

Wie können Entscheidungshemmnisse beseitigt und Lösungsansätze umgesetzt werden?

Martin Lohmann

*Gedankenpapier zum Vortrag auf dem Tourismus Forum Schweiz 2013
am 15. November 2013 in Bern*

Ziel, Herausforderung, Struktur

Für touristische Destinationen sehen die großen Zielsetzungen für die Zukunft in den meisten Fällen vor, dass man vom Tourismus-Kuchen ein größeres Stück bekommen möchte, Wachstum also. Vorrangig ist dabei die Steigerung des wirtschaftlichen Effektes bei gleichzeitiger Schonung der natürlichen und sozialen Grundlagen des Tourismus. Das wird nur gelingen mit einem von der Herstellung bis zum Kundennutzen durchdachten Produkt und einem kräftigen Marketing.

Das ist leichter gesagt als getan. Der Markt ist irgendwie störrisch, die Rahmenbedingungen auch. Der Tourismus, ziemlich egal wo, steht vor großen Herausforderungen. Das ist weder neu noch originell. Er steht da nicht zum ersten Mal, er steht da nicht wieder mal. Er steht da immer noch. Ich verzichte darauf, Ihnen diese Herausforderungen erneut herunter zu beten. Sie kennen sie ja. Probleme löst man ja nicht dadurch, dass man sich immer wieder über sie berichten lässt.

Hinzukommt die Situation, dass es im Tourismus immer eine Vielzahl von Produzenten gibt, deren Zusammenwirken erst das Produkt für den Urlauber ergibt, und eine noch größere Zahl von Akteuren, die zwar nichts produzieren, aber irgendwie ihre Finger im Tourismus haben. Diese etwas unübersichtliche Situation erweckt allseits den Wunsch nach Struktur, erkennbarer Organisation. Deswegen gibt es sie, die Fremdenverkehrsverbände, Tourismusorganisationen, Hoteliersvereine, ministerielle Arbeitsgruppen etc. etc.

Diese Strukturen beschäftigen sich nun (auch) mit den Problemen und Herausforderungen des Tourismus. Es geht aber nicht recht voran. Man weiß wohl, was zu tun wäre. Aber die Umsetzung klappt nicht. Warum kommen wir nicht weiter, obwohl wir die Herausforderungen schon lange kennen?

Eine verzweifelte Frage

Wer vor dem Hintergrund der Strukturen im Destinationsmarketing und –management im Tourismus (bzw. deren Wandel), eine solche Frage stellt, wie sie der Titel dieses Beitrages formuliert, hat wahrscheinlich eine bestimmte Position. Er unterstellt, dass es solche Hemmnisse gibt und sie beseitigt werden müssen, damit Lösungsansätze umgesetzt werden. Außerdem steckt wohl implizit auch die Idee dahinter, es laufe schlecht im Tourismus, jedenfalls schlechter als möglich und das „Nicht-Vorankommen“ bei den Entscheidungen und Lösungsansätzen sei daran (mit) schuld. Diese „Diagnose“, diese Klage hat einige Eigentümlichkeiten:

- Sie ist scheinbar zeitlos, also alt, sie wird immer wieder hervorgekramt, bestimmt seit 30 Jahren, wahrscheinlich schon länger;
- Sie ist anwendbar in fast allen Destinationen, also nicht nur in der Schweiz, und in vielen Branchen, also nicht nur im Tourismus;
- Sie wird fast ausschließlich im Hinblick auf andere gestellt, gelegentlich auch auf ein „wir“ bezogen, wobei auch in diesem Fall das gerade sprechende Individuum selbst weiß, welcher Lösungsansatz der richtige wäre, aber die anderen sind zu lahm, zu einfältig.

Diese Eigentümlichkeiten können einen nachdenklich werden lassen. Dabei sind auch die (auf den ersten Blick plausiblen) Prämissen zu prüfen: Wer oder was bringt uns dazu, die aktuelle Situation als problematisch und verbesserungsbedürftig zu sehen? Welcher Maßstab wird mit welcher Berechtigung angelegt? Gibt es Grund zur Klage oder zur Verzweiflung? Gibt es also ein zu lösendes Problem? Braucht man dafür eine Strategie zur Destinationsentwicklung? Ich komme am Ende auf dieses Thema wieder zurück.

Um nun die Titelfrage zu beantworten, muss man wissen, worin die Entscheidungshemmnisse bestehen und warum die auf den ersten Blick oft schicken Lösungsansätze (im Tourismus oft „Strategien“, die gerne in „Strategiepapieren“, „Konzepten“ oder „Masterplänen“ niedergeschrieben sind) nicht umgesetzt werden. Woran kann das liegen? Aufgepasst, das sind zwei Fragen mit unterschiedlicher Thematik!

Warum Strategien nicht funktionieren

Was die Lösungsansätze/Strategien angeht, so schlage ich vor, hier in verschiedene Richtungen zu denken, nämlich folgende, nicht-überschneidungsfreie Aspekte zu erörtern:

1. Ziel: Falsch, zu viele oder fehlender Konsens

Das Ziel, zu dem der Lösungsansatz führen soll, ist nicht oder kaum erreichbar, dann wird es eben wahrscheinlich auch nicht erreicht. Das liegt dann nicht an der fehlenden Umsetzung, sondern am falschen Ziel. Oder: Touristischen Konzepten ist oft zu eigen, dass sie sehr viele (zu viele) Ziele vorgeben. Dem kann man dann nicht gerecht werden (s.u. Punkte 4 und 5), entweder, man lässt einige davon erst mal unberücksichtigt, oder man verzettelt sich. Sicher wird sich dann jemand beklagen, dass es mit der Umsetzung hapert. Oder: Das Ziel wird von einer Person oder Organisation X gesetzt, und eine andere Person/Organisation Y soll es durch Umsetzung der Lösungsansätze erreichen. Y hat aber ganz andere, oft nicht explizit gemachte, Ziele. Beide Ziele wären für sich sinnvoll, sind aber nicht kompatibel. Bei divergierenden Interessen ist eine gemeinsame Zielbestimmung schwierig. Mitunter verfolgt der Wellnesshotelier eine andere Zielsetzung für die Destination als der Jugendherbergsvater.

2. Falsches Problem

Das im Lösungsansatz ins Visier genommene Problem ist zur Erreichung des Zieles nicht wirklich bedeutsam. Man handelt also (nur) auf einem Nebenschauplatz. Das ist nicht sinnlos, für den erhofften Erfolg aber nicht ausreichend.

Beispiel: Ziel: Mehr Umsatz im Einzelhandel eines Ferienortes. Lösungsansatz: Längere Öffnungszeiten. Hauptproblem wäre gewesen: unattraktive Geschäfte mit unattraktiven Waren. Der Umsatz steigt auch bei längeren Öffnungszeiten nicht.

3. Falscher Lösungsansatz

In diesem Fall ist der vorgeschlagene Lösungsansatz nicht geeignet oder zu schwach, das eigentlich richtige Problem zu lösen.

Beispiel: Die Ferienregion will im ausländischen Quellmarkt eine höhere Bekanntheit erreichen, damit sie von potentiellen Gästen überhaupt ins Kalkül gezogen wird. Dafür produziert man ein Video mit schöner Landschaft und lädt es auf die youtube Plattform. Das Video wird nicht angeklickt.

Noch ein Beispiel: Die Ferienregion, die kulturell schwach aufgestellt ist, will trotzdem auf ihre Kulturangebote aufmerksam machen („Kultur können wir auch“). Dann wird versucht, eigentlich schwache Komponenten mit Pomp in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu rücken, z.B. ein Hünengrab. Oft auf Wunsch der Politiker und oft ohne jede Folge auf der Nachfrageseite.

4. Fehlendes Können

Ziel ist klar, Problem erkannt, Lösungsansatz liegt vor und würde passen, aber es fehlen die Ressourcen,

Beispiel: Die Ferienregion will im ausländischen Quellmarkt eine höhere Bekanntheit erreichen, damit sie

von potentiellen Gästen überhaupt ins Kalkül gezogen wird. Dafür will man Anzeigen in Publikumszeitschriften schalten. Das Budget reicht für zwei Anzeigen.

5. Fehlende Geduld/keine Kontinuität/Verzettelung

Wir fangen zu viele gute Projekte an, die wir gar nicht durchhalten können oder wollen (Image, Bildung, Umwelt, Soziales, Zielgruppen, Informationskanäle, Organisationsstrukturen...). Oder: Wir halten im Tourismus oft nicht durch. Wir machen einen guten Plan, der einen langfristigen Einsatz verlangt und dafür dann, aber auch nur dann, einen Erfolg verspricht. Schon im ersten Drittel der Laufzeit dieses Planes werden neue, andere Ziele und Probleme identifiziert, an denen zu arbeiten auch sinnvoll wäre. Man lässt sich überzeugen, lässt den alten Plan fallen (oder – noch schlimmer – verfolgt ihn auf Sparflamme weiter, so dass er noch Ressourcen verbraucht, aber wirklich nichts mehr bringt) und beginnt mit dem neuen Projekt. Besonders hübsche Beispiele findet man dazu im Tourismus im Bereich Imagewerbung und Markenführung. Wann wurde zuletzt der Stern von Mercedes grundlegend überarbeitet?

Warum Entscheidungen zu zaghaft oder gar nicht getroffen werden

Der zweite Aspekt in der Titelfrage ist der der „Entscheidungshemmnisse“. Was hemmt Entscheidungen von Personen oder Organisationen?

- Sorgen:
„Vernünftig“ ist eine solche Entscheidungshemmung, wenn man die begründete Sorge hat, dass aus der oben stehenden Liste von 1 bis 5 etwas zutreffen könnte. Hier sollte man dem Zögerlichen gelegentlich dankbar sein.
- Natürliche Trägheit:
Etwas Neues in Angriff nehmen, verlangt einen gewissen Schwung, der uns manchmal fehlt. Er fehlt vor allem, wenn die Sache persönlich weder dringlich noch wichtig erscheint.
- Festhalten an dem, was man hat:
Das machen Menschen gerne, egal ob das, was wir festhalten nun gut ist oder nicht. Wir geben ungern etwas auf. Neues könnte ein Risiko sein. Das ist das „Geheimnis“, das den Erfolg der Regierung Merkel in Deutschland ebenso erklärt wie die Beständigkeit von bürgerlichen Ehen oder das Festhalten an überkommenen Strukturen im Tourismus. Die Entscheidungspsychologie hat gezeigt, wie fürchten uns mehr vor einem möglichen Verlust, wir bewerten einen möglichen Verlust stärker als einen möglichen Gewinn. (Hamlet: *„Daß wir die Übel, die wir haben, lieber ertragen, als zu unbekanntem fliehn...“*). Und nun kommst Du mit Deiner neuen Organisationsstruktur!
- Zu viel Gutes zur Auswahl:
(Denken Sie an die Speisekarte im guten Restaurant): Die Alternativen sind klar, alle sind in der Lage, das Bedürfnis nach leckerem Essen zu erfüllen. Sobald ich mich für den Wildschweinbraten entschieden haben werde, bedauere ich, dass ich dann das Lamm nicht bekomme („buyer's regret“). In solchen Situationen ziehen sich Entscheidungen in die Länge. So etwas gibt es auch bei den Bemühungen zur Tourismusentwicklung (s.o.: Verzettelung). Genau genommen haben wir es hier mit Appetenz-Appetenz-Konflikten zu tun, die Sache mit dem Esel zwischen den zwei Heuhaufen.
- Konfusion:
Eine solche Konfusion entsteht, wenn die Alternativen (und/oder deren vermutete Auswirkungen) sehr ähnlich erscheinen, oder wenn sie unklar sind (Unterschiede kaum erkennbar), oder wenn es zu viele sind (Überlastung). Die Folgen: suboptimale Entscheidung, Aufschieben der Entscheidung, völliger Ausstieg. „Konfusion“ produzieren können wir im Tourismus ziemlich gut. Das betrifft einerseits die Kommunikation zum Kunden („consumer confusion“; „brand confusion“), andererseits aber auch touristische Planungsprozesse.

Nun haben wir es bei der Entwicklung touristischer Destinationen in der Regel nicht nur mit den Entscheidungen einzelner zu tun, sondern mit vielen Individuen, die ihrerseits verschiedenen Gruppen angehören. Hier sind dann Strukturen wichtig, die ihrerseits wieder Gegenstand von Entscheidungen sind. Da tut sich ein weiteres Feld von potentiellen Entscheidungshemmnissen auf, z.B.:

- Es ist gar nicht klar, wer sich hier entscheiden soll. Das ist z.B. der Fall, wenn Strukturen unklar sind, Zuständigkeiten nicht geregelt sind.
- Andere Leute finden, ich müsse mich jetzt mal entscheiden. Ich finde das aber nicht, ich setze ganz andere Prioritäten...
- Die Entscheidung ist für das Große-Ganze positiv, für den, der sich entscheiden soll, aber eher ungünstig.
- Entscheidungsprozesse werden nicht zu Ende gedacht/getroffen.
Beispiel: Es wird ein schönes Kästchen Modell gebastelt und Aufgaben verteilt u.a. mit dem hehren Ziel, Marketingmittel zu bündeln. Das finden alle beteiligten Organisationen gut. Allerdings geht jede davon aus, dass die Bündelung bei ihnen stattfindet.
- Nicht (alleine) Verantwortung übernehmen wollen:
Wer die Entscheidung trifft, hat auch die Verantwortung, das ist gefährlich. Also entscheidet man sich lieber nicht, zieht Experten hinzu, die einem erst die Welt erklären, und dann möglichst die Entscheidung abnehmen. Weil alles so komplex ist, werden die Ausführungen der Experten kompliziert. Und überhaupt braucht man erst noch mehr Messungen, bevor man sich entscheiden kann.

Die großen Herausforderungen im Tourismus sind Konflikte

Tourismus ist eine Zukunftsbranche, weil man sich auf die Nachfrage auch 2030 verlassen kann. Die Touristen werden wahrscheinlich weder „ganz anders“ noch „viel mehr“ oder „viel weniger“ verreisen. Die Dynamik liegt eher im Detail u.a. in Strukturveränderungen der Nachfrage, wachsenden und differenzierteren Ansprüchen und auch in Reaktionen auf das Anbieterverhalten, etwa bei der Nutzung technologiegetriebener Innovationen. Für den Tourismus ergeben sich die großen Herausforderungen in der Zukunft nicht aus der Sorge darum, ob es überhaupt eine Nachfrage geben wird, sondern aus übergreifenden Entwicklungen und Zielkonflikten. In einer aktuellen Studie haben wir u.a. folgende grundsätzlichen Herausforderungen für den Tourismus identifizieren können:

- Globalisierung - neue Marktbedingungen im Tourismus
vor allem durch die Entwicklung „neuer“ Quellmärkte. Das wird die Strukturen des Welttourismus gründlich verändern. Die resultierende Herausforderung ist global, die Reaktionen darauf werden aber differenziert sein müssen (in Brasilien anders als in der Schweiz).
Konflikte: Es gibt mehr viel versprechende Quellmärkte als Ressourcen zu ihrer Bearbeitung. Außerdem gibt es spezifische Risiken im Hinblick auf die Markenführung und die erhofften Wirkungen des Tourismus.
- Balance halten – Kernwerte von Destinationen nutzen und bewahren
Tourismus hat sowohl positive als auch negative Effekte auf verschiedenen Ebenen. Es geht um den Beitrag zum Klimawandel, zum sozialen Wandel, Effekte auf die Natur, aber natürlich auch um die ökonomischen Effekte und den Beitrag zu Wohlstand oder zur Erholung. Angesichts dieser Vielfalt verlangt die vielbeschworene Nachhaltigkeit oft die Lösung von Konflikten, z.B. des Konfliktes zwischen Natur (oder Kultur) schützen und für Touristen zugänglich machen oder der zunehmenden Mobilität von Menschen auf der einen Seite und der zunehmenden Notwendigkeit, den Ausstoß von Treibhausgasen zu minimieren auf der anderen.
- Selbst-Kontrolle – Tourismus mit Blick auf die Marktrealitäten entwickeln
Gelegentlich hat man den Eindruck, dass die Tourismusbranche für kurzfristigen Erfolg bereit ist, langfristig erhebliche Risiken einzugehen. Dazu gehören z.B. die Schaffung von Überkapazitäten, die Banalisierung von Destinationen oder die Nachlässigkeit im Hinblick auf Personalfragen.

Die Zukunft im Tourismus bietet Gestaltungsspielraum, es gibt kein Naturgesetz, welches die Entwicklung bestimmt kein Regelwerk, dem man einfach folgen kann und muss. Wäre das so, dann gäbe es auch keinen Entscheidungsbedarf. Die großen Herausforderungen im Tourismus, bei der Führung und Vermarktung von Destinationen, sind alle konflikthaft. Sie bestehen nicht darin, eine bestimmte Leistung zu erbringen (z.B. einen hohen Berg zu besteigen, was man dann schafft oder eben nicht schafft). Sie bestehen darin, aus mehreren möglichen Entwicklungspfaden, die alle positiv wären, einen auszuwählen (sobald das geschehen ist, sagt jemand mit Recht, dass die Alternative doch auch gut oder vielleicht sogar besser....), sich für etwas zu entscheiden, dass sowohl Nachteile als auch Vorteile hat, oder schließlich zwischen zwei Alternativen mit unterschiedlichen, aber negativen Folgen zu wählen. Solche Entscheidungen sind nicht einfach. Wegen der im Tourismus stets beteiligten zahlreichen Gruppen werden die konflikthaften Merkmale unterschiedlich gewichtet (Zweitwohnungsinitiative!).

Experten, Berater, Wissenschaftler

Diese Gruppe soll es oft richten, die Richtung vorgeben. Das Ergebnis ist in manchen Fällen wenig befriedigend. Entweder hört der Tourismus nicht zu und zeigt nur eine bedingte Lernfähigkeit (Gesundheitstourismus ist kein starker Wachstumsmarkt!), aktives Weggucken, Ignoranz oder Arroganz? Oder den Experten gelingt es, ihr eigentlich vorhandenes Wissen so verquast herüberzubringen, dass beim Empfänger nur Konfusion entstehen kann. Konfusion ist aber eines der besten Hemmnisse für Entscheidungen (s.o.). Gewiss haben die Gelehrten Recht, die Welt des Tourismus ist wahnsinnig komplex. Aber muss man es deswegen kompliziert machen?

Konsultiert man die Literatur zum Thema „Entscheidungshemmnisse“, dann landet man schnell in der Kategorie „Ratgeber“. Und die kennen wieder fast nur die Position, wie man bei *anderen* solche Entscheidungshemmnisse ausräumen kann, etwa bei Kunden im Laden, die sich partout nicht für ein bestimmtes Produkt entscheiden können. Dann „hilft“ denen der smarte Verkäufer, natürlich in seinem Sinn und unter seiner Zielsetzung. Das wird vom Kunden manchmal als Unterstützung wahrgenommen, aber manchmal auch nicht, und öfters hinterlässt das ein schales Gefühl. Im Tourismus wird vom Experten gelegentlich erwartet, dass er die Rolle eines solchen Verkäufers übernimmt.

Natürlich sind Experten irrsinnig wichtig: Marktdaten, Markteinschätzung, Kundenkenntnis, Zielbewertungen. Sie sollten aber Komplexität verständlich machen und so Entscheidungsgrundlagen bereitstellen. Die Entscheidung selbst kann den Akteuren keiner abnehmen.

Anerkennung von Realitäten

Interessant ist, dass die Destinationsstrukturen und die mit ihnen verbundenen Probleme eigentlich überall recht ähnlich sind, an der Nordsee in Schleswig-Holstein, im Tessin oder in Graubünden oder im chilenischen Teil von Patagonien. Und sie sind über die Zeit gleich geblieben. Das ist wohl nicht grundlos so, auch wenn wir, zumindest ich, den Grund dafür nicht klar erkennen und benennen können. Wäre es nicht besser, man würde diese etwas unordentlichen, aber haltbaren Strukturen einfach anerkennen? Und dann mit ihnen Fortschritt zu planen anstatt gegen sie?

Muss man ein erkanntes Problem aus der Welt schaffen, bevor man weiter macht? Oder kann man nicht auch mit einem erkanntem Nachteil leben und ihn akzeptierend Zukunft gestalten? Sollten wir und nicht lieber an Lösungen orientieren als an Regeln? Mögliche, gangbare Wege suchen statt den „objektiv“ richtigen?

Gerade in größeren sozialen Gebilden geht es nicht immer um „Recht haben“, „richtig denken“, sondern um Konsens finden, über den Moment hinaus.

Falsche Prämisse

Auf diesen anfangs genannten Aspekt müssen wir abschließend noch einmal zurückkommen: Vielleicht geht es im Tourismus gar nicht so schlecht, wie man meint? Das dauernde Lamento, es ginge ja nichts voran, es werde zu wenig realisiert etc. etc. ist maßlos übertrieben? Angesichts der Rahmenbedingungen und des globalen Wettbewerbs stehen viele Destinationen, viele Reiseländer in Europa überraschend gut da. Und das ist auch ein Verdienst der vielfältigen Bemühungen der letzten Jahrzehnte. Die ständige Nörgelei von Personen, Experten, Politikern und Ober-Verwaltern, die „anderen“, das touristische Marketingfußvolk, würden nicht marktangemessen handeln, basiert vielleicht mehr auf fehlender Einsicht bei den Nörglern als auf Fehlern der „Benörgelten“. Fehlende Einsicht in die Erfolge, fehlende Einsicht in den eigenen Beitrag zum Misslingen von Lösungsansätzen und fehlende Einsicht in das, was man in einer Region im Tourismus vernünftiger Weise erwarten kann.

Die Erwartungen an den Tourismus sind oft überzogen. Die Weltwachstumsbranche Tourismus! Die soll es auch bei uns im Tal richten. Wenn einem in einer Region struktur- und wirtschaftspolitisch nichts mehr einfällt, dann setzt man auf den Tourismus, denn man hat ja schöne Landschaft. Dabei wird oft übersehen, dass Tourismus in einer Region für ein gutes Gelingen klare Voraussetzungen braucht: Attraktivität, Ausstattung und Erreichbarkeit. Fehlt nur eine davon, dann wird es mit dem Tourismus im großen Stil nichts werden. Dann hilft auch die ausgebuffteste Markenstrategie nichts.

Der Eindruck des Nichtvorankommens kann außerdem auch durch die im Tourismus (mit seinen vielen Akteursgruppen) und in einer demokratischen Gesellschaft notwendigen Kompromisse ergeben. Der Kompromiss bedeutet in gewisser Weise für jeden Partner, dass er sein ureigenes Ziel nicht völlig erreicht. Damit wird man leben müssen und leben können.

Und nun? Was tun?

Lassen sich aus diesen Betrachtungen für die Praxis relevante Dinge ableiten? Oh ja, allerdings nicht für alle im Tourismus die gleichen. Je nach Organisation (sei es im Marketing, in der Politik oder in der Verwaltung) werden sich unterschiedliche Folgerungen ergeben.

Darüber hinaus lassen sich auch allgemeine Einsichten formulieren:

- Die Zukunft des Tourismus bietet Gestaltungsspielraum (wirtschaftlich, gesellschaftlich, ökologisch). Die Trends im Tourismus sind keine Naturgesetze. Gesellschaft und Wirtschaft können gegen diese Entwicklungen an arbeiten (wozu wurde das Marketing erfunden?) oder sie nutzen. Wer im Tourismus Gewinner oder Verlierer sein wird, hängt kaum von einem in der Kristallkugel ablesbaren Schicksal, aber sehr vom Geschick der einzelnen Anbieter bzw. Anbietergruppen ab.
- Für übereilten Aktionismus gibt es im Tourismus kaum einen Grund. Die grundsätzlich stabile Nachfrage erlaubt ernsthafte Planungen ohne Hetze.
- Nichts geht im Tourismus ohne Kundenorientierung. Solide Marktforschung ist dafür die beste Grundlage.
- Kooperation ist dringend nötig, im Tourismus und über den Tourismus hin aus.
- Strukturen und Strukturwandel schafft man besser mit den Menschen als gegen sie.
- Bei den gemeinsam zu erledigenden Aufgaben konzentriert man sich auf Bereiche, bei denen klar ist, dass man an einem Strang zieht, statt sich auf's Zanken zu verlegen.
- Diejenigen unterstützen, die tatsächlich etwas bewegen wollen (Hoteliers?). Wenn jemand für eine Idee brennt, und die kein Wahnsinn ist, dann wird da auch was draus.
- Realistische Zielsetzungen wählen, die den Marktbedingungen ebenso angemessen sind wie den Ressourcen derjenigen, die die Ziele erreichen sollen.

- Selbstbewusstsein, Marktbewusstsein und Bescheidenheit: Die Situation wie sie ist, ist keine Panne sondern angesichts des globalen Wettbewerbs ein Erfolg. Und zwar im Wesentlichen ein Erfolg der Unternehmer, die sich in den letzten Jahren anständig rein gehängt haben.

Risiken liegen nicht so sehr darin, dass wir schlecht sind, sondern dass viele (und immer mehr) andere Anbieter im Tourismus auch gut sind. Optimierungen, ob sie auf der großen Bühne oder im kleinen Betrieb erfolgen, bestehen deswegen aus vielen kleinen Schritten. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen erfolgreich zu navigieren, ist für die ganze Branche sicher kein Kinderspiel. Man braucht einen langen Atem. Und die Optimierungen machen auf den ersten Blick nicht viel her. Das ist vor allem für die Politik (auch Verbandspolitik) unpraktisch, deren Erfolg die Aufmerksamkeit ist. Im wahren Urlaubsleben kann aber auch der Tourismus 2030 einer sein, der ebenso zum Wohle der Gäste beiträgt wie zum Wohl der Gastgeber.



Der Referent

Martin Lohmann,

Prof. Dr., Diplom-Psychologe, ist Leiter des NIT, Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nord-europa, in Kiel. Als Professor ist er am Departement für Wirtschaftspsychologie der Leuphana Universität Lüneburg zuständig für Marktpsychologie, Konsumforschung und Tourismuspsychologie. Außerdem unterrichtet er in Wien an der Modul-Universität. Er ist wissenschaftlicher Berater für die deutsche „Reiseanalyse“ der FUR (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.). Mehr Informationen unter www.nit-kiel.de, www.fur.de und www.leuphana.de, www.modul.ac.at/Lohmann.

Kontakt: NIT, Fleethörn 23; D - 24103 Kiel; lohmann@nit-kiel.de