Position
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Workshop am 05. Juli 2021

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Quelle: dwif 2021

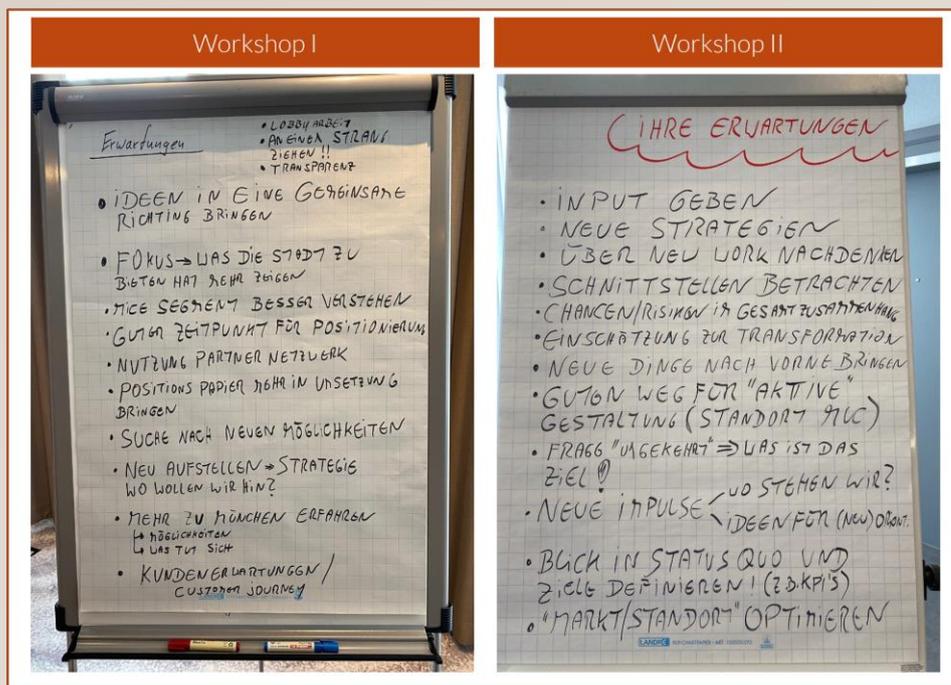
Erwartungen der Akteur*innen an den Workshop

Zu Beginn der beiden Workshops haben wir die Erwartungshaltung der Teilnehmer*innen an die Inhalte und Ergebnisse aus den Workshops abgefragt. Nachfolgende Abbildung bildet die

wesentlichen genannten Schlagworte ab. Zusammenfassend kann die Erwartungshaltung wie folgt beschrieben werden:

- Viele der Akteur*innen wünschen sich eine (noch) stärkere Zusammenarbeit und sehen die Workshops gleichzeitig als gute Gelegenheit für einen Austausch und zur gemeinsamen Erarbeitung von wichtigen Inhalten/Maßnahmen für den MICE-Markt München.
- Von zentraler Bedeutung ist vor allem ein Blick auf den Status Quo und eine gemeinsame Diskussion zur Identifikation von Chancen/Risiken.
- Insgesamt soll gemeinsam über mögliche Impulse, Ideen und Strategien für den MICE-Markt München gesprochen werden.

Abb. 39: Erwartungen der Teilnehmer*innen an den Workshop



Quelle: dwif 2021, Workshop I am 01. Juli 2021 und Workshop II am 05. Juli 2021

Ergebnisse des Workshops

In einem ersten Schritt wurden kleine 2er Gruppen gebildet. Die beiden Gesprächspartner waren angehalten sich zu folgenden beiden Fragen, bezogen auf das MICE-Segment Münchens, auszutauschen:

- Welche Top-Ziele setzen wir uns?
- Welche strategischen Eckpfeiler sind uns wichtig?

Die wesentlichen Inhalte wurden von den Teilnehmer*innen auf Karten geschrieben. Das Moderationsteam des dwif hat dann die Karten eingesammelt, zu Themenblöcken geclustert und mit dem Plenum mögliche Ergänzungen zu den Aspekten besprochen und festgehalten.



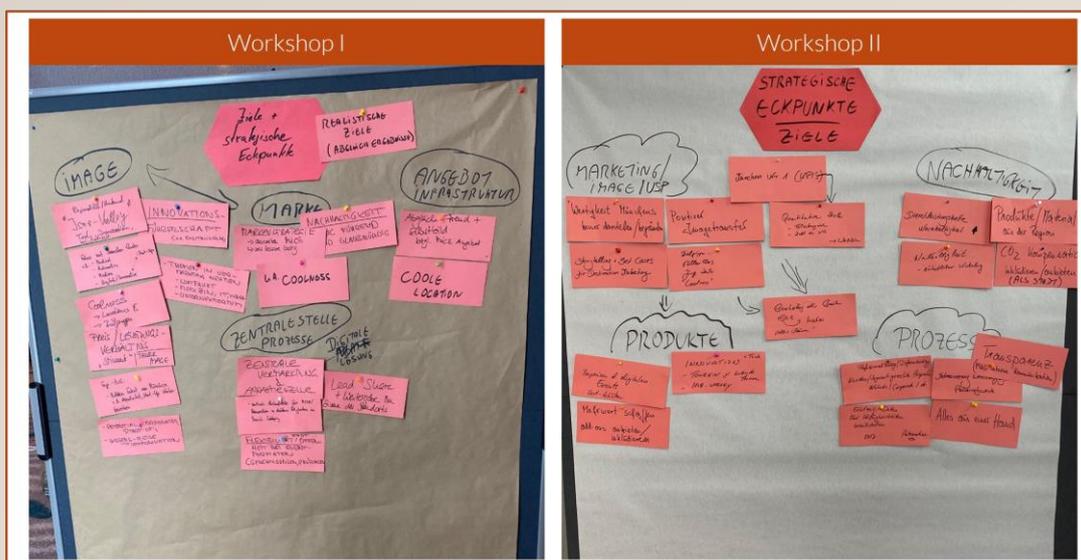
Beide Workshop-Gruppen kamen insgesamt auf ähnliche Ergebnisse. Insbesondere folgende Handlungsfelder lassen sich aus der Gruppendiskussion bezogen auf das Thema „Strategische Eckpunkte und Ziele“ ableiten:

- Das **Thema „Marke“ und „Image“** ist zentral für die Weiterentwicklung des MICE-Standortes München. Hierzu soll die bestehende allgemeine touristische Markenstrategie auf das MICE-Segment ausgeweitet werden. Aktuell fällt diese, laut Teilnehmer*innen, zu „Leisure“ lastig aus.
- Die **Wertigkeit der Stadt München** muss noch **deutlich stärker in den Vordergrund** gestellt werden. Zum einen, da die Stadt sehr viel zu bieten hat und zum anderen, da die Nachfrageseite in den Erhebungen den überdurchschnittlich hohen Preis des MICE-Standortes München als Herausforderung hervorhebt. Der Preis wird in der Regel vom Markt und in München zusätzlich auch stark von den Immobilienpreisen (z. B. Hotellerie) getrieben. Aus diesem Grund sollte mehr an der Stellschraube zur klaren Kommunikation des hervorragenden Angebotes in München gedreht werden. Ganz unter dem Motto: **München ist nicht teuer**, sondern München hat sehr **viel qualitativ hochwertige Angebote** zu einem **angemessenen Preis zu bieten**.
- Das **Image der Stadt** München ist allgemein gut, aber es gibt keine zielgerichtete Etablierung eines gemeinsam definierten Images. Durch eine aktive Markenpolitik und ein gemeinsames **Image-Commitment soll der MICE-Standort Münchens deutlich mehr Profil**, sowohl national als auch international, zukommen. Für die aktive Image-Pflege sind folgende Themenfelder genannt worden:
 - Die Stadt München bzw. sowohl Politik als auch die Tourismus- und MICE-Akteur*innen sollen sich auf das Ziel „**München wird Deutschlands Nummer 1 im MICE-Segment**“ festlegen. Hierzu sollen auch quantitative Ziele gesetzt und abgeleitet werden.
 - **Nachhaltigkeit** muss ein wesentlicher Eckpfeiler für die Image-Arbeit sein. D.h. München soll mindestens deutschlandweit führend bei Green-Meetings/Green-Events werden. Die

gesamte Dienstleistungskette muss bezogen auf das Thema „Nachhaltigkeit“ geprüft und gestaltet werden. Möglichkeiten dafür sind zum Beispiel: Methoden zur Co2-Kompensation in der Stadt München oder die Verwendung von regionalen Produkten und Materialien.

- Das Thema „**Innovationsführerschaft**“ bietet sich ebenfalls zur Image-Verfestigung an. Hier soll vor allem das Thema „**Isar-Valley**“ mit den **IT- und Tech-Firmen** hervorgehoben werden.
- Alle genannten Aktivitäten zum Thema „Ziele, Strategie, Image“ können nur **durch eine zentrale Stelle koordiniert** werden. Folglich muss das Projektmanagement bei einer weitgehend unabhängigen Organisation liegen. Die Teilnehmer*innen sehen hier das Kongressbüro München, jedoch aber mit deutlich ausgedehnten Aufgaben- und Tätigkeitsfeldern und/oder in Zusammenarbeit mit der Tourismus Initiative München (TIM) als möglichen Koordinator und Umsetzer.
- Neben und unabhängig von der Entwicklung und Umsetzung einer MICE-Strategie sehen die MICE-Akteure **grundsätzlich einen Bedarf für eine Ausweitung der Kompetenzfelder des Kongressbüros München**. Dieses soll im Grunde eine MICE-Vermarktungsorganisation für alle Segmente sein. D.h. neben dem klassischen Kongress- und Tagungsgeschäft sollen zunehmend auch Incentives und Events vermarktet und die Akteur*innen dieser Segmente vernetzt werden. Weitere genannte Aufgaben für das zukünftige Kongressbüro sind u. a.: Auf- und Ausbau eines Partnernetzwerkes, stärkeres Marketing nach innen (= München interne Kommunikation), mehr Fokus auf die Ansprache von Clustern (z. B. Medizin, Automotive, Medien, IT, Luftverkehr) und weg von regionsbezogener Vermarktung.

Abb. 40: Ergebnisse Workshop zu Strategischen Eckpunkten zum Thema MICE-München
2 Workshops mit unterschiedlichen MICE-Akteur*innen aus München



Quelle: dwif 2021, Workshop I am 01. Juli 2021 und Workshop II am 05. Juli 2021

Zusammenfassend wünschen sich die Workshop-Teilnehmer*innen eine gemeinsam festgelegte MICE-Strategie/MICE-Vision für den Standort München. Diese sollen auf die aktuelle Markenpolitik aufbauen, klare USPs des MICE-Standortes München herausheben und darauf aufbauend das Image der Stadt zielgerichtet und national, wie auch international etablieren. Zahlreiche Tourismusorganisationen und Destinationen erstellen gemeinsam mit den Leistungsträger*innen und politischen Entscheidungsträger*innen entsprechende Konzepte zur mittel- bis langfristigen Destinationsentwicklung, welche als Wegweiser für notwendige Maßnahmen und Tätigkeiten dienen sollen.

Nachfolgende zwei Beispiele zeigen die Umsetzung einer MICE-Strategie aus der Praxis:

Identifizierte Handlungsfelder

- Kurzfristig Ausarbeitung einer MICE-Strategie „MICE-München 2030“; mittel- bis langfristig Erarbeitung einer MICE-Vision für den Standort München (MICE-München 2050)
- Ausweitung der touristischen Markenstrategie auf das MICE-Segment
- Attraktive Angebote, welche die Wertigkeit der Stadt München durch pro-aktive Image-Arbeit mehr in den Fokus rücken
- Das Thema Nachhaltigkeit und Innovationsführerschaft (Stichwort: Isar-Valley) mit in die Strategie, Vermarktung und Image-Arbeit aufnehmen.
- Deutliche Ausweitung der Ziele, Aufgaben und Tätigkeitfelder des Kongressbüros München.

Nachfolgend werden zwei Praxisbeispiele zum Thema „MICE-Strategie“ zur besseren Veranschaulichung dargestellt.

AUS DER PARXIS – IMPULSREGION ERFURT, WEIMAR, JENA, WEIMARER LAND

Die AG „Kultur und Tourismus“ der Impulsregion Erfurt, Weimar, Jena, Weimarer Land hat ein Strategiekonzept entwickelt mit dem Ziel, die Impulsregion nachhaltig auf dem MICE-Markt zu positionieren. Darin wird die strategische Ausrichtung für die nächsten Jahre skizziert, Strategiefelder definiert und konkrete Maßnahmen vorgeschlagen. Im Leitbild 2025 wurden folgende Leitlinien formuliert: „Die Impulsregion

- ist als attraktive Tagungsregion im Herzen Deutschlands (inter-)national bekannt.
- ist Dach der vier Partner, die gemeinschaftlich und kooperativ an der Entwicklung des MICE Angebotes der Region arbeiten.
- baut ihren Stellenwert als DIE Tagungsregion Thüringens weiter aus.“

Anhand der nachfolgenden Strategiefelder wurde ein Handlungsprogramm definiert, das zu der Erreichung der übergeordneten Ziele (u. a.: Steigerung von Bekanntheit, Qualität und Wertschöpfung) führen soll.



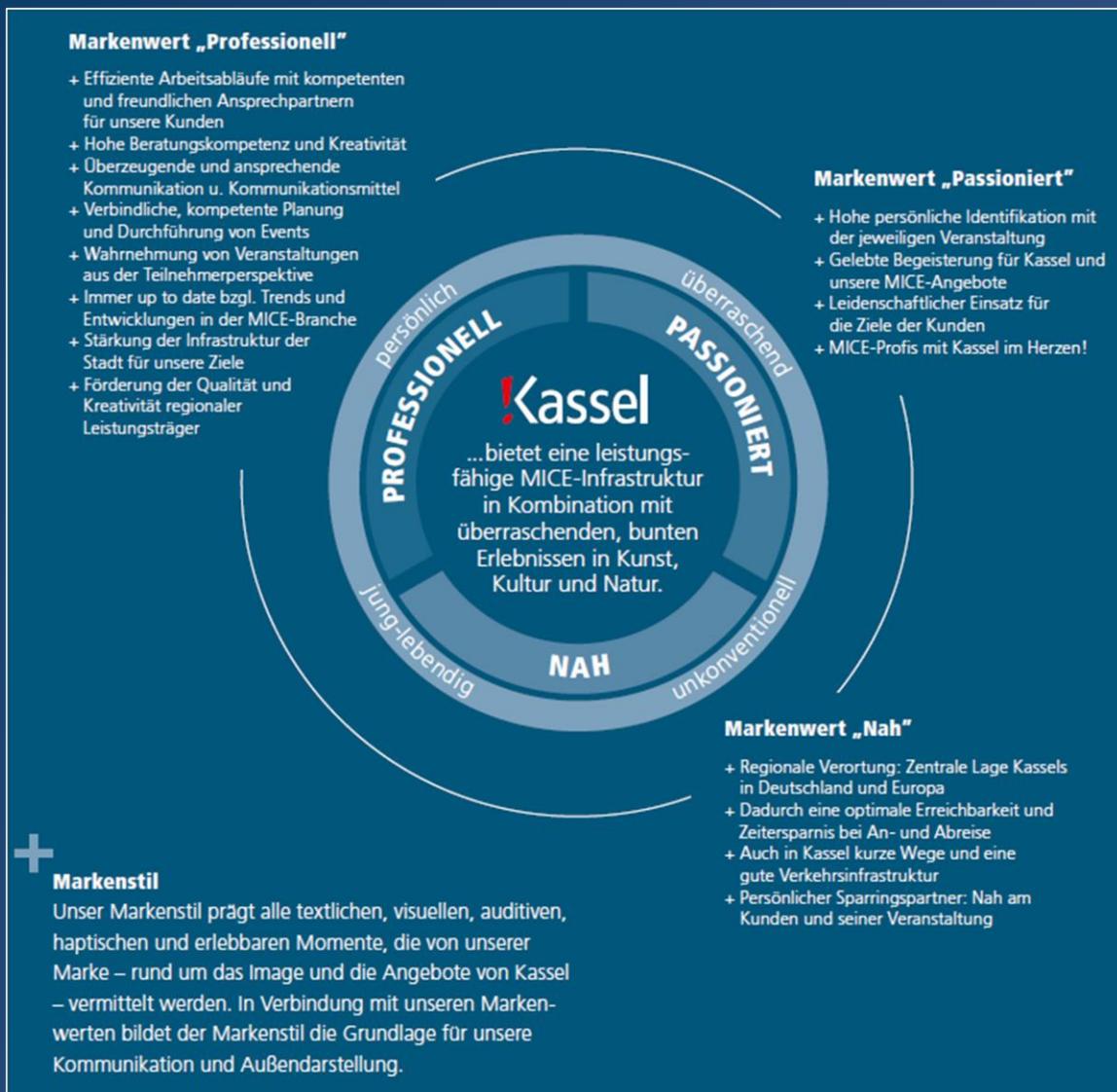
Quelle: BTE, EITW (2019): Strategiekonzept für die Verstärkung der Tagungsaktivitäten in der Impulsregion Erfurt, Weimar, Jena, Weimarer Land; Bild: © BTE/EITW 2019, Fotos: Ulla trampert – pixelio.de, –Eric Khalitov, istockphotos.de, Stephanie Hofschläger – pixelio.de, bornet.de, Stephanie Hofschläger – pixelio.de

AUS DER PRAXIS – KASSELS MARKENBOOKLET

Die documenta-Stadt Kassel etabliert sich immer mehr als MICE-Destination. 2018 hat sich das Kasseler Convention Bureau, basierend auf den Erkenntnissen und Zielsetzungen des Tourismuskonzepts, neu ausgerichtet und seine Position als professioneller Partner gestärkt. Als strategischen Fahrplan und Leitfaden hat die Stadt ein **Markenbooklet** speziell für das MICE-Segment entwickelt. Sowohl Hintergrundinformationen als auch Ziele sind darin definiert, z. B.:

- Steigerung der Teilnehmer*innenzahlen um 3,5 % pro Jahr
- Sicherung des Nachfragesegments mit bis zu 100 Teilnehmenden
- Ausbau des Nachfragesegments für Events mit 250 bis 500 Teilnehmenden

Darüber hinaus hilft ein „**Markenstewerrad**“, Werte und Stil klar zu definieren und die Akteur*innen als Handlungsgrundlage zu positionieren:



Quelle: Kassel Convention Bureau (2019): MICE-Tourismus in Kassel. Unser Markenbooklet. Erfolgsfaktoren für eine dynamische Entwicklung.

2.2 Workflow, Prozesse und Zusammenarbeit

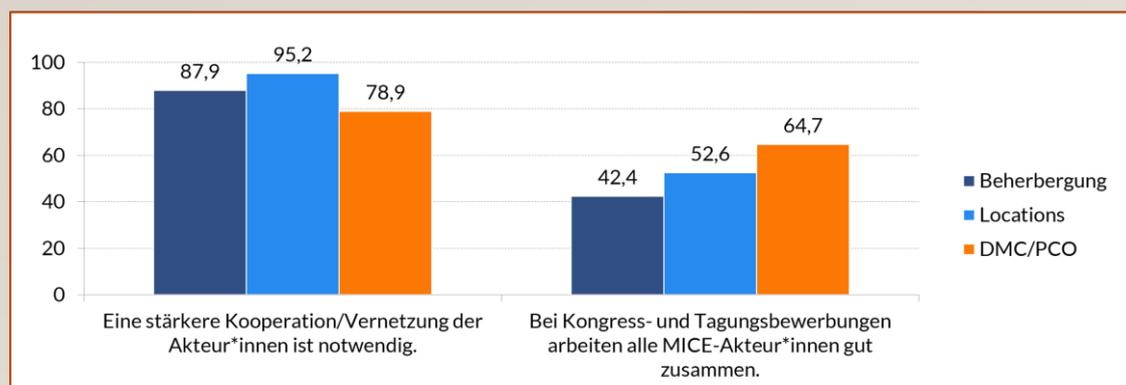
Eine zentrale Aufgabenstellung zur Optimierung des MICE-Produktes München war die Identifikation von möglichen Ansatzpunkten und Potenzialfeldern zur Verbesserung der Prozesse und Workflows zwischen den Akteur*innen aus München.

Ergebnisse aus der Online-Befragung

Eine **klare Mehrheit** der Anbieter*innen auf dem MICE-Markt in München **bestätigt die Notwendigkeit einer stärkeren Zusammenarbeit**. Über alle Segmente hinweg sind es knapp 86 %, die dieser Aussage zugestimmt haben. Bei den Locations ist der Wunsch nach mehr Zusammenarbeit am größten, bei PCOs und DMCs am geringsten. Daraus folgt, dass dieses Segment (PCOs/DMCs) die bisherige Zusammenarbeit bei Kongress- und Tagungsbewerbungen mehrheitlich gut bewertet. Auch jede zweite Location ist dieser Meinung. Im Beherbergungssegment sehen das allerdings nur noch 42 % so. Insgesamt liegt die Zustimmung nur bei gut 51 % - zu wenig, wenn man führende MICE-Destination werden möchte.

Abb. 41: Vernetzung und Zusammenarbeit nach Segmenten

Angaben in %



Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

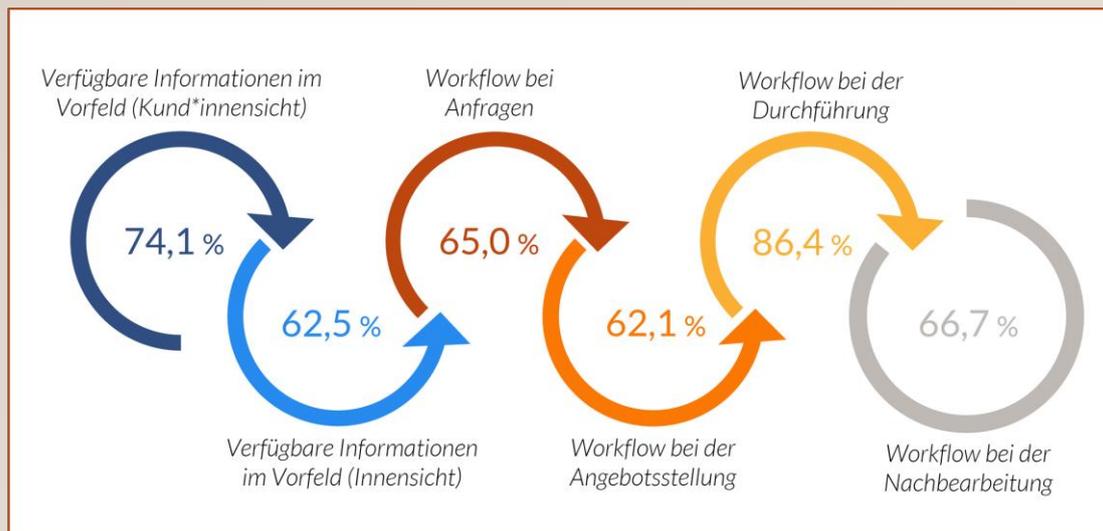
Bei Betrachtung des Workflows entlang der Customer Journey zeigt, welche Prozesse aus Anbieter*innensicht besser und welche schlechter funktionieren. Die mit Abstand höchste Zufriedenheit herrscht mit der Durchführung der MICE-Veranstaltung (86 %). Die Informationsaufbereitung für Kund*innen im Vorfeld einer Veranstaltung (Marketing) bekommt mit einem Zufriedenheitswert von 74 % ebenfalls ein gutes Zeugnis ausgestellt. Die größten **Potenzialfelder bzw. der größte Handlungsbedarf** besteht vor allem **bei der Informationsaufbereitung für die Akteur*innen im Vorfeld der Veranstaltung**, sowie bei dem **Workflow bei der Angebotsstellung**. Das unterstreicht erneut das Ergebnis der vorherigen Kapitel: die interne Kommunikation ist ein großer Knackpunkt.

Betrachten wir die verschiedenen Segmente getrennt voneinander, fällt auf, dass DMCs/PCOs grundsätzlich die höchsten Zufriedenheitswerte zeigen: 75 (Workflow bei Angebotsstellung) bis

100 % (Informationsaufbereitung für Kund*innen). Beherbergungsbetriebe hingegen weisen bei vier der sechs Prozesse nur Zufriedenheitswerte um die 53 % auf: Anfragen, Angebotsstellung, Informationen für Akteur*innen und Nachbereitung. Das legt den Schluss nahe, dass die interne Zusammenarbeit mit den Beherbergungsbetrieben noch nicht so gut funktioniert wie die mit den DMCs/PCOs.

Abb. 42: Zufriedenheit mit dem Workflow aus Anbieter*innensicht

Angaben in %, kumuliert sehr zufrieden/zufrieden



Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Auf Seite der Nachfrager*innen ist die Zufriedenheit mit der Durchführung der Veranstaltungen und den verfügbaren Informationen im Vorfeld am höchsten, wenn auch nicht sehr gut. Die größte Unzufriedenheit herrscht beim Punkt Service und Beratung in der Auswahl-/Angebotsphase, der Begleitung während des Buchungsprozesses, als auch dem Follow Up nach der Veranstaltung. Auch hier zeigt sich, dass die Bereiche, die ein hohes Maß an Kommunikation erfordern, am schlechtesten bewertet werden. Dennoch sind die Zufriedenheitswerte insgesamt im mittleren bis oberen Bereich.

Gründe für die Unzufriedenheit

Die Anbieter*innen hatten die Möglichkeit Gründe anzugeben, warum sie mit den Prozessen unzufrieden waren. In (fast) allen Phasen der Customer Journey werden **Transparenz und Kommunikation** bemängelt. So werden Informationen nur teilweise, fehlerhaft oder auf Nachfrage übermittelt, die Angebotspalette ist nicht allen Anbieter*innen vollständig bekannt oder abrufbar und oft kommen keine Updates zum aktuellen Stand der Anfrage/des Angebots. Auch die **Zusammenarbeit und Vernetzung** ist ein Problem, denn so bleiben Potenziale ungenutzt, die München als Destination weiterentwickeln und positionieren könnten. Insbesondere bei Anfragen und der Angebotsstellung

ist einigen Befragten der **Prozess unklar**, was ebenfalls auf eine unzureichende Kommunikation und Kooperation zurückzuführen ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die in vielen Schritten **fehlende Evaluierung**. Eine Datenbank über gewonnene/verlorene Pitches inklusive einer Angabe der Gründe und der Kommunikation an alle Akteur*innen vermissen die Anbieter*innen. Eine solche Plattform kann jedoch dabei helfen, Verbesserungspotenziale im Prozess, aber auch bei den Angeboten selbst zu erkennen. Dadurch können sich sowohl die einzelnen Akteur*innen, als auch München selbst als Destination weiterentwickeln und sich besser gegenüber der Konkurrenz durchsetzen. Dabei würden auch historische Daten der Veranstaltung oder Benchmarks anderer Destinationen helfen, besonders wenn sie an einer zentralen, für alle zugänglichen Stelle gespeichert und kontinuierlich erhoben würden.

Ein letzter großer Kritikpunkt weist in diese Richtung: **München fehlt eine zentrale Anlaufstelle**, an der alle Anfrage eingehen, die diese anschließend und zeitnah koordiniert und kommuniziert und in allen Phasen der Customer Journey eine Steuerungsfunktion ausübt. Das führt dazu, dass Ressourcen verschwendet und Synergien nicht optimal genutzt werden können und der gesamte Prozess dadurch verlangsamt wird (s. Tab. 4).

Tab. 7: Gründe für die Unzufriedenheit mit dem Workflow

Verfügbare Informationen und Informationsaufbereitung im Vorfeld von MICE-Veranstaltungen (aus Kundensicht; Marketing)

<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Transparenz • Unvollständige Informationen • Dauer 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Angebotsübersicht (Locations, Zimmerkontingente, Produkte etc.)
---	---

Verfügbare Informationen und Informationsaufbereitung im Vorfeld von MICE-Veranstaltungen (aus Innensicht bzw. aus Sicht der MICE-Akteure in München)

<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Transparenz • Keine strukturierte Aufbereitung, Lücken • Kein digitales Tool zur Erfassung und Steuerung von Anfragen • Keine historischen Daten oder Benchmarks anderer Destinationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unklarer Prozess • Dauer • Keine Datenbank mit Übersicht gewonnener/verlorener Pitches • Fehlende Kooperation & Kommunikation
--	--

Workflow bei Anfragen von MICE-Kund*innen

<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Koordinierungsstelle/digitales Tool zur Steuerung fehlt • Fehlende interne Transparenz • Fehlende kontinuierliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer • Kein einheitlicher Vertrag • Unklarer Prozess/Ablauf • Fehlende Vernetzung
--	---

Workflow bei der Angebotserstellung/Bewerbung für MICE-Kund*innen

<ul style="list-style-type: none"> • Unklarer Prozess/Ablauf • Fehlende Transparenz • Suboptimale Zusammenarbeit, Potenziale bleiben ungenutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Oft zu kurzfristig • Nicht zeitgemäß, fehlende Digitalisierung • Keine Evaluierung
---	--

Workflow bei der Durchführung von MICE-Veranstaltungen

<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Evaluierung
--	---

Workflow bei der Nachbearbeitung von MICE-Veranstaltungen

<ul style="list-style-type: none"> • Selten bis kein Feedback • Fehlende Kommunikation des Feedbacks 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachbereitung erfolgt nicht • Zuständigkeiten unklar
--	---

Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

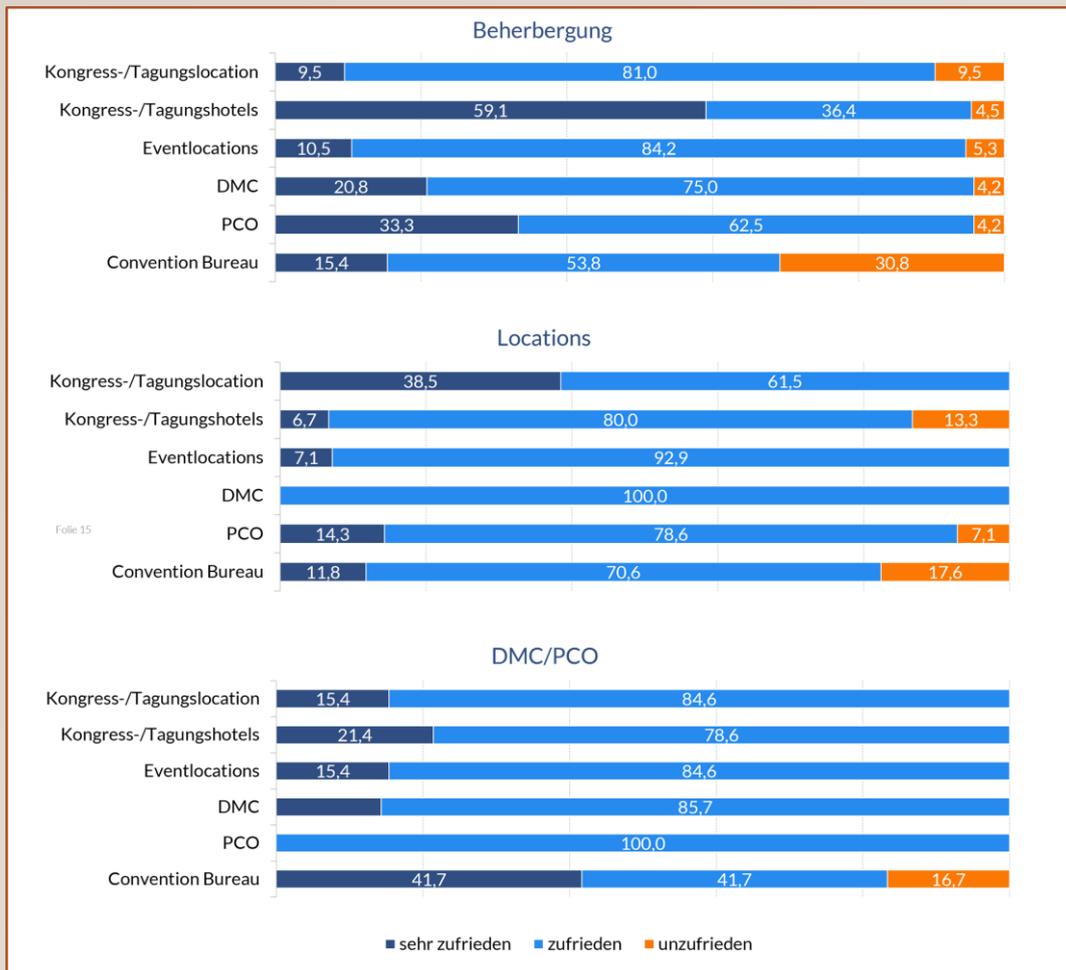
Auch wenn die **Zufriedenheit der Akteur*innen mit der Zusammenarbeit grundsätzlich hoch** ist, zeigen sich doch deutliche Unterschiede, vor allem bei genauerer Betrachtung der Segmente. Das **Beherbergungssegment zeigt sich insgesamt am häufigsten unzufrieden mit anderen Akteur*innen**. Beim Beherbergungssegment fallen die Zufriedenheitswerte für das Convention Bureau München bei rund einem Drittel weniger gut aus. Sehr hohe Zufriedenheitswerte ergeben sich bei der Zusammenarbeit zwischen den Tagungshotels (59,1 %) und mit PCOs (33,3 %).

Locations sind insgesamt schon zufriedener, ebenfalls besonders mit Akteur*innen aus demselben Segment. Unzufrieden sind nur wenige, und zwar etwa jede*r Achte mit Kongress- und Tagungshotels und fast jede*r Fünfte mit dem Convention Bureau. DMCs und PCOs sind tendenziell zufrieden mit der Zusammenarbeit auf dem MICE-Markt. Besonders hervor sticht die hohe Zufriedenheit mit dem Convention Bureau mit fast 42 % (s. Abb. 50).

Entsprechend der offenen Nennungen und weiterer Hintergrundinformationen aus den Expert*innengesprächen, liegt die tendenziell negativere Bewertung des Convention Bureaus nicht an den Mitarbeiter*innen und deren Tätigkeiten, sondern vielmehr daran, dass sich die Akteur*innen deutlich mehr Unterstützung durch das Convention Bureau wünschen. Anhaltspunkte hierfür können der Tabelle 4 entnommen werden (u. a. fehlende zentrale Koordinationsstelle, Datenbank, Vernetzung und Kommunikation). Hierfür notwendig ist ein klares Bekenntnis der Stadt bzw. des Bereichs innerhalb der Stadt und damit einhergehend auch eine adäquate personelle und finanzielle Ausstattung.

Abb. 43: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den Akteur*innen nach Segmenten

Angaben in %



Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Obwohl die Zusammenarbeit untereinander im Allgemeinen bzw. in den meisten Fällen zufriedenstellend verläuft, sehen die Befragten bei vielen Konstellationen Verbesserungspotenzial zur Ausweitung der Zusammenarbeit (s. Abb. 51). Den größten Bedarf sehen sie beim Convention Bureau. Bei fast allen Akteur*innen (außer Eventlocations) sagen 69-80 % der Befragten, dass in Zukunft eine stärkere Zusammenarbeit stattfinden sollte. Kongress- und Tagungslocations sollten intensiver mit Kongress- und Tagungshotels zusammenarbeiten, sowie auch mit Eventlocations, finden 63 % der Befragten. 62 % sehen bei der Kollaboration von Eventlocations und DMCs noch Potenzial. PCOs schneiden gut ab, hier scheint die Zusammenarbeit jetzt schon gut zu funktionieren.

Betrachtet man die drei Anbieter*innen-Segmente, fällt auf, dass sowohl Beherbergungsbetriebe als auch Locations ihre eigene Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen gut bewerten und vergleichsweise geringe Werte für eine stärkere Zusammenarbeit aufweisen. Bei den DMCs/PCOs hingegen ist es genau umgekehrt: mindestens jede*r Zweite ist der Meinung, dass die Zusammenarbeit der DMCs mit allen anderen Akteursgruppen in Zukunft verstärkt werden sollte.

Abb. 44: Notwendigkeit einer stärkeren Zusammenarbeit

Angaben in %

	Kongress-/ Tagungs- location	Kongress-/ Tagungshotel	Eventlocations	DMC/Incentive- Anbieter*in	PCO	Convention Bureau
Kongress-/ Tagungslocation		63	63	51	58	69
Kongress-/ Tagungshotel			55	60	49	80
Eventlocations				62	50	52
DMC/Incentive- Anbieter*in					45	70
PCO						70
Convention Bureau						

Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Ergebnisse des Workshops

Die Teilnehmer*innen des Workshops wurden in zwei Gruppen zu folgenden Themen aufgeteilt:

- Wie und in welcher Form könnten die Akteure besser miteinander vernetzt werden?
- Wie kann der Teilprozess ausgehend von der Informationsaufbereitung im Vorfeld bis hin zur Angebotsstellung verbessert werden?

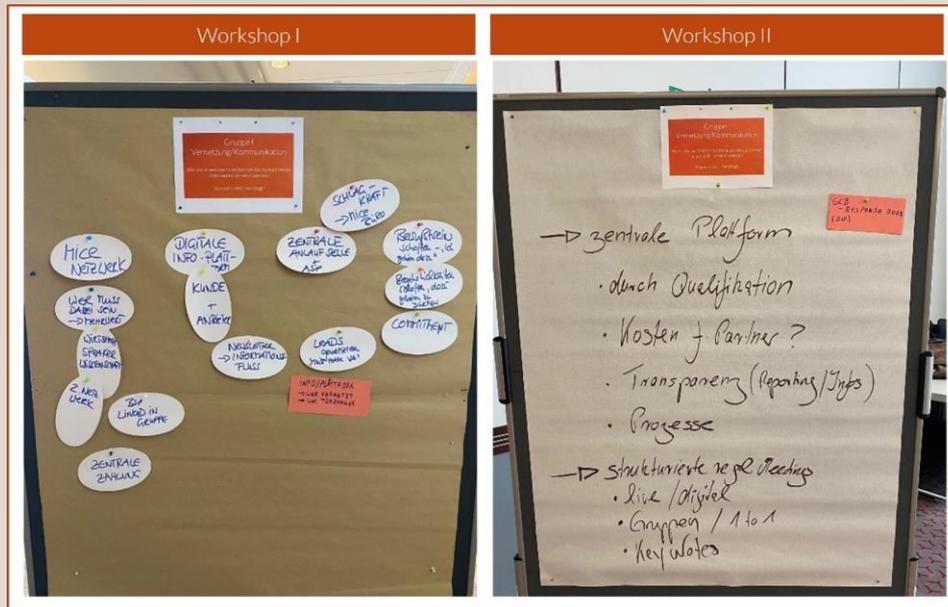
An zwei Pinnwänden diskutierten und erarbeiteten die beiden Gruppen jeweils zu einem Thema Ansatzpunkte und Handlungsfelder zur Verbesserung des Workflows. Anschließend wurden die Ergebnisse durch die Gruppen selbst im Plenum vorgetragen und die jeweils andere Gruppe konnte Inhalte ergänzen und weitere Fragen dazu stellen.



Die **Teilnehmer*innen des Workshops sind sich einig**, dass eine deutlich **stärkere Vernetzung** zwischen den MICE-Akteur*innen aus München notwendig ist. Folgende mögliche Anhaltspunkte wurden durch die Gruppenarbeit im Workshop identifiziert (s. Abb. 52):

- Das **MICE-Netzwerk sollte ausgebaut werden**. Anknüpfungspunkte gibt es schon durch das Sprintteam MICE-München, die Munich Congress Alliance und die Munich Hotel Alliance. Darüber hinaus muss noch **geprüft werden**, wer und **in welcher Form eine Vernetzung stattfinden kann**. Wichtig dabei ist, dass neben den Anbieter*innen aus dem MICE-Segment auch Akteur*innen aus Wirtschaft, Forschung und der Politik mit dabei sind. Eine erste einfache Idee besteht darin, dass eine LinkedIn Gruppe gebildet wird und Informationen ausgetauscht werden können.
- Optimal wäre eine **digital unterstützende Vernetzung in Form einer zentralen Informations-Plattform**, die gleichermaßen Anlaufstelle für Kunden, als auch für die Anbieter*innen aus München sein kann. Dabei bleibt zu prüfen, welche Kosten hierfür anfallen und welche weiteren Features ein solches Tool (z. B. Reporting, transparente Informationen etc.) haben sollte.
 - Bei der Netzbildung sind zwei zentrale Aspekte besonders wichtig: Es muss ein „ich gehöre dazu“-Bewusstsein geschaffen werden und die Begehrlichkeit muss geweckt werden („ich möchte dazugehören“).
- Weitere erste Ideen zum Aufbau einer stärkeren Vernetzung lauten: **strukturierte, regelmäßige Meetings durchführen & die Etablierung eines Newsletters** mit transparenter Information u. a. zum Thema „Was gibt es Neues auf dem MICE-Markt München?“, „Welche Aktivitäten führt das Kongressbüro München aktuell durch?“ etc.
- Auch bei diesem Themenblock wird die **Notwendigkeit und der Wunsch einer zentralen Anlaufstelle** nochmals betont. Hierzu müsste die „Schlagzahl“ des **Kongressbüros München** erhöht werden. Gemeint ist damit eine Ausweitung der Aufgaben- und Kompetenzfelder kombiniert mit personeller und finanzieller Ausstattung.

Abb. 45: Ergebnisse Workshop zum Thema „Vernetzung“



Quelle: dwif 2021, Workshop I am 01. Juli 2021 und Workshop II am 05. Juli 2021

Die **zweite Gruppe** hat sich dem Thema „**Workflow bei der Angebotsstellung**“ gewidmet. Wie bereits in Kapitel III.2.2 dargestellt, besteht sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfrageseite insbesondere der Bedarf einer Verbesserung der Informationsaufbereitung im Vorfeld bis hin zur Angebotslegung. Folgende mögliche Maßnahmen können laut Workshop-Teilnehmer*innen zu einer Verbesserung des Workflows in dieser Phase der Customer Journey führen:

- Grundsätzlich sollte eine **stärkere Vernetzung der MICE-Branche** in München auch zu einer Verbesserung des Informationsflusses und zu einer schnelleren und professionelleren Bearbeitung von Angebotsanfragen führen. Aus diesem Grund ist die **Basis für einen besseren Workflow ein höherer Vernetzungsgrad** zwischen MICE-Branche, der Wissenschaft, der Wirtschaftsförderung und der Politik.
- In beiden Workshops kamen die Gruppen zum gleichen Ergebnis: Der Workflow kann und soll insbesondere durch die **Etablierung einer digitalen Plattform** (z. B. ähnlich der Hotelbuchungsplattformen) verbessert werden. Zielsetzung ist, dass sowohl die Nachfrageseite als auch die Anbieterseite eine digitale und zentrale Anlaufstelle erhält. Folgende Aspekte sind dabei zu berücksichtigen:
 - Die Bedürfnisse der Nachfrageseite und jene der Anbieter*innen aus München sind unterschiedlich, weshalb eine auf München zugeschnittene Lösung notwendig sein wird.
 - Mit dieser Plattform können nicht alle Anfragen aus dem MICE-Segment bedient werden. In erster Linie sollen mittelgroße bis große Veranstaltungsanfragen über das Tool laufen. Als kritische Größe wurden die Kapazitäten der größten Kongress- und Tagungshotels genannt, da von dort an eine gemeinsame Angebotslegung notwendig wird.

- Es bedarf neben der digitalen Lösung auch einer zentralen Stelle, die für mögliche weitere Fragen der Kunden und auch für MICE-Anbieter*innen aus München per Mail oder telefonisch erreichbar ist. Dafür bietet sich das Kongressbüro München an.
- Die Plattform soll gleichermaßen die Transparenz der Angebotslegung erhöhen und ein Monitoring der MICE-Aktivitäten in München ermöglichen.

Abb. 46: Ergebnisse Workshop zum Thema „Angebot“



Quelle: dwif 2021, Workshop I am 01. Juli 2021 und Workshop II am 05. Juli 2021

Identifizierte Handlungsfelder

- Es besteht Bedarf zur Ausweitung des Vernetzungsgrades der Branche. Hierzu sollten sich die bereits bestehenden Netzwerke (Sprintteam MICE München, Munich Congress Alliance, Munich Hotel Alliance, TIM und mögliche weitere Stakeholder) zu einem Strategiemeeting treffen. Zielsetzung dabei: Wer, wie und in welcher Form sollen die MICE-Stakeholder vernetzt werden?
- Mit Ausbau der Netzwerke sollen möglichst institutionalisierte und strukturierte Meetings etabliert werden.
- Das Kongressbüro bietet bereits Informationen zu relevanten Neuigkeiten aus dem MICE-Bereich Münchens an (z. B. Newsletter, LinkedIn, Homepage etc.). Hier sollte geprüft werden, ob und in welchem Umfang mögliche weitere Aktivitäten notwendig sind, und/oder warum die bereits vorhandenen Informationen noch nicht bei allen Akteur*innen aus München ankommen.
- Die Notwendigkeit einer digital unterstützten Plattform, sowohl für eine transparente Informationsübermittlung an die Münchener MICE-Partner/Stakeholder als auch für die

Angebotsanfragen von Kunden, ist hoch. Hierzu muss in einem ersten Schritt eine Recherche zu bestehenden IT-Lösungen und/oder Plattformen erfolgen. Benötigt werden Informationen zur Leistungsfähigkeit und zu den möglichen Kosten dafür.

- Als Koordinations- und Projektentwicklungsstelle, sowohl für den Ausbau der Netzwerke als auch für die Umsetzung der digitalen Plattform, wird das Kongressbüro München empfohlen. Dementsprechend müssen für diese Aufgaben adäquate Ressourcen (Personal, Budget) bereitgestellt werden.

2.3 Aufgaben und Organisationsstruktur des Kongressbüros

Bei fast allen bisherigen Analysen und Ergebnissen spielt das Kongressbüro als weitgehend unabhängige Anlaufstelle eine wichtige Rolle. Genau aus diesem Grund erfolgt auch eine spezifisch, auf das Kongressbüro ausgerichtete Betrachtung der zukünftigen Aufgabenfelder und der sich daraus möglicherweise ergebenden Veränderungen der Organisationsstruktur.

2.3.1 Convention Bureau der Zukunft¹⁷

In einem ersten Schritt werfen wir einen Blick auf eine allgemeine Bewertung, bezogen auf das Convention Bureau der Zukunft. Grundlegende Themen und somit auch Herausforderungen der Zukunft dieser Branche sind vor allem die Digitalisierung, die Globalisierung, der demografische Wandel, sowie das Thema Nachhaltigkeit. Diese müssen dabei ganzheitlich betrachtet werden, da sie oftmals ineinander übergreifen. So zeichnet sich beispielsweise ein starkes Interesse an hybriden und digitalen Veranstaltungsformen ab, während zeitgleich das Bedürfnis nach authentischen Veranstaltungsorten zunimmt.

Es gilt also die Bedürfnisse der Kund*innen bestmöglich zu identifizieren und effiziente, auf die entsprechende Entwicklung abgestimmte Strategien zu entwickeln. Die Tagungs- und Kongressbranche wird zudem stets komplexer und unübersichtlicher, weswegen agile Strategien notwendig sind. Besonders hier spielt das **Thema Digitalisierung eine große Rolle**. Diese sollte jedoch als Chance angesehen werden, **Prozesse zu optimieren, Daten effizienter zu gestalten und Stakeholder und andere Akteur*innen miteinzubeziehen** und so die definierte Strategie möglichst effizient umzusetzen.

Die digitale Transformation der Branche kann dabei in gewisse Teilkomponenten geteilt werden:

- Vision & Strategie
- Kultur & Menschen
- Technologie
- Stakeholder
- Daten & Datenanalyse
- Prozesse

¹⁷ GCB German Convention Bureau e. V. (2021): Das Convention Bureau der Zukunft. Die digitale Transformation erfolgreich gestalten.

Um die **Zukunft der Convention Bureaus bestmöglich gestalten zu können**, ist zunächst sowohl eine **interne als auch eine externe und marktbeobachtende Ist-Analyse** zu tätigen. Auch eine **Stärken-Schwäche-Analyse (SWOT)** kann hier von Vorteil sein, um die Potenziale des Bureaus frühzeitig zu erkennen und bestmöglich fördern zu können. Auf Basis dieser Analyse ergibt sich die neue **Vision**. Bei diesem Gedankengang sollten auch die **zur Verfügung stehenden Ressourcen, sowie die Stakeholder** bedacht werden. Durch die Einbindung möglichst aller Akteur*innen ergibt sich ein gewisses Grundverständnis und somit eine klare Definition der **gemeinsamen Zukunftsstrategie**.

Um diese **Gemeinschaft** bestmöglich zu stärken, bedarf es einer Strukturierung der Ebenen, sowie einer effizienten Geschäftsorganisation, sowohl intern als auch nach außen. Doch auch eine Modernisierung der Prozesse, flexible Arbeitszeitmodelle und agile Arbeitsplatzgestaltungen führen zu einer neuen Arbeits- und Meeting-Kultur, welche im besten Fall zu einer Steigerung der Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit, sowie des Teamgeistes führt. Zudem gilt es, Kenntnisse und bestimmte Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen bestmöglich einzusetzen und vor allem die Digitalkompetenz zu fördern.

Mit der Digitalisierung einher geht vor allem die **Technologie**. Diese schafft neue Möglichkeiten der Prozessoptimierung, sowie der Verwendung nützlicher Tools für die interne und externe Vernetzung. Beispiele hierfür sind Netzwerk-Plattformen, Virtual-Reality-Anwendungen und Chatbots. Hierbei spielt jedoch das Team erneut eine große Rolle, da es notwendig ist, dass die Mitarbeiter*innen die Anforderungen an technischem Know-how erfüllen. Deshalb gilt es auch, bereits die Stellenausschreibungen dementsprechend zu formulieren.

Das Convention Bureau dient als Anlauf- und Auskunftsstelle sowohl für Kund*innen, also auch für Anbieter*innen und Partner*innen. Dabei **stehen stets die Bedürfnisse und Ansprüche** dieser **Stakeholder** im Mittelpunkt. Sei es die optimale und adäquate Beratung und Konzeption von Veranstaltungspaketen oder die ganzheitliche Vermarktung der Destination mit all ihren Möglichkeiten und Locations. **Die Digitalisierung und die damit einhergehenden technologischen Möglichkeiten ergänzen lediglich die Aufgaben der Mitarbeiter*innen, wie zum Beispiel die Bildung von Netzwerken, die effiziente Kommunikation** innerhalb dieser, das Hervorheben von USPs (Unique Selling Points), das Kreieren eines innovativen Destinationsmanagements und die Bestimmung von zur Zielgruppe passenden Marketingmaßnahmen. Als Schnittstelle und Koordinatoren setzen Convention Bureaus zudem essenzielle Impulse in der Veranstaltungswelt und vermitteln ein Bewusstsein für die Bedeutung der Branche, sowohl innerhalb dieser als auch in der Öffentlichkeit.

Die **zielgerichtete Erfassung, Aufbereitung und Nutzung von Daten**, beispielsweise über Google Analytics, hilft dabei neue, zur Strategie passende Maßnahmen zu bestimmen. Zudem führt ein adäquates CRM (Customer-Relationship-Management) zu einer Deckung der Kund*innen-Bedürfnisse und in Folge zu langfristigen Kund*innen-Bindungen. Wichtig dabei ist jedoch stets die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bedingungen und Vorgaben.

Hinsichtlich der **Prozesse** hilft die **Digitalisierung vor allem dabei diese zu optimieren, die Effizienz zu steigern und Ressourcen zu sparen**. Dafür ist ein besonders hohes Maß an Agilität notwendig, um Arbeitsschritte und Maßnahmen best- und schnellstmöglich umzusetzen. Instrumente dafür sind beispielsweise HR-Softwares oder der Einsatz von digitalen Kollaborationstools. Zudem ist es wichtig, Prozesse ganzheitlich zu betrachten und auch die Customer Journey stets zu überwachen, da sich ständig Veränderungen ergeben, auf die es zu reagieren gilt. Ganzheitliche Prozesse, die auch nach außen wirken, können zudem dabei helfen Synergieeffekte zu schaffen.

Die Branche befindet sich in einem permanenten Wandel, der neue Bedürfnisse der Kund*innen aber auch neue Megatrends mit sich bringt, auf die es als Convention Bureau zu reagieren gilt. Die Digitalisierung ist dabei heute nicht mehr wegzudenken, vor allem wenn man sie nicht nur als Herausforderung, sondern vielmehr als Chance sieht, seine Prozesse und Aufgaben als Bureau zu optimieren. Basis für alle Maßnahmen ist und bleibt jedoch stets eine zielorientierte, effiziente (Zukunft-) Strategie.

2.3.2 Aufgabenfelder des Kongressbüros

Wie soeben dargestellt, dient als Basis für die zukünftige Ausgestaltung der Organisations- und Aufgabenstrukturen die Einschätzung der wesentlichen Akteur*innen und Partner*innen des Conventions Bureaus. Im Rahmen dieser Studie erfolgte eine breite Abfrage zur Zufriedenheit und zu Potenzialfeldern für das Convention Bureau, unter anderem durch:

- die Online-Erhebung zur Zufriedenheit der Nachfrageseite.
- die Online-Erhebung bei der Anbieterseite aus München, ergänzt durch den Input der geführten Expert*innengespräche
- die gemeinsame Diskussion hinsichtlich der Aufgabenfelder im Rahmen der beiden Workshops.

Nachfrageseite

Die Veranstalter, Eventagenturen und PCOs bewerten die aktuelle Zusammenarbeit mit dem Kongressbüro München auf einer Skala von 1-5 mit 2,2 durchaus gut. Die weiteren Erhebungen zur SWOT-Analyse liefern darüber hinaus wertvolle Hinweise für Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung des Kongressbüros in München. Mehr Details dazu können in Kap. II.8 nachgelesen werden. Unter anderem sieht die Nachfrageseite neben den Themen „zu hohem Preisniveau“ und „Kapazitätsengpässe“ bei folgenden Punkten Chancen oder Risiken für den MICE-Standort Münchens:

- Bessere Vernetzung und Zusammenarbeit der MICE-Akteur*innen aus München.
- Ausbau der Vermarktungsaktivitäten bezogen auf die MICE-Destination München.
- Etablierung weiterer Kongresskapazitäten in Form eines mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in zentraler Lage innerhalb des mittleren Rings.

Bei den aufgezählten Entwicklungsfeldern dürfte das Kongressbüro München als zentrale und unabhängige Koordinationsstelle eine wichtige Funktion einnehmen. Gerade bei den Themen Vernetzung, Zusammenarbeit, Infrastruktur- und Projektentwicklung sowie einem stärkeren Fokus auf Vermarktungsaktivitäten kann das Kongressbüro München in Zukunft der Motor für die Weiterentwicklung sein. Dazu bleibt aber auch zu berücksichtigen, dass für diese Aktivitäten eine Ausweitung der finanziellen und/oder personellen Ressourcen notwendig ist (vgl. Kap. IV.2).

Anbieterseite

Die große Mehrheit der Befragten arbeitet mit dem Kongressbüro München zusammen. Lediglich jede*r Zehnte gab an, dass keine Kooperation stattfindet. Das Maß der Zusammenarbeit ist allerdings unterschiedlich: Jeweils rund 37 % arbeiten häufig bzw. manchmal mit dem Kongressbüro zusammen, 15 % eher selten. Die Mehrheit der DMCs/PCOs (43,8 %) arbeitet häufig mit dem Kongressbüro zusammen, die meisten Beherbergungsbetriebe manchmal (45,8 %), während es mit jeder vierten Location zu gar keiner Kooperation kommt.

Die Befragten sind sich einig, dass in verschiedenste Themen mehr investiert werden soll. Die wichtigsten Bereiche, in die **zukünftig deutlich oder etwas mehr Ressourcen fließen** sollten, sind die Akquise von Fördermitteln, sowie die Akquisition von Tagungen, Kongressen und Messen (s. Tab. 85). Diese beiden Bereiche sind auch in der segmentspezifischen Betrachtung jeweils unter den Top 3. Für Beherbergungsbetriebe sind darüber hinaus Investitionen in die Koordination und Vernetzung der Leistungsträger*innen wichtig, für Locations die Investitionen in die Qualität der Informationen über das Veranstaltungsstätten- und Location-Angebot und für DMCs/PCOs die Weiterreichung von Anfragen zusätzlicher Ressourcen. Bei der Teilnahme an relevanten Fachmessen und der Bereitstellung spezifischer Marktforschungsdaten sind die bisherigen Investitionen für die Mehrheit der Befragten ausreichend.

Tab. 8: Mehrbedarf zukünftiger Ressourcen in Prozent

In welchen Bereichen soll das Kongressbüro mehr Ressourcen investieren?	Etwas und deutlich mehr
Akquise von Fördermitteln	90,9 %
Akquisition von Tagungen, Kongressen und Messen	88,0 %
Lobbyarbeit	83,7 %
Qualität der Angebotsinformationen (Online, Print etc.)	78,0 %
PR für Tagungs-/Kongresstourismus	78,0 %
Koordination und Vernetzung der Leistungsträger	77,6 %
Handling/Weiterreichung von Anfragen	76,6 %
Aufbau einer Datenbank zu Incentive Anbietenden	76,1 %

In welchen Bereichen soll das Kongressbüro mehr Ressourcen investieren?	Etwas und deutlich mehr
Weiterbildung zu aktuellen Themen und Trends	68,0 %
Beratung der Leistungsträger*innen bei Angebotsentwicklung	66,7 %
Empfehlungen für Rahmenprogramme, Incentive-Ideen etc.	55,3 %
Bereitstellung von Marktforschungsdaten für Partner*innen	47,8 %
Teilnahme an relevanten Fachmessen	28,0 %

Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Ein Blick auf die offenen Antworten hinsichtlich der Verbesserungsvorschläge (s. Abb. 54) lässt einen etwas detaillierteren Blick auf die Erwartungen zu. Der Bereich Sales/Akquise wird zwar auch hier am häufigsten genannt, doch vereinzelt auch spezifischer erläutert, z. B: „Unterstützung in Bewerbungsphase“, „branchen- oder marktspezifische Sales Force“ oder „Hotels als Kund*innenquelle nutzen“. Die Akquise von Fördermitteln oder Lobbyarbeit wird von den Befragten an dieser Stelle nicht primär ins Spiel gebracht. Stattdessen wurden Aspekte aus dem Bereich Zusammenarbeit/Vernetzung (Platz 6 s. Tab. 8) genannt wie zum Beispiel mehr Einsatz, um Kooperationen einzugehen oder Netzwerkevents. Hier zeigt sich jedoch auch, dass einige Akteur*innen entgegengesetzte Interessen verfolgen: Die einen möchten einen stärkeren Fokus auf die Schlüsselakteur*innen im Markt und weniger Diversifikation, andere sprechen sich dafür aus, viele verschiedene und neue Partner*innen einzubeziehen und bspw. die Kooperationen mit Hotels auf den Landkreisen auszuweiten.

Danach wird der Punkt „Kommunikation und Austausch“ am häufigsten genannt, wie bspw. mehr Kommunikation hinsichtlich der Aktivitäten des Convention Bureaus, Austausch auf Augenhöhe oder eine Aussprache, wenn die Kooperation einseitig beendet wird. Ein ebenso hohes Verbesserungspotenzial sehen die Befragten beim Thema „Transparenz und Weiterleitung von Anfragen“ (Platz 7 s. Tab. 8) – das hatte sich bereits bei der (Un-)Zufriedenheit mit dem Workflow (s. Tab. 7) und dem Handlungsbedarf bei der Weiterentwicklung der MICE-Aktivitäten (s. Abb. 33) herauskristallisiert. Ein bisher weniger beachteter Punkt ist das Marketing bzw. die Außendarstellung des Convention Bureaus, wo die Befragten ebenfalls Luft nach oben sehen, insbesondere: Website als verständlicher Service-Informationen-Punkt, Koordination von Destination und Angeboten auf der Website, sowie ganzheitliche Vermarktung.

Bei **Durchsicht der Ergebnisse wird deutlich**, dass in **fast allen Bereichen eine Ausweitung der Aktivitäten gefordert** wird. Viele der genannten Aufgaben werden zwar schon punktuell mitbearbeitet, jedoch ist klar ersichtlich, dass mit den aktuellen Personalressourcen die breite Anzahl der zum Teil komplexen Aufgaben nicht erbracht werden kann.

Abb. 47: Verbesserungspotenziale des Convention Bureaus



Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Ergebnisse des Workshops

Im dritten interaktiven Themenblock der Workshops lag der Fokus auf dem Thema „Organisationsstruktur und Aufgabenfelder“ des Kongressbüros München. Hierzu wurden die zentralen Ergebnisse aus der Online-Befragung, sowie die Beispiele aus anderen Städten den Teilnehmer*innen präsentiert und im Plenum diskutiert.

Diskussion im Plenum



Vor dem Hintergrund der heute erarbeiteten Ergebnisse (Ziele/strategische Eckpfeiler, Vernetzung, Workflow):

Sind im Rahmen der Primärerhebung die wesentlichen Aufgabenfelder für die zukünftige Ausrichtung erfasst?

Sehen Sie Handlungsbedarf bezogen auf die Organisationsstruktur/-form?

Bereits bei der Bearbeitung der ersten beiden Themenblöcke wurde die wichtige Rolle einer zentralen Anlaufstelle deutlich. Hierzu bietet sich das Kongressbüro München an, wobei die Aufgaben-, Kompetenz- und Tätigkeitsfelder deutlich ausgeweitet werden müssen. **Aus den ersten beiden Themenblöcken ergeben sich bereits folgende Aufgabenfelder für das zukünftige Kongressbüro München:**

- Koordination und Steuerung der Ausarbeitung eines MICE-Konzeptes (MICE-München 2030) und der MICE-Vision (MICE-München 2050)

- Anstoß und Koordination von Vernetzungsaktivitäten
- Erweiterter Fokus für Marketing nach innen (Informations- und Wissenstransfer an die MICE-Akteur*innen aus München)
- Projektmanagement und Koordination zur Umsetzung einer digitalen Plattform als zentrale Anlaufstelle für die Nachfrage- und Angebotsseite.

Beim abschließenden Teil stimmte der Großteil der Aussage zu, dass die Aufgabenfelder eines Convention Bureaus in den letzten fünf bis zehn Jahren deutlich breiter und komplexer geworden sind.

Das Convention Bureau in München leistet, bezogen auf den aktuellen personellen und finanziellen Ausstattungsgrad, grundsätzlich gute Arbeit, jedoch müssen die Kompetenz-, Aufgaben- und Tätigkeitsfelder deutlich ausgeweitet werden. Anhaltspunkte dazu liefert Tabelle 5 (s. Seite 95). Zusammenfassend ergeben sich daraus **folgende weitere Aufgabenschwerpunkte für das zukünftige Kongressbüro in München:**

- Bis auf den Aspekt der Lobbyarbeit und Marktforschung stimmen die Workshopteilnehmer*innen den Aufgabenfeldern aus der Tabelle zu. Die Lobbyarbeit könne beispielsweise auch stärker bei TIM angesiedelt und in Abstimmung zwischen TIM und dem Kongressbüro erfolgen. Dafür sehen die Teilnehmer*innen im Vergleich zur Online-Erhebung mehr Bedarf für Marktforschungsaktivitäten.
- Die wesentlichen weiteren Aufgaben für das zukünftige Kongressbüro lauten: mehr Fokus und pro-aktiver Vertrieb, Fördermittelakquise (z. B. ähnlich Berliner Kongressfonds), mehr Fokus und höhere Qualität bei den Angebotsinformationen und ausgeweitete Pressearbeit.
- Die Notwendigkeit einer Koordination und eines Managements der notwendigen Vernetzungsaktivitäten, sowie eine Etablierung einer Datenbank/IT-Lösung wurde bereits mehrfach an anderer Stelle genannt.
- Zudem besteht ein Bedarf für einen höheren Wissenstransfer. In diesem Sinne sollte das Kongressbüro fortlaufend Informationen zu aktuellen Themen/Trends und neuen Angeboten recherchieren, aufbereiten und an die MICE-Stakeholder weitergeben. Darüber hinaus könnte die Gesamtqualität des Standortes München durch die Beratung von Leistungsträgern zur Angebotsentwicklung angehoben werden.

Bezogen auf die zukünftige (Weiter-)Entwicklung des Kongressbüros München kann bis zu dieser Stelle jedenfalls schon folgendes festgehalten werden:

- Die aktuellen Aufgaben- und Tätigkeitsfelder des Kongressbüros München müssen deutlich ausgeweitet werden.
- Zum einen besteht Bedarf, neben den Kongress- und Tagungssegmenten, auch einen Fokus auf die Informationsaufbereitung und Beratung hinsichtlich Incentives und Events zu legen.
- Zum anderen zeigen alle Analysebausteine (Primärerhebungen, Expert*innengespräche und Workshop-Ergebnisse) einen deutlichen Bedarf an die oben aufgeführten und zukünftig beim Kongressbüro München anzusiedelnden Aufgaben- und Tätigkeitsfelder.

- Mit den erweiterten Kompetenz- und Aufgabenfeldern muss der personelle und finanzielle Ausstattungsgrad des Kongressbüros München steigen.

Abb. 48: Ergebnisse Workshop zum Thema „Aufgaben Convention Bureau“



Quelle: dwif 2021, Workshop I am 01. Juli 2021 und Workshop II am 05. Juli 2021

Einhergehend mit der Frage nach den Zielen und Tätigkeitsfeldern des Kongressbüros München steht auch die Frage nach einer passenden Organisationsform im Raum. Die Meinungen der Teilnehmer*innen gehen hier leicht auseinander. Alle sind sich einig, dass die Kompetenz- und Aufgabenfelder ausgeweitet werden müssen. Hinsichtlich der zukünftigen Organisationsform wünscht sich die Mehrheit auf jeden Fall ein höheres Maß an Flexibilität und Eigenständigkeit des Kongressbüros. Ein paar Akteur*innen führen jedoch auch an, dass eine gute Balance zwischen mehr Flexibilität und finanzieller Stabilität gefunden werden muss.

Identifiziert Handlungsfelder

- Koordination und Steuerung der Ausarbeitung eines MICE-Konzeptes (MICE-München 2030) und mittel- bis langfristig einer MICE-Vision (MICE-München 2050)
- Prüfung möglicher Varianten zur Etablierung einer geeigneten Organisationsstruktur (Rechtsform, Partnernetzwerk, rechtliche/steuerrechtliche Aspekte, Vor- und Nachteile möglicher Varianten) für das zukünftige Kongressbüro Münchens.
- Anstoß und Koordination von Vernetzungsaktivitäten; Koordination und Vernetzung der Leistungsträger*innen/Stakeholder*innen

- Erweiterter Fokus für Marketing nach innen (Informations- und Wissenstransfer an die MICE-Akteur*innen aus München); stärkerer Fokus auf PR-Aktivitäten
- Projektmanagement und Koordination zur Umsetzung einer digitalen Plattform als zentrale Anlaufstelle für die Nachfrage- und Angebotsseite.
- Auf- und Ausbau einer Datenbank für das Incentive-Segment
- Ausbau der Betreuungs- und Vermarktungsaktivitäten des Kongressbüros; pro-aktive Akquise von MICE-Events
- Beratung der Leistungsträger*innen bei der Angebotsentwicklung
- Gemeinsame Lobby-Arbeit mit TIM
- Akquise von Fördermitteln

Nachfolgend werden ausgewählte Beispiele über Aktivitäten von Convention Bureaus dargestellt.

AUS DER PRAXIS – MICE-MAP DES CONVENTION BUREAU MADRID

Das Convention Bureau in Madrid, welches von den World Travel Awards als “Leading Destination in the MICE Sector” ausgezeichnet wurde, bietet seinen Tagungs- und Kongressgästen eine MICE-Karte zur Information und Orientierung mit folgenden Inhalten:

- Stadtkarte inkl. U-Bahn-Netz
- Tagungs-, Kongress- und Meeting-Zentren
- Hotels
- Sehenswürdigkeiten, Einkaufsmöglichkeiten, Gastronomieangebot

Quelle: www.esmadrid.com

AUS DER PRAXIS – „RESPONSE ROOM“ DES GCB

Im Jahr 2021 startete das GCB German Convention Bureau seine Plattform „Response Room“. Diese bietet ein globales, interdisziplinäres Forum für innovative Business-Events und ermöglicht allen beteiligten Akteur*innen eine offene Kommunikation, sowie einen effizienten Austausch untereinander. Durch Partnerschaften innerhalb der Branche soll eine globale Community entstehen, welche es ermöglicht, innovative Lösungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln und so den Veranstaltungsbereich zu optimieren.

Quelle: gcb.de

AUS DER PRAXIS – AKQUISE IN KASSEL MIT VERTRIEBSTOUR UND BRANCHENTREFF

Das Convention Bureau Kassel nutzt verschiedene Strategien, um sich als MICE-Standort bekannter zu machen. Zum einen gab es im Sommer 2020 die Tour „52 Wochen. 52 Städte.“ Dabei ist der Vertriebspräsident quer durch Deutschland gereist und hat Unternehmen, Verbände und Veranstaltungsagenturen besucht. Zum anderen gibt es den „Kassel.MICE Branchentreff“ mit einem Speed-Networking, bei dem Event-, Tagungs- und Kongressplaner*innen aus dem ganzen Land die Anbieter*innen der Branche kennenlernen und die Destination Kassel entdecken können. Inkludiert ist dabei auch eine zweitägige Erlebnistour durch Kassel.

Quelle: kassel-convention.de

2.3.3 Organisationsstruktur des Kongressbüros

Grundsätzlich können Kongressbüros auf verschiedene Weisen organisiert werden. Eine „optimale Organisationsform“ gibt es dabei nicht, jedes Modell hat Vor- und Nachteile und muss an die vorherrschenden Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Organisations- und Rechtsform hat Auswirkungen auf die Finanzierung eines Convention Bureaus. Die folgenden vier Varianten erläutern wir detaillierter anhand von Expert*innengesprächen und Erfahrungsberichten, die wir im Rahmen einer dwif-Studie 2017 gewonnen haben:

- (5) Fachbereich und/oder Abteilung innerhalb der jeweiligen Tourismusorganisation
- (6) Marketingkooperationen mit mehreren Partner*innen
- (7) Eigene GmbH innerhalb einer städtischen Holding
- (8) Mitgliederbasiertes Modell

Das erste Modell (Fachbereich und/oder Abteilung innerhalb der jeweiligen Tourismusorganisation) dominiert in Deutschland, wie Tabelle 6 im Vergleich deutscher und internationaler Städte zeigt. In München gibt es eine Sonderform, bei der die Fachabteilung innerhalb der städtischen Verwaltung angesiedelt ist. In einer dwif-Studie aus dem Jahr 2017 haben Expert*innen geringe Flexibilität, enge Vorgaben für die operative Arbeit und das Marketing, lange Entscheidungswege, Mitsprache durch Fachfremde und schwierige langfristige Planungen als Gründe genannt, warum dieses Modell möglichst vermieden werden sollte.

Tab. 9: Organisationsstrukturen ausgewählter nationaler und internationaler Convention Bureaus

Stadt	Organisationsstruktur
Deutschland	

Berlin	Fachbereich / Abteilung von Tourismusorganisation (GmbH)
Frankfurt a. M.	Fachbereich / Abteilung von Tourismusorganisation (GmbH)
Hamburg	eigene GmbH / 100 % Tochter der Hamburg Marketing GmbH
Köln	Fachbereich / Abteilung von Tourismusorganisation (GmbH)
München	Fachbereich von Referat für Arbeit und Wirtschaft (Stadt)
Nürnberg	Marketingkooperation - Tourismusorganisation & Nürnberg Messe GmbH
Stuttgart	Fachbereich / Abteilung von Tourismusorganisation (GmbH)
International	
Amsterdam	Gesamtorganisation von Stadtentwicklung, Stadtmarketing, Tourismusmarketing
Barcelona	Fachbereich bei der Tourismusorganisation (wobei ein starker Fokus auf Convention liegt)
Kopenhagen	Fachbereich / Abteilung der Tourismusorganisation (aber eigenes Mitgliedernetzwerk für das Convention Bureau)
Prag	Mitgliederbasiertes Modell – 60 Mitglieder (Hotels, PCOs, DMCs) mit Basis-Beitrag und zusätzliches Marketing-Packet
Wien	Fachbereich des Wiener Tourismusverbandes (Körperschaft Öffentlichen Rechts)

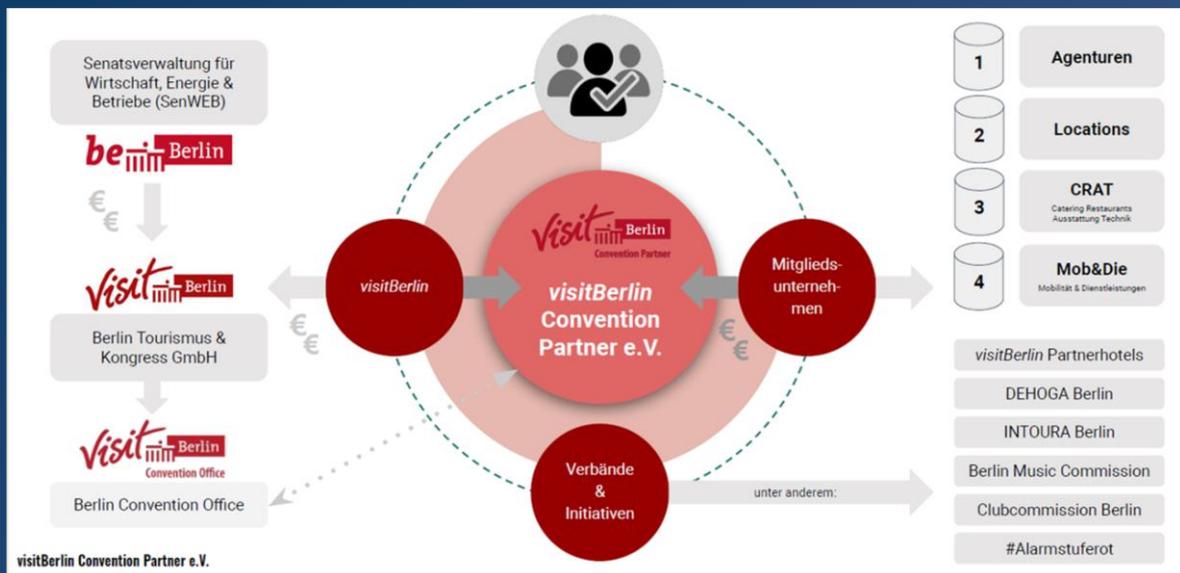
Quelle: dwif 2021

Die Organisationsmodelle im Detail

Das Modell **Fachbereich und/oder Abteilung innerhalb der jeweiligen Tourismusorganisation** (s. Praxisbeispiel Berlin) ist das in Deutschland vorherrschende. Von Vorteil ist hier eine ähnliche Zusammenarbeit von Convention Bureau und Tourismusorganisation (Marketing und Vertrieb), die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z. B. Verwaltung, IT) sowie Synergieeffekte bei der strategischen Ausrichtung der Stadt und des Marketings. Die Marktbearbeitung hat jedoch unterschiedliche Zeithorizonte und auch die Zielgruppenansprache ist verschieden. Häufig ist für das Convention Bureau kein eigenes Budget vorhanden.

AUS DER PRAXIS – STAKEHOLDERUNIVERSUM DES VISITBERLIN CONVENTION PARTNER E. V.

Der visitBerlin Convention Partner e. V. (vBCP) vernetzt die Kompetenzen von über 170 Leistungsträger*innen, um so Berlin als Top-MICE-Destination zu vermarkten. Gemeinsam mit dem Berlin Convention Office werden Marketing-Maßnahmen entwickelt und so Image und Ranking der Stadt weiter verbessert. Als professionelles Dienstleistungs-Netzwerk unterstützt der vBCP das Convention Office bei der Akquise von Veranstaltungen. Darüber hinaus ist es die Aufgabe des Vereins, die Mitglieder zu beraten, weiterzubilden und den Informations- und Erfahrungsaustausch untereinander zu fördern. Gegenüber Politik, Organisationen, Wirtschaft und Behörden tritt der vBCP als Interessensvertreter auf. Die Mitgliedsbeiträge liegen zwischen 365 € und 4.000 € je nach Kategorie und Unternehmensgröße.



Neben dem visitBerlin Convention Partner e. V. gibt es noch den visitBerlin Partner Hotel e. V. mit 210 Mitgliedern. Damit wird gleichzeitig eine hohe Beteiligungsquote (380 Mitglieder) sowie ein geringer Verwaltungsaufwand (Convention Bureau muss nicht selbst Akteur*innen akquirieren) erreicht. Das Convention Bureau steht zudem im regelmäßigen Austausch mit Vertreter*innen beider Vereine.

Quelle: www.convention-partner.com, ww.visitberlin-partnerhotels.de

Ein schnelles und einfach umzusetzendes Modell ist die **Marketingkooperation mehrerer Partner*innen**, die auf einem Marketingvertrag basiert. Finanzen, Rechte und Pflichten sind darin geregelt. Es eignet sich eher für kleinere Standorte bzw. Standorte mit wenigen MICE-Akteur*innen, da andernfalls schnell Interessenskonflikte entstehen können.

Mehrere GmbHs wie bspw. die Tourismusorganisation, das Kongressbüro und die Wirtschaftsförderung können unter dem **Dach einer gemeinsamen Holding eigenständig agieren** (s. Praxisbeispiel Hamburg). Dabei profitieren alle von einer engen Zusammenarbeit und einem gemeinsamen Außenauftritt. Schwierig können zu Beginn der Zusammenlegung die neuen Zuständigkeiten, sowie die erhöhte finanzielle Belastung durch Gründungskosten der GmbHs sein.

AUS DER PRAXIS – HOLDING-STRUKTUR DES HAMBURG CONVENTION BUREAU

Das Hamburg Convention Bureau (HCB) ist genauso wie Hamburg Tourismus und Hamburg Invest als eigenständige GmbH unter der Holding Hamburg Marketing GmbH angesiedelt. Das Convention Bureau bildet die Schnittstelle zwischen Tourismus und Wirtschaftsförderung. Alle vier Bereiche arbeiten sehr eng zusammen, was durch die räumliche Zusammenlegung begünstigt wird. Dabei hat das HCB die Möglichkeit, sich thematisch an den Cluster -Aktivitäten der Wirtschaftsförderung zu beteiligen.



Quelle: www.hamburg-convention.com, Bild: © Hamburg Tourismus GmbH

AUS DER PRAXIS – PARTNERMODELL DES HAMBURG CONVENTION BUREAU

Das HCB arbeitet mit 6 strategischen Partner*innen (Hamburg Airport, DEHOGA Hamburg, Hamburg Messe+Congress, Hamburg Tourismus, IHK Hamburg und Tourismusverband Hamburg e. V), 17 Premium-Branchenpartner*innen und 20 Branchenpartner*innen (jeweils PCOs, Hotels, Anbieter*innen von Dienstleistungen) zusammen. Die Verträge laufen zwei Jahre. Alle Partner*innen haben Zugang zum lokalen Branchennetzwerk, sowie zum HCB Netzwerk (Behörden, Multiplikator*innen, internationale Branche), sie werden online gelistet und können sich an Marketingaktivitäten beteiligen. Die strategischen Partner können durch ihre Beteiligung am „Executive Forum“ strategische Pläne und Maßnahmen mitbestimmen. Anschließend arbeiten die Premium-Branchenpartner*innen im „Operative Forum“ an deren Umsetzung.



Quelle: www.hamburg-convention.com/partner-network, Bild: HCB Partnerprogramm. Gemeinsam für Hamburg.

Das **mitgliederbasierte Modell** (s. Praxisbeispiel Prag) kann als eigenständiges Modell (fast) ausschließlich über Mitglieder finanziert werden oder bspw. an die Tourismusorganisation angeschlossen sein und sich zu großen Teilen über Mitgliedsbeiträge finanzieren. Der strategische Grundgedanke ist in jedem Fall die aktive Integration der Akteur*innen und eine intensive Zusammenarbeit bei den Aktivitäten des Convention Bureaus.

AUS DER PRAXIS – MITGLIEDERBASIERTES MODELL IN PRAG

Das Prague Convention Bureau (PCB) hat derzeit über 60 Mitglieder. Jedes Mitglied zahlt je nach Kategorie einen Beitrag von rund 1.800 bis 5.900 € plus eine Mitgliedsgebühr von 40 €. Im Gegenzug werden sie auf der PCB Website gelistet, können an Workshops, Sales Trips u. Ä. teilnehmen, mit anderen Mitgliedern kommunizieren (bspw. bei min. 4 jährlichen Treffen), erhalten Zugang zu statistischen Daten, branchenspezifischen Informationen und Trends und werden bei Bewerbungen und im Marketing unterstützt. Gleichzeitig ist das PCB Mittler bei der Kommunikation mit lokalen Behörden und Anbieter*innen.

Quelle: www.pragueconvention.cz

AUS DER PRAXIS – KONGRESSFONDS BERLIN

VisitBerlin hat 2021 einen Kongressfonds ins Leben gerufen, um der durch die Corona-Pandemie gebeutelten, aber für Berlin zentralen Tagungs- und Kongresswirtschaft einen Impuls zu verleihen. Damit soll die Motivation gesteigert werden, wieder Kongresse und Tagungen in der Hauptstadt durchzuführen. Gleichzeitig werden zukunftsfähige hybride Formate besonders gefördert, um die Wirtschaft auf die veränderten Bedingungen einzustellen. Pro Tag und Präsenzteilnehmer*in kann

- eine Basisförderung von 25 € ausgezahlt werden, plus
- einen Hybridzuschlag von 10 € und
- einen Nachhaltigkeitszuschlag von 25 €.

Es werden ausschließlich Kongresse und Tagungen von Unternehmen mit Niederlassung (nicht Hauptsitz) in Deutschland gefördert, die bis zum 31.11.2021 durchgeführt werden, mindestens 50 Teilnehmende haben und mindestens einen Tag dauern. Messen, Ausstellungen oder Aktionärsversammlungen sind nicht förderfähig. Veranstaltungen, die aufgrund der Pandemie-Bestimmungen ausfallen müssen, können mit maximal 60 % der ursprünglichen Fördersumme unterstützt werden.

Quelle: visitBerlin, Webinar zum Kongressfonds Berlin am 03. Juni 2021

2.3.4 Vergleich der Budget- und Mitarbeiterzahlen

Die Veranstaltungsagenturen und PCOs sehen innerdeutsch vor allem Berlin und Hamburg und im internationalen Umfeld primär Wien und Barcelona als Hauptwettbewerber zu München (s. Kap. II.7). Aus diesem Grund sollten die Budget- und Mitarbeiterzahlen dieser Städte vorrangig als Vergleichswert für das Kongressbüro München herangezogen werden.

Das dwif hat im Jahr 2017 Vergleichswerte von wesentlichen Kongressbüros aus Deutschland und dem europäischen Ausland erhoben. Im Rahmen der Studie zur Optimierung des MICE-Produktes München wurde ein Versuch gestartet diese Daten zu aktualisieren. Aufgrund der besonderen Situation rund um die Corona-Krise, konnten uns jedoch die meisten Convention Bureaus keine konkrete und detaillierte Auskunft hinsichtlich der aktuellen und in den nächsten zwei bis drei Jahren geplanten Budget- und Mitarbeiterzahlen geben.

Alles in allem spielen die aktuellen Zahlen aufgrund möglicher Corona-bedingter Verzerrungen bei einem Vergleich keine wesentliche Rolle. Es ist davon auszugehen, dass die aus dem Jahr 2017 erhobenen Zahlen zumindest die wesentlichen Relationen und Abstände zwischen den Ressourcen der Convention Bureaus widerspiegeln.

Gesamtbudget

Aus Geheimhaltungsgründen dürfen wir die einzelnen Gesamtbudgetwerte¹⁸ nicht ausweisen. Aus der Vergleichsstudie **aus dem Jahr 2017** lassen sich jedoch folgende Aussagen ableiten:

- Das Convention Bureau Berlin hat damals keine Gesamtbudgetwerte zugeliefert. Hamburg hingegen wies die Gesamtbudgetzahlen in einem offiziellen Bericht aus, weshalb dieser konkret genannt werden kann. Das **Gesamtbudget in Hamburg lag bei 3,2 Mio. Euro** und damit bei mehr als dem 2,5-fachen von München.
- Auch Barcelona und Wien liegen beim Gesamtbudget deutlich über der finanziellen Ausstattung von München.
- Der **Durchschnittswert der drei Hauptwettbewerbsstädte** von München liegt bei **jährlich rund 2,7 Mio. €**. Laut eigenen Angaben betrug das damalige Vergleichsbudget des Convention Bureaus in München rund 1,2 Mio. €.

Die **finanziellen Ressourcen des Convention Bureaus München liegen insgesamt deutlich unterhalb jener der wichtigen Wettbewerbsstädte**. Mittel- bis langfristig dürfte sich diese Diskrepanz auf die Wettbewerbsfähigkeit des MICE-Standortes München negativ auswirken.

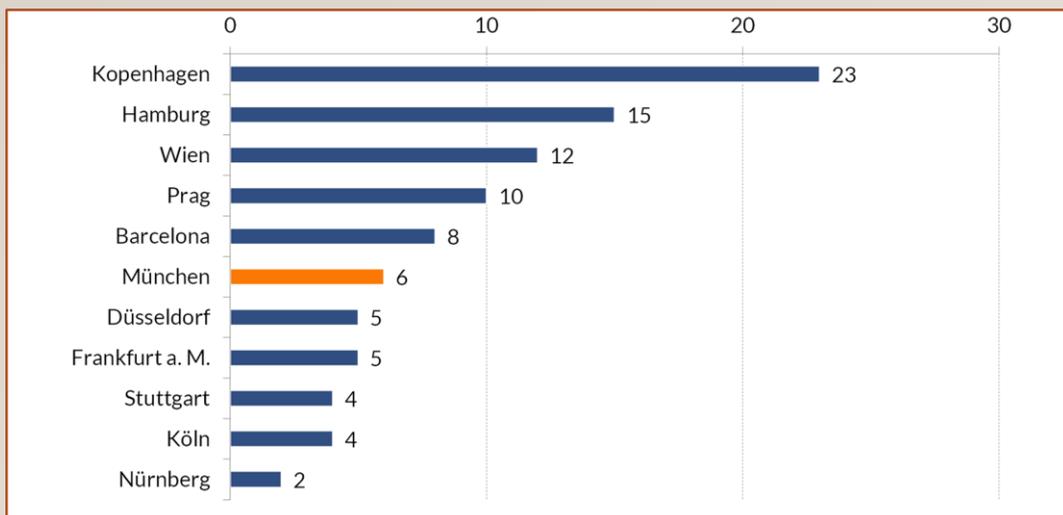
¹⁸ Das Gesamtbudget beinhaltet alle Kostenblöcke inkl. Personalkosten.

Mitarbeiterzahl

Die Primärerhebungen und Workshop-Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache. Sowohl die Nachfrageseite (wünscht sich mehr pro-aktive Vermarktung und Unterstützung) als auch die Leistungsträger*innen aus München fordern eine deutlich stärkere personelle Besetzung des Convention Bureaus in München. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht, dass München im Rahmen der ausgewählten Vergleichsstädte im Mittelfeld liegt. Aber auch hier heben sich die aus den Erhebungen identifizierten wesentlichen Wettbewerbsstädte (Hamburg, Wien, Barcelona) deutlich von München ab. Das Convention Bureau Berlin lieferte 2017 keine Zahlen zu, jedoch kann auf Basis der aktuellen Online-Team-Darstellung auf rund 15-16 Mitarbeiter*innen geschlossen werden.

Alles in allem verfügt das Convention Bureau in München über deutlich geringere personelle und finanzielle Ressourcen. Allein um kurz- bis mittelfristig weiterhin mit den wesentlichen Mitbewerbern mithalten zu können, müssen entsprechend der Vergleichsanalyse und der in den vorherigen Kapiteln dargestellten Aufgaben- und Tätigkeitsfeldern, die Mittel für Personal und für das Marketing- und Projektmanagement angehoben werden.

Abb. 49: Anzahl der Mitarbeitenden in Convention Bureaus
Vollzeitäquivalente



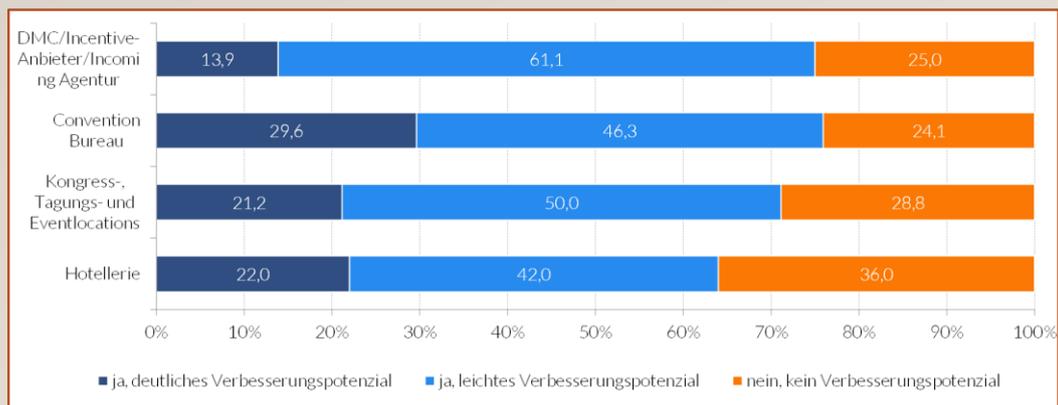
Quelle: dwif 2017, Expert*innengespräche mit Leitung der Convention Bureaus & Online-Recherche

IV. HANDLUNGSFELDER ZUR OPTIMIERUNG DES MICE-PRODUKTES MÜNCHEN

Im Rahmen der Analysen erfolgte ein breiter und interaktiver Austausch zur IST-Situation und zu möglichen Handlungsfeldern. Nachfolgende Empfehlungen berücksichtigen gleichermaßen die Ergebnisse der Primärerhebungen bei der Nachfrage- und auch Anbieterseite bezogen auf den Standort München. Zudem fließen Erkenntnisse aus den beiden Workshops und den geführten Expert*innengesprächen mit ein.

Ein wichtiges Thema stellt grundsätzlich die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteursgruppen dar. Lediglich rund 25% bis 36% sehen je nach Akteursgruppe keinen Handlungsbedarf. Die überwiegende Mehrheit wünscht sich insgesamt eine stärkere Vernetzung und gemeinsame Tätigkeiten. Das sind sehr hohe Werte und verdeutlichen, dass bei verbesserten Rahmenbedingungen und einer gezielten Weiterentwicklung des MICE-Segments noch hohes Potenzial zur Steigerung der Attraktivität für das MICE-Geschäft in München besteht. Aufgrund der im Vergleich zum Leisure-Segment deutlich höheren Wertschöpfungsquote der MICE-Gäste, lohnt sich der weitere Auf- und Ausbau des MICE-Segments.

Abb. 50: Verbesserungspotenzial bei der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteursgruppen
Angaben in %



Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München, n=79

Die Handlungsfelder werden nach den folgenden Akteursgruppen differenziert dargestellt:

- Übergeordnete Handlungs- und Potenzialfelder für den MICE-Standort München
- Potenzial- und Handlungsfelder für das Kongressbüro München
- Potenzial- und Handlungsfelder für das Kongresszentrum/ICM
- Potenzial- und Handlungsfelder für die Hotellerie
- Potenzial- und Handlungsfelder für die PCOs und DMCs

1. Übergeordnete Handlungs- und Potenzialfelder für den MICE-Standort München

Da der Tourismus und auch das MICE-Segment Querschnittsbranchen darstellen, laufen viele Prozesse nicht so linear wie in einem klassischen Industrie-/Produktionsunternehmen ab. Aus diesem Grund überschneiden sich zum Teil die Verantwortlichkeiten für die unterschiedlich identifizierten Handlungsempfehlungen. Beispielsweise besteht die Notwendigkeit zur Erarbeitung einer MICE-Strategie. Die grundsätzliche Entscheidung zur Durchführung dieser ist ein „übergeordnetes Thema“, die Umsetzung selbst kann wiederum im Verantwortungsbereich des Convention Bureaus liegen. Aus diesem Grund kann es bei nachfolgender Darstellung der Handlungsfelder zu Doppelnennungen kommen.

Auf Basis unserer Einschätzung, sowie abgeleitet aus den Analysen sehen wir auf übergeordneter Ebene folgende wesentlichen Handlungsfelder:

- **Erarbeitung eines MICE-Konzeptes München 2030:** Aktuell ist München im Status Quo gefangen. Es werden die gleichen Maßnahmen und Themen wiederholt besprochen. Der MICE-Standort braucht aber ein klares Ziel und eine ebenfalls klare Zukunftsidee für die MICE-Destination München. Dabei soll/kann auch eine Ausweitung der touristischen Markenstrategie auf das MICE-Segment erfolgen. Notwendig ist eine gemeinsame, durch die Politik, der Wissenschaft, der Wirtschaft und den MICE-Leistungsträgerinnen erarbeitete Strategie.
- **Etablierung einer zentralen, unabhängigen Beratungs- und Koordinationsstelle:** Diese Rolle nimmt aktuell das Kongressbüro München ein. Grundsätzlich wird die bestehende Arbeit des Kongressbüros als gut bewertet, jedoch besteht die Notwendigkeit des Ausbaus der Kompetenz- und Aufgabenfelder (s. Kap. IV.2). Aus übergeordneter Sicht bestehen folgende zwei zentralen Handlungsfelder:
 - Die **bestehenden Strukturen und die Organisationform** (Kongressbüro als Fachabteilung der Stadt) sollten hinterfragt und mögliche positive, wie auch negative Auswirkungen alternativer Varianten (s. Kap. III.2.3.3) gegenübergestellt werden. Dabei spielen tourismus- bzw. MICE-fachliche, -rechtliche und -steuerrechtliche Fragestellungen eine Rolle. Hierzu sollte eine Studie zur Prüfung der bestehenden Strukturen unterstützt werden.
 - Unabhängig von der Organisationsstruktur lässt sich auf Basis der Analysen ein klarer **Bedarf zur Ausweitung der personellen und finanziellen Ressourcen** für die Aufgaben der zentralen, unabhängigen Beratungs- und Koordinationsstelle ableiten. Auf übergeordneter politischer Ebene sollte hierzu ein Konsens herrschen und die entsprechenden Ressourcen, unabhängig von möglichen Änderungen der Organisationsform, zur Verfügung gestellt werden.
- **Positive Rahmenbedingungen zur Etablierung digitaler Angebote/Produkte schaffen:** Wie auch in anderen Branchen besteht ein dringender Handlungsbedarf zur Digitalisierung des MICE-Segments. Durch Corona wurde diese Entwicklung nochmals beschleunigt. Es gilt positive Anreize (z. B. Beratungsleistungen, Fördermittel, Wettbewerbe etc.) zu schaffen, damit

die MICE-Branche in München als Gesamtes einen deutlichen Digitalisierungssprung nach vorne macht. Im Fokus stehen gleichermaßen digitale Angebote/Produkte (z. B. Förderung hybrider Formate und technischer Ausstattungen) und auch digitale Lösungen zur internen Vernetzung der Akteure und dem Aufbau eines digitalen Angebotsmanagements.

- **Steigerung der Standortattraktivität durch Schließung der infrastrukturellen Angebotslücke:** Das Infrastrukturangebot für mittelgroße bis große Kongresse wird sowohl von der Nachfrageseite als auch von der Angebotsseite zwar grundsätzlich gut bewertet, jedoch besteht insbesondere von den Eventagenturen, PCOs/DMCs (Nachfrageseite) eine klar artikulierte strukturelle Angebotslücke in München. Notwendig ist die Umsetzung eines mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in zentraler Lage. Insbesondere in Berlin, Hamburg und auch Frankfurt am Main wurde in den letzten zehn Jahren eine entsprechend attraktive Kongressinfrastruktur geschaffen. Zudem steigt der Wettbewerb durch das MICE-Angebot in kleineren Städten (z. B. Nürnberg, Mannheim etc.).

2. Handlungs- und Potenzialfelder für das Kongressbüro München

Im Projektverlauf hat sich die wesentliche Rolle einer zentralen und unabhängigen Stelle für die MICE-Branche in München herausgestellt. Eine überwiegende Mehrzahl sieht das Kongressbüro als diese notwendige Stelle an, jedoch mit deutlich erweiterten Kompetenzen und Aufgabenfeldern.

Die Ergebnisse der Erhebungen bei der Nachfrageseite zeigt, dass an erster Stelle als Entscheidungskriterium für die Standortwahl „kompetente Partner vor Ort“ noch vor der „passenden Infrastruktur“ genannt werden. Das Kongressbüro findet sich erst weiter hinten in der Liste der wichtigen Entscheidungskriterien für die Standortwahl. Tendenziell kann das Kongressbüro aber indirekt als Motor zur Vernetzung und Koordination auf die Beratungsqualität der „Partner vor Ort“ indirekt einwirken. Im Rahmen der SWOT-Analyse wurden folgende beiden Aspekte konkret als Schwäche benannt:

- unzureichende Zusammenarbeit und Transparenz sowie Abstimmung der MICE-relevanten Leistungsträger in München
- und bezogen auf das Kongressbüro „häufig zu langen Wartezeiten bei Anfragen“ und „keine Komplettangebote“; dem liegt der Wunsch nach einem „One-Stop-Shop“ der Kunden zu Grunde. (s. Kap. II.8).

Die aktuelle Zusammenarbeit wird grundsätzlich gut bewertet, jedoch wird als potenzielles Risiko für den MICE-Standort München „eine Beibehaltung des Status Quo“ artikuliert. Größter Handlungsbedarf entlang der Customer Journey besteht vor allem im Bereich „Service und Beratung in der Auswahl- und Angebotsphase bis zum Buchungsprozess“ sowie zum Teil beim „Follow up nach Abschluss der Veranstaltungen“. Genau an diesen Punkten könnte das Kongressbüro bei entsprechender personeller und finanzieller Ausstattung (als zentrale Anlaufstelle) eine sehr wichtige Rolle einnehmen. Zu prüfen und vereinbaren bleibt noch die Frage, ab welcher MICE-

Veranstaltungsgröße (Teilnehmerzahl) das Kongressbüro zuständig sein sollte. Im Rahmen der Workshops wurde als Richtwert „die Kapazitäten der größten Kongresshotels“ genannt.

Wie bereits in Kap. III.2.3.2 herausgearbeitet, gibt es mehrere Handlungsfelder zur Optimierung des MICE-Produktes München. In der Regel wird hierfür genau die angesprochene, unabhängige und zentrale Stelle gleichermaßen als Koordinator, Projektmanager und/oder operativ ausführende Organisation benötigt. Grundsätzlich bietet es sich an, die Koordination und das Projektmanagement für die identifizierten Maßnahmen/Aufgaben beim Kongressbüro anzusiedeln. Nachfolgende Tabelle veranschaulicht die wesentlichen Handlungsfelder.

Tab. 10: Identifizierte Handlungsfelder für das Kongressbüro München

Handlungsfeld	Ebene	Bedarf & notwendige Ressourcen
Koordination und Steuerung der Ausarbeitung eines MICE-Konzeptes (MICE-München 2030) und mittel- bis langfristig der Erarbeitung einer MICE-Vision (MICE-München 2050)	Strategische und organisatorische Ebene	Projektbezogene Arbeit und projektbezogene Ressourcen notwendig. <ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Ressourcen während der Projekt- und Umsetzungsarbeit notwendig.
Prüfung möglicher Varianten zur Etablierung einer geeigneten Organisationsstruktur	Strategische und organisatorische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Anteil der Bearbeitung durch externe Partner personelle Ressourcen zur Projektbegleitung notwendig.
Anstoß und Koordination von Vernetzungsaktivitäten, Koordination und Vernetzung der Leistungsträger*innen/Stakeholder*innen (z. B. institutionalisierte Meetings etc.)	Organisatorische & operative Ebene	Primär personelle Ressourcen für die Kontaktaufnahmen und Koordination der Vernetzungsaktivitäten
Ausbau der Betreuungs- und Vermarktungsaktivitäten des Kongressbüros; pro aktive Akquise von MICE-Events	Operative Ebene	Diese Aufgaben werden durch das Kongressbüro München zum Teil mehr und an mancher Stelle weniger wahrgenommen. Diese Tätigkeiten sollen zukünftig gestärkt und ausgebaut werden.
Beratung der Leistungsträger*innen bei der Angebotsentwicklung	Operative Ebene	Primär personelle Ressourcen notwendig kombiniert mit Budget vor allem für die Vermarktungs- und Beratungsleistungen.
Erweiterter Fokus für Marketing nach innen (Informations- und Wissenstransfer an die	Operative Ebene	Primärpersonelle Ressourcen erweitert um finanzielle Mittel für

Handlungsfeld	Ebene	Bedarf & notwendige Ressourcen
Stakeholder*innen aus München, stärkerer Fokus auf PR-Arbeit)		Marketingaktivitäten/Informationsaufbereitung
Projektmanagement und Koordination zur Umsetzung einer digitalen Plattform als zentrale Anlaufstelle für die Nachfrage- und Angebotsseite	Operative Ebene	Primär finanzielle Ressourcen zur Machbarkeitsprüfung und Umsetzung zusammen mit Partnerunternehmen ergänzt um personelle Projektmanagementaufgaben.
Auf- und Ausbau einer Datenbank für das Incentive Segment	Operative Ebene	<p>Kann/soll gleichzeitig mit dem Handlungsfeld „Anstoß und Koordination von Vernetzungsaktivitäten“ und dem Projektmanagement zur Umsetzung einer digitalen Plattform“ bearbeitet werden.</p> <p>Neben der Etablierung/Umsetzung der technischen Komponente primär personelle Ressourcen zur fortlaufenden Aktualisierung der Datenbank und Partnerpflege.</p>

Quelle: dwif 2021

Im Grunde sind alle aufgeführten Handlungsfelder von zentraler Bedeutung und greifen bei der Etablierung langfristig wettbewerbsfähiger Strukturen ineinander. Bezogen auf **die personellen und finanziellen Konsequenzen** sollte dennoch eine Unterscheidung zwischen **kurzfristiger und mittel- bis langfristiger notwendiger Aufstockungen** erfolgen.

Kurzfristig: Unabhängig von der Umsetzung eines MICE-Konzeptes und möglicher Veränderungen bei den Organisationsstrukturen, besteht ein Bedarf zur Erweiterung des Kongressbüro-Teams um mindestens 3 Vollzeitstellen. Diese werden für folgende Tätigkeiten benötigt:

- Die Aufgaben rund um die Handlungsfelder „Vernetzungsaktivitäten“ sowie „stärkere Beratungs- und Vermarktungsaktivitäten“ dürften mindestens 1 Vollzeitstelle ausfüllen.
- Eine zweite Stelle wird für den Auf- und Ausbau der Marketingaktivitäten „nach innen“ sowie der Beratungs- und Betreuungsleistungen der Leistungsträger*innen aus München benötigt.
- Darüber hinaus wurden gleich mehrere projektspezifische Aufgaben für die mittel- bis langfristige Umsetzung identifiziert. Für die Koordination und das Projektmanagement der anstehenden Projekte (MICE-Konzept München 2030; Prüfung der bestehenden Organisationsstrukturen; digitale Plattform und Datenbank für Incentive-Angebote) wird ebenfalls eine Vollzeitstelle benötigt.
- Darüber hinaus sollten parallel zur Steigerung des Personalbudgets auch eine zumindest 10-20-prozentige Steigerung des Marketing- und Verwaltungsbudgets erfolgen.

Daraus folgt, dass der Mitarbeiterstamm des Kongressbüros von aktuell sechs auf mindestens neun Mitarbeiter*innen angehoben wird. Die Gehälter für Marketing-Manager*innen liegt in München, je nach Qualifikationsstufe, bei rund 45.000 bis 60.000 €. Im Durchschnitt können pro Vollzeitmitarbeiter*in rund 52.500 bzw. rund 63.000 € kalkuliert werden. Wie bereits erwähnt, sollten einerseits das Marketingbudget aufgrund des identifizierten Bedarfs angehoben werden und mit steigender Mitarbeiter*innenzahl bzw. breiteren Tätigkeitsfeldern dürfte auch der Verwaltungsaufwand mitsteigen. Die zusätzlichen Kosten für Marketing und Verwaltung sollten zwischen 100.000 und 150.000 € liegen. Insgesamt errechnet sich daraus eine Gesamtbudgetaufstockung in Höhe von rund 290.000 bis 340.000 € pro Jahr.

Mittel- bis langfristige Empfehlung für das Kongressbüro München

Durch die kurzfristige Personal- und Budgeterhöhung nähert sich die Stadt München etwas an die Gesamtbudgets der wesentlichen Wettbewerber (s. S. 108) an. Sollte es bei den kurzfristigen Maßnahmen bleiben, dann bleibt München aber weiterhin deutlich hinter der Leistungsfähigkeit der Convention Bureaus aus Berlin, Hamburg und Wien. Und dies sowohl beim Budget als auch bei der Mitarbeiterzahl (= zwischen 12 bis 16 Mitarbeiter*innen).

Aus diesem Grund empfehlen wir zeitnah die separate Prüfung der Vor- und Nachteile einer Neuorganisation des Kongressbüros München, um darauf aufbauend mögliche weitere personelle- und finanzielle Kapazitätssteigerungen durchführen zu können. Welcher konkrete Personal- und/oder Budgetbedarf dann besteht, hängt natürlich stark vom Ergebnis dieses Prozesses ab.

Aus unserer Sicht bietet sich ein auf München gezielt abgestimmtes Modell, ähnlich der Praxisbeispiele. Bei diesen Beispielen ist das Convention Bureau aus den städtischen Strukturen herausgelöst und es besteht die Möglichkeit durch Partner-Pools gleichermaßen eine bessere Vernetzung der Branchen, sowie eine gewisse „Mitfinanzierungsmöglichkeit“ zu ermöglichen. Trotzdem wird die Stadt München als Hauptgeldgeber in Form von Aufsichts- und Lenkungsorganen weiterhin wesentlich an den zentralen Entscheidungsprozessen beteiligt werden können. Im Rahmen einer organisatorischen Neuorientierung sollten auch mögliche Rechtsformen geprüft werden. Eine konkrete Einschätzung des zu erwartenden Gesamtbudgets ist aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltungen der Beteiligungs- und Organisationsformen (s. hierzu auch Kap. III.2.3.3) nicht möglich. Zumindest solle sich das Niveau dem Durchschnittswert der drei zentralen Wettbewerbsstädte (2,7 Mio. Euro) weiter annähern.

3. Handlungs- und Potenzialfelder für die großen Kongress- und Tagungslocations

Neben den übergeordneten Handlungsempfehlungen und den Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Kongressbüros München, tragen zudem die weiteren Akteursgruppen ebenfalls zur Optimierung des MICE-Produktes München bei. Mögliche Anhaltspunkte, unter anderem für die Kongress-

und Tagungsllocations, werden im Verlauf mit aufgegriffen und als Handlungs- und Potenzialfelder dargestellt.

Bereits vor und nun durch die Corona-Pandemie beschleunigt, kommt es zu Veränderungen im MICE-Segment (s. Kap. II.2.1) welche sich unmittelbar auf das Angebot der Kongress- und Tagungsllocations auswirken. Die Veranstaltungen werden digitaler und hybrider und die Grenzen verschiedener Formen von Meetings- und Events verschwimmen. Insofern besteht **das Haupthandlungsfeld der Kongress- und Tagungsllocations** in einer schnellen **Anpassung der Angebots- und Produktpalette**, welche sich unter anderem auf die in folgender Tabelle dargestellten Veränderungen bezieht (s. auch Kap. II.4.3).

Tab. 11: Ausgewählte Beispiele zu Veränderungen im MICE-Segment

Anforderungen an Hygiene- und Sicherheitsstandards bleiben hoch	Digitale und hybride Veranstaltungen gewinnen an Bedeutung
Moderates Pricing mit hoher Qualität wird erwartet	Social Media und Apps werden vermehrt einbezogen
Direktbuchungssysteme gewinnen an Bedeutung	Budgetkontrolle und Effizienzgewinne werden genauer beachtet
Zusammenarbeit, Diskussion und Inklusion dominieren	Teilnehmende erwarten Events mit Erlebnischarakter

Quelle: ghh Consult 2021

Laut Veranstalter, PCOs und Event-Agenturen werden ein wenig flexibles Raumangebot sowie zu hohe Preise beim Catering als Potenzialfelder zur Verbesserung des MICE-Produktes München gesehen. **Handlungsfeld:** Das ICM sollte aus diesem Grund einerseits – da wo möglich – versuchen, das Raumangebot flexibler zu gestalten und darüber hinaus die aktuellen Rahmenbedingungen bezogen auf das Catering prüfen.

Darüber hinaus bleibt weiterhin die periphere Lage der Messe inkl. ICM und MOC eine Schwäche der MICE-Destination. **Handlungsfeld:** An der Lage können die großen Kongress- und Tagungsllocations nichts ändern, jedoch weiterhin aktiv nach Lösungen (z. B. Ansiedlung von Komplementärangeboten, Shuttle-Services etc.) suchen und diese im Anschluss gezielt vermarkten. Potenzial besteht weiterhin für die Ansiedlung eines mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in zentrumsnähe (=Resultat sowohl aus den Ergebnissen der Nachfrage- als auch Angebotsseite).

Weitere Anhaltspunkte liefern Ergebnisse aus der Anbieter*innenbefragung. Als **Handlungsfeld** wird die Verbesserung der (bis jetzt fehlenden) Flexibilität und der langen Wartezeiten auf Rückmeldungen gesehen. Zudem wünschen sich die weiteren Leistungsträger*innen aus München eine stärkere Vernetzung mit den großen Kongress- und Tagungsllocations.

Tab. 12: Gründe für die Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit

Kongress- und Tagungslocations

- Hotels werden oft nicht nach ihrer Meinung/Einschätzung gefragt¹⁹
- lange Rückmeldungszeiten
- manchmal fehlende Flexibilität

Eventlocations

- lange Rückmeldungszeiten
- manchmal fehlende Flexibilität

Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München, n=79

Verbesserungsvorschläge beziehen sich schwerpunktmäßig auf den **Kommunikationsbereich**: Informationen zu Angeboten und Locations inklusive Updates bei Neuerungen, Besichtigungen, transparente Verfügbarkeiten, Knowhow-Meetings, Rahmen- und Vertragsbedingungen oder gewonnene Erkenntnisse.

Darüber hinaus gibt es **im Bereich der Zusammenarbeit und Vernetzung die meisten Potenziale**. Beispielsweise, um durch Vernetzung Potenziale zu gewinnen, Konkurrenzdenken abzubauen und Kooperationen auf Messen oder bei Site Inspections zu nutzen. Eine einheitliche und gemeinsame Präsentation von München als Destination bei Messen wird weiterhin gewünscht.

4. Handlungs- und Potenzialfelder für die Hotellerie

Die vorangegangenen Empfehlungen zur Anpassung der Angebots- und Produktpalette gilt im Grunde auch für die Kongress- und Tagungshotellerie. Auch hier muss schnellstmöglich auf die veränderten Rahmenbedingungen (z. B. steigendes Hygienebewusstsein, höhere Anforderungen an die Technik etc.) reagiert werden. Aus Sicht der Nachfrageseite bestehen folgende **Handlungs- und Potenzialfelder für die Hotellerie**:

- Geringe Preisflexibilität
- Enge Stornofristen
- Zum Teil zu geringen verfügbaren Kapazitäten
- Unflexibles Gastronomieangebot
- Auf Trends und Entwicklungen reagieren
- Digitalisierung weiter vorantreiben

Auf Basis der Expert*innengespräche und im Rahmen der beiden Workshops wurde zudem deutlich, dass durch die **Hotellerie ein wichtiger Schritt hin zu einer deutlich höheren**

¹⁹ Dies ist eine Nennung aus der Primärerhebung. Konkrete weitergehende Informationen liegen nicht vor.

Wettbewerbsfähigkeit der MICE-Destination München möglich wäre. Aktuell laufen Diskussionen zur Etablierung eines **einheitlichen Standardvertrages der Kongress- und Tagungshotellerie**. Das würde die Angebots- und Buchungsphase von großen Kongressen für die Kunden deutlich vereinfachen, da diese dann nicht mit unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Stornofristen etc.) von mehreren Hotels konfrontiert wären.

Neben diesem zentralen **Handlungsfeld** gab es im Rahmen der Primärerhebungen auf Anbieterseite vorwiegend Hinweise auf eine stärkere Vernetzung untereinander. Dementsprechend beziehen sich viele Verbesserungsvorschläge auf die Zusammenarbeit und Vernetzung sowie auf die Kommunikation und den Austausch:

- Zusammenarbeit/Vernetzung: Abstimmung mit Betrieben außerhalb der Netzwerke Munich Hotel Alliance (MHA) und Munich Congress Alliance (MCA) verbessern, stärkere Vernetzung, um MICE-Potenziale zu nutzen, Kooperation bei Famtrips, Site Inspections und stadtweiter Veranstaltungen.
- Kommunikation/Austausch: Kooperationen eingehen, engerer Austausch, mehr Besichtigungen, Informationsveranstaltungen und Wissenstransfer, transparente Kommunikation und Klärung der DMC-Rolle.

Oft werden aber auch für diese Akteur*innengruppen spezifische Aspekte angesprochen, was bei Convention Bureau, Kongresszentrum und PCOs weniger der Fall war. Dabei geht es hauptsächlich um **Konditionen, sowie Preise und Verfügbarkeiten**:

- Preispolitik: angepasste und akzeptable Preise, einerseits höhere Messepreise, andererseits nicht zu hohe Preise bei großen Kongressen.
- Angebote & Konditionen: Flexibilität bei Buchungs- und Stornobedingungen, individuelle Pakete
- Kontingente & Verfügbarkeiten: Informationen zu Zimmerkontingenten und Verfügbarkeiten, Weitergabe von Leads bei fehlender eigener Verfügbarkeit

Eine Verbesserung bezogen auf ein adäquates und wettbewerbsfähiges Preisangebot sowie ausreichend verfügbare Kapazitäten sind besonders wichtig, da beispielsweise genau diese beiden Aspekte als zwei der wesentlichen Absagegründe für MICE-Veranstaltungen in München genannt werden.

5. Handlungs- und Potenzialfelder für PCOs und DMCs

Alles in allem werden die PCOs und DMCs entsprechend ihrer Funktion als Dienstleister überwiegend positiv bewertet. Aus unserer Sicht sehen wir die PCOs und DMCs vornehmlich als Informationsgeber und Unterstützer im Rahmen der vorgeschlagenen Handlungsfelder für vorher genannte Akteursgruppen. Insofern sollen sich diese aktiv mit ihrem Know-how und Wissen an der stärkeren Vernetzung und den weiteren Maßnahmen wie die Umsetzung einer MICE-Strategie München 2030 etc. mit einbringen.

Im Rahmen der Anbieterbefragung konnten trotz überwiegend guter Bewertungen zumindest folgende Hinweise für Handlungs- und Potenzialfelder für die PCOs/DMCs identifiziert werden:

Tab. 13: Gründe für die Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit

DMC/Incentive-Anbieter*innen/Incoming Agenturen

- Kommunikation nur bei Direktanfragen im eigenen Betrieb
 - keine übergreifende München-weite Zusammenarbeit ersichtlich
-

PCOs

- Preis-Verhandlungen zu kompliziert
- ständige Konflikte bei Buchungsbedingungen
- Einkauf von zu großen Zimmerkontingenten führt zu kurzfristigen Stornierungen, insbesondere bei weniger beliebten Hotels oder Standorten

Quelle: dwif 2021, Online-Befragung der Anbieter*innen aus München

Neben diesen Kritikpunkten äußerten die Befragten auch **Vorschläge, wie die Zusammenarbeit künftig verbessert werden könnte**. Viele der genannten Aspekte können unter „Kommunikation/Austausch“ zusammengefasst werden, z. B. Wissenstransfer, Updates zu neuen Programmen oder der Austausch über Gesetze und Rahmenbedingungen. Ähnlich wichtig ist den Befragten das Thema Zusammenarbeit und Vernetzung, um Potenziale zu nutzen, sich als eine Destination zu vermarkten und Kooperationen zu bilden und zu nutzen, anstatt eine Konkurrenzsituation aufzubauen. Dazu gehört auch ein gemeinsames Marketing für München. Darüber hinaus besteht auch im Bereich Sales/Akquise Verbesserungsbedarf. Konkretere Vorschläge haben die Befragten dazu jedoch nicht gemacht.

Aus **Nachfrager*innensicht** liegt ein Grund für die Unzufriedenheit mit PCOs in deren geringem Interesse an kleineren Events. Verbesserungsvorschläge beziehen sich schwerpunktmäßig auf den Kommunikationsbereich: Informationen zu Angeboten und Locations inklusive Updates bei Neuerungen, Besichtigungen, transparenten Verfügbarkeiten, Knowhow-Meetings, Rahmen- und Vertragsbedingungen oder gewonnenen Erkenntnissen. Deutlich seltener wird das Thema Akquise mit einer einheitlichen, zentralen Organisationsstruktur, einer zentralen Datenbank oder Cross Selling mit Übernachtungen genannt, sowie Marketing, insbesondere eine einheitliche, gemeinsame Präsentation von München als Destination.

V. EXECUTIVE SUMMARY

Die Stadt München hat die dwif-Consulting GmbH und ghh consult GmbH zur **Identifikation zukünftiger Handlungsfelder zur (Weiter-)Entwicklung des MICE-Standortes München** beauftragt. Zwischen März und Oktober 2021 wurden unter Einbezug der Nachfrage- und Angebotsseite folgende zentrale Fragestellungen bearbeitet:

- Welche Veränderungen sind auf dem **MICE-Markt** feststellbar und welche **Stärken/Schwächen** bestehen laut **Nachfrageseite** für den Standort München?
- Wie funktioniert die **Zusammenarbeit der MICE-Akteur*innen** in München und welchen **Handlungsbedarf** besteht zur **Optimierung des MICE-Produktes München**?
- Welche konkreten **Handlungsfelder** lassen sich bezogen auf die **einzelnen Akteur*innengruppen** (Convention Bureau, Kongresszentrum, Hotellerie und PCOs/DMCs) ableiten?

MICE-Markt und Bewertung der Nachfrageseite

Der **MICE-Markt** hat sich in den letzten Jahren zu einem **konstant wachsenden und bedeutenden Wirtschaftsfaktor der Stadt München** entwickelt. Die MICE-Branche generierte im Vorkrisenjahr 2019 rund 1,6 Mrd. Umsatz und stellte direkt und indirekt mehr als 26.000 Arbeitsplätze zur Verfügung. Dementsprechend gut war die Ausgangslage Münchens im Vorkrisenjahr 2019. Mit 18,3 Mio. Übernachtungen lag die Stadt national auf Platz 2 und europaweit auf Platz 11 bei den gesamttouristischen Übernachtungen. Bezogen auf das MICE-Segment reihte sich die Stadt auf Platz 40 von 332 international gelisteten Destinationen hinter Berlin (Platz 3) und vor Hamburg (Platz 61) ein. Folgende veränderte Rahmenbedingungen sind auf Basis der Marktanalyse feststellbar:

- Die gesamte Tourismusbranchen und insbesondere das MICE-Segment sind unter den am stärksten von Corona betroffenen Branchen. Vor allem Großstädte wie München verzeichnen während der Krise deutliche Nachfragerückgänge.
- Durch die und während der Corona-Krise haben sich die Rahmenbedingungen für das MICE-Segment deutlich verändert. Präsenzveranstaltungen bleiben wichtig, jedoch gibt es strukturelle Veränderungen hin zu mehr hybriden Formaten und Incentive-/Eventveranstaltungen.

Entsprechend der **Hochrechnungen von ghh consult** wird München voraussichtlich im **Jahr 2025** die **Nachfragewerte** und damit die Umsatz- und Arbeitsplatzeffekte aus dem **Vorkrisenjahr 2019 wieder erreichen**. Folglich **bleiben bisher identifizierte Bedarfe weiterhin bestehen**. Fast die Hälfte der Teilnehmendenzahlen entfallen dabei auf die weiterhin bedeutsamen Großveranstaltungen (über 500 Besucher*innen). Die **Nachfrageseite**²⁰ bewertet die aktuelle Zusammenarbeit mit den Akteur*innen aus München weitgehend positiv. Auf Basis der **SWOT-Analyse** lassen sich insbesondere **folgende Schwächen für den MICE-Standort München** ableiten:

²⁰ Primärerhebung bei nationalen/internationalen MICE-Kund*innen wie Professional Congress Organizers (PCOs), Eventagenturen und Veranstalter*innen.

- **Infrastruktur:** Grundsätzlich wird die Infrastruktur gut bewertet, jedoch besteht eine strukturelle Angebotslücke im Bereich „mittelgroßes multifunktionales Kongress- und Eventzentrum“. Da von einer Markterholung bis 2025 ausgegangen wird, besteht weiterhin der Bedarf zur Etablierung eines neuen und zusätzlichen Angebotes. Neue Kapazitäten sind insbesondere innerhalb des mittleren Rings zielführend. Neue periphere Angebote sind nicht notwendig.
- **Preisniveau:** Ein häufiger Absagegrund ist das punktuell zu hohe Preisniveau der Hotellerie und in Teilen der Kongress- und Tagungslocations. Das Preisniveau wird auch als Schwäche der Stadt München artikuliert.
- **Kapazitäten:** Neben dem Preisniveau können häufig Veranstaltungen aufgrund von Kapazitätsengpässen in der Hotellerie und/oder bei den Kongresslocations nicht stattfinden.
- **Vermarktung:** Die Nachfrageseite sieht durch eine aktive Vermarktung des MICE-Standortes durchaus noch Potenzial zur Optimierung der Wahrnehmung Münchens als MICE-Standort. Die Beibehaltung des aktuellen Status Quo führt aufgrund der Professionalisierung der Mitbewerber*innen zu einer geringeren Wettbewerbsfähigkeit.
- **Zusammenarbeit/Vernetzung:** Durch eine stärkere Vernetzung der MICE-Akteur*innen aus der Stadt München erfolgt automatisch eine „Optimierung des MICE-Produktes München“. Unter anderem führt ein höherer Vernetzungsgrad zu einer schnelleren Bearbeitung von Anfragen, einer professionelleren Bewerbungsabwicklung und zu einer vertrauensvollen Kommunikation.

Bewertung durch die Angebotsseite

Die Einschätzung und Meinung der **MICE-Akteur*innen Münchens**²¹ wurde durch Primärerhebungen und Workshops abgefragt. In den letzten zehn Jahren hat sich bereits vieles im Rahmen der Vermarktung und Zusammenarbeit verbessert. Auf Basis der Analysen und Primärerhebungen wurden **folgende Potenzialfelder** identifiziert und in den Workshops diskutiert:

- **Strategische Eckpfeiler:** Für das MICE-Segment gibt es aktuell kein strategisches MICE-Konzept oder klar und von mehreren Seiten formuliertes Ziel. Für eine fokussierte Weiterentwicklung des Standortes sollte kurzfristig die bestehende Markenstrategie auf das MICE-Segment ausgeweitet werden. Mittel- bis langfristig bietet sich die Erarbeitung eines breiter angelegten Strategieprozesses zur Ausarbeitung einer MICE-Vision (München 2050) an. Diese Prozesse müssen durch eine unabhängige Stelle koordiniert werden. Die Akteure sehen hierfür das Kongressbüro München, jedoch mit deutlich ausgeweiteten Kompetenzfeldern, als geeignete Stelle an. Dazu bedarf es auch einer finanziellen und personellen Aufstockung.
- **Verbesserung des Workflows:** Jeder zweite MICE-Anbietende ist aktuell nicht zufrieden mit dem bestehenden Workflow zwischen den Akteur*innen aus München. Eine Verbesserung wird durch den Ausbau der bisherigen MICE-Netzwerke (z. B. Sprintteam MICE-München,

²¹ Leistungsträger*innen aus dem Münchener MICE-Segment wie Hotellerie, Locations, Agenturen.

Munich Congress Alliance, Munich Hotel Alliance) gesehen. Der Vernetzungsgrad sollte auch digital durch eine zentrale Informationsplattform verbessert werden. Darüber hinaus besteht Bedarf zur Etablierung von institutionalisierten, regelmäßigen Meetings. Zur Etablierung der Strukturen und der digitalen Lösung wird eine Koordinations- und Projektentwicklungsstelle benötigt. Hierfür bietet sich ebenfalls das Kongressbüro München an.

- **Ausbau der Aufgaben- und Tätigkeitsfelder des Kongressbüros:** Bezogen auf die personelle und finanzielle Ausstattung wird die aktuelle Arbeit des Kongressbüros entsprechend den Möglichkeiten als gut eingeschätzt. Die Aufgaben- und Tätigkeitsfelder von Convention Bureaus werden jedoch zunehmend komplexer und breiter und gleichzeitig verstärken die Convention Bureaus aus den wesentlichen Konkurrenzstädten ihre Aktivitäten. Aus diesem Grund sieht eine große Mehrheit der Angebotsseite einen Bedarf zur Ausweitung der Kompetenz- und Aufgabenfelder des Kongressbüros München.

Darüber hinaus ist für die **(Weiter-)Entwicklung des MICE-Standortes München eine zentrale und unabhängige Koordinationsstelle von wesentlicher Bedeutung**. Aus **Anbietendensicht eignet sich** hierfür das **Kongressbüro München**. Aus diesem Grund erfolgte ein tiefergehender Blick auf die Organisationstruktur, das Budget und die Mitarbeitendenzahl anderer Destinationen. Festzuhalten bleibt: Es gibt keine „optimale“, sondern nur eine für die jeweilige Zielstellung und Aufgabenfelder „passende“ Organisationsform. Insofern sollte gleichermaßen mit einer möglichen Ausweitung der Kompetenz- und Aufgabenfelder auch die bestehende Organisationstruktur (Kongressbüro als Fachbereich innerhalb der Stadt) hinterfragt werden. Die finanziellen und personellen Ressourcen des Kongressbüros München liegen deutlich unterhalb denen wichtiger Wettbewerbsstädte.

Handlungsfelder nach Akteursgruppen

Nachfolgende Tabelle veranschaulicht die im Rahmen der Gesamtanalyse herausgearbeiteten Handlungsfelder nach Akteursgruppen.

Tab. 14: Übersicht wesentlicher Handlungsfelder nach Akteursgruppen

Ebene/Akteursgruppe	Handlungsfelder
Übergeordnete Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristig Erarbeitung eines MICE-Konzeptes München 2030, mittel- bis langfristig Ausarbeitung einer Vision für den MICE-Standort München (MICE-München 2050) • Etablierung einer zentralen, unabhängigen Beratungs- und Koordinationsstelle • Positive Rahmenbedingungen zur Etablierung digitaler Angebote/Produkte schaffen • Steigerung der Standortattraktivität durch Schließung der infrastrukturellen Angebotslücke im Bereich „mittelgroßes, multifunktionales Kongress- und Eventzentrum in zentraler Lage (kein Bedarf neuer Kapazitäten in Randlage)
Kongressbüro München	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination und Projektmanagement der auf der „übergeordneten Ebene“ genannten Themen (z. B. MICE-Konzept/MICE-Vision, digitale Angebote/Produkte schaffen)

Ebene/Akteursgruppe	Handlungsfelder
	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung möglicher Varianten zur Etablierung einer geeigneten Organisationsstruktur. • Anstoß und Koordination von Vernetzungsaktivitäten, Koordination und Vernetzung der Leistungsträger*innen/Stakeholder*innen • Ausbau der Betreuungs- und pro aktiven Vermarktungsaktivitäten des Kongressbüros • Beratung der Leistungsträger*innen bei der Angebotsentwicklung • Erweiterter Fokus für Marketing nach innen • Projektmanagement und Koordination zur Umsetzung einer digitalen Plattform als zentrale Anlaufstelle für die Nachfrage- und Angebotsseite • Auf- und Ausbau einer Datenbank für das Incentive Segment • Für die Ausweitung der Kompetenz-, Aufgaben- und Tätigkeitsfelder ist eine Ausweitung der finanziellen und personellen Ressourcen dringend notwendig. Deshalb Durchführung einer Bedarfsprüfung.
Kongresslocations (ICM/MOC)	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Anpassung der Angebots- und Produktpalette aufgrund der (krisenbedingten) Veränderungen (z. B. Hygiene- und Sicherheitsvorschriften) • Technische Ausstattung und Voraussetzung für hybride Veranstaltungen und den Einbezug von technischen Lösungen (z. B. Apps) schaffen • Prüfung der aktuellen Catering-Rahmenbedingungen, insbesondere bezogen auf das Preis-Leistungs-Verhältnis • Raumangebot – sofern möglich – flexibler gestalten • Stärkere Vernetzung über die bestehenden Netzwerke hinaus • Allgemeines Manko laut Nachfrageseite: Standort außerhalb des Stadtzentrums; deshalb fortlaufend nach Lösungen suchen, um dem entgegenzuwirken (z. B. Ansiedlung Komplementärangebote, Shuttle-Service etc.)
Hotellerie	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsam vernetzt und transparent an der Etablierung wettbewerbsfähiger Preise bei Bewerbungen um große Kongresse arbeiten • Grundsätzlich mehr Flexibilität bei der Preispolitik • Gemeinsam mit dem Kongressbüro München, den großen Kongresslocations und weiteren relevanten Partner*innen am Thema „Verfügbarkeiten von Kapazitäten“ arbeiten • Gemeinsam faire und flexiblere Stornofristen gestalten • Auf aktuelle Trends und Entwicklungen (z. B. höheres Hygienebewusstsein) reagieren • Etablierung eines einheitlichen Hotel-Standardvertrages • Mehr Zusammenarbeit und Vernetzung: Abstimmung mit Betrieben außerhalb der Netzwerke MHA und MCA; Kooperationen bei Familytrips, Site Inspections und stadtweiter Veranstaltungen • Mehr Kommunikation und Austausch: Kooperationen eingehen, enger Austausch, mehr Besichtigungen, Informationsveranstaltungen und Wissenstransfer • Digitalisierung – wo möglich – weiter vorantreiben • Qualität und Ausrichtung des Gastronomieangebots an den Wünschen der Kund*innen orientieren
	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr münchenweite Zusammenarbeit bei den DMCs

Ebene/Akteursgruppe	Handlungsfelder
PCOs/DMCs	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Vernetzung mit den Akteur*innen aus München • Mehr Fokus auf Kommunikation und Austausch (z. B. Wissenstransfer, Update zu neuen Programmen etc.) • Nachfrageseite wünscht sich Verbesserungen im Kommunikationsbereich, u. a. bei dem Thema Informationen zu Angeboten und Locations inklusive Updates zu Neuerungen, Besichtigungen etc.

Quelle: dwif & ghh consult 2021

Gesamtübersicht zu den Handlungsempfehlungen

Unter **Zusammenschau der Ergebnisse** werden **nachfolgende Handlungsempfehlungen** gegeben:

- Vernetzung von Hotellerie und Kongresslocations, um gemeinsam und transparent an
 - der Etablierung wettbewerbsfähiger Preise und ausreichend verfügbarer Kapazitäten bei Bewerbungen um große Kongresse,
 - der Findung einheitlicher und fairer Stornoregelungen, sowie
 - der Anpassung der Angebots- und Produktpaletten (z. B. Voraussetzungen für hybride Veranstaltungen) zu arbeiten.
- Unterstützung des Kongressbüros mit zusätzlichen Sach- und Personalmitteln durch die Landeshauptstadt, um derzeit nicht besetzbare Stellen nachzubesetzen sowie zusätzliche Stellen einzurichten für
 - die Umsetzung gestiegener Projektmanagement- und Koordinationsaktivitäten (die notwendigen Vernetzungsaktivitäten sollen angestoßen und koordiniert werden)
 - den Ausbau der bestehenden Betreuungs- und Vermarktungsaktivitäten
 - die Erweiterung des Fokus für Marketing nach innen
 - die Übernahme des Projektmanagements für eine digitale Plattform als Anlaufstelle für die Nachfrage- und Angebotsseite
- Etablierung eines mittelgroßen multifunktionalen Kongress- und Eventzentrums in zentraler Innenstadtlage innerhalb des mittleren Rings. Aufgrund der zu erwartenden Nachfrageerholung bis 2025 besteht hierfür weiterhin Bedarf.
- Kurzfristig Erarbeitung eines strategischen MICE-Konzeptes (MICE München 2030) und mittel- bis langfristig Ausarbeitung einer Vision für den MICE-Standort München (MICE-München 2050)
- Verstärkte Zusammenarbeit zwischen und gesteigerter Wissenstransfer durch Professional Congress Organizers (PCO) und Destination Management Companies (DMC), z. B. für eine verbesserte Kommunikation neuer Locations gegenüber der Nachfrageseite.