

Tourismus in Europa 2000 – Tendenzen und Prognosen

Peter Zimmer

„Früher war auch die Zukunft viel besser“

(Karl Valentin, 1890-1935, München,
Schauspieler)

1. Wohin geht die Reise?

Ich finde die Vorstellung, in die Zukunft schauen zu können, zugleich aufregend und abstoßend. Zum Glück kann ich es auch nicht. Kaffeesatz ist für mich kein seligmachender Informationsquell, sondern lediglich Naßmüll, der in den Kompost gehört.

Dennoch: Einige Trends lassen sich wohl auch ohne große prophetische Fähigkeiten relativ sicher voraussagen. Und nur davon soll im Folgenden die Rede sein! Dabei werde ich mich auf die Trends beim Reiseweltmeister Deutschland beschränken. Warum?

Vorhersagen über die nächsten Jahre sind schon kritisch genug. Aber dann auch noch pauschale Angaben über die Zukunft Europas? Das ist doppelt schwierig. Was wird denn eigentlich unter „Europa“ verstanden? Das Europa der 12 EG-Staaten, oder, erweitert um die Mitgliedstaaten der EFTA oder ergänzt um die Länder Osteuropas?

Schon wenn ich mich nur einmal auf die EG im engeren Sinne beschränke, kann ich aufzeigen, wie unterschiedlich die einzelnen Entwicklungen letztlich doch sind.

Es wird deutlich, daß mengen- wie auch wertmäßig insgesamt eine weitere Steigerung der touristischen Nachfrage in Europa zu erwarten ist. Die Mittelmeerländer werden sowohl im Umfang der Gastmenge als auch in der Zahl der Übernachtungen leichte Rückgänge zu erwarten haben.

Der Tourismus insgesamt in der Wirtschaft der EG Länder, insbesondere der der Mittelmeerländer, wird aber weiterhin eine starke Stellung einnehmen.

Zweifellos ist allerdings der Tourismus für einige Länder im Hinblick auf Einnahmen und Ausgaben viel wichtiger als für andere. Was die Einnahmen angeht, so rangierten 1989 z.B. Frankreich und Spanien mit ca. 15 Mrd. ECU (30 Mrd DM) an erster Stelle. Die Bundesrepublik Deutschland und das Vereinigte Königreich gaben mit insgesamt 26,0 Mrd. ECU bzw. 14,0 Mrd. ECU bei weitem das meiste Geld aus, verglichen mit nur 0,4 Mrd. ECU bei Portugal.

Es werden drei Indikatoren verwendet, um die Stellung des Fremdenverkehrs in der Volkswirtschaft der einzelnen Länder aufzuzeigen. Gemessen am **Bruttosozialprodukt** (BSP) liegt der Anteil des Fremdenverkehrs im Moment bei schätz-

ungsweise 5%. Dies ist im Vergleich zu den meisten anderen Wirtschaftsbereichen verhältnismäßig hoch. In zwei Ländern – Spanien (9,4%) und Frankreich (9%) – erreicht der Anteil des Fremdenverkehrs etwa das Doppelte des Gemeinschaftsdurchschnitts.

Die relative Bedeutung des Fremdenverkehrs wird noch deutlicher, wenn man die **Beschäftigtenzahl** betrachtet. Obwohl die höchste Zahl an Beschäftigten im Fremdenverkehrsgewerbe – absolut gesehen – in den reicheren EG-Ländern (Inlandtourismus der einheimischen Bevölkerung) zu finden ist, kommt der Beschäftigung im Fremdenverkehrsgewerbe in anderen Ländern eine relativ größere Bedeutung zu. Durchschnittlich stellt der Fremdenverkehr 6% aller Arbeitsplätze in der EG, diese Zahl wird jedoch in Spanien (9,3%), Portugal (7,2%), Frankreich (6,9%) und Italien (6,4%) überschritten.

Der Anteil der **Einnahmen aus dem Reiseverkehr** am Gesamtexport von Waren und Dienstleistungen ist ein dritter wichtiger Indikator. Die vitale Bedeutung des Fremdenverkehrs für Griechenland, Spanien und Portugal wird wiederum deutlich: die Fremdenverkehrseinnahmen in Griechenland, von 22,7% in Spanien und von 17,3% in Portugal.

Wie leicht zu erkennen ist, stellt die EG schon ein recht heterogenes Gebilde dar, das schwer einzuschätzen ist. Was läßt sich dennoch generell vorhersagen?

Ernstzunehmende Prognosen gehen davon aus, daß der Tourismus bis zum Jahr 2000 weltweit noch vor dem Automobil und Erdöl der bedeutendste Wirtschaftsfaktor sein wird.

Dabei darf allerdings nicht vergessen werden, daß achtzig Prozent der Reisenden aus den Industriestaaten kommen. Für Länder der sogenannten Dritten Welt ist der Tourismus ein einseitiges und häufig zweifelhaftes Vergnügen. Mangels konkurrenzfähiger Alternativen in diesen Ländern gehört die Reiseindustrie dort aber heute bereits zu den drei größten Wirtschaftszweigen.

Doch zurück nach Europa. Wieso wird sich der Tourismus so entscheidend fortentwickeln? Dazu führen u.a. folgende acht **Boomfaktoren**:

- **Verkürzung der Arbeitszeit**

In vielen Branchen wird die Viertageweche die Regel werden. Dabei werden Wochenendtrips und der Druck auf die Naherholungsgebiete zunehmen. Durch eine Kürzung der Jahresarbeitszeit wird sich der Urlaub insgesamt verlängern und sollte die Lebensarbeitszeit weiter

sinken, so wird der Anteil z.B. an Seniorenreisen weiter zunehmen

- **Höhere Lebenserwartung und allgemein bessere gesundheitliche Verfassung**

Das 21. Jahrhundert wird das Jahrhundert der aktiven Alten werden.

- **Höhere Einkommen und wachsende Freizeitausgaben**
- **Steigender Motorisierungsgrad**

Von 1954 bis 1988 hat sich der PKW Bestand in der Bundesrepublik verachtfacht. Für die nächsten 10 Jahre wird erwartet, daß die Zahl der Personenkraftwagen von zur Zeit ca. 28 Millionen auf mindestens 32 Millionen ansteigt. Jede Familie hat dann ein Auto. 1955 traf das erst für jede 10. Familie zu. Das Auto ist und bleibt das Reiseverkehrsmittel Nr. 1.

Hoffnung könnte u.a. das geplante Swatchmobil bringen. In vier Jahren soll das von Nicolas HAYETZ und VW geplante umweltfreundliche Stadtauto auf den Markt kommen. Es wird die gleiche Beschleunigung wie ein normales Auto aufweisen, eine Geschwindigkeit von 100 km/h erreichen, weniger als 500 kg wiegen, einen Hybrid-Antrieb, also eine Kombination von Verbrennungs- und Elektromotor haben, zwei Personen Platz bieten, über einen Radius von 200 km verfügen, mit der Bahn befördert werden können und ca 11.000 Schweizer Franken kosten.

- **Zunehmende Verstädterung**
- **Wachsende Mobilität**

Die höchsten Mobilitätszuwächse werden für die Zukunft im Freizeit-, Urlaubs- und Einkaufsverkehr prognostiziert. Wie schwierig es ist, eine Prognose abzugeben, zeigen die folgenden Beispiele.

Von rund 500 Milliarden Personenkilometern Verkehrsleistung für das Jahr 2000 ging der Bundesverkehrswegeplan 1985 aus. Bereits 1986 war diese Zahl auf 560 Milliarden Personenkilometer (Pkm) angewachsen. Damit hatte sich der langfristig prognostizierte Zuwachs in wenigen Jahren mehr als verdoppelt.

Ging man 1985 bis zum Jahr 2000 noch von einer jährlichen Zunahme des Straßenpersonenverkehrs von 2,6 Milliarden Personenkilometer/Jahr aus, wuchs er zwischen 1982 und 1988 im Mittel tatsächlich um 15,5 Milliarden Pkm pro Jahr, das heißt sechsmal so stark wie angenommen. Ähnlich sieht es beim Güterverkehr auf Deutschlands Straßen aus: Von angenommenen 176 Milliarden Tonnenkilometern (tkm) im Jahre 2000 waren im Jahr 1988 bereits 153 Milliarden tkm, also 60 Prozent der Prognose erreicht.

Mit der Öffnung des Binnenmarktes wird allgemein eine weitere Steigerung um 50% angenommen.

- **Weiterentwicklung der Telekommunikation und Datenverarbeitung**

Die Informationsmöglichkeiten werden sich in den nächsten Jahren erheblich verbessern.

Weltweite und blitzschnelle Informationen sind mehr und mehr selbstverständlich und machen auch auf Vieles neugierig.

Der Reisende kann sich schon heute seine Pauschalreise selbst aus einzelnen Bausteinen zusammenstellen lassen. Durch weltweit vernetzte elektronische Computer-Informations- und Reservierungssysteme werden die Reisebüroexpedienten in die Lage versetzt, aus den jeweiligen Tagesangeboten den billigsten Flug und das günstigste Hotel herauszufischen, Theaterkarten zu reservieren und passende Ausflüge zu empfehlen.

- **Wachstum der Tourismusbranche**

Die weiße Industrie wird natürlich auch weiter wachsen und damit einen eigenen Beitrag zum Ansteigen des Tourismus liefern. Tourismus setzt sich u.a. zusammen aus den Bereichen Unterkunft, Transport und Verpflegung. Die Entwicklung in der Gastronomie stellt ein eindrucksvolles Beispiel dar.

Und welche zukunftssträchtigen **Urlaubsformen** zeichnen sich ab?

- **Abenteuer- und Entdeckerreisen, Bildungs- und Kulturreisen**

- **Camping**

Enorme Zuwächse werden allgemein auch für die mobilen Ferienheime (Wohnmobile, Caravan) und dem sogenannten „Zugvogeltourismus“, also den Überwinterungstourismus rüstiger Senioren im sonnigeren Süden vorhergesagt.

- **Ökotourismus**

Der Drang zur Erholung in Naherholungsgebieten oder fernen „intakten“ Landschaften zeichnet sich bereits heute eindeutig ab. Das Motiv „Natur erleben“ nimmt stetig zu.

- **Cluburlaub**

Als äußerst erfolgreich hat sich der Cluburlaub erwiesen, diese bunte Mischung aus Sport, Geselligkeit und Animation, der mit seiner Überflußphilosophie immer größere Zuwachsraten hatte als der Branchendurchschnitt.

- **Kurzurlaub, Zweit- und Dritturlaub**

Kurzreisen, die nicht zwangsläufig ins Ausland führen müssen, nehmen in letzter Zeit besonders zu. Dabei stehen nicht nur landschafts- und naturbezogene Urlaubsaktivitäten wie Angeln, Wandern, Skifahren im Brennpunkt ökologischen Interesses, sondern durchaus auch Short-Trips mit der Concorde nach New York.

- **Besuche von Freizeitparks**

Zum Beispiel des Euro-Disneylands, 20 Minuten von Paris entfernt. Auf der zweitgrößten Baustelle Europas nach dem Kanaltunnel zwischen Frankreich und England recken sich z.Zt. an die 80 Baukräne in den Himmel, in deren Schatten 5000 Menschen Hand anlegen, um das fast 20 Quadratkilometer Land umfassende Disney Gelände (was einem Fünftel der

Fläche von Paris entspricht) Wirklichkeit werden zu lassen.

Bereits seit März können Mickey-Mouse-Enthusiasten im Disneyland Hotel (Suite 2000 Francs pro Nacht) oder in dem auf einer künstlichen Insel gelegenen Hotel New York übernachten. Es wird ein „Discoveryland“, ein „Videopolis“, Reisen à la „Star Wars“, Zeitmaschinen, Monster, Piraten und vieles mehr geben. Im Eröffnungsjahr werden 11 Mio. Besucher erwartet. „Für Euro-Entenhausen“ wurde sogar eine Schneise für den französischen Schnellzug TGV geschlagen, eine Anbindung mit der Pariser S-Bahn RER geschaffen, 32 km Straße, 20 Brücken und fünf Kreuzungen gebaut und 120.000 Bäume gepflanzt. Bis zum Jahr 2000 hat dort längst ein MGM Filmstudio eröffnet, weitere 13000 Hotelzimmer, ein Kongresszentrum, ein zweiter Golfplatz für internationale Wettbewerbe und noch mehr Campingplätze werden entstehen. An die 50.000 Einwohner, die alle im Touristiksektor arbeiten, sollen dann in der schönen neuen Disneyworld angesiedelt sein.

Bei dieser Auflistung müßte einem Touristiker schier das Herz überlaufen. Das Reisen wird auch im Jahr 2000 nicht an Faszination verloren haben. Alles Paletti, oder?

Solche vermeintlichen Erfolgsfanfaren bringen aber ebenfalls schiefe Töne mit sich. Denn auf die Touristikbranche kommen auch gewaltige Herausforderungen zu. Davon möchte ich in meinem zweiten Teil berichten, der eine gekürzte Fassung meines Wettbewerbsbeitrags zum „Tourismusmanagement im Jahr 2000“ ist.

2. Herausforderung im kommenden Jahrzehnt – Anforderungsprofil eines modernen Tourismusmanagements

Die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten, die das touristische Führungspersonal in Zukunft (nicht nur „der“ Zukunft, denn viele Manager von heute werden auch im Jahr 2000 noch in Amt und Würden sein) haben muß, richten sich nach den wahrscheinlichen Entwicklungen, Aufgaben und Problemen, denen sich unsere Umwelt, Gesellschaft und Branche stellen muß. Und diese Herausforderungen werden aller Voraussicht nach tiefgreifend und gewaltig sein.

2.1 Wandel des Reise- und Touristikmarktes

Wenn heute im Tourismus über Fragen der zukünftigen Entwicklung diskutiert und spekuliert wird, geht es zumeist um die bevorstehende Öffnung des Europäischen Binnenmarktes und ihre Folgen für die Tourismuswirtschaft. Ob Leistungsträger (Fluglinien, Hotels), Veranstalter oder Reisebüros – alle müssen sich am Markt neu orientieren. Dieser Markt wird viel flexibler werden. Der Verkauf ausländischer Reiseangebote wird zunehmen. Reiseunternehmen werden sich zu europäischen Kooperationen zusammenschließen. Eine Harmonisierung von Reisebüro-

Lizensierung, Hotel-Klassifizierung, bis hin zur einheitlichen Reiseleiter-Diplomierung steht an.

Moderne TourismusmanagerInnen müssen über einen enormen Wissensfundus und ein umfangreiches Verhaltensrepertoire verfügen, daß gesamt-europäischen und internationalen Maßstäben gerecht wird. Das fängt bei den Sprachen an (Minimum: Beherrschung der großen europäischen Sprachen im Rahmen der Alltagskonversation) und hört bei der Kenntnis der recht verschiedenen Mentalitäten noch lange nicht auf.

Auslandserfahrung, diejenige Qualifikation, die bereits in den letzten 10 Jahren die größte Zuwachsrate im Anforderungsprofil von Führungskräften zu verzeichnen hatte, wird auch im Tourismusmanagement immer bedeutender werden. Zum Beispiel für die Erarbeitung europaweiter Werbekampagnen, die unbedingt eine Berücksichtigung nationaler und lokaler kultureller Gepflogenheiten erfordern.

Der neue, einjährige Aufbaustudiengang „European Tourism Management“, der in Zusammenarbeit der Hochschulen Dorset (GB), Breda (NL), Chambéry (F) und Heilbronn (D) angeboten wird, ist daher längst überfällig gewesen.

Aber auch ohne die Liberalisierung gibt es genügend Konfliktstoffe. Leistungsträger wollen die Veranstalter umgehen und selbst außer dem Flug noch Hotels und Mietwagen anbieten. Linienfluggesellschaften steigen quasi ins Chartergeschäft ein. Reiseveranstalter forcieren ihren Direktvertrieb und engagieren sich ihrerseits bei Leistungsträgern. Reisebüros bauen ihre Eigentouristik aus, um den Reiseveranstaltern Paroli zu bieten. Die Aufhebung der Preis- und Vertriebsbindung wird ein übriges zur Verwirrung leisten. Hinzu kommt die Entwicklung der elektronischen Reisevertriebssysteme, die sich zu einem wesentlichen Markt- und Machtfaktor entwickeln. Auch die Nachfrage verändert sich. Die Touristen werden reiseerfahrener, anspruchsvoller und umweltsensibler. Davon wird Herbert Hamele anschließend noch mehr berichten.

Moderne TourismusmanagerInnen wissen, daß sie nur durch lebenslanges Lernen und ständigen Wandel von Aufgaben, Tätigkeiten und Teams ihre Kompetenz erweitern und den Erfordernissen des Strukturwandels der Wirtschaft und Märkte gerecht werden können. Sie werden daher eher GeneralistInnen denn SpezialistInnen sein. Kontinuierliche Weiterbildung wird zukünftig noch wichtiger werden. Es gilt, auch Flexibilität, Kreativität, Innovationsfreude und Umweltorientierung zu trainieren.

2.2 Umweltkatastrophen und touristische Expansion

Ozonloch, Robbensterben, Algenpest, Giftmüllskandal, Treibhauseffekt, Dünnsäureverklappung, Waldsterben, Rheinverschmutzung; Tschernobyl, Bhopal, Sandoz – Umweltskandale und aufgedeckte, bodenlose Schlampereien erschüttern die Welt und tangieren auch den Tourismus. Die deutsche Tourismusbranche er-

mittelte aufgrund der Algenplage im Jahre 1989 30% Buchungsrückgänge im Adriaraum!

Zu diesen allgemeinen Umwelteinflüssen kommen noch die direkt durch den Tourismus hervorgerufenen und/oder verstärkten katastrophalen Entwicklungen hinzu. Nicht nur im Alpenraum mit seinen geplanten Pisten und verdrahteten Hängen könnte sich der Tourismus durch allzu leichtfertigen Verbrauch seiner Ressourcen selbst vernichten. Es boomt die Bauindustrie auf Rhodos, Lanzarote und den Malediven, in Nepal wird der Schutzwald abgeholzt und in Kenia werden mehr als 900 Fotosafari-Jeeps täglich in Natur- und Tierschutzreservate geschickt. Fast überall wird immer wieder bedenkenlos, gewinnsüchtig und fixiert auf ein kurzfristiges Wirtschaftswachstumsdenken die Natur zum Konsum aufbereitet.

Moderne TourismusmanagerInnen erkennen, daß Ökologie Langzeitökonomie ist, intakte Umwelt und aufnahmebereite gastgebende Bevölkerung das Kapital im Tourismus darstellen. Der Erhalt der Biosphäre ist Voraussetzung für eine Zukunft des Tourismus. Sie werden lernen müssen gemeinsam mit Umweltschützern, Touristen und Einheimischen im Rahmen von konzertierten Aktionen für aktive Maßnahmen zum Schutz unserer Lebens- und Erholungsräume einzutreten.

Moderne TourismusmanagerInnen orientieren sich an optimalen, nicht maximalen Ausbaugrenzen. Das Denken von den ökologischen Grenzen her erfordert ein neues Wachstumsverständnis. Wachstum kann nur noch für eine gewisse Phase eine notwendige Größe, niemals aber mehr Selbstzweck sein. Entwicklung und Wandlung statt Wachstum heißt die Devise der Zukunft.

2.3 Tourismuskritik und Widerstand

Bis vor wenigen Jahren waren nur vereinzelt tourismuskritische Töne zu hören. Die eher versprengte Tourismuskritik organisierte sich mittlerweile zu respektablen Arbeitsgemeinschaften. Kritikpunkte sind unter anderem der Ausverkauf von traditioneller Kultur und „Folklore“ in den ärmsten Gebieten der Erde, die Überbelastung von Landschaften durch Verkehr und Bau-Boom, die Gefährdung der Alpentäler durch Aussterben der Schutzwälder auch in Feriengebieten, das eilige, oberflächliche Abhaken von Sehenswürdigkeiten, die Hektik und der Streß nicht nur zu Hause, sondern auch während der Reise, der Sextourismus und unterschwellige Rassismus u.v.m.

Kritik wird ebenfalls zunehmend an den Verkehrsträgern – allen voran am Reisverkehrsmittel Nr. 1, dem Auto, geübt. „Tempo 30/80/100“ und „Umweltfreundlich in den Süden – für eine Anreise mit der Bahn“ lauten die Forderungen. Auch der Luftverkehr mit seinem Schadstoffausstoß und dem sinnlos in Warteschleifen verpulverten Kerosin gerät mehr und mehr ins Visier der Umweltschützer.

Widerstände formieren sich. Bürger erstreiten Nachtflugverbote, erheben Einsprüche gegen den weiteren Ausbau von Flughäfen, Autobahn-Anrainer gehen gegen die Belastungen des Urlauberverkehrs auf die Straße. Einwohner von Fremdenverkehrsgemeinden lehnen sich gegen touristische Großprojekte und weiteren Zweitwohnungsbau auf. Einheimische verweigern sich einer touristischen Erschließung.

Moderne TourismusmanagerInnen nehmen die engagierte Tourismuskritik sehr ernst und setzen sich damit aktiv auseinander.

2.4 Gesellschaftlicher Wertewandel

In der Bundesrepublik hat sich in den letzten Jahren ein rapider Wandel der Handlungs- und Orientierungswerte vollzogen. Alle Demoskopen kommen zu dem Schluß, daß immer mehr Bürger für aktuelle gesellschaftliche und ökologische Probleme sensibilisiert sind. Besonders angestiegen ist das Informationsbedürfnis. Von der Wirtschaft wird nicht mehr allein die effiziente Bereitstellung und Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen erwartet, sondern auch Antworten und Lösungsvorschläge auf die brennenden gesellschaftspolitischen Fragen. Die Zahl der Touristen, die im Urlaub Umweltschäden bemerkten, hat sich beispielsweise innerhalb von nur drei Jahren glatt verdoppelt, wie der Studienkreis für Tourismus in der RA 88 ermittelte.

Moderne TourismusmanagerInnen sind sich bewußt, daß die traditionelle Unternehmensplanung (Marktforschung, Produkt-, Absatz- und Finanzplanung) um eine Dimension erweitert werden muß, die der amerikanische Managementlehrer Igor Ansoff die „soziopolitische Dimension“ nennt. „Dazu zählt die Beobachtung gesellschaftlicher Trends, des Tenors in der Medienberichterstattung zu bestimmten Themen und möglicher Gesetzesinitiativen.“

Eine feindselige öffentliche Meinung kann sich zukünftig kein Touristikunternehmen mehr erlauben. Die neuen ManagerInnen wissen, daß eine Beschäftigung mit gesellschaftspolitischen Trends und ein bewußtes Reagieren darauf auf Dauer nur möglich und glaubwürdig ist, wenn sie sich selbst voll einbringen und tatsächlich für die Materie stark sensibilisieren.

2.5 Ethisierung und Ökologisierung der Wirtschaft

Wertewandel auch in der Wirtschaft. Unternehmer und Führungskräfte empfinden zunehmend Gewissenskonflikte zwischen dem, was betriebswirtschaftlich ratsam ist, und dem, was ihren eigenen Wertvorstellungen entspricht. Lebensqualität und das Bedürfnis nach Sinngebung gewinnen immer mehr an Bedeutung.

Die Einstellung von JungmanagerInnen hat sich ebenfalls nachhaltig verändert. So fand der Münchner Organisations-Psychologe Lutz von ROSENSTIEL heraus, daß für einen Teil des Führungskräfte-Nachwuchses materialistische Ziele (Wachstum, Gewinn, technischer Fort-

schritt, Karriere) gegenüber postmaterialistischen (Umweltschutz, „Dritte Welt,, Persönlichkeitsentwicklung) an Attraktivität verlieren. Die ManagerInnen geraten mehr und mehr in einen Zielkonflikt. Immer häufiger werden sie auch persönlich mit gesellschaftlich unerwünscht scheinenden oder tatsächlichen Zielen ihrer Organisation identifiziert, die sie häufig nur mit erheblichen inneren Konflikten vertreten können. Egal ob es sich dabei um offensichtlich gieriges Profitstreben oder den Verkauf von Reisen in den Apartheitsstaat Südafrika handelt. Die Diskrepanz zwischen oberflächlichen Organisationszielen und echten gewünschten Zielen der Nachwuchskräfte wird immer größer und ausgeprägter.

2.6 Nachwuchsmangel an Personal und Führungskräften

Erschwerend auch für Touristikunternehmen kommt die demografische Entwicklung hinzu. Im Jahr 1995 wird die Zahl der 18jährigen Berufsanfänger den Statistiken entsprechend um 25% gegenüber heute abgenommen haben. Ähnliche Entwicklungen spielen sich auch in den anderen Staaten der Europäischen Gemeinschaft ab. Der Wettbewerb um Nachwuchstalente wird härter.

Moderne TourismusmanagerInnen wissen, daß sich umweltbewußte Unternehmen erhebliche Vorteile am Arbeitsmarkt verschaffen können und daß es einen Zusammenhang zwischen der Höhe des Öffentlichkeitsprofils eines Unternehmens und seiner Attraktivität für Bewerber gibt. Sie werden sich also um ein zukunftsgerichtetes Erscheinungsbild ihrer Unternehmen bemühen.

2.7 Versagen klassischer Managementmethoden

Bis heute vorwiegend betriebswirtschaftlich ausgebildet, an monokausalen Ursache-Wirkungsketten trainiert, auf (Zweck-) Optimismus, Wachstum und Gewinnmaximierung getrimmt, müssen sich die TourismusmanagerInnen der Zukunft mehr und mehr neben herkömmlichen Aufgaben mit den verzwickten Problemen unserer Gesellschaft und den vernetzten Zusammenhängen und Wechselwirkungen in der natürlichen Umwelt auseinandersetzen, weil sie davon massiv betroffen werden.

In unserer hochtechnisierten, arbeitsteiligen und verflochtenen Gesellschaft reichen eindimensionales Denken und isoliertes Reagieren auf Einzel-

symptome zur Lösung zukünftiger Aufgaben längst nicht mehr aus. Wir brauchen eine „neue Sicht der Dinge“ (Kurt Biedenkopf).

2.8 Ganzheitliches Management

„Wir brauchen neue ganzheitliche Manager, die sich nicht damit begnügen, wie eh und je rational und autoritär ihre Wirtschaftsmaschine zu managen. Wir brauchen Manager, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine neue Unternehmenskultur entwickeln, in der die wirtschaftlichen Aspirationen in Einklang gebracht werden mit humanökologischen Zielsetzungen“ (Jost Krippendorf).

Zu guter Letzt

Das magische Datum „Jahr 2000“ reizte in der Vergangenheit dazu, sich eher utopische Zukunftsbilder auszumalen. Die noch verbliebenen neun Jahre reduzieren diese futuristischen Bilder aber auf realistische, weil in absehbarer Zeit überprüfbare Dimensionen. Dieses letzte Jahrzehnt ist eine kurze Zeitspanne, von der man sich bei den heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen keine allzu großen Umwälzungen in den Verhaltens- und Reaktionsweisen erwarten darf. Aber wenn die 80er Jahre als das Jahrzehnt des Umweltbewußtseins in die Geschichte eingehen, warum sollen die Neunziger nicht der Zeitraum des Handlungsbewußtseins werden?

Schauen wir uns den Tourismusmarkt doch einmal genauer an. Wo sind schon die Samenkörner gesät, die eine reiche Ernte versprechen? Wo darf man hoffen? Wo gibt es einen Aufbruch zu grünen Ufern?

Davon wird Ihnen mein Nachfolger auf diesem Podium, Herbert Hameler, berichten. Ich möchte mit einem Zitat des slowenischen Aphoristikers Zarko Petan schließen, der sagte: *„Haben Sie keine Angst vor der Zukunft, Sie beginnt erst morgen!..“*

Anschrift des Verfassers:

Peter Zimmer
Dipl. Betriebswirt (FH)
FUTURE Umwelt- und Tourismusberatung
Peter Zimmer & Partner
Klugstr. 114
8000 München 19

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Laufener Spezialbeiträge und Laufener Seminarbeiträge \(LSB\)](#)

Jahr/Year: 1992

Band/Volume: [3_1992](#)

Autor(en)/Author(s): Zimmer Peter

Artikel/Article: [Tourismus in Europa 2000 - Tendenzen und Prognosen 11-15](#)