



**Vernetzungspotenziale und Transformationsdynamiken in  
urbanen Kontexten jenseits von sektoralen  
Organisationsstrukturen: Eine Operationalisierung am Beispiel der Städte  
Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg**

**Abschlussbericht**

Daniel Hacker, Felix Hiemeyer, Harald Pechlaner und Lana Vizjak

Finanziert durch das Bayerische Zentrum für Tourismus e.V.



**Bayerisches  
Zentrum für  
Tourismus**

Eichstätt, 31.12.2024

**Projekttitel:**

Vernetzungspotenziale und Transformationsdynamiken in urbanen Kontexten jenseits von sektoralen Organisationsstrukturen: Eine Operationalisierung am Beispiel der Städte Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg

**Projektzeitraum:**

September 2023 – Dezember 2024

**Durchführung:**

Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship  
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt  
Pater-Philipp-Jeningen-Platz 2  
85072 Eichstätt

**Finanziert durch:**

Bayerisches Zentrum für Tourismus e.V.  
Wiesstraße 13a, 87435 Kempten

**Projektteam**

MSc. Daniel Hacker,  
MSc. Felix Hiemeyer,  
Prof. Dr. Harald Pechlaner,  
MSc. Lana Vizjak

Die quantitative Erhebung ist im Rahmen des Moduls „Planungs- und Beratungsprojekt“ als Praxisprojekt des Studiengangs „Tourismus und nachhaltige Regionalentwicklung“ des Lehrstuhls Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship in Kooperation von Frau Prof. Dr. Monika Bachinger, Daniel Hacker und Felix Hiemeyer ausgearbeitet worden. Wir danken Frau Prof. Dr. Bachinger für die Zusammenarbeit.

**Kooperationen mit:**

Regio Augsburg Tourismus GmbH  
Ingolstadt Kommunalunternehmen Anstalt des öffentlichen Rechtes der Stadt Ingolstadt  
Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg Verkehrsverein Nürnberg e.V.

Die in diesem Projektbericht verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

## **Zusammenfassung**

Die vorliegende Studie untersucht die Chancen und Herausforderungen von urbaner Vernetzung sowie städtisch-ländliche Kontexte am Beispiel der Städte Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg durch die Operationalisierung des theoretischen Rahmenwerks „Ecosystem of Hospitality“ (Pechlaner et al., 2022). Im Fokus steht dabei die Frage, wie durch die Verknüpfung von Akteuren jenseits ihrer angestammten Sektorengrenzen Transformationsdynamiken entfaltet werden können, die zu resilienteren Stadt-Umland-Strukturen führen und dadurch eine ökonomische, aber auch eine soziale und ökologische Entwicklung ermöglichen. Der Ecosystem of Hospitality-Ansatz geht dabei davon aus, dass für diesen Wandel der Tourismus als netzwerk mobilisierender Überbau zahlreicher Teilsegmente zum „Agent of Change“ werden und vorangehen kann. Die mehrstufige, empirische Erhebung des Projekts, bestehend aus der vergleichenden Analyse von Stadtentwicklungskonzepten, einer quantitativen Erhebung, Netzwerkanalysen sowie drei Regionalentwicklungsworkshops und einem Syntheseworkshop, spiegeln dies wider: Die Gestaltung von atmosphärisch ansprechenden Räumen („Atmospheric Design“) ermöglicht Teilhabe am Stadtgeschehen für alle dauerhaften und temporären Bewohner und kann besonders durch zielgerichtete, inklusive Beleuchtung moderiert werden. Mehrdimensional und von Gruppen mit unterschiedlichen Hintergründen nutzbare Räumlichkeiten („Co-Concepts“) schaffen hierarchiefreie Begegnungsflächen, die sich besonders zur Belegung von Leerstandsflächen eignen. Neue Freizeitaktivitäten („New Leisure“) können in der Stadtgestaltung an der Schnittstelle von Natur und Urbanität verortet werden und ermöglichen die Ausnutzung der Potenziale der Stadt-Umland-Verflechtungen sowie der Regeneration bereits vorhandener Natur, beispielsweise von Flussläufen. Diese drei, in der Studie vertieft herausgearbeiteten Handlungsfelder („Fields of Action“) wirken nicht nur positiv für die Stadtgesellschaft, sondern auch für ihre Gäste. Die Studie macht schließlich deutlich, dass die Entfaltung der zahlreichen Potenziale für eine transformative Stadtgestaltung zwar auf der lokalen Ebene stattfindet, jedoch von einem übergeordneten, strukturellen Rahmen – in diesem Fall dem Ecosystem of Hospitality – profitieren kann. Das Forschungsprojekt kann hierfür als Beispiel dienen, wie diese wechselseitigen Austausche zwischen lokaler, operativer Ebene und strategischer, überregionaler Ebene gestaltet sein können.

## **I) Abbildungsverzeichnis**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1 Ecosystem of Hospitality (Pechlaner et al., 2022) ..... | 3  |
| Abbildung 2 Eigene Darstellung in Anlehnung an Berlage (2020) ..... | 12 |
| Abbildung 3 Netzwerkanalyse (eigene Darstellung) .....              | 25 |

## **II) Tabellenverzeichnis**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1 Design-Thinking-Prozess .....                                   | 13 |
| Tabelle 2 Beispielhafter Ablauf eines Regionalentwicklungsworkshops ..... | 15 |
| Tabelle 3 Wirkung der Handlungsfelder auf Nachhaltigkeit .....            | 21 |
| Tabelle 4 Wirkung der Handlungsfelder auf Transformation .....            | 21 |
| Tabelle 5 Wirkung der Handlungsfelder auf Resilienz .....                 | 22 |
| Tabelle 6 Wirkung der Handlungsfelder auf Urban-Rural-Interfaces.....     | 22 |

### III) Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Zusammenfassung.....</b>                                                                         | <b>I</b>   |
| <b>I) Abbildungsverzeichnis.....</b>                                                                | <b>II</b>  |
| <b>II) Tabellenverzeichnis.....</b>                                                                 | <b>III</b> |
| <b>III) Inhaltsverzeichnis.....</b>                                                                 | <b>IV</b>  |
| <b>1. Das „Ecosystem of Hospitality“ .....</b>                                                      | <b>1</b>   |
| <b>2. Erkenntnisinteresse und Forschungsziele.....</b>                                              | <b>3</b>   |
| <b>3. Forschungsdesign .....</b>                                                                    | <b>6</b>   |
| <b>3.1. Feldzugang .....</b>                                                                        | <b>6</b>   |
| <b>3.2. Desk Research.....</b>                                                                      | <b>8</b>   |
| <b>3.3. Quantitative Erhebung .....</b>                                                             | <b>9</b>   |
| <b>3.4. Netzwerkanalyse.....</b>                                                                    | <b>10</b>  |
| <b>3.5. Design Thinking Workshops .....</b>                                                         | <b>11</b>  |
| 3.5.1. Workshop-Konzept .....                                                                       | 11         |
| 3.5.2. Signifikante Handlungsfelder des „Ecosystem of Hospitality“ auf die<br>Zukunftsvariable..... | 13         |
| 3.5.3. Ablauf der Regionalentwicklungsworkshops.....                                                | 14         |
| <b>3.6. Angestrebte Veröffentlichungen .....</b>                                                    | <b>36</b>  |
| <b>4. Ergebnisse .....</b>                                                                          | <b>16</b>  |
| <b>4.1. Gegenüberstellung der Stadtentwicklungskonzepte .....</b>                                   | <b>17</b>  |
| <b>4.2. Vorstellung der quantitativen Forschungsergebnisse.....</b>                                 | <b>20</b>  |
| 4.2.1. Prüfung der zentralen Hypothesen .....                                                       | 20         |
| 4.2.2. Explorative Datenanalyse.....                                                                | 23         |
| 4.2.3. Zusammenfassung der quantitativen Datenauswertung .....                                      | 24         |
| <b>4.3. Vorstellung der Ergebnisse der Netzwerkanalyse.....</b>                                     | <b>24</b>  |
| <b>4.4. Vorstellung der Einzelergebnisse der Regionalworkshops .....</b>                            | <b>26</b>  |
| 4.4.1. Regionalentwicklungsworkshop Nürnberg .....                                                  | 26         |
| 4.4.2. Regionalentwicklungsworkshop Ingolstadt .....                                                | 27         |
| 4.4.3. Regionalentwicklungsworkshop Augsburg.....                                                   | 28         |
| <b>4.5. Synthese.....</b>                                                                           | <b>29</b>  |

|            |                                                     |              |
|------------|-----------------------------------------------------|--------------|
| 4.5.1.     | Synthese der Regionalentwicklungsworkshops .....    | 29           |
| 4.5.2.     | Ergebnisse des Syntheseworkshops .....              | 32           |
| <b>5.</b>  | <b>Einordnung der Studienergebnisse.....</b>        | <b>34</b>    |
| 5.1.       | Reflexion des Forschungsdesigns .....               | 34           |
| 5.2.       | Abgleich von Forschungszielen und Ergebnissen ..... | 36           |
| <b>6.</b>  | <b>Handlungsempfehlungen .....</b>                  | <b>37</b>    |
| <b>IV)</b> | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                   | <b>VIII</b>  |
| <b>V)</b>  | <b>Anhangsverzeichnis .....</b>                     | <b>XVIII</b> |

## **1. Das „Ecosystem of Hospitality“**

Ansätze und Ideen zur integrierten Stadtentwicklung hielten bereits in den 1990er Jahren Einzug in Wissenschaft und Praxis, beispielsweise in Form des sogenannten Place-Managements. Hierbei stand vor allem im Vordergrund, die Effizienz, Ressourcenbündelung und Synergien von Wirtschaftsstandorten und Tourismusdestinationen sowie der zahlreichen, innerhalb dieser Räume entstandenen Organisationsformen – wie etwa Destinationsmanagementorganisationen (DMOs), Standortagenturen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder Regionalentwicklungsgesellschaften – zu stärken (Kotler & Gertner, 2002; Wiesner, 2021); Ein erster Schritt zur ganzheitlichen Betrachtung ist getan, allerdings weniger unter dem Rahmen von Gastlichkeit als Gesamtaufgabe von Standorten und Destinationen. Es geht um Begegnung sowie Räume der Begegnung, um jenes soziale Kapital zu ermöglichen, welches Netzwerkfähigkeiten generiert und die ganzheitliche Betrachtung von Räumen erleichtert. Um dies zu erreichen, müssen die unterschiedlichen lokalen und regionalen Teilnetzwerke integriert betrachtet werden, wozu der Ökosystem-Ansatz eine Gestaltung sein kann (Pechlaner et al., 2011). Der Fokus auf Netzwerktheorien im touristischen Kontext ist von großer Relevanz, da sie ein umfassenderes Verständnis des komplexen Zusammenspiels zwischen den Akteuren im Tourismussektor ermöglichen und zur Entwicklung von effektiven Strategien zur Zusammenarbeit, Innovationsförderung und Nachhaltigkeit beitragen können, beispielsweise durch die Darstellung von Zusammenhängen zwischen dieser Beziehungsdynamik und der touristischen Entwicklung der Reiseziele (Ledesma González et al., 2021, Pulido & Merinero, 2018). Der genannte Ökosystem-Ansatz wird zunehmend auch multidisziplinär angewandt, so beispielsweise in Form unternehmerischer Ökosysteme, in denen unternehmerische Aktivität sowohl von voneinander abhängigen als auch unabhängigen Akteuren stattfinden kann (Spigel & Harrison, 2018). Konkret geht es um die (gesellschaftlichen) Rahmenbedingungen, die unternehmerische Aktivität ermöglichen oder erschweren sowie die vielfältigen Abhängigkeiten der Akteure dieses Systems unter- und miteinander (Stam, 2014). Ähnlich den klassischen Ansätzen wie dem Cluster, dem Industriedistrikt oder dem Innovationssystem liegt der Fokus dabei auf den externen Bedingungen der Unternehmen – das unternehmerische Ökosystem stellt jedoch den Unternehmer in den Mittelpunkt. Als Beispiele erfolgreicher, unternehmerischer Ökosysteme können etwa das Silicon Valley, Peking, Israel oder Singapur gelten (Acs et al., 2017). Vor dem Hintergrund junger,



digitaler Unternehmen wie Airbnb, Amazon, Facebook oder Uber haben Sussan und Acs (2018) den Ansatz erweitert und das digitale, unternehmerische Ökosystem definiert, das der globalen Wirtschaft innovative, digitale Dienstleistungen und Produkte zur Verfügung stellt. Der Ansatz des unternehmerischen Ökosystems kann als Grundlage dienen, den zahlreichen Herausforderungen, vor denen Städte und Regionen stehen, zu begegnen. In die Tourismuswissenschaft hat die Diskussion bereits Einzug gefunden (Boes et al., 2016; Park et al., 2016; Pechlaner et al., 2018; Bachinger et al., 2020, 2022; Bhuiyan et al., 2022; Philipp & Pechlaner, 2023). Bachinger et al. (2020) sehen unternehmerische Ökosysteme im Tourismus als sehr ähnlich zu jenen anderer Sektoren, jedoch um charakteristische Elemente wie die lokale und regionale Kultur und physische Umgebung ergänzt, die eine wichtige und direkte Ressource für unternehmerische und touristische Aktivitäten darstellen. Aufgrund der Beschaffenheit touristischer Produkte kommen in einem „Tourism Entrepreneurial Ecosystem“ außerdem den Netzwerken und der Governance eine besondere Rolle zu. Bachinger et al. (2020) haben daraus das „Entrepreneurial Destination Ecosystem“ entwickelt. Dieses beschreibt eine Vielzahl touristischer Dienstleistungen, Infrastrukturen, Kompetenzen und Erfahrungen, die auf das unternehmerische Ökosystem einwirken und damit unternehmerische Aktivität in einer Region fördern können (Bachinger & Pechlaner, 2022). Beispielsweise bietet München ein attraktives Umfeld für Kultur und Freizeit, wodurch viele Möglichkeiten für Co-Working oder Co-Living entstehen. Somit treffen Kreative zahlreicher Sektoren aufeinander und die Grenzen zwischen Lebensraum und Destination verschwinden zunehmend, da die jeweiligen Zielgruppen miteinander interagieren und voneinander profitieren (Thees et al., 2020). Das Ecosystem of Hospitality (Abbildung 1, S. 3) fokussiert auf die Möglichkeiten der Interpretation von Kontexten der (touristischen) Destination, des (wirtschaftlichen) Standorts sowie des (städtischen) Lebensraums. Auch wenn unternehmerische Aktivitäten im Ecosystem of Hospitality eine Rolle spielen, ist dieses ein konzeptioneller Rahmen zur Darstellung synergetischer Triebfedern (Pechlaner et al., 2022), der den urbanen und ländlichen Raum ebenso verbindet wie den touristischen Destinations- und nicht-touristischen Lebensraum. Das Ecosystem of Hospitality setzt lokale Perspektiven in Beziehung zum „Big Picture“ des Globalen und spricht der Gastlichkeit und Gastfreundschaft als wertebestimmtem Faktor eine besondere Bedeutung im menschlichen Miteinander und Wohlbefinden zu (Pechlaner, 2022). Mit dem Ecosystem of Hospitality soll erreicht werden, die verschiedenen Bedürfnisse und Anforderungen der Interessengruppen durch gemeinsames Handeln und Aktivität im Raum zu erfüllen (Pechlaner, 2022). Als Kern

des Ecosystem of Hospitality wird durch die strategische Fokussierung auf Lebensqualität, Resilienz, Kultur, Kreativität, Mobilität und Vernetzung menschliche Interaktion und Begegnung ermöglicht, die sich unter anderem auf Zufriedenheit, Beziehungsqualität und Gastlichkeit auswirkt. Als wesentlicher Ökosystem-Treiber im Kontext der Raumentwicklung wird Qualität gesehen, vor allem durch Dienstleistungs-, Netzwerk-, Begegnungs- und Beziehungsqualität. Dadurch kann der Fokus auf Kultur und Werte als Treiber einer Haltung gesehen werden, die wiederum ein integriertes Standort- und Destinationsmanagement und einen bestimmten Qualitätsanspruch prägt (Pechlaner et al., 2017).

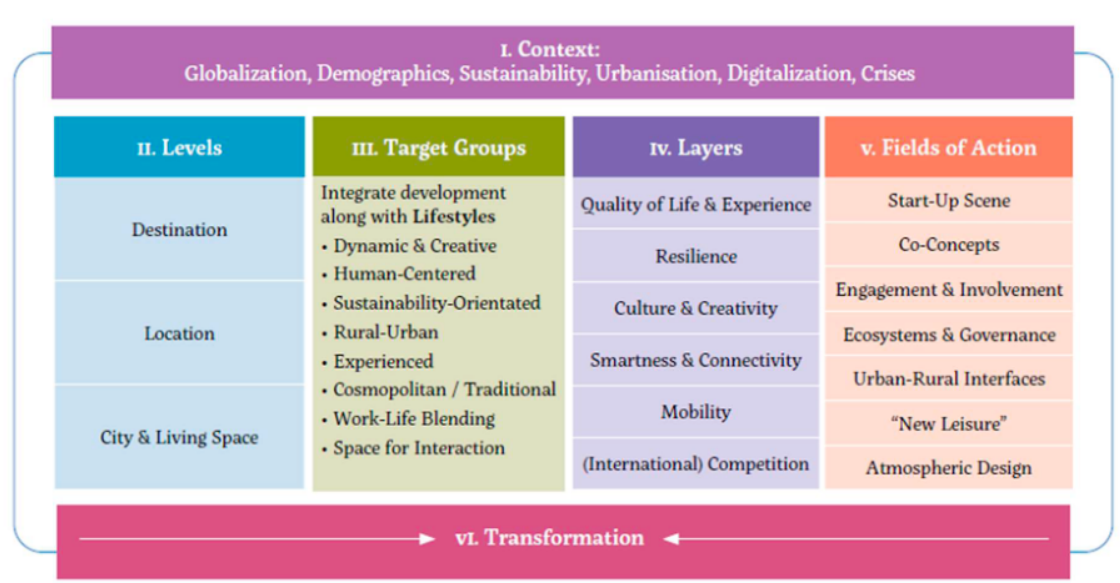


Abbildung 1 Ecosystem of Hospitality (Pechlaner et al., 2022)

## 2. Erkenntnisinteresse und Forschungsziele

Eine Vielzahl miteinander verwobener und sich aufeinander beziehender Entwicklungen im Rahmen der Globalisierung haben eine Schnelllebigkeit der Entwicklungen in Gesellschaft, Politik oder Wirtschaft über Jahrzehnte geschaffen (Zdrowomyslaw, 2020). Hinzu kommen global wirkende Triebkräfte wie Digitalisierung oder Ökologisierung – komplexe Veränderungsdynamiken, die den Wandel unserer Welt beschreiben und enorme Auswirkungen auf Gesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zur Folge haben, nicht zuletzt durch Einflussfaktoren und Krisen, etwa Migration, Pandemien, Klimawandel oder die Rolle der Künstlichen Intelligenz (Roland Berger, 2020; Zukunftsinstitut, 2023). Die COVID-19-Pandemie, die seit Anfang 2020 über mehr als drei Jahre hinweg durch Einschränkungen und soziale Distanz massive Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche unseres Alltags hatte, intensivierte diese Entwicklungen weiter. Während Räume

tiefgreifende und authentische, individuelle Erfahrungen ermöglichen, beziehen sich Orte zumeist auf Attraktionspunkte und somit vor allem auf temporäre Erlebnisse (Morgan, 2006). Die durch den „Raumverlust“ nach Allmendinger und Wetzel (2020) herbeigeführte Unsicherheit führt weiters zu einem Verlust der Begegnungsqualität (Pechlaner & Streifeneder, 2017), was wiederum Auswirkungen auf das lokale Innovationspotenzial und damit auf die Fähigkeit zur nachhaltigen Entwicklung hat (Silvestre & Tirca, 2019). Entgegen diesem Verlust des Raumgefühls und damit zusammenhängend der relationalen Qualität spielt Begegnung eine weiterhin zentrale Rolle in urbanen Räumen. Diese verlieren als reine Orte des Einkaufens immer mehr an Bedeutung und kommen als Räume des Austausches von Gedanken, Ideen und Emotionen zurück (Räuchle & Berding, 2020). Dabei stehen vor allem Innenstädte vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die sich aus ihrer wachsenden Bevölkerung, ihrer räumlichen Begrenzung und den sich verändernden sozialen und ökonomischen Bedingungen ergeben. Die großen Veränderungen im Immobilienbereich oder Fragen der Migration auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene spielen dabei eine wichtige Rolle. Dieser Prozess wird unter anderem durch neue (digitale) Formen des Tourismusmarketings beschleunigt und kann zu Problemen wie Gentrifizierung und einem Attraktivitätsverlust der Innenstädte führen (Domínguez-Mujic, 2020; Kunzmann, 2020). Aus diesen neuen Anforderungen und Bedürfnissen der Ziel- und Interessengruppen ergeben sich folgerichtig neue Aufgaben für die Städte, deren eine wesentliche Herausforderung darin besteht, Begegnungsräume zu ermöglichen. Um mit den vorgenannten Herausforderungen und Trends umgehen zu können und die Visionen und Zielsetzungen räumlicher Entwicklungskonzepte festlegen zu können, muss eine Transformation von reiner Angebots- und Nachfrageorientierung hin zu einer Netzwerkorientierung gelingen, die wiederum als Grundlage dafür dienen kann, eine hohe Begegnungs- und Beziehungsqualität zu erreichen und den neuen räumlichen Anforderungen gerecht zu werden (Wilson & Darling, 2016; Philipp & Pechlaner, 2023). Diese Transformation kann durch Entwicklung hin zu Nachhaltigkeit und Resilienz von Städten erreicht werden. Resilienz ist wichtig, um Städte weniger verwundbar gegenüber Stressoren und Krisen zu machen, während Nachhaltigkeit sicherstellt, dass Städte langfristig funktionieren und planetare Grenzen im Blick behalten werden. Transformation ist erforderlich, um eine notwendige Veränderung vom IST-Zustand (Resilienz als Krisenfestigkeit) zum SOLL-Zustand (Nachhaltigkeit) zu ermöglichen. Zusammen bilden sie eine Verbindung, welche die Grundlage für die Gestaltung lebenswerter und zukunftsfähiger Städte und Regionen bildet. Damit zählt es auf das Ziel „Nachhaltige Städte und

Gemeinden“ der „Sustainable Development Goals“ (SDGs) ein (Kumar, 2016). Dabei sind Netzwerke und die damit verknüpften Wissensbeziehungen wesentliche Treiber, um mit Einbeziehung der Perspektiven erfolgreicher und funktionierender Tourismusdestinationen, Wirtschaftsstandorte und Lebensräume einen Wandel zu erreichen und damit den neuen räumlichen Anforderungen gerecht zu werden (Wilson & Darling, 2016; Philipp & Pechlaner, 2023).

Die nachhaltige Entwicklung von städtischem und ländlichen Raum hängt wesentlich mit nachhaltigen Lebensstilen zusammen. Eine solche Entwicklung ist dann gewährleistet, wenn Nachhaltigkeit – verstanden als Streit um die zukünftige Lebensführung – dazu führt, dass dieser Streit ein konstruktives und partizipatives Entwickeln von Perspektiven darstellt.

Hauptziel des Projekts ist es, die Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für einen modernen, nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsraum, unter Berücksichtigung touristischer Interessen und Möglichkeiten aufzuzeigen. Weiterhin geht es insbesondere darum, die konzeptionelle Grundlage und empirische Evidenz zum Gedanken des Ökosystemansatzes im Tourismus auf Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg anzuwenden. Hiermit soll ein Weg aufgezeigt werden, wie man eine städtisch-ländliche Vernetzung zum Zweck der Resilienz und Nachhaltigkeit aufbauen kann.

Im Fokus stehen dabei vor allem folgende Fragestellungen:

1. Wie gelingt die Integration von Aufgaben, die sich aus den besonderen Herausforderungen für Städte ergeben, in die bestehenden Akteursnetzwerke?
2. Wie gelingt die Schaffung von Schnittstellen und weitergehender Vernetzung zwischen Akteuren der Destinations-, Standort- und Regionalentwicklung in Abhängigkeit der jeweiligen Zielsetzungen?
3. Wie können Netzwerke im städtischen und ländlichen Bereich besser genutzt werden?
4. Welche Handlungsfelder zählen positiv auf das Ecosystem of Hospitality ein?
5. Welche Maßnahmen sind notwendig, um die Handlungsfelder der jeweiligen Entwicklungskonzepte im Kontext eines ganzheitlichen, städtisch-ländlichen Ökosystems weiterzuentwickeln?
6. Wie kann eine Entwicklung des Ecosystem of Hospitality in den drei behandelten Fallstudien dauerhaft und integrativ durch Einbeziehung aller Stakeholder gestaltet und kommuniziert werden?

Mit Hilfe dieser Fragestellungen sollen folgende Zielsetzungen erreicht werden:

- Bewertung, Einordnung und Diskussion der vorgestellten räumlichen Entwicklungskonzepte zur Ermittlung des Status quo der Städte Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg als Projektgrundlage.
- Definition und Operationalisierung eines Ecosystem of Hospitality für Augsburg, Ingolstadt sowie Nürnberg unter Beachtung der jeweiligen Ausgangspunkte der Analyse in den drei Städten.
- Beitrag zur Theoriebildung durch die Konzeptionierung des Ecosystem of Hospitality auf Basis vorangegangener Ökosystemansätze.
- Aufzeigen von Möglichkeiten zur nachhaltigen Transformation vom IST- zum SOLL-Zustand im Rahmen des Ecosystem of Hospitality.
- Bereitstellung einer Grundlage zur Bildung von Key Performance Indicators (KPIs).

### **3. Forschungsdesign**

Im Folgenden wird der strukturierte Ansatz beschrieben, der verfolgt wurde, um die Zielsetzungen der Studie zu erreichen. Das Kapitel ist von zentraler Bedeutung für das Verständnis der Reichweite, der Tiefe und der Validität der gewonnenen Erkenntnisse und bietet einen detaillierten Überblick über die methodischen Vorgehensweisen zur Datensammlung und -analyse. Zu Beginn wird erörtert, wie der Zugang zum Untersuchungsfeld hergestellt wurde und welche Herausforderungen sich dabei ergaben. Anschließend werden die Strategien zur Sammlung und Analyse existierender Daten vorgestellt und deren Beitrag zum Forschungsansatz erläutert. Der Abschnitt zur quantitativen Erhebung konzentriert sich auf die Darstellung, Durchführung und Auswertung quantitativer Forschungsmethoden, einschließlich der Datenerhebung, -verarbeitung und -vorbereitung zur Analyse. Die Netzwerkanalyse beschäftigt sich mit der Analyse der Beziehungsgeflechte innerhalb des Forschungsfeldes und diskutiert, welche Einsichten diese in Bezug auf die Struktur und Dynamik des Untersuchungsgegenstands liefern. Abschließend wird der Plan zur Veröffentlichung der Forschungsergebnisse vorgestellt. Es wird aufgezeigt, wie die Ergebnisse innerhalb der „scientific community“ und darüber hinaus geteilt werden sollen und welchen Beitrag die Untersuchung leisten wird.

#### **3.1. Feldzugang**

Die drei bayerischen Großstädte Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg sind als geeignete Fallstudien identifiziert worden, um eine Operationalisierung und Umsetzung des Ecosystem of Hospitality empirisch zu erproben. Die drei Städte verfügen über

unterschiedliche Entwicklungsstadien ihres Lebens- und Wirtschaftsraumes, sodass sie im Rahmen der Untersuchung jeweils einer räumlichen Ebene des Ökosystems der Ecosystem of Hospitality im Speziellen zugeordnet werden können.

Als bedeutende Kultur- und Geschichtsstadt, Austragungsort von Sportveranstaltungen sowie seit 2019 auch als UNESCO-Weltkulturerbestätte (Stadt Augsburg, 2020; DZT, 2023) eignet sich Augsburg als Fallstudie einer touristischen Destination mit ausgeprägten Vernetzungsmaßnahmen in Richtung einer Regional- und Standortstrategie. Mit international verflochtenen Unternehmen wie Audi oder Airbus, einem starken Mittelstand sowie dem zweitgrößten Wirtschaftswachstum und großem Zukunftspotenzial Deutschlands (Stadt Ingolstadt, 2014; GEFAK, 2022; IWD, 2023) bildet Ingolstadt als Wirtschaftsstandort eine ideale Fallstudie mit entsprechend ausgeprägter Identität, aber auch institutionellen und organisatorischen Verknüpfungen in Richtung Tourismus- und Regionalnetzwerk. Nürnberg mit seinem Fokus auf Lebensqualität in allen Stadtteilen zählt national wie international regelmäßig zu den lebenswertesten Städten (Stadt Nürnberg, 2019) und kann daher als geeignete Fallstudie zu lebensräumlichen Kontexten als regionales Netzwerk mit Verbindungen zum Destinationsnetzwerk verstanden werden. Zu Augsburg: Mit dem bis 2020 entwickelten „Stadtentwicklungskonzept Augsburg“ (Stadt Augsburg, 2020) strebt die Stadt Augsburg an, den Status quo der Stadt herauszufordern und sich offen mit neuen Möglichkeiten und Gegebenheiten moderner Stadt-, Raum- und Lebensweltentwicklung auseinanderzusetzen. Erklärtes Ziel ist es dabei, auf die prägnanten Stärken und Chancen der Stadt zu setzen und diese zur Herleitung von Strategien zum Umgang mit gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu nutzen. Mit den acht Handlungsfeldern – Region und Stadt, Stadtstruktur und Quartiere, Landschaft und Umwelt, Grünflächen und Sport, Wohnen und Soziales, Bildung und Kultur, Wirtschaft und Wissenschaft, Mobilität und Tourismus – bietet das Stadtentwicklungskonzept Augsburg eine Grundlage zur Weiterentwicklung Augsburgs als „traditionsbewusste, lebendige und zukunftsorientierte“ Stadt (Stadt Augsburg, 2020) unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer, wirtschaftlicher und kultureller Leitlinien.

2014 veröffentlichte die Stadt Ingolstadt das „Integrierte räumliche Entwicklungskonzept“ unter dem Motto „Ingolstadt und Umland erleben – Nachbarschaft erfahren“ als Grundlage für die Weiterentwicklung der Region Ingolstadt (Stadt Ingolstadt, 2014). Aus verschiedenen Herausforderungen sowie einem Entwicklungsleitbild ergaben sich die vier Handlungsfelder „Reaktivierung von Brach- und Konversionsflächen“, „Kultur-, Naturerbe und Tourismus“, „Schaffung und Optimierung grüner Infrastruktur, Grün- und

Erholungsanlagen“ sowie „Wirtschaftsstrukturelle Entwicklung“. Der Fokus lag hierbei auf einem verträglichen und nachhaltigen Wachstum durch eine zukunftsorientierte und über kommunale Grenzen hinausgehende Planung. Zusätzlich wurde auch mit dem Masterplan „Altstadt erleben“ ein integrativer Ansatz zur Weiterentwicklung der historischen und identitätsstiftenden Altstadt verfolgt (Stadt Ingolstadt, 2013).

Schon seit 2007 beschäftigt sich die Stadt Nürnberg mit einer integrierten Stadtentwicklung. Unter dem Motto „Nürnberg lebenswert. Erhalten. Gestalten. Entwickeln.“ visiert Nürnberg eine Stadterneuerung an, die „das gleichwertige und gleichzeitige Betrachten aller entwicklungsrelevanten Belange [...] in einer integrierten Gesamtentwicklungsplanung“ (Stadt Nürnberg, 2014) vorsieht. Daraus entstanden 2014 die sogenannten „Integrierten Stadt(teil)entwicklungskonzepte“ (INSEK; Stadt Nürnberg, 2014). Diese knüpfen in Teilen an den 1988 in Kraft getretenen und letztmals 2022 erweiterten Regionalplan an. Im internationalen und vor allem innereuropäischen Wettbewerb spielen Regionen eine zunehmend größere Rolle als vereinzelte Städte (Stadt Nürnberg, 2017). Jüngere Herausforderungen wie etwa ein hoher Siedlungsdruck in urbanen Ballungsräumen bei gleichzeitigen Stagnations- und Schrumpfungsprozessen in geografischen Randbereichen der Region in Verbindung mit gesellschaftlichen Heterogenisierungs- und Alterungstendenzen erfordern neue Impulse und Strategien, um eine nachhaltige Regionalentwicklung zu gewährleisten (Region Nürnberg, 2022).

### **3.2. Desk Research**

Im Rahmen des Desk Research wurden Strategien zur Sammlung und Analyse bereits existierender Daten angewandt, um auf dieser Grundlage aufbauend die weitere Forschung zu realisieren. Bei dieser Methode wurde primär auf veröffentlichte Stadtentwicklungskonzepte der Städte Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg zurückgegriffen (Stadt Augsburg, 2020; Stadt Ingolstadt, 2014; Stadt Nürnberg, 2020). Diese Konzepte wurden detailliert analysiert und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Forschungsziele untersucht. Durch das Analysieren dieser Dokumente konnten wertvolle Einblicke in die strategischen Ansätze und Ziele der jeweiligen Städte gewonnen werden. Zusätzlich zu den Stadtentwicklungskonzepten erfolgte eine gezielte Markt- und Internetrecherche. Diese ergänzenden Informationsquellen dienten dazu, die in den Konzepten dargestellten Ziele und Entwicklungspläne weiter zu untermauern und zu präzisieren. So konnten die spezifischen Prioritäten der Städte herausgearbeitet werden, was eine umfassendere Einschätzung der jeweiligen urbanen Strategien ermöglichte. Die Ergebnisse des Desk Research

bilden somit eine fundierte Basis für die weiterführende Analyse und die Einordnung in den theoretischen Rahmen der Forschungsarbeit.

### **3.3. Quantitative Erhebung**

Um der Komplexität des Tourismus mit seiner Vielzahl an Akteuren sowie seiner Vielschichtigkeit aus Interessen und Voraussetzungen gerecht zu werden, bedarf es integrativer Modelle, beispielsweise für die Entscheidungsfindung (Rodriguez-Giron et al., 2018) oder für die Beteiligung der Gemeinschaft in der Tourismusentwicklung (Hung et al., 2017). Diese Studie fokussiert mit dem Ecosystem of Hospitality auf ein ebensolches integratives Modell, welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Bedeutung touristischer Handlungsfelder für die Themenkomplexe Nachhaltigkeit, Transformation und Resilienz zu analysieren. Hierfür werden zwei zentrale Hypothesen formuliert, die mithilfe quantitativer Methodik überprüft werden. Die beiden Hypothesen lauten:

- Hypothese 1 (H1): Die Qualität des Ecosystem of Hospitality ist umso höher, je mehr Handlungsfelder gemeinsam bespeist werden.
- Hypothese 2 (H2): Die Urban-Rural Interfaces sind umso höher, je mehr Handlungsfelder es bespeisen.

In der Folge soll diese Konzeption den Anspruch verfolgen, Handlungsmechanismen und -folgen des Tourismus abzubilden sowie gleichzeitig aus praktischer Perspektive auf dieser Basis Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dabei offenbart sich umgehend ein Spannungsverhältnis aus theoretischer Tiefe und praktischer Zugänglichkeit. Um diese Spannung abzumildern, wurde eine schrittweise Operationalisierung durchgeführt. Erstens wurde in einer Literaturrecherche zu jedem Handlungsfeld der „State of the Art“ ermittelt. Hierbei wurde sowohl wissenschaftliche als auch nicht wissenschaftliche Literatur einbezogen, sofern diese ein hohes Qualitätsniveau einbrachte, wie beispielsweise Veröffentlichungen der UNO (2015). Aus diesem „Body of Knowledge“ wurden aktuelle Definitionen sowie inhaltliche Ausdifferenzierungen gewonnen. Ziel war es hierbei, eine präzise Vorstellung jedes Handlungsfeldes herauszuarbeiten, die es ermöglicht, das Spektrum jeder Variable auf einzelne Fragenitems herunterzubrechen, ohne den Wesenskern der Definitionen zu verlieren, beispielsweise die Definition von Stebbins (2009): New Leisure „bezieht sich auf Aktivitäten, die erst kürzlich von einer größeren Anzahl von Menschen als Freizeitbeschäftigung aufgegriffen wurden. Diese Aktivitäten können neu entwickelt sein oder historische Wurzeln in bspw. isolierten Orten oder ethnischen Gruppen haben, bevor sie sich verbreiteten. Sie nehmen unterschiedliche Formen an, von



ernsthaften über lockere bis hin zu projektbasierten Aktivitäten, und ihre vermehrte Entstehung wird teilweise auf globalisierungsbedingte Prozesse zurückgeführt. Die Veränderungen in der Freizeitgestaltung zeigen den gesellschaftlichen Wandel. Gleichzeitig bieten sie die Chance, kreativ und innovativ zu sein“ (S. 78). Hiervon ausgehend wurden fünf Items abgeleitet, zum Beispiel *Mein Ort stellt sicher, dass Freizeitmöglichkeiten für Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen zugänglich sind*. Da sich dieser Schritt auf eine möglichst vollständige Abbildung der Themenfelder konzentrierte, wurden 102 Items generiert. Diese Anzahl stand jedoch einer Durchführbarkeit innerhalb einer quantitativen Feldstudie entgegen, da der zeitliche Beantwortungsaufwand in negativem Zusammenhang zur Teilnehmerzahl steht (Gamper, 2022). Um den Umfang ohne qualitativen Inhaltsverlust zu reduzieren, wurde zuerst eine Faktorenanalyse angesetzt, die redundante Items identifizierte. Für den Pre-Test des Fragebogens konnten 41 Probanden gewonnen werden. Hernach wurden die verbliebenen Items in einer Inhaltsanalyse auf weitere Redundanzen geprüft. Nach diesem Prozess konnte der Fragebogen ohne bedeutsame Inhaltsverluste auf 65 Fragen konkretisiert werden. Weiterhin wurde die Erhebung mit der Software Qualtrics digitalisiert, da bei einer digitalen Umsetzung aufgrund des schnellen, wie eingängigen Bearbeitungsmodus eine bedeutsame Steigerung des Rücklaufs initialisiert werden kann (Gamper, 2022). In der Gesamtschau entspricht das Vorgehen damit dem eingangs erörterten Ziel, inhaltlich-wissenschaftliche Tiefe mit praktischer Umsetzung zu vereinbaren. Die quantitative Erhebung ist im Rahmen des Moduls „Planungs- und Beratungsprojekt“ als Praxisprojekt des Studiengangs „Tourismus und nachhaltige Regionalentwicklung“ des Lehrstuhls Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship in Kooperation von Frau Prof. Dr. Monika Bachinger, Daniel Hacker und Felix Hie-meyer ausgearbeitet worden.

### **3.4. Netzwerkanalyse**

Gegenwart und Zukunft des Tourismus werden nicht nur von Themen, sondern maßgeblich von Akteuren und derer praktischen Umsetzungskompetenz getragen. Um diese Akteure und deren Interaktion untereinander in den drei ausgewählten Städten zu identifizieren, wurde eine Netzwerkanalyse durchgeführt. Die Sozialwissenschaften begreifen ein Netzwerk als Visualisierung eines komplexen Systems, bestehend aus Knoten, also Akteuren, und Kanten, also deren Interaktionen (Gamper, 2020). Um ein aussagefähiges Bild zu erreichen, wurde die Netzwerkanalyse gemeinsam mit der quantitativen Datenerhebung realisiert. Dies bot den Vorteil, dass durch die thematische Hinführung in der

quantitativen Erhebung eine größere Akzeptanz der Netzwerkanalyse geschaffen werden konnte (Hertz & Gamper, 2012). Konträr führte dies dazu, dass die Netzwerkanalyse sich auf die zentralen zehn Partner jedes Probanden konzentrieren musste, um im Umfang nicht die Teilnahmebereitschaft zu sehr zu beanspruchen. Deswegen erfasste die Erhebung jeweils die fünf wichtigsten Partner inner-, sowie außerhalb des Standorts. Außerdem bricht eine Netzwerkanalyse mit dem Anonymitätsgrundsatz wissenschaftlicher Studien, weshalb ein verminderter Rücklauf im Vergleich zur quantifizierbaren Datenmenge zu erwarten war (Klößner & Friedrichs, 2014). Um diesen Effekt der De-Anonymisierung abzumildern und die quantitative Befragung dagegen abzuschirmen, wurde der quantitative Abschnitt der Netzwerkbefragung vorangestellt.

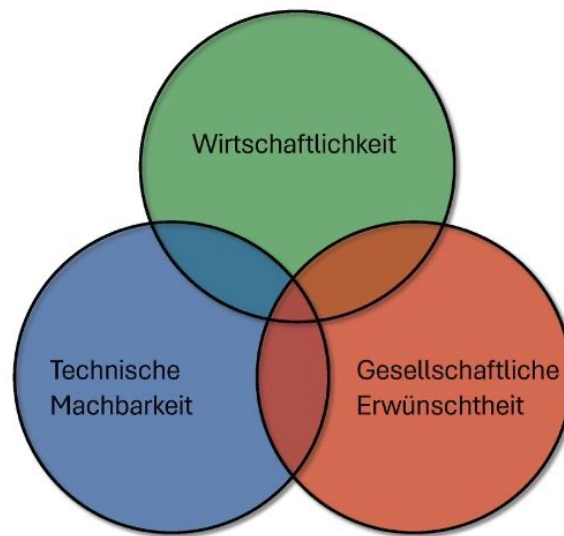
### **3.5. Design Thinking Workshops**

Zunächst wird das Workshopkonzept, welches auf der Design-Thinking-Methode Kerguenne et. al (2021) beruht, vorgestellt. Anschließend werden die bearbeiteten Themen und die Abläufe der Workshops skizziert.

#### **3.5.1. Workshop-Konzept**

Im Anschluss an die quantitative Erhebung wurde ein Workshop-Konzept konzeptualisiert, sodass die Ergebnisse in der Praxis validiert werden konnten. Dazu wurde jeweils ein Regionalworkshop in jeder der teilnehmenden Städte und ein gemeinsamer Syntheseworkshop geplant. Die Basis der Konzeptualisierung bildete die Design-Thinking-Methode nach Kerguenne et. al (2021), die nachstehend eingeführt wird, ehe gezeigt wird, wie die Methode an das Forschungsvorhaben adaptiert und eingesetzt wurde. Es handelt sich bei Design Thinking um einen nutzerzentrierten, iterativen Ansatz. Dabei werden komplexe Probleme und Herausforderungen, in diesem Fall die Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für einen modernen, nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsraum, unter Berücksichtigung touristischer Interessen und Möglichkeiten mit der Anwendung des Ecosystem of Hospitality-Ansatzes auf kreative Weise angegangen. Die Design Thinking-Methode baut auf drei Grundprinzipien auf. Bereits inspiriert durch den Designansatz „form follows function“, des Hochhauspioniers Louis Sullivan markiert „Nutzerzentriertheit“ den Ausgangspunkt bei dem der Mensch als Nutzer mit seinen Bedürfnissen radikal – noch vor wirtschaftlichen und technischen Interessen – in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt wird. Berlage (2020) stellt diese als „gesellschaftliche Erwünschtheit“ in einen soziologischen Kontext und stellt die drei Dimensionen „Wirtschaftlichkeit“, „technische Machbarkeit“ und „gesellschaftliche Erwünschtheit“ in ein

ausgewogenes Nebeneinander. Diese Anpassungen werden für dieses Forschungsprojekt adaptiert. Die nachstehende Visualisierung führt die Verschränkung der aus der Nutzerzentriertheit heraus entwickelten Zugänge zusammenfassend dar:



*Abbildung 2 Eigene Darstellung in Anlehnung an Berlage (2020)*

Um die Vielfalt der Bedürfnisse, Interessen, aber auch Problemlagen der Menschen erfassen zu können, ist Design Thinking vollumfänglich auf „Multidisziplinarität“ ausgerichtet. Unterschiedliche Kompetenzprofile, aber auch gesellschaftliche Hintergründe werden als Stärke gesehen, die zahlreiche Perspektiven ermöglichen und sich positiv auf den Kurationsprozess auswirken. Das dritte Grundprinzip „Lernend nach vorne Gehen“ basiert im Vertrauen auf Fortschritt durch Iteration. Es gilt, zu Beginn viele und möglichst unterschiedliche Ideen zu formulieren, rasch, aber gezielt einige zu verwerfen und sukzessive daraus den bestmöglichen Lösungspfad zu kondensieren. Da Komplexität zu Anfang häufig eine blockierende Unsicherheit evoziert und die neuen Entwicklungen konterkariert, ermöglicht dieses strategische Abwägen, innerhalb des Prozesses neue Möglichkeiten zu entwickeln. Kerguenne et al. (2021) haben aufbauend auf den drei Grundprinzipien, einen zehnstufigen Design Thinking-Prozess entwickelt, der in Tabelle 1 für das Forschungsvorhaben operationalisiert wird.

Tabelle 1 Design-Thinking-Prozess

| <b>Grundprinzip</b>             | <b>#</b> | <b>Teilschritt</b>                       | <b>Operationalisierung</b>                                                                                                                                 |
|---------------------------------|----------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Multiperspektivität</i>      | 1        | <i>Möglichkeit entdecken und starten</i> | <i>Vorarbeiten</i><br><br>· <i>Forschungsantrag der Studie</i><br><br>· <i>Analyse der Stadtentwicklungskonzepte</i><br><br>· <i>Quantitative Erhebung</i> |
|                                 | 2        | <i>Ziel formulieren</i>                  |                                                                                                                                                            |
|                                 | 3        | <i>Regeln aufstellen</i>                 |                                                                                                                                                            |
| <i>Nutzerzentriertheit</i>      | 4        | <i>Herausforderung verstehen</i>         | <i>Regionalentwicklungsworkshops</i>                                                                                                                       |
|                                 | 5        | <i>Empathie aufbauen</i>                 |                                                                                                                                                            |
|                                 | 6        | <i>Nutzerstandpunkt definieren</i>       | <i>Analyse der Ergebnisse der Regionalentwicklungsworkshops</i>                                                                                            |
| <i>Lernend nach vorne gehen</i> | 7        | <i>Ideen entwickeln</i>                  | <i>Syntheseworkshop</i>                                                                                                                                    |
|                                 | 8        | <i>Prototypen umsetzen</i>               |                                                                                                                                                            |
|                                 | 9        | <i>Testen und iterieren</i>              | <i>Handlungsempfehlungen des Abschlussworkshops</i>                                                                                                        |
|                                 | 10       | <i>Wertschöpfung planen</i>              |                                                                                                                                                            |

### 3.5.2. Signifikante Handlungsfelder des „Ecosystem of Hospitality“ auf die Zukunftsvariable

Zu den signifikanten Handlungsfeldern wird im Rahmen der Workshopphase mit den nachstehenden Definitionen gearbeitet.

- **„Atmospheric Design“** im Kontext von Städten beschreibt die bewusste Gestaltung von Atmosphären in Stadträumen. Die ergriffenen Maßnahmen sind weitreichend und haben eine Verbesserung der erlebten Atmosphären zum Ziel (Böhme, 2013, Volgger & Pfister, 2019).
- **“Co-Concepts“** sind Nutzungskonzepte, welche eine Schnittstelle von Kultur und Kreativität bilden. Sie fördern die Begegnungen zwischen Gästen und Einheimischen, indem sie Räume des Zusammentreffens schaffen (Eckert et al., 2022). Hierbei bewirkt die Verbindung verschiedener Leistungen Synergieeffekte.
- **„New Leisure“** bezieht sich auf Aktivitäten, die erst kürzlich von einer größeren Anzahl von Menschen als Freizeitbeschäftigung aufgegriffen wurden. Diese Aktivitäten können neu erfunden sein oder historische Wurzeln in bspw. isolierten Orten oder

ethnischen Gruppen haben. Sie nehmen unterschiedliche Formen an, von ernsthaften über lockere bis hin zu projektbasierten Aktivitäten, und ihre vermehrte Entstehung wird teilweise auf globalisierungsbedingte Prozesse zurückgeführt. Die Veränderungen in der Freizeitgestaltung zeigen den gesellschaftlichen Wandel (Stebbins, 2009). Pahl-Weber et al. (2022) haben mithilfe der Design Thinking-Prinzipien in einem Leitfaden ein Konzept für urbane Transformationen mit Urban Design Thinking entwickelt. Diese Konzeptualisierung von Design Thinking-Workshops vor einem Hintergrund der Stadtforschung erweisen sich als komplementär zu den Zielsetzungen des Forschungsprojekts. Die im Leitfaden erarbeiteten Rahmenbedingungen des Urban Design Thinking wurden auch für die Workshopreihe adaptiert, sodass diese als „Spielregeln“ in den Workshops verwendet werden können. Diese sind:

1. Der Mensch steht im Mittelpunkt
2. Stelle Kritik zurück und höre zu
3. Scheitere früh und oft
4. Quantität zählt
5. Baue auf den Ideen anderer auf
6. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte
7. Halte die Zeiten ein
8. Wilde Ideen erwünscht
9. Nimm den Spaß ernst

### **3.5.3. Ablauf der Regionalentwicklungsworkshops**

Die Regionalentwicklungsworkshops liefen stets nach dem gleichen Schema ab, sodass eine Vergleichbarkeit gewährleistet ist. Das Forschungsteam begrüßte zunächst die Teilnehmer und stellte anschließend das Programm, nachstehend beispielhaft dargestellt, vor. Tabelle 2 zeigt den beispielhaften Ablauf eines Regionalentwicklungsworkshops.

Tabelle 2 Beispielhafter Ablauf eines Regionalentwicklungsworkshops

| <b>Inhalt</b>                                                  | <b>Dauer</b> |
|----------------------------------------------------------------|--------------|
| <i>Einführung</i>                                              | 15           |
| <i>Vorstellung der bisherigen Ergebnisse</i>                   | 15           |
| <i>Vorstellung des Workshopformats, Einteilung von Gruppen</i> | 10           |
| <i>Kennenlernrunde</i>                                         | 30           |
| <i>Handlungsfeld Atmospheric Design</i>                        | 30           |
| <i>Pause</i>                                                   | 20           |
| <i>Handlungsfeld Co-Concepts</i>                               | 30           |
| <i>Handlungsfeld New Leisure</i>                               | 25           |
| <i>Wrap Up &amp; Ende</i>                                      | 5            |

Die Forscher führten zunächst kurz in das Ecosystem of Hospitality ein, um den Workshopteilnehmer, die teilweise auch direkten, fachlichen Bezug zur Tourismus- und Regionalentwicklung hatten, Einblicke in die akademischen Hintergründe zu geben. Anschließend wurden die Ergebnisse der bisherigen Forschungsphasen, nämlich die Evaluation der Stadtentwicklungskonzepte und die Ergebnisse der quantitativen Erhebung, kurz vorgestellt. Das Projektteam verdeutlichte dadurch, wie drei Handlungsfelder Atmospheric Design, Co-Concepts und New Leisure aus dem Gesamtmodell des Ecosystem of Hospitality für den heutigen Workshop ausgewählt worden sind. Es folgte eine Einführung in das Design Thinking-Konzept als Rahmen, woraufhin die Workshops in die Praxisphase übergingen und mit zwei Kennenlernübungen zunächst das Grundprinzip der „Multiperspektivität“ gestärkt wurde. Eine Methodik zur Nutzerzentriertheit bildete den Hauptteil des Workshops, indem „Design Aufträge“ entwickelt wurden. Die Ergebnisse wurden auf Moderationskarten festgehalten und an vorbereitete Stellwände geheftet. Diese Stellwände waren jeweils mit dem entsprechenden Handlungsfeld, einer passenden Definition, den Fragen aus der Befragung sowie einigen Beispielen beschriftet. Es handelte sich dabei um eine Methodik des vierten Schritts „Herausforderung verstehen“ des Design Thinking-Prozesses (Kerguenne et. al, 2021). Ziel war zunächst, für jedes der Handlungsfelder und in der Anwendung auf die jeweilige Stadt, in der ein Regionalworkshop stattfindet, Hypothesen zu entwickeln, wie der Rahmen der Lösungsfindung im Kontext der jeweiligen Stadt gestaltet sein könnte. Dabei war es noch nicht das Ziel, unmittelbar umsetzbare Lösungsideen zu entwickeln. Vielmehr ging es darum, einen Schritt zurückzugehen und zunächst einen Gestaltungsauftrag zu formulieren, wie das Handlungsfeld gestaltet werden soll. Dabei wurden einerseits die Bedürfnisse der Nutzer formuliert, indem

Emotionen, Empfindungen und Handlungen zum Handlungsfeld formuliert wurden. Andererseits wurden auch die Kontexte, nämlich die für die Erlebnisse relevanten Dinge, Orte und Umgebungen formuliert, da dieser Zugang erheblichen Mehrwert für eine tourismuswissenschaftliche Untersuchung bieten kann. Die Methode geht im Standardverfahren nicht über diesen Schritt hinaus. Um jedoch den Workshop bestmöglich zu nutzen, haben die Forscher die Methodik erweitert und den Teilnehmern die Möglichkeit gewährt, Erlebnisse und Umgebungen bereits zum Ende eines Durchgangs als „Neu-Designs“, die den Charakter erster Ideen für mögliche Prototypen haben, zu formulieren. Die Bearbeitungsphase pro Handlungsfeld betrug etwa 30 Minuten, anschließend fassten die Forscher die Ergebnisse in einem kurzen Wrap-Up zusammen. Im Anschluss an alle drei Regionalentwicklungsworkshops hatte das Projektteam die Erlebnisse, Kontexte und Vorschläge für Neu-Designs pro Handlungsfeld in jeweils drei Design-Aufträge synthetisiert. Diese Synthese ist auf Basis der Workshopprotokolle und der Stellwandfotografien entstanden. Aufbauend auf dieser Synthese erfolgte ein Syntheseworkshop, zu dem nur Teilnehmer eingeladen wurden, die sowohl an der Umfrage als auch am Regionalworkshop teilgenommen hatten, sodass theoretische Inhalte bereits bekannt waren. Der Syntheseworkshop wurde ebenfalls nach dem Design-Thinking-Konzept aufgebaut und zielte auf die konkrete Anwendung des „Ecosystem of Hospitality“- Ansatzes für die Stadt- und Regionalentwicklung ab. Dazu wurden zunächst zahlreiche Ideen generiert. Anschließend wurden Prototypen anhand vorstrukturierter Prozesse nach Kerguenne et al. (2021) ausgearbeitet. Die vorgegebene Struktur folgt Leitfragen und beginnt mit einer Beschreibung, „*was es ist*“. Daraufgehend wird herausgearbeitet, „*was es tut*“, indem die Funktionen skizziert werden. Schließlich wird der emotionale Mehrwert, den die Endnutzer erfahren sollen, zur Frage „*was es bedeutet*“ erfasst. Im letzten Schritt wurden die möglichen Nutzergruppen beschrieben, um Skalierungsmöglichkeiten zu evaluieren. Abschließend wurden aus einer netzwerktheoretischen Perspektive heraus die erforderlichen Stakeholder für die Implementierung der Prototypen identifiziert.

#### **4. Ergebnisse**

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Forschungsarbeit dargestellt. Dabei fließen die Erkenntnisse aus verschiedenen, zuvor erklärten Teilprojekten und Methoden ein: Die Resultate des Desk Research, die Analyse der quantitativen Erhebung, die Netzwerkanalyse sowie die Ergebnisse aus den Design Thinking-Workshops. In ihrer

Synopse bieten diese Ansätze eine ganzheitliche Perspektive auf das Forschungsthema und ermöglichen eine zusammenführende Perspektive der untersuchten Fragestellungen.

#### **4.1. Gegenüberstellung der Stadtentwicklungskonzepte**

Städte stehen unter dem ständigen Druck der Veränderung. Ihre Zukunft liegt in der Erneuerung von innen heraus. Um sie zukünftig als lebenswerte Räume weiterzuentwickeln, bedarf es der Einbindung aller interessierten Akteure in den Entwicklungsprozess. Es braucht Lösungen für Herausforderungen wie sozialgerechte Quartiersentwicklung, Vernetzung umweltfreundlicher Verkehrsarten, den Ausbau der touristischen Infrastruktur oder eine klimaresiliente Flächennutzung (Umweltbundesamt, 2023; Böcker et al., 2021). Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert den Erhalt und die Schaffung attraktiver Orte, an denen Menschen sich wohlfühlen und an denen nachhaltiges Leben, Arbeiten und Wirtschaften möglich ist. Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg verstehen sich dabei als Wegweiser für eine integrierte Stadtentwicklung. Maßnahmen zur Stärkung der urbanen Resilienz fließen dabei querschnittsorientiert in die Entwicklungskonzepte mit ein. Der Blick ist nach vorne gerichtet, die Planung zielgerichtet und zukunftsorientiert. Dabei spielt der öffentliche Diskurs eine zentrale Rolle. Durch Online-Dialoge, Bürgersprechstunden oder Stadtforen fließen Ideen, Sichtweisen und Perspektiven der Bürger mit ein, die damit die Transparenz von Stadtentwicklungskonzepten erhöhen (Stadt Augsburg, 2020; Stadt Ingolstadt, 2014; Stadt Nürnberg, 2020). Die Städte haben gemeinsam, dass sich Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg intensiv mit den Themen Energieeinsparung, Klimaschutz und auch der Anpassung an den Klimawandel beschäftigen. Im Vordergrund steht dabei eine erhebliche CO<sub>2</sub>-Reduktion bis zum Jahr 2030 (Stadt Augsburg, 2020; Stadt Ingolstadt, 2014; Stadt Nürnberg, 2020).

**Das Augsburger Stadtentwicklungskonzept (STEK)** basiert auf umfassenden Zukunftsleitlinien, die gemeinsam mit der Lokalen Agenda 21 und der Stadtgesellschaft entwickelt wurden. Es umfasst 78 Ziele, die ökologisches, soziales, wirtschaftliches und kulturelles Handeln in der Stadt fördern sollen (Augsburger Stadtrat, 2021). Das STEK, 2019 vom Stadtrat beschlossen, ist ein strategisches Steuerungsinstrument, das die mittel- und langfristige Stadtentwicklung lenkt und in acht thematisch differenzierte Handlungsfelder integriert. Sie bilden die Grundlage für die Erstellung von Fachkonzepten, die als Zielvorgabe für kommunales Handeln formuliert wurden (Stadt Augsburg, 2020). Das erste Handlungsfeld „Region und Stadt“ thematisiert die Beziehungen Augsburgs zu seinem Umland. Schlüsselthemen wie Bevölkerungsentwicklung, Digitalisierung und regionale



Verantwortung werden betrachtet (Stadt Augsburg, 2020). Das zweite Handlungsfeld „Stadtstruktur und Quartiere“ hat eine nachhaltige und integrative Entwicklung der Stadtquartiere mit besonderem Fokus auf sozialgerechte Quartiersgestaltung zum Ziel (Stadt Augsburg, 2020). Bei dem dritten Handlungsfeld „Landschaft und Umwelt“ stehen Klima und Resilienz, Trinkwasserschutz, Luftreinhaltung und Biotopschutz im Mittelpunkt (Stadt Augsburg, 2020). Im vierten Handlungsfeld „Grünflächen und Sport“ werden Erholungsflächen und Sportstätten unter dem Motto „Augsburg ist erholsam“ gefördert und besser verteilt (Stadt Augsburg, 2020). Das fünfte Handlungsfeld „Wohnen und Soziales“ adressiert die Weiterentwicklung bestehender und neuer Wohngebiete, um soziale Zusammenhaltsstrukturen zu stärken (Stadt Augsburg, 2020). Das sechste Handlungsfeld „Bildung und Kultur“ integriert neben einer durchdachten Bildungsstruktur auch den Schutz des historischen Erbes der Stadt (Stadt Augsburg, 2020). Das siebte Handlungsfeld „Wirtschaft und Wissenschaft“ fokussiert die Stärkung der Vernetzung von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Stadtgesellschaft als innovativer Standort (Stadt Augsburg, 2020). Das finale achte Handlungsfeld „Mobilität und Tourismus“ priorisiert den Ausbau umweltfreundlicher Mobilitätsarten. Eine verkehrliche Entlastung der Stadt ist vorrangig; das Projekt „Mobilitätsdrehscheibe Augsburg“ fördert Mobilitätsketten durch die Verknüpfung verschiedener Verkehrsmittel und den Ausbau von Car- und Bike-Sharing-Systemen (Stadt Augsburg, 2020). Durch das STEK verfolgt Augsburg einen ganzheitlichen Ansatz, der alle relevanten Bereiche der Stadtentwicklung berücksichtigt und auf ökologische sowie soziale Nachhaltigkeit abzielt.

**Das Ingolstädter Stadtentwicklungskonzept** strebt eine integrierte Stadtentwicklung an, die geo-historische Gegebenheiten mit wirtschaftlichen, ökologischen, klimatischen, sozialen und demografischen Herausforderungen verbindet. Das Konzept berücksichtigt die Gesamtstadt und einzelne Teilräume wie die Altstadt, die sich kontinuierlich weiterentwickelt. Während das Konzept von 2013 sechs Handlungsfelder wie „Altstadt bauen und nutzen“, „Identität stärken – Denkmäler bewahren“ und „Standortstärkung für Eigentümer und Einzelhandel“ betonte (Stadt Ingolstadt, 2013), umfasst die Version von 2021 fünf Handlungsfelder: Innenstadtmanagement, Nutzungskonzepte und Leerstandsbeispielung, Veranstaltungen und Feste, Stadtgestaltung und Verkehr. Diese Felder bündeln 25 konkrete Maßnahmen, die etwa mit Urban Gardening die Biodiversität steigern, durch die Neugestaltung des Viktualienmarktes die Aufenthaltsqualität erhöhen und die Attraktivität der Altstadt für Radfahrer durch mehr Stellplätze verbessern sollen (Stadt Ingolstadt, 2021). Darüber hinaus entwickelt Ingolstadt mit dem „Integrierten

städtebaulichen Entwicklungskonzept Zukunft Ingolstadt 2040+“ (ISEK) eine langfristige Strategie, die auf eine nachhaltige Zukunftsvision abzielt. Das ISEK, das im Dialog mit Bürgern entsteht, wird als Leitlinie für die kommenden 20 Jahre dienen und die Überarbeitung des Flächennutzungsplans, der zuletzt 1996 aktualisiert wurde, begleiten. Es integriert wichtige Themen wie Mobilität, Klimaanpassung, Tourismus, Digitalisierung und Wohnungsbau und baut dabei auf bestehenden Konzepten wie dem Landschaftsplan, Verkehrsentwicklungsplan und Schulentwicklungsplan auf (Stadt Ingolstadt, 2023). Insgesamt setzt Ingolstadt damit auf eine nachhaltige, resiliente und partizipative Stadtentwicklung, die historische Identität und innovative Zukunftsaussichten integriert.

**Das Nürnberger Stadtentwicklungskonzept** verfolgt einen Ansatz, der Siedlungsstrukturen, Mobilität, Wirtschaft, Umwelt und soziale Belange ganzheitlich einbezieht. Die Stadtplanung baut auf sieben Konzepten auf, die seit 2011/2012 entwickelt wurden und strategische Leitlinien für eine zukunftsgerichtete Stadtgestaltung bieten. Ausgewählte Gebiete wie die Altstadt, der Süden und die Weststadt werden aufgrund ihres besonderen Entwicklungsbedarfs und Potenzials priorisiert, ebenso wie zentrale Themen der Digitalisierung und der Entwicklung Nürnbergs als Hochschul- und Forschungsstandort. An der Überprüfung und Begleitung der Maßnahmen arbeiten interdisziplinäre Gebietsteams, deren Expertise gezielt gestärkt wird (Stadt Nürnberg, 2020). Ein Beispiel für die Umsetzung dieses integrierten Ansatzes zeigt sich im Projekt Lichtenreuth, einem Modellquartier südlich der Innenstadt. Das „Reallabor Lichtenreuth“ verbindet räumliche und digitale Planungsansätze und schafft ein lebendiges Viertel mit Wohnraum, Einkaufs- und Arbeitsmöglichkeiten sowie sozialer Infrastruktur. Umfangreiche Park- und Grünflächen fördern die Freizeitgestaltung, ein innovatives Mobilitätskonzept setzt auf die Priorisierung des nicht-motorisierten Verkehrs, etwa für Fußgänger, Radfahrer und den öffentlichen Nahverkehr (Stadt Nürnberg, 2022). Insgesamt verfolgt Nürnberg mit dem Konzept eine nachhaltige Stadtentwicklung, die auf Lebensqualität, Innovationskraft und ganzheitlicher Planung basiert. Städte und Gemeinden entscheiden in eigener Verantwortung, in welcher Art und in welchem Umfang sie sich städtebaulich entwickeln wollen. Neben dem demografischen Wandel wird vor allem die Entwicklung des Klimas einen entscheidenden Einfluss auf die Stadtentwicklungsprozesse in den nächsten Jahrzehnten haben (Bayerisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr, 2021). Es ist daher unerlässlich, dass bei allen zukünftigen Projekten neben der Nachhaltigkeit auch eine Ganzheitlichkeit und Resilienz mitgedacht werden muss. Der Ausbau der Fernwärme und ihre Umstellung auf erneuerbare Energien sowie der Umbau des Verkehrssystems in Richtung

nachhaltige Mobilität sind zentrale Handlungsfelder der nächsten Jahre. In den Stadtentwicklungskonzepten von Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg ist erkannt worden, dass Klimaschutz dabei die beste Maßnahme zur Klimaanpassung ist, damit Städte auch künftig lebenswert bleiben (Stadt Augsburg, 2023; Stadt Ingolstadt, 2022b; Stadt Nürnberg, 2020a).

## **4.2. Vorstellung der quantitativen Forschungsergebnisse**

Um eine breite Datengrundlage zu erreichen, wurden insgesamt 502 Akteure via teilindividualisierter E-Mails kontaktiert, darunter tourismusrelevante Betriebe, Behörden und Vereine. Davon nahmen im Erhebungszeitraum von Dezember 2023 bis Februar 2024 105 Akteure an der Befragung teil. Dabei kamen 35 Teilnehmer aus Nürnberg, 33 aus Augsburg und 37 aus Ingolstadt.

### **4.2.1. Prüfung der zentralen Hypothesen**

Auf dieser Basis wurden in diesem Abschnitt die beiden zentralen Hypothesen einer Überprüfung unterzogen. Diese besagen, H1: Die Qualität des Ecosystems of Hospitality ist umso höher, je mehr Handlungsfelder gemeinsam bespeist werden und H2: Die Urban-Rural Interfaces sind umso höher, je mehr Handlungsfelder bespeist werden. Ergo wird vor diesem Hintergrund analysiert, welche Handlungsfelder des Tourismus bedeutsam auf die Nachhaltigkeit, Resilienz und Transformation der Standorte wirken. Da diese drei Zukunftsaspekte oftmals nicht streng isoliert, sondern, im Gegenteil, zusammen gedacht und gemeinsam umgesetzt werden, beispielsweise bei der sogenannten Grünen Transformation, war die Studie darauf bedacht, eine wissenschaftliche Differenzierung zu implementieren (Nistoroiu et al., 2024). Dementsprechend wurde Resilienz aus ökonomischer, Transformation aus sozialer und Nachhaltigkeit aus ökologischer Perspektive definiert. Im Folgenden wird also jede Zukunftsvariable als abhängige Variable betrachtet, auf welche die Handlungsfelder jeweils als unabhängige Variablen in einer gemeinsamen Analyse wirken. Mit dem Instrumentarium der multiplen Regression konnte dann ermittelt werden, ob die Gesamtheit des Modells, also der Wirkzusammenhang der Handlungsfelder auf die jeweilige Zukunftsvariable, gesichert werden konnte, ebenso welche der betrachteten Handlungsfelder dabei bedeutsam sind. Für die ökologische Nachhaltigkeit zeigt sich, dass das Modell mit einem Signifikanzniveau von  $\alpha$  kleiner als 1 % bestätigt werden konnte. Die Passung des Modells kann nach Cohen (1988) als moderat bezeichnet werden ( $R^2 = .42$ , korrigiertes  $R^2 = .37$ ).

Tabelle 3 Wirkung der Handlungsfelder auf Nachhaltigkeit

| <b>Prädiktor</b>                    | <b>b</b> | <b>SE b</b> | <b>β</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|-------------------------------------|----------|-------------|----------|----------|----------|
| <i>Urban-Rural Interfaces</i>       | 0.12     | 0.13        | .11      | 0.93     | .357     |
| <i>Engagement &amp; Involvement</i> | 0.40     | 0.12        | .42      | 3.09     | .003*    |
| <i>Ecosystems &amp; Governance</i>  | 0.11     | 0.15        | .11      | 0.78     | .436     |
| <i>Atmospheric Design</i>           | -0.01    | 0.13        | -.01     | -0.03    | .974     |
| <i>Well-being</i>                   | 0.15     | 0.15        | .14      | 0.97     | .337     |
| <i>New Leisure</i>                  | -0.02    | 0.14        | -.02     | -0.12    | .908     |
| <i>Co-Concepts</i>                  | -0.15    | 0.14        | -.16     | -1.11    | .271     |
| <i>Start-ups</i>                    | 0.15     | 0.09        | .19      | 1.74     | .09      |

Anmerkungen. Kriterium = Nachhaltigkeit,  $R^2 = .42$ , korrigiertes  $R^2 = .37$ ,  $p < .001$ ,  $n = 95$ .

Wie die Ergebnisse zeigen, ist allein die Variable Engagement und Involvement für die Nachhaltigkeit von signifikanter Bedeutung. Demnach ist es zentral, dass Bürger von Politik und Tourismus in Entwicklungen eingebunden werden, beispielsweise bei der Entscheidungsfindung in der Regionalplanung.

Gleichfalls war für die soziale Transformation das Modell belastbar ( $\alpha < 1\%$ ), überdies erzielte es für diese Zukunftsvariable eine hohe Passung ( $R^2 = .63$ , korrigiertes  $R^2 = .60$ ).

Tabelle 4 Wirkung der Handlungsfelder auf Transformation

| <b>Prädiktor</b>                    | <b>b</b> | <b>SE b</b> | <b>β</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|-------------------------------------|----------|-------------|----------|----------|----------|
| <i>Urban-Rural Interfaces</i>       | 0.04     | 0.10        | .04      | 0.42     | .676     |
| <i>Engagement &amp; Involvement</i> | 0.22     | 0.10        | .23      | 2.20     | .035*    |
| <i>Ecosystems &amp; Governance</i>  | 0.28     | 0.11        | .29      | 2.47     | .018*    |
| <i>Atmospheric Design</i>           | 0.25     | 0.10        | .29      | 2.50     | .017*    |
| <i>Well-being</i>                   | 0.10     | 0.11        | .10      | 0.85     | .040*    |
| <i>New Leisure</i>                  | 0.17     | 0.11        | .21      | 1.58     | .122     |
| <i>Co-Concepts</i>                  | -0.14    | 0.10        | -.17     | -1.43    | .162     |
| <i>Start-ups</i>                    | 0.11     | 0.06        | .15      | 1.63     | .111     |

Anmerkungen. Kriterium = Transformation,  $R^2 = .625$ , korrigiertes  $R^2 = .957$ ,  $p < .001$ ,  $n = 95$ .

Für die Transformation erwiesen sich Engagement & Involvement, New Leisure und Ecosystems & Governance als signifikant. Analog zur ökologischen Nachhaltigkeit ist es also auch aus sozialen Gesichtspunkten relevant, die Bewohner stärker einzubinden, um beispielsweise eine stärkere Verflechtung zwischen Entscheidungsträgern und Tourismus zu forcieren. Weiterhin zählt das Angebot diverser sowie aktueller Freizeitaktivitäten auf die wahrgenommene Transformationsfähigkeit ein.

Für die letzte der drei Zukunftsvariablen, ökonomische Resilienz, ergab sich ebenso ein bestätigtes Modell ( $p < .001$ ) mit moderater Passung ( $R^2 = .45$ , korrigiertes  $R^2 = .42$ ).

Tabelle 5 Wirkung der Handlungsfelder auf Resilienz

| <i>Prädiktor</i>                    | <i>b</i> | <i>SE b</i> | $\beta$ | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------------------------------------|----------|-------------|---------|----------|----------|
| <i>Urban-Rural Interfaces</i>       | 0.08     | 0.10        | .07     | 0.81     | .420     |
| <i>Engagement &amp; Involvement</i> | 0.07     | 0.10        | .07     | 0.73     | .469     |
| <i>Ecosystems &amp; Governance</i>  | 0.04     | 0.11        | .04     | 0.40     | .688     |
| <i>Atmospheric Design</i>           | 0.26     | 0.10        | .27     | 2.78     | .007*    |
| <i>Well-being</i>                   | 0.05     | 0.12        | .04     | 0.42     | .674     |
| <i>New Leisure</i>                  | 0.28     | 0.11        | .28     | 2.63     | .010*    |
| <i>Co-Concepts</i>                  | 0.18     | 0.10        | .19     | 1.78     | .079     |
| <i>Start-ups</i>                    | 0.04     | 0.06        | .05     | 0.62     | .536     |

Anmerkungen. Kriterium = Resilienz,  $R^2 = .694$ , korrigiertes  $R^2 = .666$ ,  $p < .001$ ,  $n = 95$ .

Für diese Variable konnte Ecosystems & Governance sowie Atmospheric Design eine signifikante Bedeutung beigemessen werden. Infolgedessen wird ein hohes atmosphärisches Design, beispielsweise wie es im Sicherheitsgefühl oder der Inszenierung von Sehenswürdigkeiten zum Ausdruck kam, als bedeutsam für die Resilienz wahrgenommen. Zur Überprüfung von Hypothese 2 wird in einem multiplen Regressionsmodell noch die Funktion der sieben anderen Handlungsfelder auf die Urban-Rural Interfaces betrachtet. Das Modell ist mit moderater Passung ( $R^2 = .45$ , korrigiertes  $R^2 = .42$ ) signifikant ( $p < .001$ ).

Tabelle 6 Wirkung der Handlungsfelder auf Urban-Rural-Interfaces

| <i>Prädiktor</i>                    | <i>b</i> | <i>SE b</i> | $\beta$ | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------------------------------------|----------|-------------|---------|----------|----------|
| <i>Engagement &amp; Involvement</i> | -0.12    | 0.09        | -.15    | -1,39    | .168     |
| <i>Ecosystems &amp; Governance</i>  | 0.33     | 0.10        | 0.38    | 3,29     | < .001*  |
| <i>Atmospheric Design</i>           | 0.19     | 0.09        | 0.23    | 2.14     | .035*    |
| <i>Well-being</i>                   | 0.15     | 0.10        | 0.16    | 1.49     | .141     |
| <i>New Leisure</i>                  | 0.16     | 0.10        | 0.19    | 1.68     | .097     |
| <i>Co-Concepts</i>                  | -0.01    | 0.10        | -0.01   | -0.12    | .908     |
| <i>Start-ups</i>                    | -0.05    | 0.06        | -0.07   | -0.78    | .435     |

Anmerkungen. Modell: Kriterium = Urban-Rural-Interfaces,  $R^2 = .453$ , korrigiertes  $R^2 = .418$ ,  $p < .001$ , Variablen: \* $p < .05$   $n = 118$ .

Indessen besitzen Ecosystems & Governance sowie Atmospheric Design eine signifikante Funktion. Mögliche Interpretationen wären, dass eine Stadt mit guter Aufenthaltsatmosphäre zu einer Intensivierung der Urban-Rural Interfaces beiträgt, indem die Landbevölkerung diese als attraktives Freizeitziel wahrnimmt.

#### 4.2.2. Explorative Datenanalyse

Weiterführend wurde auf der Basis der gesammelten Daten eine weitere Faktorenanalyse durchgeführt, mit dem Ziel einen Faktor herauszukristallisieren, der die drei Größen Transformation, Resilienz und Nachhaltigkeit zu einer Variable Zukunftsfähigkeit fasst. In diesem Analyseschritt ergaben sich vier wesentliche Faktoren, die als Urban-Rural Interfaces, Ökologie-Ökonomie-Dualität, Bildungsinvestitionen sowie die gesuchte Variable Zukunftsfähigkeit identifiziert werden konnten. Diese beinhaltet Aussagen zu den Motiven „Aktive Zukunftsgestaltung“, „Veränderungsoffenheit“, „Innovation“, „Kreativität“, „Teilhabe“ und „Individualität“. Im Anschluss wurde geprüft, welche Handlungsfelder mit der Zukunftsfähigkeit korrespondieren. Abschließend wurde überprüft, welche Handlungsfelder als Prädiktor für die neu kreierte Variable Zukunftsfähigkeit in einer multiplen Regression fungieren ( $R^2 = .79$ , korrigiertes  $R^2 = .78$ ,  $p < .05$ ). Interessanterweise wurden hier die Handlungsfelder Atmospheric Design, Well-being, New Leisure und Co-Concepts signifikant ( $.15 \leq \beta \leq .26$ ,  $p < .05$ ). Dass dieser Effekt in der vorgelagerten Analyse nicht attestiert werden konnte, kann auf die isolierte Betrachtung zurückgeführt werden. Zudem wird in dieser Faktor-Handlungsfeld-Interaktion die Bedeutung touristischen Wirkens, im Sinne von neuen Freizeitmöglichkeiten, Co-Concepts, atmosphärischen Designs und Wohlbefinden deutlich. Start-ups kam hierbei keine Bedeutung zu, dies könnte auf die geringe Sichtbarkeit von Start-ups für Tourismusakteure zurückzuführen sein. Aus Zeit- und Organisationsgründen wurden in den nachfolgenden Workshops drei dieser vier Variablen auf ihre praktische Umsetzbarkeit hin konkretisiert. Als nicht näher betrachtete Variable wurde Wellbeing gewählt, da hier der innere Zusammenhang noch unter Zuhilfenahme erweiterten Datenmaterials näher zu definieren ist. Speziell bei dieser Variable ist nicht evident, in welcher Ursachen-Wirkungs-Beziehung sie mit der Zukunftsfähigkeit einer Destination steht. In diesem Sinne wäre es denkbar, dass Wohlbefinden zu Zukunftsfähigkeit beiträgt, da Wohlbefinden u. a. mit Optimismus korrespondiert (Panchal et al., 2016). Ebenso könnte sich eine hohe Zukunftsfähigkeit

aber auch positiv auf das Wohlbefinden auswirken, womit Wohlbefinden als Resultat, nicht als Ursache zu identifizieren wäre (Bolte & Kohlhuber, 2009).

#### **4.2.3. Zusammenfassung der quantitativen Datenauswertung**

Abschließend ist die Beantwortung der ersten Hypothese sehr differenziert zu betrachten. Werden die Variablen Resilienz, Transformation und Nachhaltigkeit einer Einzelbetrachtung unterzogen, kommt vornehmlich Engagement & Involvement sowie Ecosystems & Governance, also politischen Akteuren, eine tragende Funktion zu. In einer gemeinsamen Betrachtung, nach einer Separation der Ökonomie-Ökologie-Dualität sowie der Investition in Bildung, tragen touristische Themenkomplexe wie Co-Concepts, New Leisure, Well-being und Atmospheric Designs bedeutsam zur Zukunftsfähigkeit bei. Im Umkehrschluss bedeutet diese Analyse, dass Engagement & Involvement sowie Ecosystems & Governance zuvorderst mit der Ökonomie-Ökologie-Dualität sowie der Investition in Bildung korrespondieren. Auch die zweite Hypothese kann nur punktuell als bestätigt angesehen werden. Für die Urban-Rural Interfaces ist vornehmlich ein hohes Atmospheric Design sowie Ecosystems & Governance bedeutsam.

#### **4.3. Vorstellung der Ergebnisse der Netzwerkanalyse**

Die Grundgesamtheit von drei Metropolen lässt sich umgesetzt in einer einzelnen Erhebung nur schwerlich abbilden. Daher zielte die durchgeführte Netzwerkanalyse darauf ab, zentrale Akteure zu identifizieren. Als solche manifestierten sich städtische Behörden, Stadt- und Regionalplanung, Hochschulen sowie Kulturvereine.

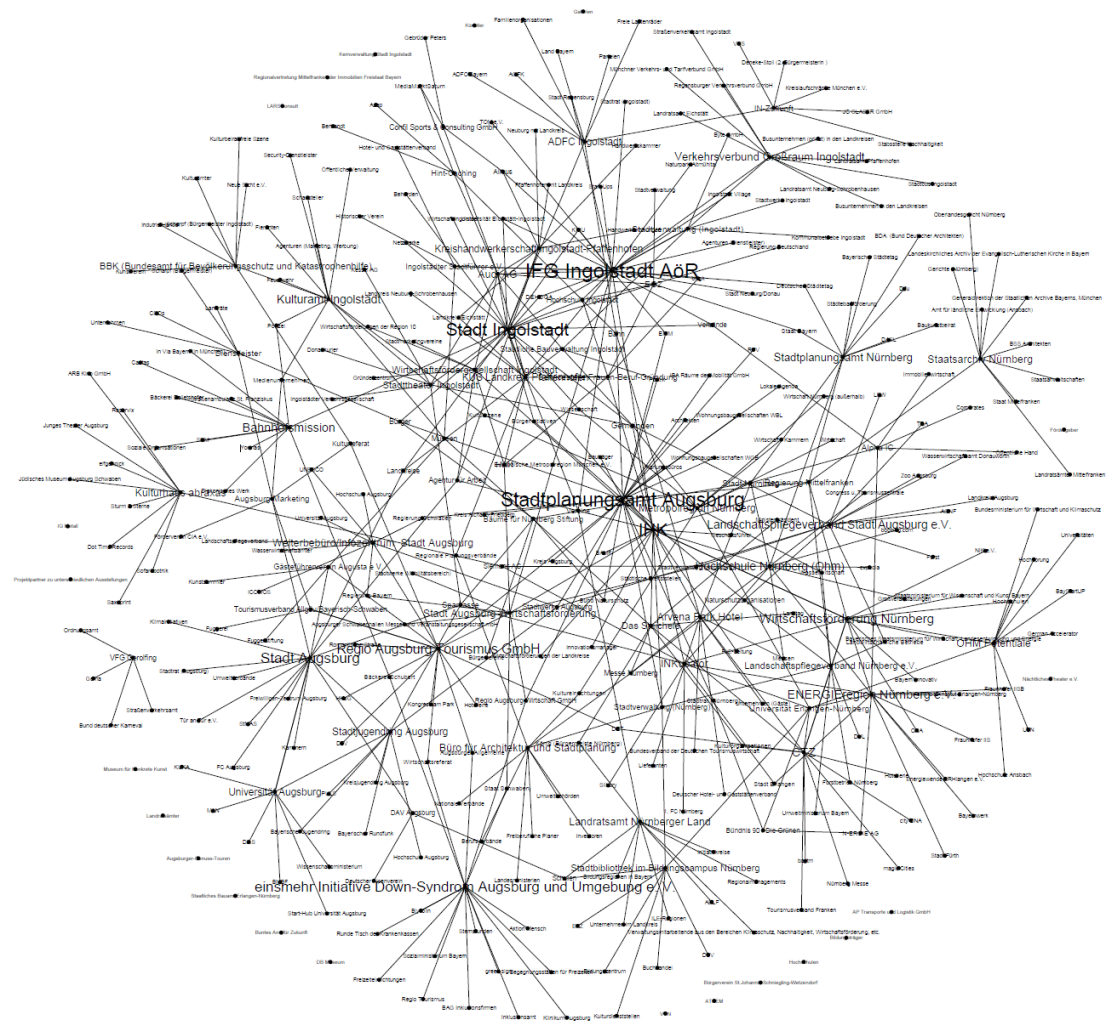


Abbildung 3 Netzwerkanalyse (eigene Darstellung)



#### **4.4. Vorstellung der Einzelergebnisse der Regionalworkshops**

In diesem Kapitel werden die Einzelergebnisse der Regionalworkshops getrennt voneinander vorgestellt und dabei die lokalen Besonderheiten pro Workshop herausgestellt.

##### **4.4.1. Regionalentwicklungsworkshop Nürnberg**

Der erste Regionalentwicklungsworkshop fand in einem Konferenzraum in der Meistersingerhalle in Nürnberg am 21.05.2024 von 14:00 – 17:00 Uhr statt. Von den 25 eingeladenen Personen nahmen schließlich fünf Personen teil, die bei der Partnerorganisation CTZ Nürnberg, bei einer Gründungsberatung und bei öffentlichen Verbänden tätig sind. Der Workshop bestand aus drei Sessions zur Entwicklung von Design-Aufträgen nach dem Design Thinking-Konzept, über. Die kreative Arbeitsphase zum Handlungsfeld des Atmospheric Design hob zahlreiche, sensorische Erlebnisse hervor, beispielsweise „Riechen“ oder „Hören“, aber auch „Sehen“. Einen wichtigen Kontext bildete besonders die Verkehrsproblematik in Nürnberg, die aufgrund der atmosphärischen Verschmutzungen, wie Feinstaub, aber auch Lärm diskutiert wird. Ein weiterer Diskussionspfad ging vom Erlebnis „Sehen“ über die Kontexte der Nürnberger Altstadt, besonders bei Nacht, hin zu einem Neu-Design des Lichtkonzepts, beispielsweise durch gezielte Fassadenbeleuchtungen. Der Design-Auftrag zu Co-Concepts rückte Erlebnisse der aktiven Interaktion, die über ein bloßes Treffen von Personengruppen hinausgehen, beispielsweise Werken und Kochen, in den Vordergrund. Kontexte bildeten dazu originär touristische Orte wie Hotellobbys und die aus der mittelalterlichen Stadtentwicklung stammenden, zahlreichen öffentlichen Plätze Nürnbergs. Workation- und Coworking-Angebote, die mehrere Generationen einbeziehen, bildeten die hervorstechenden Neu-Designs dieser Arbeitsphase. New Leisure als Design-Auftrag entwickelte rasch einen starken Naturbezug, indem „spazieren gehen“, aber auch „in den Wald gehen“ und die „Mischung aus Natur & Stadt“ als Erlebnisse herausgearbeitet wurden. Ein Spannungsfeld aus Altstadt, touristischen Orten wie Einkaufstraßen, der Industriekultur vor Ort und dem umgebenden Landleben bildeten dazu die Kontexte. Entwickelte Neu-Designs zielten auf die immobilienwirtschaftlichen Strukturen vor Ort ab, indem beispielsweise günstige Flächen für Pop-Stores geschaffen werden. Die Workshopteilnehmer vertieften zudem die Möglichkeiten der Renaturierung der Pegnitz am Beispiel der Isar in München. Zusammenfassend wurde in Nürnberg ein Design-Auftrag für ein neues Atmospheric Design entwickelt, das auf die Schaffung einer einladenden Atmosphäre abzielt und dabei Licht, Klang und visuelle Gestaltung besonders aufnimmt. Neue Co-Concepts konzentrieren sich auf multifunktionale Räume, in denen Arbeit und Freizeitgestaltung samt

Gemeinschaftsbildung ineinander verschmelzen. New Leisure-Angebote nehmen sowohl die Touristen als auch die Einheimischen in den Blick und beziehen Naturräume mit ein.

#### **4.4.2. Regionalentwicklungsworkshop Ingolstadt**

Der zweite Regionalentwicklungsworkshop fand am 23.05.2024, von 14:00-17:00 Uhr, im Studio für Neues in Ingolstadt statt. 26 Personen wurden eingeladen, vier Personen nahmen schließlich teil. Neben Vertretern der Stadt Ingolstadt nahm ein Mitglied des lokalen Ablegers eines deutschlandweit aktiven Verbands für das Radfahren und ein Bürger der Stadt Ingolstadt teil. Die Moderation führt zunächst in das Ecosystem of Hospitality ein. Die anschließende Kennenlernphase nahm besonders die Multiperspektivität in den Blick. In der gemeinsamen Arbeitsphase bearbeiteten die Teilnehmer die Neu-Designs, wie bereits in Nürnberg, zuerst das Handlungsfeld Atmospheric Design. Die dadurch erschlossenen Erlebnisse konnten unter dem Oberbegriff „Wasser“, zusammengebracht werden, die sich beispielsweise als Handlung „baden“ ausdrücken. Die Teilnehmer formulierten darüber hinaus den Wunsch nach mehr „Naturnähe“, die sich ebenfalls in Bezug auf Wasser, in einer Interaktion, mit der die Stadt durchfließenden Donau ausdrückt. Schließlich wurde auch die Belastung der Stadt durch den Verkehr thematisiert. Die Workshoprunde diskutierte als Kontexte die verfallenden Wehrbauten der Stadt, die historisch gewachsenen, öffentlichen Räume wie den Viktualienmarkt und die Verkehrsgestaltung in der Automobilstadt. Die entwickelten Neu-Designs zielten besonders auf die Möglichkeit einer Interaktion mit den lokalen Flüssen Donau und Schutter, aber auch dem Beleben nicht genutzter, öffentlicher Räume, auch in Folge von Leerstand, ab. Das Erlebnis, auch in einer zunehmend vereinzelnden Gesellschaft nicht allein sein zu müssen und Hilfe in Anspruch nehmen zu können, prägte den Gruppendiskurs zu möglichen Erlebnissen von Co-Concepts. Ergänzend wurde das Erleben von Kultur besprochen. Diese beiden Richtungen schlugen sich auch in den diskutierten Kontexten nieder, die einerseits von der Migration in die Stadt, über die Notwendigkeit von Kinderbetreuung bis hin zu wenig diskutierten Gesellschaftsdiensten, wie der Unterstützung bei Winterdiensten reicht. Andererseits werden die kulturelle Teilhabe in einer Stadt, in der ein Fortschrittsverständnis durch technische Weiterentwicklung verankert ist und eine damit verbundene Flächenpolitik besprochen. Die Gruppe leitete daraus eine Reihe von Neu-Designs für Co-Concepts ab, die von Sharing-Angeboten, über Mobilitätsangebote bis hin zu Raumnutzungskonzepten reichen, beispielsweise neuen Quartierskonzepten und Coliving-Spaces. Die Gruppe diskutierte in der letzten Arbeitsphase zu „New Leisure“ ein breites Angebot von neuen Sportarten, die von „Laser-Tag“ über „Spike Ball“ bis hin zu „Archäologie“ und „Wakeboarden“ reichen. Den hervorstechenden Kontext bildeten dabei das

Spannungsverhältnis der Industriestadt Ingolstadt zu ihrem umgebenden, ländlichen Raum, insbesondere dem spirituell anmutenden „Altmühltal“, das klassische Freizeitbetätigungen wie Fahrradfahren, aber beispielsweise auch Pilgerwege anbietet. Ungeachtet der geringen Teilnehmerzahl konnten die einzelnen Arbeitsphasen sehr detailliert bearbeitet werden. Ein neues Atmospheric Design der Stadt Ingolstadt kann eine Integration und Wiederbelebung von historischen Räumen und Naturräumen, speziell der Wassersysteme, anstreben. Die Design-Aufträge der Co-Concepts nahmen die Entwicklung in den Blick, die eine helfende Gemeinschaft in unterschiedlichen Lebenslagen ermöglichen. Die Design-Aufträge an New Leisure- Angebote strebten eine Sinnfindung im ländlichen Raum jenseits der Hektik des urbanen Alltags an.

#### **4.4.3. Regionalentwicklungsworkshop Augsburg**

Der letzte Regionalentwicklungsworkshop fand am 29.05.2024, von 14:00 bis 17:00 Uhr im Annahof in Augsburg statt. Das Projektteam hatte 25 Personen eingeladen, acht Personen nahmen teil. Neben Mitarbeitern des Destinationsmanagement der Stadt Augsburg als auch der Region Schwaben nahmen auch Vertreter der Hotellerie, der regionalen und überregionalen Wirtschaftsförderung sowie privatwirtschaftlich organisierte, historisch gewachsene Stadtentwicklungsinitiativen teil. Darüber hinaus war ein Vertreter der lokalen Kunstszene vor Ort, der bevorzugt im öffentlichen Raum wirkt. Nach einer Einführung in das „Ecosystem of Hospitality“ eröffnete die Vorstellungsrunde erneut den interaktiven Teil des Workshops. In der Diskussion zu Atmospheric Design trat rasch das Erleben von Vielfalt als Stärke von Augsburg hervor, das sich sowohl auf die gesellschaftliche Struktur Augsburgs als auch die zahlreichen, unterschiedlichen Lebensräume der Stadt bezieht. Kritik wurde an der Verkehrsentwicklung und der damit verbundenen Lärm- und Luftemissionen geübt. Die Stadtgestaltung der italienischen Renaissance, die lange Industriegeschichte Augsburgs und die umgebenden Wälder bilden einen kontextuellen Dreiklang, der von der langen Sozialtradition, insbesondere durch die Fuggerfamilie, gestärkt wird. Die Gruppe thematisierte darüber hinaus Wasserbezüge in der Stadt, beispielsweise die Brunnen der Stadt sowie die Wertach. Die entwickelten Neu-Designs des Atmospheric Design in Augsburg streben daher eine „Aufenthaltsqualität am Wasser“ an, besonders vor dem Hintergrund der oberirdischen Fluss-Kanalstrukturen. Weiter entwickelte die Gruppe „Mut zur Vision“ und skizzierte Neu-Designs der historisch gewachsenen Platzstrukturen und Topografien, beispielsweise durch die öffentliche Erschließung von Hinterhöfen. In der Arbeitsphase der Neu-Designs der „Co-Concepts“ diskutierte die Gruppe zahlreiche Erlebnisse, die von Wünschen nach Bildung über ein Öffnen der Stadt bis hin zu kreativen Ansätzen rund um Tanz und Musik reichten. Darüber hinaus nimmt das Erlebnis von Mobilität

in der Stadt eine hervorgehobene Rolle ein. Kontexte bilden „Orte der Begegnung“ – von „Hotels“ über „Museen“ bis hin zu Sakralräumen wie verschlossenen „Klostergärten“ oder Profanbauten wie historischen Wassertürmen. Auch die Leerstände spielen dabei eine Rolle. Die Gruppe evaluierte daraus bereits zahlreiche Neu-Designs: Eine Gast-Welt, in der Bürger und Gäste aufeinandertreffen, bilden die Grundlage für Überlegungen zur Öffnung der Stadt, zur Verbesserung der Erreichbarkeit, zur Gastlichkeit und zur Umsetzung von flexiblen, gemeinschaftlich nutzbaren, Raumkonzepten, beispielsweise als „Multispaces“. Abschließend nahm sich die Gruppe einem Design-Auftrag für New Leisure an und diskutierte zunächst zahlreiche, vorwiegend sportlich geprägte Erlebnisse. Diese sind eher klassisch geprägt, beispielsweise das Fußballspielen, aber auch Mountainbiken, Wandern und Joggen. Alternative Aktivitäten wie Surfen oder Bouldern wurden erst spät in der Diskussion ergänzt. Daneben wurde die lange Stadtgeschichte Augsburgs als Erlebnis diskutiert. Die „Fugger“, die Tradition als „Friedensstadt“, ihre „Theaterkultur“ mit zahlreichen „Freiluftbühnen“ schlossen als passende Kontexte in der Diskussion an. Zahlreiche räumliche Freizeitangebote, vom Automobilmuseum über eine Kletterhalle bis hin zu den Angeboten eines lokalen Fußballclubs, ergänzten die diskutierten Kontexte, die bis zum Verständnis als europäische Metropole führten. Die Gruppe brachte die Erlebnisse und Kontexte in zahlreichen Neu-Designs zusammen, die im besonderen Maße Angebote hervorheben, die sowohl Migranten als auch Familien ansprechen und von diesen ermöglicht werden. Balance zwischen Stadtgeschichte, Wassernähe und der durch Diversität geprägten Stadtbevölkerung bildeten den diskutierten Rahmen für einen Design-Auftrag an das Handlungsfeld Atmospheric Design im Regionalentwicklungsworkshop Augsburg. Die Design-Aufträge für Co-Concepts rücken die Nutzungsflexibilität in den Vordergrund, um Orte der Begegnung zwischen den zahlreichen Bevölkerungsgruppen zu schaffen. Die Neugestaltung von New Leisure- Aktivitäten wurde im Spannungsfeld von traditionellen und kontemporären Sportarten sowie vor dem Hintergrund der langen Stadtgeschichte diskutiert.

## **4.5. Synthese**

Aufbauend auf den Einzelergebnissen werden zunächst die Ergebnisse der Regionalentwicklungswshops zusammengeführt. Darauf aufbauend werden die gewonnenen Erkenntnisse des abschließenden Syntheseworkshops vorgestellt.

### **4.5.1. Synthese der Regionalentwicklungswshops**

Das Projektteam führt die Ergebnisse der drei Regionalentwicklungswshops in der ersten Auswertungsphase zusammen und bildet daraus regionalübergreifende Design-Aufträge, welche die Grundlage für die Ideen- und Prototypentwicklung des Syntheseworkshops sind.

## **Atmospheric Design**

Die drei Städte Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg verfügen über historische Altstadtkerne, die an vielen Stellen nach den Zerstörungen des Zweiten Weltkriegs wieder aufgebaut worden sind. Darüber hinaus sind in den Zentren die Strukturen der mittelalterlichen Straßen und Plätze erhalten, sodass dadurch eine besondere, urbane Dichte entstehen kann. Dazu ist kein Verkehrsmittel erforderlich, sondern diese Stadtstrukturen entsprechen im Wesentlichen bereits einer Stadtorganisation, die gegenwärtig als 15-Minuten-Stadt im öffentlichen und akademischen Diskurs verhandelt wird. „Gehen“ als in den Workshops viel diskutiertes Erlebnis, der hiermit verbundene „Flair“ und die „Romantik“ der historischen Architektur bilden dazu die in den Workshops erarbeitete Erlebniskulisse. Die Altstadt als Stadtypus mit ihren Wehrbauten, ihrer Sozialtradition, aber auch ihren Begegnungsorten wie Wochenmärkten, bildet die Kulisse dieser Erlebnisse. Die Forscher synthetisieren daraus einen Design-Auftrag zur Integration von Stadtgeschichte, der mit der fragmentierten Stadtplanung der „Charta von Athen“ (CIAM, 1931) historische Gebäude und Strukturen stärker in die Stadtentwicklung integriert.

Jede Stadt wird von einem Flusssystem durchzogen, in Nürnberg die Pegnitz, in Ingolstadt die Donau und Schutter und in Augsburg Lech und Wertach. Wasser befindet sich daher bereits auf natürlichem Weg in den Städten, ist jedoch gegenwärtig aufgrund von Über- und Verbauung nur bedingt sichtbar und kaum berührbar. Revitalisierte Räume an Wasserläufen bieten zahlreiche Möglichkeiten für soziale Aktivitäten und stärken gleichzeitig die ökologische Entwicklung. Auch künstlich geschaffene Orte zur Wasserinteraktion wie Brunnen dienen eher der visuellen Erfahrung statt der unmittelbaren Interaktion, beispielsweise zur Abkühlung oder bei Durst aufgrund der durch den Klimawandel zunehmend heißeren Sommermonate. Wasser kann daher als Element in den Städten genutzt werden, das zur funktionellen Sicherung von Grundbedürfnissen beiträgt und darüber hinaus gemeinsame Aktivitäten im Rahmen einer sozial-ökologischen Transformation ermöglicht. Der letzte Design-Auftrag für ein neues Atmospheric Design richtet sich an die Re-Konzeptualisierung durch das Sehen. Diese sensorische Wahrnehmung kann durch bewusste Beleuchtung zu unterschiedlichen Tageszeiten und an verschiedenen Orten gezielt erlebbar gemacht werden. Licht vermittelt darüber hinaus ein Sicherheitsgefühl und wirkt dadurch inklusiv für den Stadtraum, sodass Teilhabe für alle – zu allen Zeiten – ermöglicht wird. Der Kritik an den Verkehrssystemen kann durch bessere Beleuchtung entgegengewirkt werden, eine Außengastronomie schafft urbanen Flair und die Industriedenkmäler können sowohl für Einheimische als auch Gäste neu inszeniert werden.

## **Co-Concepts**

In allen drei Regionalworkshops wurde deutlich, wie sehr die drei Großstädte unter der Verkehrsbelastung des motorisierten Individualverkehrs und dem drohenden Infarkt des Straßenverkehrssystems leiden. Ein Design-Auftrag ist deshalb, den gegenwärtigen Verkehr in eine „Kooperative Infrastruktur“ umzumünzen, bei dem Reisen mehr bietet, als lediglich von einem Ort zum nächsten zu gelangen. Vielmehr soll die Fortbewegung Chancen zur Interaktion untereinander bieten, die familiären Charakter haben und Vernetzung unterstützen. Eine solche gemeinschaftliche Unterstützung wird vom demographischen Wandel und einer Stärkung des demokratischen Bewusstseins gerahmt. Mobilitätskonzerne können hierbei eine zusammenführende Rolle einnehmen, statt die Nutzer zu vereinzeln.

## **Innovative Arbeitsräume**

Auch Arbeit kann als Erlebnis verstanden werden, das weit über die Vorstellung des „Abarbeitens“ hinausgeht. Es handelt sich dabei vielmehr um eine schöpferische Tätigkeit, die vom „Kunst machen“ über „Kochen“ bis hin zum gegenseitigen „Befähigen“ von Fertigkeiten reicht, bei der ein Vernetzungs- und Inspirationsgedanke zum Tragen kommt. Es sind daher innovative Arbeitsräume gefragt, die Flexibilität, Kreativität und Kollaboration ermöglichen. Im urbanen Umfeld finden sich hierzu zahlreiche Potenziale. Beispiele im touristischen Kontext sind typischerweise Museen und Hotels, aber auch sakrale Räume oder Orte, in denen Betreuungsleistungen, sei es von Kindern oder Älteren, stattfinden.

## **Multifunktionale Stadtbereiche**

Den dritten-Design Auftrag zum Handlungsfeld der Co-Concepts bildet die inklusive und dynamische Gestaltung von Stadtbereichen. Diversität und ein gegenseitiges Begegnen auf Augenhöhe können dort erlebt werden. Dies geschieht beim gemeinsamen Essen und Trinken als auch bei Musik und Tanz. Kontexte sind Events jeglicher Art wie Messen oder Kongresse. Weiter folgt dies vor dem regionalen Hintergrund wie dem Umland der Stadt und in den Stadtvierteln, auf Plätzen und durch das lokale Vereinsleben.

## **New Leisure**

Allen drei Großstädten ist gemeinsam, dass diese eine ausgeprägte Verschränkung zwischen Stadtzentren und einem ländlich geprägten Umland aufweisen. Daraus ergeben sich Chancen, Stadtquartiere naturnah neu zu konzeptualisieren, bei denen eine harmonische Verbindung zwischen Urbanität und Ländlichkeit entwickelt und gestärkt wird. Diese gemischten Quartiere können durch einen ausgeprägten Außenbezug, jenseits der gebauten Umwelt, erlebt werden, beispielsweise durch Waldspaziergänge, aber auch die tradierten Nutzungen der Natur in der

Region. Potenzielle Räume können zunächst einmal konsumfrei entworfen werden, um beispielsweise bestehende Parks, historische Wegestrukturen und Seen stärker in Bezug mit den Altstädten zu setzen. Events können zur Bewusstwerdung dieser Verbindungen beitragen.

### **Stadt in Bewegung**

Städte als Bewegungsräume sind als Design-Auftrag eine logische Schlussfolgerung aus dem Verkehrsdiskurs einerseits und dem gesellschaftlichen Trend zu Fitness und sportlicher Aktivität andererseits. Die erlebten Bewegungsarten können dabei traditionell orientiert sein, beispielsweise indem Joggen, Wandern oder Radfahren in der Stadtentwicklung konzeptualisiert werden. Bewegung kann dabei auch eine touristische Perspektive einnehmen, die von Geschäftsreisen bis zur Destinationswerbung mit Trendsportarten reicht. In allen drei Städten bildet die Transformation von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft und mit ihr die großflächigen Leerstände des Industriezeitalters Potenziale. Auch die Alltäglichkeit des Einkaufens schafft zahlreiche Chancen, Bewegung in der städtischen Entwicklung mitzudenken. Schließlich stellt die Bewusstseinsbildung des Individuums, das sich und seine Handlungsmacht zunehmend mehr wahrnimmt, einen herausfordernden Design-Auftrag dar. Durch bewusstes Bewegen, wie zum Beispiel Spaziergehen, kann eine Person ihre Gedanken mit ihrer eigenen Lebensgeschichte verbinden. Dabei wird sie sich ihrer Einzigartigkeit und der Vielfalt der Welt bewusst. Dieser Prozess hilft, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, was ihr Wohlbefinden stärkt und in welchen Situationen sie sich wohlfühlt. Dieses Wissen kann genutzt werden, um gastfreundliche Umgebungen zu schaffen, die diese Bedürfnisse berücksichtigen. Dies gelingt, indem Identifikationspunkte herausgearbeitet werden, die von Stadtgeschichte bis zu natürlichen Umgebungen wie Tälern und Flüssen reichen können. Angebote wie Pilgerwege oder Gesundheitstourismus schaffen hierzu einen passenden Rahmen.

#### **4.5.2. Ergebnisse des Syntheseworkshops**

Alle 19 Personen, die an einem der Regionalentwicklungsworkshops teilgenommen haben, waren auch zum Syntheseworkshop am 23.07.2024, 10:00 – 13:00 Uhr in Ingolstadt eingeladen worden. Schließlich nahmen sieben Personen am Workshop teil, darunter jeweils ein Vertreter der touristischen Organisationen der Partnerstädte, sowie Vertreter von öffentlichen Institutionen. Zunächst schärfte eine Kennenlernrunde die Multiperspektivität, insbesondere vor dem Hintergrund der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der unterschiedlichen Wirkungsräume der Beteiligten. Mit der Methode des Ideenmotors wurden anschließend zu jedem der Neu-Designs, die das Projektteam aus den Regionalworkshops synthetisiert hat, Umsetzungsideen entwickelt. Hierbei galt „Quantität vor Qualität“. Indem die Teilnehmer jeweils keinen, einen halben oder

einen ganzen Klebepunkt in den Farben der Grundprinzipien des Design Thinking Ansatzes, nämlich in Grün für „Wirtschaftlichkeit“, Blau für „Technische Machbarkeit“ und Rot für „Gesellschaftliche Erwünschtheit“ verteilten, wurden die Ideen priorisiert. Die Ergebnisse, die in jedem Grundprinzip mindestens einen halben Punkt erhalten haben, werden nachstehend kurz besprochen.

### **Atmospheric Design**

Zunächst sticht eine Idee zur Entwicklung von Virtual Reality-Angeboten in Verbindung mit Storytelling hervor. Gewachsene Naturbezüge können über die Erleichterung der Zugänglichkeit von Gärten, insbesondere Gärten in öffentlicher Hand, verbessert werden. Ebenfalls in diese Richtung zielt der Vorschlag, historische Bausubstanz stärker für Nutzungen zu öffnen. Wasser kann in Spielplätze und Parks konzeptualisiert werden. Licht in urbanen Kontexten kann zur thematischen Inszenierung eingesetzt werden, zur Beleuchtung von Street Art dienen oder ebenfalls in Virtual Reality-Angebote integriert werden.

### **Co-Concepts**

Eine kooperative Infrastruktur fördert die Erreichbarkeit der Städte und hat klar definierte Schnittstellen zwischen den Mobilitätsprodukten. Darüber hinaus sind die neuralgischen Punkte, in denen sich die Nachteile der Verkehrsbelastung kumulieren, als „Pain Points“ bekannt und werden bearbeitet. Innovative Arbeitsräume verfügen über eine kreative Wandgestaltung, fördern die Konnektivität von Medien und zeichnen sich durch eine angenehme Beleuchtung aus. Digitalisierung wird dort gelebt und der Innovationsaspekt ist in die normale Arbeitsumgebung verinnerlicht. Das Ausgrenzen von Arbeitern mit Kindern findet nicht statt, sondern Kinderbetreuung wird angeboten und die Kindermitnahme ist ermöglicht. Dazu werden die bestehenden Strukturen der Arbeitswelten neu gedacht und umgenutzt. Ganzjährlich nutzbare Parks stellen eine Umsetzungsidee für multifunktionale Stadtbereiche dar.

### **New-Leisure**

Zu den Design-Aufträgen der New-Leisure Aktivitäten haben die Teilnehmer des Syntheseworkshops lediglich das Angebot von Paddel-Tennis in einer Stadt in Bewegung überzeugt. In neu zusammengesetzten Gruppen fügten die Teilnehmer die Ideen nun zusammen und entwickelten daraus pro Handlungsfeld erste Prototypen.

Der Prototyp „Stadt-Umland-Tool“ fördert das Zusammenspiel von Urbanität und Regionalität und bespielt dabei die Themenfelder von Ernährung und Gesundheit, kultureller Vielfalt, neugedachter Mobilität sowie einem neuen Verhältnis von Arbeit und Wohnen. Es stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt und regionale Identitäten sowie regionale Wirtschaftskreisläufe



und Räume. Für die Nutzer bedeutet dies einen Beitrag zum Klimaschutz sowie eine Erhöhung der Lebensqualität.

Der Prototyp „The Place to BE“ beschreibt einen intergenerationalen und inklusiven Begegnungsraum über alle Lebensbereiche. Es ermöglicht im Sinne von New Work, offene Arbeits-, Werk- und Begegnungsräume sowie Flächen für Workshops. Darüber hinaus finden sich dort auch Plätze für Freizeitaktivitäten, beispielsweise eine Bibliothek, ein Spielplatz, Sportbereiche aber auch ein Café oder Bistro. Es spricht alle Nationen und Generationen an und ist somit ein „Raum für alle“. Nutzergruppen reichen von Schülern über Arbeiter und Familien bis hin zu Touristen, Künstlern und Bewohnern.

Der Prototyp „Tod der Infotafel“ nimmt den Virtual / Augmented Reality Ansatz auf und ermöglicht durch diese Technologie, historische Bausubstanz wieder zu erleben. Damit werden Informationen zu Gebäuden vermittelt, Emotionen geweckt und Interaktion in einem Gamification-Ansatz ermöglicht. Es erweckt bei den Nutzern Gefühle von Tradition, Identifikation und generationsübergreifender Zugehörigkeit. Die Nutzung erfolgt multikulturell, mehrsprachig und barrierefrei und ist daher weit skalierbar, auch wegen der niedrigen, technischen Hürden. Daraus folgen neue Möglichkeiten der Interaktion. Zum Abschluss des Workshops diskutierten die Teilnehmer noch das Verhältnis von Einfluss und Interesse ihrer Stakeholder zur Umsetzung der Prototypen. Ein sehr hoher Einfluss wurden der Politik und den Unternehmen vor Ort zugeschrieben. Vereinen wird zwar ein hohes Interesse, aber vergleichsweise geringer Einfluss attestiert. Für Fördergeber und Forschungseinrichtungen wurde sowohl ein niedriger Einfluss als auch ein niedriges Interesse diskutiert. Privatwirtschaftliche Investoren halten Interesse und Einfluss im mittleren Bereich in Einklang.

## **5. Einordnung der Studienergebnisse**

### **5.1. Reflexion des Forschungsdesigns**

Die Auswahl der Städte Ingolstadt, Augsburg, und Nürnberg bietet sich aus unterschiedlichen Richtungen für die vergleichende Studie an. Alle drei Städte eint ihre industrielle Geschichte sowie ihre Rolle als gleichberechtigte, nebeneinanderstehende Oberzentren Bayerns. Die Städte sind groß genug, um strategische, langfristig orientierte Stadtentwicklungskonzepte zu formulieren und umzusetzen, auf die das Forschungsteam für den Desk Research zurückgreifen konnte. Als Oberzentren verfügen die drei Städte über eine breite Auswahl an regionalen Partnern, die sowohl für die quantitative Umfrage als auch die Workshops gewonnen werden konnten. Alle drei Städte liegen in unterschiedlichen Bezirken des Freistaats, auf deren

Grenzziehungen die Aufteilung von Landes- und Regionalorganisationen wirken, beispielsweise bei den Industrie-, Handels- und Handwerkskammern. Die Städte prägen darüber hinaus die umgebenden Regionen und zeichnen sich durch lebendige Stadt-Umland-Verflechtung aus. Die angestrebte Multiperspektivität war daher gesichert. Die in vier Phasen nacheinander durchgeführten Forschungsmethoden des Projekts erwiesen sich als sehr gewinnbringend. Das Desk Research zu den Stadtentwicklungskonzepten schuf wesentliche Grundlagen zum Status Quo der drei Fallstudien. Die Netzwerkanalyse ermöglichte es, die regionalen Beziehungsgeflechte zu beleuchten und insbesondere die Wechselverhältnisse zwischen touristischen Akteuren und einwohnerzugewandten Organisationen herauszukristallisieren. Weiter konnten wichtige Einblicke zum Verhältnis von staatlichen und privaten Akteuren gewonnen werden. Auch die Netzwerkstärke insgesamt konnte als Indikator für Resilienz ausgemacht werden. Durch die quantitativen Befragungen konnte das „Ecosystem of Hospitality“ in der Theorie zuerst validiert werden. Die Ergebnisse, die mit einer Faktoranalyse synthetisiert wurden, waren anschließend Grundlage für das vertiefte Arbeiten in den Workshops. Dadurch konnte man sich auf Atmospheric Design, Co-Concepts und New Leisure als signifikante Handlungsfelder konzentrieren. Die Workshopphase selbst diente als Praxistest des Modells und ermöglichte eine umsetzungsorientierte Weiterentwicklung des Modells. Der gewählte Design Thinking-Aufbau lieferte damit einen Beitrag zum Diskurs urbaner Transformation. Wirtschaftlichkeit, technische Machbarkeit und gesellschaftliche Erwünschtheit, die gleichberechtigt für den Ansatz adaptiert wurden, haben in der Ansprache der Teilnehmer inkludierend gewirkt und die gewünschte Multiperspektivität stärker ermöglicht. Weiter konnte der Ansatz so von der individuellen Nutzerebene auf die gesellschaftliche Ebene der Stadt als Betrachtungsraum gehoben werden. Die Workshops zeigten darüber hinaus die Praxistauglichkeit eines aus den Tourismuswissenschaften stammenden Ansatzes, der seine Stärke, Einwohner und Gäste gemeinsam in den Betrachtungspunkt zu rücken, herausstellte. Die Entscheidung, Kreativität in den Mittelpunkt der Workshops zu rücken, hat sich bewährt. Das nun validierte Ecosystem of Hospitality ist daher ein durchaus praxistaugliches Werkzeug in der urbanen Transformation, wie die im Syntheseworkshop hervorgebrachten Ideen und Prototypen belegen. Die drei Partnerstädte Ingolstadt, Augsburg und Nürnberg sind gewissermaßen Pioniere des Wandels. Zusammenfassend kann die mehrstufige Vorgehensweise als sehr gewinnbringend für das Forschungsvorhaben herausgestellt werden. Ein solches Vorgehen kann Vorbild für Stadtentwicklungsprojekte sein, bei denen es häufig darum geht, von der Anforderungsuntersuchung einer größeren Gruppe zu konkreten Umsetzungsmöglichkeiten zu gelangen.

## **5.2. Abgleich von Forschungszielen und Ergebnissen**

Das primäre Forschungsziel, nämlich eine Operationalisierung des „Ecosystem of Hospitality“-Ansatzes zu ermöglichen, wurde erreicht. Die entwickelten Prototypen zeigen beispielhaft auf, wie Aufgaben zur Bewerkstelligung von Transformation und zur Schaffung von Resilienz unter Berücksichtigung des Ansatzes identifiziert und konkretisiert werden können. Sowohl die Netzwerk- als auch die Stakeholder-Analyse am Ende des Syntheseworkshops machen deutlich, welche Schnittstellen zur Bewältigung der damit einhergehenden Herausforderungen von besonderer Bedeutung sind. Maßnahmen zur Umsetzung des Ecosystem of Hospitality sind in den Regionalentwicklungsworkshops dargelegt worden. Besonders die lokalen Wirtschaftsförderungen und die Destinationsmanagementorganisationen wurden als wichtige Akteure vor Ort identifiziert. Eine nachhaltige integrative Etablierung des Ecosystem of Hospitality Ansatzes kann gelingen, wenn distinkte Aufgabenteilungen hinterfragt werden und die gemeinschaftliche Leistungsfähigkeit für das Transformationsmanagement gestärkt wird. Durch deren vielfältige Verflechtungen als Knoten in den untersuchten Netzwerken kann es dadurch auch gelingen, diese zu stärken und für innere wie äußere Veränderungen resilienter zu gestalten. Die Stadtentwicklungskonzepte konnten bewertet und gegenübergestellt werden. Alle Handlungsfelder des Ecosystem of Hospitality sind zunächst definiert und auf ihre Signifikanzen hin validiert worden. Die herausstechenden Handlungsfelder sind anschließend in der Workshop-Phase weiter operationalisiert worden. Die Wechselseitigkeit aus theoretischer Weiterentwicklung des Modells als auch praktischer Anwendung im Feld hat sich für die Operationalisierung als positiv erwiesen. Der angewandte Mixed-Methods-Ansatz kann als Beispiel für zukünftige Forschungsvorhaben zum Ecosystem of Hospitality-Ansatz verwendet werden. Dabei wurden besonders die tourismuswissenschaftlichen Potenziale deutlich, um bei nachhaltiger Transformation mitzuwirken. Für die Entwicklung von Key Performance Indicators (KPI's) konnten, mit den aus dem Design Thinking übernommenen Prinzipien Wirtschaftlichkeit, technische Machbarkeit und gesellschaftliche Erwünschtheit, Rahmenparameter identifiziert werden. Diese könnten in einem Projekt für ein quantitatives Transformationsmonitoring ausgebaut und validiert werden.

## **5.3. Angestrebte Veröffentlichungen**

Erste Forschungsergebnisse wurden bei der Jahrestagung des Bayerischen Zentrums für Tourismus „High Tech und High Touch – Tourismuszukunft im Spannungsfeld von Mensch und Technik“, vom 16.04.2024 bis zum 17.04.2024, im Rahmen eines Poster-Aushangs den Konferenzteilnehmern zugänglich gemacht. Zudem wurde der Abschluss der Erhebungsphase des

Projekts mit einem Beitrag auf der Nachrichtenseite des Lehrstuhls Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship kommuniziert und kann unter dem folgenden Link abgerufen werden: <https://www.ku.de/mgf/geographie/tourismus/aktuelles/news-detailseite/bzt-projekt-erfolgreicher-abschluss-der-workshopphase-in-ingolstadt>.

Weiter sind Pressemitteilungen zum Projektabschluss in den folgenden Lokalnachrichten der Partnerstädte geplant:

- Donau-Kurier (Ingolstadt)
- Augsburger Allgemeine (Augsburg)
- Nürnberger Nachrichten (Nürnberg)

Da es sich um ein wissenschaftliches Forschungsprojekt handelt, sind darüber hinaus eine Veröffentlichung in einem Fachmagazin („Journal“) sowie in einer wissenschaftlichen Schriftenreihe geplant. Es ist ein Beitrag („Paper“) geplant, der die Anwendung des „Ecosystems of Hospitality“-Ansatzes im Rahmen dieses Forschungsprojekts skizziert. Der Beitrag zielt besonders auf die Formulierung von Handlungsempfehlungen ab und soll zu einer Verbreitung des Ansatzes in der Praxis und in der Governance der Nachhaltigkeitstransformation und städtischer Resilienz führen. Der Open-Access-Zugang des Journals unterstützt diese Zielsetzung, aufgrund der Möglichkeiten der Verbreitung auch an Interessierte außerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft besonders. Darüber hinaus ist ein Beitrag in einer Herausgeberschaft eines Sammelwerks eines tourismuswissenschaftlichen Netzwerks geplant, beispielsweise der DGT-Schriftenreihe, sodass Anlass, Zielsetzungen, Vorgehensweise und Ergebnisse des Forschungsprojekts der deutschsprachigen Forschungsgemeinschaft vorgestellt werden können.

## **6. Handlungsempfehlungen**

Abschließend werden Handlungsempfehlungen für wissenschaftliche wie praktische Akteure abgegeben. Die Entwicklung neuer Handlungsfelder, unter Berücksichtigung der Definitionen der nicht angepassten Handlungsfelder, bietet in einem zukünftigen Projekt die Chance, weitere Ansätze für die Transformation, angeleitet von der Idee des Ecosystem of Hospitality, zu identifizieren. Der mehrstufige Methodenansatz von der standortbezogenen Untersuchung über die Netzwerkidentifikation und Theorievalidierung, bis hin zur workshopbasierten Maßnahmenentwicklung als Prototypen, kann eine Blaupause für Stadt-Reallabor-Projekte in der Transformationsforschung sein. Die Auswirkungen der sich beschleunigenden digitalen Transformation, insbesondere die Nutzung von künstlicher Intelligenz und ihre exponentielle

Durchdringung aller Lebensbereiche war zum Stand des Forschungsantrags dieses Projekts nicht abzusehen. An der Schnittstelle von „High-Tech und High-Touch“ (BZT-Jahrestagung, 2024) kann ein Folgeprojekt wertvolle Erkenntnisse zu diesen Potenzialen, im Hinblick auf die große Transformation liefern. Einmal mehr hat die Untersuchung den Wert von partizipativen Verfahren für die Stadtentwicklung verdeutlicht. Der mehrstufige Methodenansatz hat gezeigt, wie dieser auch mit einer perspektivisch breiten und dennoch fachlich spezialisierten Gruppe gelingen kann. Eine breitere Bürgerbeteiligung kann sich, sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus basisdemokratischer Orientierung, bei zukünftigen Projekten, positiv auf die Maßnahmenfindung und Akzeptanz bei Realisation auswirken. Das Forschungsprojekt und der dahinterstehende „Ecosystem of Hospitality“-Ansatz fordert dabei, dies haben besonders die Workshops gezeigt, die Partizipationsfähigkeit und Bereitschaft der Bürger heraus und regt an, auch Gäste der Stadt hier einzubeziehen. In den Workshops selbst sind sehr konkrete Ergebnisse erarbeitet worden.

Atmospheric Design verdeutlicht besonders die Beleuchtung als Potenzial bei der Stadtgestaltung. Co-Concepts können als multifunktionale Stadtbereiche gestaltet sein, die hierarchiefreie Begegnungsflächen formen. Dazu können auch Umnutzungen diskutiert werden, besonders bei Leerständen. Neue Freizeitaktivitäten – New Leisure – finden vor allem an der Schnittstelle von Natur und Urbanität statt. Unter Ausnutzung der Potenziale der Stadt-Umland-Verflechtungen sowie der Renaturierung der Flussläufe können sowohl für Einwohner als auch für Touristen neue Rekreations-Räume geschaffen werden, die dem Wunsch nach einer tiefergehenden Sinnsuche in der instabilen „VUCA“-Welt gerecht werden können.

#### IV) Literaturverzeichnis

- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- Allmendinger, J., & Wetzel, J. (2020). Vertrauen hält eine Gesellschaft zusammen. *NZZ*, 28. <https://www.nzz.ch/meinung/vertrauen-haelt-eine-gesellschaft-zusammen-ld.1558190>
- Bachinger, M., Kofler, I., & Pechlaner, H. (2020). Sustainable instead of high-growth? Entrepreneurial Ecosystems in Tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 238–242. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.001>
- Bachinger, M., Kofler, I., & Pechlaner, H. (2022). Entrepreneurial ecosystems in tourism: An analysis of characteristics from a systems perspective. *European Journal of Tourism Research*, 31, 3113. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v31i.2490>
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *Service Industries Journal*, 30(10), 1757–1771.  
<https://doi.org/10.1080/02642060903580649>
- Berlage, J. (2020). *Zukunft sichern durch Strategic Foresight: Handlungsoptionen erkennen, Zukunft aktiv gestalten*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Bhuiyan, K. H., Jahan, I., Zayed, N. M., Islam, K. M. A., Suyaiya, S., Tkachenko, O., & Nitsenko, V. (2022). Smart tourism ecosystem: A new dimension toward sustainable value co-creation. *Sustainability*, 14(22), 15043.  
<https://doi.org/10.3390/su142215043>
- Böcker, M., Brüggemann, H., Christ, M., Knak, A., Lage, J., & Sommer, B. (2021). *Wie wird weniger genug?* München: oekom verlag.

- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108–124. <https://doi.org/10.1108/ijtc-12-2015-0032>
- Bolte, G., & Kohlhuber, M. (2009). Soziale Ungleichheit bei umweltbezogener Gesundheit: Erklärungsansätze aus umweltepidemiologischer Perspektive. In M. Richter & K. Hurrelmann (Hrsg.), *Gesundheitliche Ungleichheit*, 99–116. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Born, D., & Krys, C. (2020). *Roland Berger Trend Compendium 2050: Politik & Governance*. München: Roland Berger. <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Roland-Berger-Trend-Compendium-2050-Politik-Governance-2.html>
- Cameron, J., & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationships of effectiveness. In R. W. Woodman & A. B. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5), 23–58. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deutsche Zentrale für Tourismus DZT. (2023). *Früher Glanz und großes Geld*. Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT). <https://www.germany.travel/de/staedte-kultur/augsburg.html>
- Deutsche Zentrale für Tourismus e. V. (2025, April 7). *Glanzvoll und bedeutend: Augsburg - Germany Travel*. Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. <https://www.germany.travel/de/staedte-kultur/augsburg.html>
- Domínguez-Mujica, J., Parreño-Castellano, J. M., & Moreno-Medina, C. (2020). Vacation rentals, tourism, and international migration: Gentrification in Las Palmas de

- Gran Canaria (Spain) from a diachronic perspective. In A. Öztürk & M. A. Hossain (Eds.), *Handbook of research on the impacts, challenges, and policy responses to overtourism* 237–260. Hershey, PA: IGI Global.
- Fischer, E. (2009). *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination: Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8215-5>
- Gamper, M. (2020). Netzwerkanalyse – eine methodische Annäherung. In M. Richter & A. Hurrelmann (Hrsg.), *Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten* 109–133. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GEFAK – Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH. (2022). *Wirtschaftsstrukturanalyse der Region 10*. Ingolstadt: IFG Ingolstadt. <https://www.ingolstadt-ifg.de/strukturanalyse>
- Herz, A., & Gamper, M. (2012). Möglichkeiten und Grenzen der Erhebung ego-zentrierter Netzwerke im Online-Fragebogen und über digitale Netzwerkkarten. *Knoten und Kanten*, 2, 57–87.
- Hung, K., Sirakaya-Turk, E., & Ingram, L. J. (2011). Testing the efficacy of an integrative model for community participation. *Journal of Travel Research*, 50(3), 276–288. <https://doi.org/10.1177/0047287510362781>
- Janssen, F. (2023, März 20). *Die wirtschaftsstärksten Städte Deutschlands*. Institut der Deutschen Wirtschaft (IWD). <https://www.iwd.de/artikel/gross-ist-nicht-gleich-stark-119810/>
- Kerguenne, A., Schaefer, H., & Taherivand, A. (2022). *Design Thinking. Die agile Innovations-Strategie* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.



- Klößner, J., & Friedrichs, J. (2014). Gesamtgestaltung des Fragebogens. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 675–685. Wiesbaden: Springer VS.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249–261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kumar, S., Kumar, N., & Vivekadhish, S. (2016). Millennium development goals (MDGs) to sustainable development goals (SDGs): Addressing unfinished agenda and strengthening sustainable development and partnership. *Indian Journal of Community Medicine: Official Publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine*, 41(1), 1–4. <https://doi.org/10.4103/0970-0218.170955>
- Kunzmann, K. R. (2020). Smart cities after covid-19: Ten narratives. *DISP*, 56(2), 20–31. <https://doi.org/10.1080/02513625.2020.1794120>
- Ledesma González, O., Merinero-Rodríguez, R., & Pulido-Fernández, J. I. (2021). Tourist destination development and social network analysis: What does degree centrality contribute? *International Journal of Tourism Research*, 23(4), 652–666. <https://doi.org/10.1002/jtr.2432>
- Morgan, M. (2006). Making space for experiences. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(4), 305–313. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5100034>
- Muller, K., & Cohen, J. (1989). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Technometrics: a Journal of Statistics for the Physical, Chemical, and Engineering Sciences*, 31(4), 499. <https://doi.org/10.2307/1270020>

- Nistoroiu, B.-F., Zaharia, A., & Vuković, P. (2024). Challenges of developing a green, resilient economy from the perspective of gender equality in female entrepreneurship. In *Entrepreneurship and Development for a Green Resilient Economy*, 165–179. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Panchal, S., Mukherjee, S., & Kumar, U. (2016). *Optimism in Relation to Well-being, Resilience, and Perceived Stress*. *International Journal of Education and Psychological Research*, 5(2), 1-6. <https://ijepr.org/panel/assets/papers/256ij1.pdf>
- Park, J. H., Lee, C., Yoo, C., & Nam, Y. (2016). An analysis of the utilization of Facebook by local Korean governments for tourism development and the network of smart tourism ecosystem. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1320–1327. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.05.027>
- Pechlaner, H., Fischer, E., & Bachinger, M. (Hrsg.). (2011). *Kooperative Kernkompetenzen: Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Pechlaner, H., Olbrich, N., Philipp, J., & Thess, H. (2022). *Towards an ecosystem of hospitality: location, city, destination*. London: Graffeg.
- Pechlaner, H., & Philipp, J. (2022, August 2–5). *Moving from traditional destination understanding towards a holistic ‘ecosystem of hospitality’* [Konferenzbeitrag, unveröffentlicht]. *Rethinking Tourism, Hospitality and Events for a Better Future*, Ukulhas, Malediven.
- Pechlaner, H., & Streifeneder, T. (Hrsg.). (2016). *Regionen, Standorte und Destinationen entwickeln – Lo sviluppo di regioni, luoghi e destinazioni: Perspektiven der Beziehung von Raum und Mensch – Prospettive sulle relazioni tra uomo e territorio* (1. Aufl.). Lana: Athesia Tappeiner Verlag.

- Pechlaner, H., Thees, H., Eckert, C., & Zacher, D. (2018). Vom Entrepreneurship Ecosystem zur Entrepreneurial Destination – Perspektiven einer Standortentwicklung am Beispiel der Freizeitszene München. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Service Business Development*. Bd. 2: Methoden – Erlösmodelle – Marketinginstrumente, 251–270. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Philipp, J., & Pechlaner, H. (2023). Towards places and ecosystems: The integrated management of locations, destinations and the living space. In H. Y. A. Gomez & G. Antosova (Hrsg.), *Considerations of territorial planning, space, and economic activity in the global economy*, 70–93. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Philipp, Julian, Thees, H., Olbrich, N., & Pechlaner, H. (2022). Towards an ecosystem of hospitality: The dynamic future of destinations. *Sustainability*, 14(2), 821. <https://doi.org/10.3390/su14020821>
- Pulido-Fernández, J. I., & Merinero-Rodríguez, R. (2018). Destinations’ relational dynamic and tourism development. *Journal of Destination marketing & Management*, 7, 140–152. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.09.008>
- Raich, F. (2019). Governance von touristischen Destinationen: Die Rolle informeller Interaktionen. In H. Pechlaner & J. Philipp (Hrsg.), *Destination und Lebensraum*, 207–215. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Räuchle, C., & Berding, U. (2020). Freiräume als Orte der Begegnung: Planerische Leitbilder und alltägliche Erfahrungen in superdiversen Stadtquartieren. *Standort*, 44(2), 86–92. <https://doi.org/10.1007/s00548-020-00646-x>
- Region Nürnberg. (2017). *Grundlagen und Herausforderungen der Entwicklung in der Region Nürnberg*. Nuernberg.de. [https://www.nuernberg.de/imperia/md/pim/dokumente/regionalplan/textteil/kapitel\\_1\\_begrueundung\\_ausschuss\\_mai\\_2017.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/pim/dokumente/regionalplan/textteil/kapitel_1_begrueundung_ausschuss_mai_2017.pdf)

- Region Nürnberg. (2022). *Aktuelle Fortschreibungen*. Nuernberg.de. <https://www.nuernberg.de/internet/pim/aktuellefortschreibungen.html>
- Rodriguez-Giron, S., Vanneste, D., & Ioannides, D. (2019). An integrative model (iModel) for decision-making in tourism. *Tourism Planning & Development*, 16(5), 514–532. <https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1506818>
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.004>
- Schuhbert, A. (2021). Specifying destination-based networks by governance-mode: A social capital approach to innovative capacity in a rural destination of Azerbaijan. *Tourism Planning & Development*, 20(5), 832–854. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1953119>
- Schuhbert, A., Katholische Universität Eichstaett-Ingolstadt (Alemania), Muñoz Barriga, A., Thees, H., Pontificia Universidad Católica (Ecuador), & Katholische Universität Eichstaett-Ingolstadt (Alemania). (2022). Culture-shaped mental models and the governance of innovation in tourist destinations – comparative evidence from Ecuador and Azerbaijan. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(1), 9–29. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.001>
- Schuhbert, A., & Schiemann, J. (2024). Towards social innovation governance in developing country destinations: A comparative analysis between tourism ecosystems in Azerbaijan and Ecuador. In M. Kozak, N. Kozak & A. Lebe (Hrsg.), *Advances in culture, tourism and hospitality research*, 171–197. Bingley: Emerald Publishing Limited.

- Silvestre, B. S., & Țîrcă, D. M. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325–332. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.244>
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Entrepreneurial ecosystems. In D. De Clercq, J. Heinonen, & Z. Wang (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship\**, 407-422. London: SAGE.
- Stadt Augsburg. (2020). *Stadtentwicklungskonzept*. Augsburg.de. <https://www.augsburg.de/buergerservice-rathaus/stadtplanung/stadtentwicklung/stadtentwicklungskonzept>
- Stadt Ingolstadt. (2013). *Altstadt erleben: Masterplan für die Ingolstädter Altstadt*. Ingolstadt.de. <https://stadtplanungsamt.ingolstadt.de/fileadmin/Stadtentwicklung/Altstadt/Altstadtrahmenplan.pdf>
- Stadt Ingolstadt. (2014). *Ingolstadt und Umland erleben - Nachbarschaft erfahre. Entwicklungskonzept, Integriertes Räumliches*; Ingolstadt.de. [https://stadtplanungsamt.ingolstadt.de/fileadmin/Stadtentwicklung/IRE/IRE\\_Entwicklungskonzept\\_Bericht.pdf](https://stadtplanungsamt.ingolstadt.de/fileadmin/Stadtentwicklung/IRE/IRE_Entwicklungskonzept_Bericht.pdf)
- Stadt Nürnberg. (2009). *Nürnberg lebenswert - erhalten, gestalten, entwickeln: Stadterneuerung in Nürnberg 2009-2014* / (B. S. S. Nürnberg, Hrsg.).
- Stadt Nürnberg. (2019). *Nürnberg lebenswert - erhalten, gestalten, entwickeln: Stadterneuerung in Nürnberg 2009-2014* (B. S. S. Nürnberg, Hrsg.).
- Stam, E. (2014). The dutch entrepreneurial ecosystem. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2473475>
- Stebbins, R. A. (2009). New leisure and leisure customization. *World Leisure Journal*, 51(2), 78–84. <https://doi.org/10.1080/04419057.2009.9674589>

- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2018). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
- Thees, H., Erschbamer, G., & Pechlaner, H. (2020). The application of blockchain in tourism: use cases in the tourism value system. *European Journal of Tourism Research*, 26, 2602. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v26i.1933>
- Trunfio, M., & Campana, S. (2019). Drivers and emerging innovations in knowledge-based destinations: Towards a research agenda. *Journal of Destination Marketing & Management*, 14(100370), <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100370>
- Umweltbundesamt. (2023, März 14). *Treibhausgasemissionen 2022*. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/galerie/treibhausgasemissionen-2022>
- United Nations. (2015). Sustainable cities and communities. New York: United Nations. <https://www.globalgoals.org/goals/11-sustainable-cities-and-communities/>
- Volgger, M., & Pfister, D. (Hrsg.). (2019). Atmospheric turn in culture and tourism: Place, design and process impacts on customer behaviour, marketing and branding. Bingley: Emerald Publishing.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511815478>
- Wiesner, K. A. (2021). Professionelles Standort- und Destinationsmanagement: Instrumentarien und Praxisbeispiele für erfolgreiches Place-Management und -Marketing. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Wilson, H. F., & Darling, J. (2016). Encountering the city: Urban encounters from Accra to New York. Abingdon: Routledge.

- Zdrowomyslaw, N., & Nehring, F. (2020, Dezember 14). *Globale Trends und regionale Herausforderung - Nachfolgemanagement*. Wirtschaft und Markt. <https://wirtschaft-markt.de/2020/12/14/globale-trends-und-regionale-herausforderung-nachfolgemanagement/>
- Zelger, J., & Raich, M. (2008). GABEK III: Organisationen und ihre Wissensnetze. Innsbruck: Studien Verlag.
- Zukunftsinstitut. (2023). Die Megatrends. *Zukunftsinstitut.de*. <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrends>

## **V) Anhangsverzeichnis**

|                          |      |
|--------------------------|------|
| Atmospheric Design ..... | XIX  |
| Co-Concepts .....        | XX   |
| New-Leisure .....        | XXII |



## Atmospheric Design

| <i>Neu-Design</i>                          | <i>Umsetzungsideen<br/>des Synthese-<br/>workshops</i>      | <i>Gesellschaftliche<br/>Erwünschtheit</i> | <i>Technische<br/>Machbarkeit</i> | <i>Wirtschaftlichkeit</i> |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| <i>Integration von<br/>Stadtgeschichte</i> | <i>Gamification</i>                                         | <i>0</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                            | <i>VR/AR Storytelling</i>                                   | <i>0,5</i>                                 | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Walkable City</i>                                        | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Themenparks</i>                                          | <i>0</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                            | <i>Alternative Museen-<br/>konzepte</i>                     | <i>0</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                            | <i>Gärten zugänglich<br/>machen</i>                         | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Öffnung der histori-<br/>schen Substanz</i>              | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
| <i>Wasser-Interak-<br/>tion</i>            | <i>Abkühlung</i>                                            | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                            | <i>Wasserparks /<br/>Spielplätze</i>                        | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Aufenthaltsqualität</i>                                  | <i>0</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Zugänglichkeit</i>                                       | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                            | <i>Wasser als wichti-<br/>ges Gut schützen</i>              | <i>0</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Erreichbarkeit (au-<br/>tofrei)</i>                      | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Fitness am Wasser</i>                                    | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                            | <i>Sportliche Nutzung<br/>für versch. Ziel-<br/>gruppen</i> | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
| <i>Licht im urbanen<br/>Kontext</i>        | <i>Themen in Szene<br/>setzen</i>                           | <i>0,5</i>                                 | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Light Nights</i>                                         | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                            | <i>Gassen beleuchten<br/>(Bewegungsmelder)</i>              | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>Street Art</i>                                           | <i>0,5</i>                                 | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                            | <i>VR / AR für Sto-<br/>rytelling</i>                       | <i>0,5</i>                                 | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |

## Co-Concepts

| <i>Neu-Design</i>                      | <i>Umsetzungsideen<br/>des Synthese-<br/>workshops</i>   | <i>Gesellschaftliche<br/>Erwünschtheit</i> | <i>Technische<br/>Machbarkeit</i> | <i>Wirtschaftlichkeit</i> |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| <i>Kooperative Inf-<br/>rastruktur</i> | <i>Erreichbarkeit der<br/>Städte</i>                     | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0,5</i>                |
|                                        | <i>Strukturiertes Zu-<br/>sammenleben</i>                | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                        | <i>Mobilität inner-<br/>städtisch</i>                    | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                        | <i>Definieren von<br/>Schnittstellen</i>                 | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                        | <i>Definieren von<br/>Pain Points</i>                    | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
| <i>Innovative Ar-<br/>beitsräume</i>   | <i>Kreativität anrei-<br/>zende Wände</i>                | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0,5</i>                |
|                                        | <i>Kreativitätsför-<br/>dernde Möbiliare</i>             | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                        | <i>Konnektivität und<br/>Medien</i>                      | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                        | <i>Angenehme Be-<br/>leuchtung</i>                       | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0,5</i>                |
|                                        | <i>Digital</i>                                           | <i>1</i>                                   | <i>0,5</i>                        | <i>1</i>                  |
|                                        | <i>Bereitstellung von<br/>Werkstätten</i>                | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                        | <i>Tageslicht</i>                                        | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0,5</i>                |
|                                        | <i>Eingebettet in nor-<br/>malen Arbeitsräu-<br/>men</i> | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |

|                                           |                                                      |          |            |          |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------|------------|----------|
|                                           | <i>Kinderbetreuung<br/>&amp; Kindermitnahme</i>      | <i>1</i> | <i>1</i>   | <i>1</i> |
|                                           | <i>Bestehende Strukturen umdenken<br/>und nutzen</i> | <i>1</i> | <i>1</i>   | <i>1</i> |
| <i>Multifunktionale<br/>Stadtbereiche</i> | <i>Parks</i>                                         | <i>1</i> | <i>1</i>   | <i>1</i> |
|                                           | <i>Flüsse</i>                                        | <i>1</i> | <i>0</i>   | <i>1</i> |
|                                           | <i>Non-commercial<br/>soziale Räume</i>              | <i>1</i> | <i>1</i>   | <i>0</i> |
|                                           | <i>Nutzbar machen<br/>von Räumen</i>                 | <i>1</i> | <i>0,5</i> | <i>1</i> |
|                                           | <i>Einkaufszentrum<br/>neu gedacht</i>               | <i>0</i> | <i>1</i>   | <i>1</i> |
|                                           | <i>Alljährlich</i>                                   | <i>1</i> | <i>0,5</i> | <i>1</i> |

## New-Leisure

| <i>Neu-Design</i>              | <i>Umsetzungsideen<br/>des Synthese-<br/>workshops</i>  | <i>Gesellschaftliche<br/>Erwünschtheit</i> | <i>Technische<br/>Machbarkeit</i> | <i>Wirtschaftlichkeit</i> |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| <i>Naturnahe<br/>Quartiere</i> | <i>Radwege, Themen<br/>App</i>                          | <i>0</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Waldbaden, Sin-<br/>neswald</i>                      | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Sternfahrten</i>                                     | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Wechselnde The-<br/>men Bayern</i>                   | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Freizeitziele bewer-<br/>ben</i>                     | <i>0</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                | <i>Themengärten</i>                                     | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Überlandwande-<br/>rungen</i>                        | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Stärkung Stadt-Um-<br/>land-Verflechtun-<br/>gen</i> | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>0</i>                  |
| <i>Stadt in Bewe-<br/>gung</i> | <i>Fischerstechen</i>                                   | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Paddeltennis</i>                                     | <i>1</i>                                   | <i>1</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                | <i>Stadt-Umland-<br/>Fahrradtouren</i>                  | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Lost Places Touren</i>                               | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Radtour mit Ehren-<br/>amtsvertretern</i>            | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |
|                                | <i>Entenrennen</i>                                      | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>1</i>                  |
|                                | <i>Surfen</i>                                           | <i>1</i>                                   | <i>0</i>                          | <i>0</i>                  |

|                                  |                                             |          |          |          |
|----------------------------------|---------------------------------------------|----------|----------|----------|
| <i>Selbst bewusst<br/>werden</i> | <i>Ruheorte</i>                             | <i>1</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
|                                  | <i>Meine Straße –<br/>mein Viertel</i>      | <i>1</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
|                                  | <i>Augmented Reality</i>                    | <i>0</i> | <i>1</i> | <i>0</i> |
|                                  | <i>Baumpatenschaft</i>                      | <i>1</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
|                                  | <i>Internationale Gär-<br/>ten</i>          | <i>1</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
|                                  | <i>Freiwillige Paten-<br/>schaften</i>      | <i>1</i> | <i>0</i> | <i>1</i> |
|                                  | <i>Konträre Stadtvier-<br/>tel vereinen</i> | <i>1</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |