

von

Jürgen Ringbeck
ringbeck_jurgen@bah.com

Stephan Gross
gross_stephan@bah.com

Wettbewerbsfähigkeit der Reise- und Touristik-Industrie in der Europäischen Union^{*)}

Ableitung und Definition von Erfolgsfaktoren für die
27 EU-Mitgliedsstaaten im Globalen Wettbewerb

^{*)} Auf Basis eines Impulsreferats von Dr. Jürgen Ringbeck, präsentiert beim
EU-Tourismusministertreffen am 16. Mai 2007 im Kaiserbahnhof, Potsdam

Wettbewerbsfähigkeit der Reise- und Touristik-Industrie in der Europäischen Union

Ableitung und Definition von Erfolgsfaktoren für die 27 EU-Mitgliedsstaaten im Globalen Wettbewerb

Einführung

Europa ist innerhalb der letzten 60 Jahre zu einer Einheit gewachsen und die Grenzen auf diesem Kontinent verschwimmen immer mehr. So zeigt beispielsweise der aktuelle Kulturreisebericht der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT), dass das Interesse der Europäer an ihrer Kultur noch nie so groß war wie heute. Städtetouren und Reisen zu den Natur- und Kulturdenkmälern der Europäischen Union liegen voll im Trend.

Hier gebührt den Verantwortlichen in jedem der betreffenden europäischen Länder großes Lob. Gleichzeitig erwächst aus diesem Trend aber auch die Verpflichtung nicht nachzulassen. Vielmehr ist es nun unsere vornehmste Aufgabe, noch attraktiver zu werden, um gegenüber den Reisezielen in Nordamerika und Asien wettbewerbsfähig zu bleiben. Darüber hinaus können wir Europäer insgesamt stolz darauf sein, dass Europa die am häufigsten bereiste Region der Erde ist. Durch die Globalisierung zählt der Tourismus zu den wachstumsstärksten Branchen. Allerdings besteht die Gefahr, dass dieses zukünftige Wachstum an uns vorbeigeht.

Für uns Europäer ist die Globalisierung Chance und Herausforderung zugleich. Einerseits erschließt sie europäischen Touristen neue Reisemärkte wie China oder den Mittleren Osten, andererseits konkurrieren diese neuen Destinationen mit den Touristikangeboten innerhalb Europas. Dadurch entstehen für alle europäischen Länder in der Reise- und Touristikbranche neue, aufstrebende Wettbewerber, die wir ernst nehmen müssen.

Allerdings bietet die Globalisierung auch erhebliche Chancen für Europa als Reiseregion. Außerhalb Europas wie zum Beispiel in Russland oder Indien entstehen neue kaufkräftige Kundengruppen, für die Europa als Reiseland hoch attraktiv ist. Zudem profitiert die Touristik von einem zunehmenden Wohlstand und dem Einfluss des demografischen Wandels. Der Bedarf an neuen Reiseformen und -zielen steigt. Wohlhabende, gesunde ältere Menschen reisen mehr und sie reisen anders (wie beispielsweise der derzeitige Boom in der Kreuzfahrtindustrie zeigt).

Der internationale Wettbewerb steigt, innerhalb der EU werden Dienstleistungsindustrien zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Förderung des Tourismus ist eine adäquate Antwort auf den aktuellen Trend zur Standortverlagerung von produzierenden Unternehmen ins Ausland. In dem Maße, in dem immer mehr Unternehmen in Asien fertigen lassen, wächst in Europa die Notwendigkeit, den Akzent auf die Entwicklung von Serviceindustrien zu setzen. Wir brauchen neue Wachstumsbranchen wie den Tourismus.

Zwar ist Europa immer noch eine der wichtigsten Reiseregionen weltweit, aber der globale Marktanteil sinkt seit Jahren. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, sich auf die neuen Herausforderungen einstellen und zukünftige Chancen nutzen zu können, bedarf es eines umfassenden Verständnisses, was die Wettbewerbsfähigkeit der Reise- und Touristikbranche eines Landes ausmacht und wie diese langfristig gesteigert werden kann.

Der „Global Travel & Tourism Competitiveness Report“

Um der wachsenden Bedeutung der Reise- und Touristikindustrie in der Weltwirtschaft Rechnung zu tragen und ein klares Bild von der relativen Wettbewerbsfähigkeit dieser Branche in einzelnen Ländern zu gewinnen, haben Booz Allen Hamilton und das World Economic Forum erstmals eine umfassende Untersuchung zu diesem Thema durchgeführt. Dabei wurden insgesamt 124 Länder auf Basis quantitativer und qualitativer Faktoren analysiert.

Für die Erhebung der quantitativen Daten haben wir mit international anerkannten Institutionen kooperiert, darunter die World Tourism Organization der Vereinten Nationen (UNWTO), die UNESCO, das World Travel and Tourism Council (WTTC), die International Civil Aviation Organization (ICAO) und die International Air Transport Association (IATA).

Für qualitative Faktoren konnten wir die regelmäßig stattfindende Umfrage des World Economic Forums unter 12.000 internationalen Unternehmensleitern und Wirtschaftsführern nutzen. Das Ergebnis ist in den „Global Travel & Tourism Competitiveness Report“ geflossen, der erstmals ein umfassendes Bild der relativen

Wettbewerbsfähigkeit der Reise- und Touristikbranche einzelner Länder zeichnet.

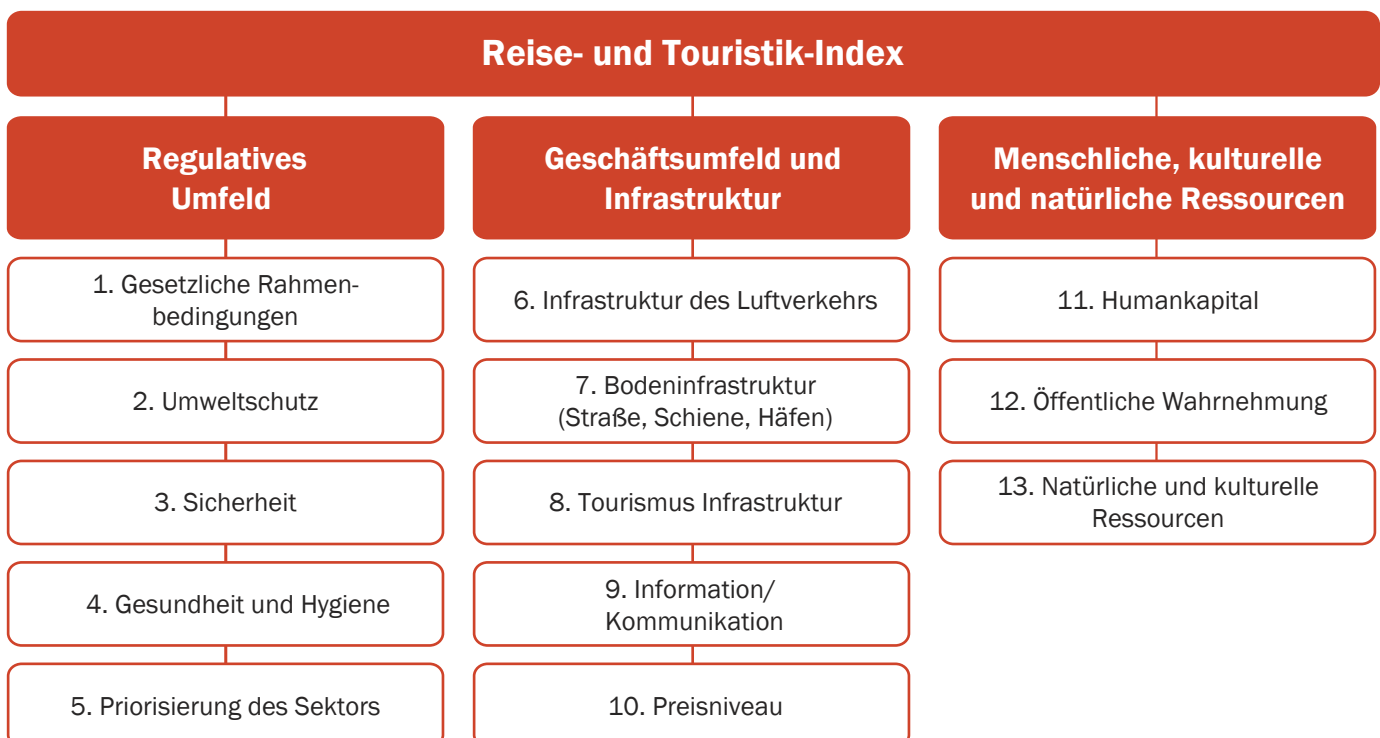
Grafik 1 zeigt, wie der Travel & Tourism Competitiveness Index aufgebaut ist und welche Faktoren hierbei berücksichtigt wurden. Der Index basiert auf drei Säulen, die für die Wettbewerbsfähigkeit des T&T-Sektors wichtig sind: Die regulativen Rahmenbedingungen, das Geschäftsumfeld und die Basis-Infrastruktur sowie die gezielte Förderung der vorhandenen natürlichen, kulturellen und menschlichen Ressourcen.

Diese Säulen werden im Index innerhalb von 13 Sub-Indices durch mehr als 50 Variablen abgebildet. Das Spektrum reicht von Sicherheitsstandards und Umweltgesetzgebung über die Transportinfrastrukturen bis hin zur Personalqualifikation in der Tourismusindustrie der jeweiligen Länder.

Auf Basis des Index bzw. des Länder-Rankings lässt sich ermitteln, welche Nationen besonders wettbewerbsfähig sind und welche Bereiche noch Verbesserungspotenzial im Vergleich zu anderen Ländern aufweisen. Damit ist der Report sowohl für Unternehmer der Tourismusbranche als auch für private Investoren interessant. Diese erhalten durch den Index mehr Transparenz zur Absicherung von

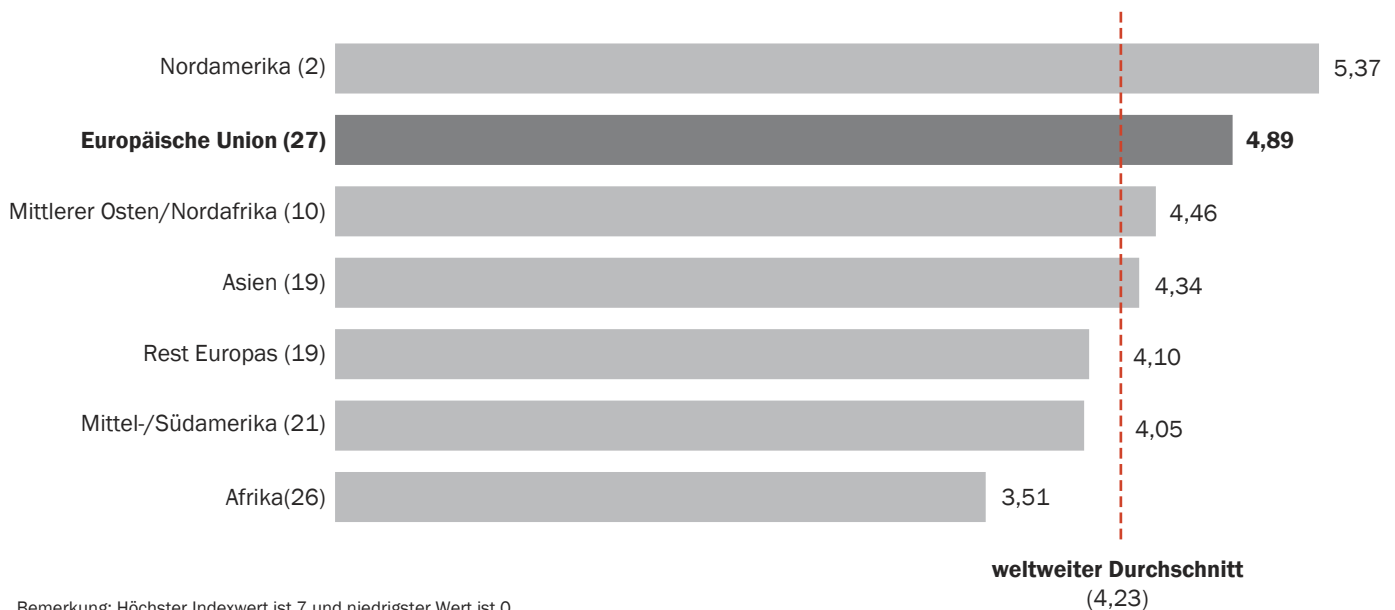
Grafik 1

Struktur und Zusammensetzung des „Travel & Tourism Competitiveness Index“



Grafik 2

Durchschnittliche Indexwerte pro Region (n = 124 Länder)



Bemerkung: Höchster Indexwert ist 7 und niedrigster Wert ist 0

Märkten und Investitionen. Noch bedeutender ist aber der Report für Ministerien und Verbände, denn er zeigt auf, wie die politische Tourismusagenda gestaltet werden kann und welche gesetzlichen Rahmenbedingungen erfüllt sein sollten, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes zu steigern.

Grafik 2 zeigt die durchschnittlichen Indexwerte für die verschiedenen Regionen der Welt. Die 27 Länder der Europäischen Union rangieren im Durchschnitt auf Platz 2 nach Nordamerika (USA und Kanada) und weisen im Vergleich zu anderen Regionen eine relativ gute Wettbewerbsfähigkeit ihrer Reise- und Touristikbranche aus. Der Mittlere Osten und Nordafrika sowie die asiatischen Nationen liegen über dem globalen Durchschnitt, den die rote, vertikale Linie auf dem Schaubild markiert.

Insgesamt hat Europa in der Analyse deshalb so gut abgeschnitten, weil Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Transportinfrastruktur oder das Ausbildungsniveau im Vergleich zu den anderen Regionen exzellent sind. Europa ist aber auch ein äußerst vielfältiger Kontinent, auf dem die Gesamtwirtschaft und der Tourismus unterschiedlich stark entwickelt sind. Daher ist eine differenzierte Betrachtung erforderlich, denn trotz des guten Abschneidens der 27 EU-Staaten gibt es innerhalb der Union ein inhomogenes Bild in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit des Touristiksektors.

Diese Inhomogenität ist in Grafik 3 mit dem Ranking der 27 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union abgebildet. Unter den Top 20 sind insgesamt elf EU-Nationen zu finden (55 %). Diese Staaten verfügen bereits über eine vergleichsweise wettbewerbsfähige Tourismusindustrie. Hinter der auf Platz 1 rangierenden Schweiz liegen Österreich, Deutschland, Luxemburg und Großbritannien unter den Top 10. Eine hervorragende Anbindung an internationale Touristikströme, eine der weltweit fortschrittlichsten Straßen- und Schieneninfrastrukturen sowie nachhaltige Umweltregelungen und hohe Sicherheitsstandards sind offensichtliche Gründe für das gute Abschneiden.

Auf der rechten Seite sind die übrigen 16 EU-Mitgliedsstaaten gelistet, die von Rang 21 bis 76 ein sehr breites Wettbewerbsspektrum abdecken. Insbesondere die EU-Staaten aus dem osteuropäischen Raum weisen ein großes Potenzial auf, den Reise- und Touristiksektor verstärkt für ihr zukünftiges Gesamtwirtschaftswachstum zu nutzen.

Strategische Agenda für die Reise- und Touristikbranche

Der Wohlstand eines Landes fördert die Wettbewerbsfähigkeit seines Reise- und Touristiksektors. Diese Beziehung, die global nachweisbar ist, haben wir für die 27 EU-Mitgliedsstaaten in Grafik 4 dargestellt. Dabei lassen sich zwei Gruppen mit unterschiedlicher

Grafik 3

Übersicht der Index-Ergebnisse der 27 EU-Staaten

Rang	Top-20 Länder		Rang	Andere EU-Länder
1	Schweiz		21	Belgien
2	Österreich		22	Portugal
3	Deutschland		24	Griechenland
4	Island		26	Malta
5	USA		27	Irland
6	Hong Kong		28	Estland
7	Kanada		33	Italien
8	Singapur		35	Tschechische Republik
9	Luxemburg		37	Slowakei
10	Großbritannien		40	Ungarn
11	Dänemark		44	Slowenien
12	Frankreich		51	Litauen
13	Australien		53	Lettland
14	Neuseeland		54	Bulgarien
15	Spanien		63	Poland
16	Finnland		76	Rumänien
17	Schweden			
18	Vereinigte Arab. Emirate			
19	Niederlande			
20	Zypern			
...				

EU Mitgliedsland

Grundposition in Bezug auf eine strategische Agenda unterscheiden.

Die meisten Länder mit relativ niedrigem Indexwert – wir nennen sie „Aufholer“ – verfügen über ein Wohlstandsniveau, das unter dem europäischen Durchschnitt liegt. Ihre Aufgabe ist klar: Sie müssen ihre Reise- und Tourismusbranche noch weiter entwickeln, um den Wohlstand des Landes insgesamt zu bessern. Dass dies gelingen kann, belegen zahlreiche Beispiele aus unserer Studie eindrucksvoll.

Die „Champions“ besitzen fast alle eine überdurchschnittlich gut entwickelte Wirtschaft. Sie dürfen deshalb aber nicht untätig sein, sondern müssen ihre Position weiter verteidigen. Wir haben eingangs deutlich gemacht, dass die Rolle der Touristik in der wirtschaftlichen Entwicklung eher noch wichtiger wird und die internationale Konkurrenz nicht schläft. Für die „Champions“ besteht die Chance darin, jetzt und gezielt in innovative, nachhaltige und langfristige Strategien zu investieren und sich auf die veränderten globalen Rahmenbedingungen besser einzustellen.

Der Reise- und Touristiksektor als Motor für wirtschaftliche Entwicklung und Wachstum

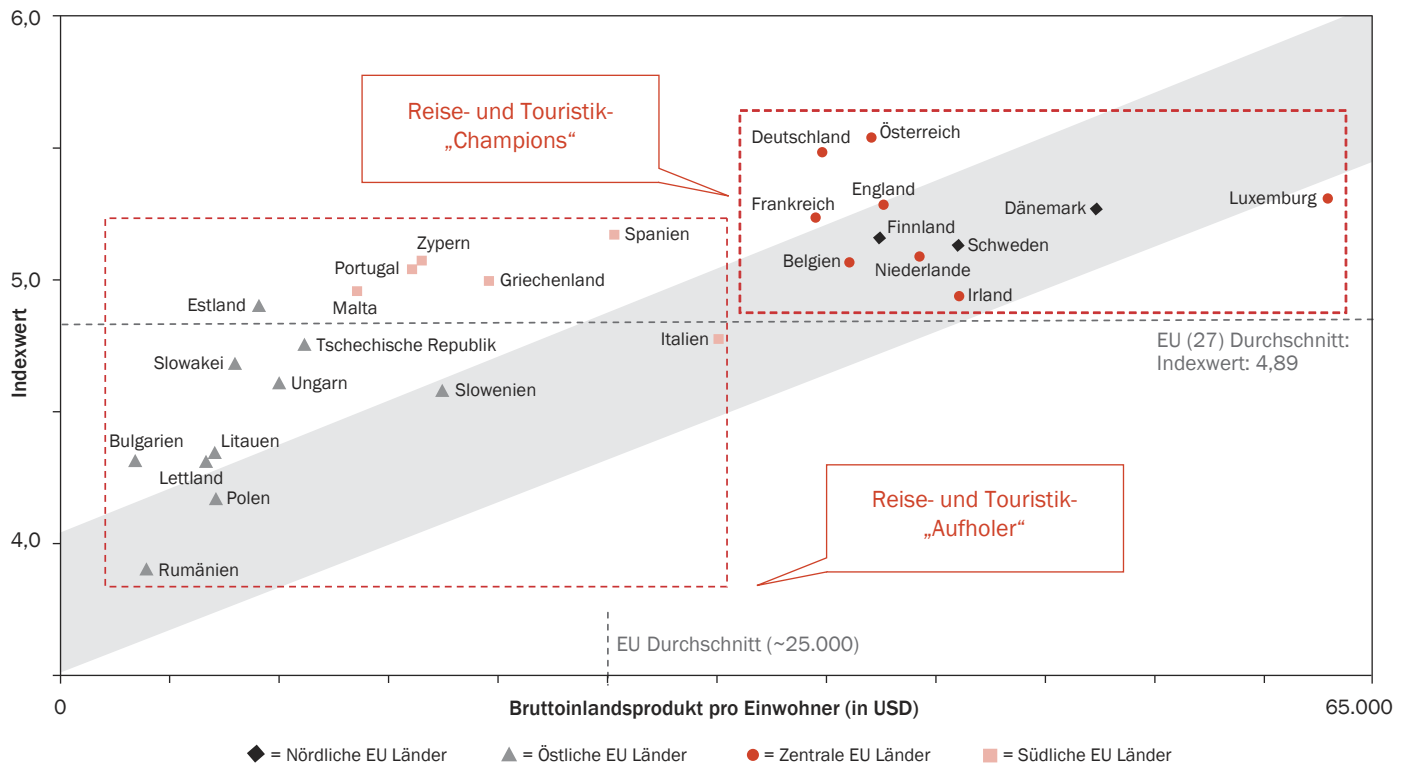
Was können nun Länder der „Aufholer“-Gruppe konkret tun, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Touristik nachhaltig zu verbessern? Offenbar verfügen viele dieser Länder noch über ein immenses Potenzial. So werden zum Beispiel in Rumänien derzeit nur ein bis zwei Prozent des Bruttoinlandsprodukts durch den Reise- und Touristiksektor erwirtschaftet, während der Wert im benachbarten Ungarn bereits bei fünf Prozent liegt.

Unabhängig vom jeweiligen Land gilt es zunächst einmal, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu gehört die Einhaltung solider Sicherheits- und Gesundheitsstandards, aber auch der Aufbau einer funktionierenden Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur.

Das Urlaubserlebnis beginnt mit einem angenehm empfundenen Service an Bord des Flugzeugs, einer unkomplizierten und freundlichen Gepäckabfertigung am Zielflughafen und einem bequemen und schnellen Weitertransport ins Hotel. Ohne funktionsfähige Luft- und Bodeninfrastruktur und ein funktionierendes Netzwerk von Verkehrsdienstleistern kann keine Region touristisch

Grafik 4

Reise- und Touristik-Indexwert ggü. Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner



erschlossen werden. Natürlich sind einheitliche Basis-Qualitätsstandards auch in Hotels und Restaurants durchzusetzen, um internationale Touristen ins Land zu bringen, die diese Standards gewohnt sind und voraussetzen.

Für die rasche Entwicklung der Touristik ist es oftmals unabdingbar, sich auf bestimmte Regionen zu konzentrieren, da ein flächendeckender Ausbau finanziell nicht im ersten Schritt machbar ist. Hier ist der Staat gefordert. Er muss die Zielregionen auswählen und ein Gesamtkonzept für die Erschließung vorbereiten. Unkontrolliertes Wachstum kann zu Bau- und Umwelt-sünden führen, welche Touristen schnell bestrafen, wie viele Mittelmeerländer in der Zwischenzeit gelernt haben. Eine gezielte nachhaltige Erschließung der Kultur- und Naturschätze des Landes durch die lenkende Hand der Politik ist wichtig, um langfristig erfolgreich zu sein.

Die Tourismusbranche wird maßgeblich vom privaten Engagement kleiner und mittelständischer Betriebe

Erfolgsfaktoren für 'Aufholer' Länder

- Priorisierung des Reise- und Touristiksektors als wesentlicher Einflussfaktor und Wachstumstreiber auf die wirtschaftliche Entwicklung
- Stimulierung von Wachstumsimpulsen ausgewählter regionaler/ lokaler touristischer Attraktionen und Zielgebieten
- Investitionen in Luft- und Bodeninfrastruktur zur Verbesserung der Anbindung an internationale Touristikströme sowie zur intermodalen Vernetzung der Verkehrsträger
- Unterstützung privater Touristikanbieter und Reiseveranstalter durch Schutz von Eigentumsrechten sowie Öffnung des Marktes für privates Kapital (z.B. Public Private Partnerships)
- Langfristige Sicherung und nachhaltige Entwicklung kultureller und natürlicher Ressourcen Entwicklung des Ausbildungsstandards durch nationale Bildungsprogramme, die gezielt auf den Reise- und Touristiksektor ausgerichtet sind
- Deregulierung grenzüberschreitender Reiseaktivitäten (z.B. im Luftverkehr sowie im Schienen- und Straßenverkehr)
- Entwicklung eines lokalen und internationalen Förderungsprogramms zur Steigerung zufließender Touristikströme aus dem Ausland

getragen. Das gilt zum Beispiel für den Hotel- und Gaststättenbereich. Diese private Initiative ist nicht nur erwünscht, sie ist für die Entwicklung des Reisesektors sogar unerlässlich. Der Staat sollte sich auch nicht scheuen, privaten Kapitalgebern und internationalen Investoren Freiheiten einzuräumen und Anreize zu geben, um breit in den Sektor zu investieren, zum Beispiel im Rahmen eines Gesamtbebauungsplans. Breit angelegtes Denken ist gefordert. Es geht nicht nur um einzelne Hotels, sondern um eine breite Regionalentwicklung unter Einbindung der Belange der örtlichen Bevölkerung. Eine besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang sogenannte Public Private Partnerships – also Kooperationen zwischen Unternehmen und der öffentlichen Hand. So plant beispielsweise Slowenien mit Investitionen von rund 500 Mio. Euro im Jahr, die von privaten Investoren und aus Strukturfonds kommen sollen.

Fallbeispiel für „Aufholer“: Dubai

Das Emirat Dubai ist ein Beispiel dafür, wie durch Kreativität, Ideenreichtum und mutige Investitionen praktisch aus dem Nichts ein attraktives Reise- und lukratives Investitionsziel werden kann. So hat Dubai das Erfolgsrezept von Las Vegas, das vom verlassenem Wüstennest zur Tourismus- und Unterhaltungsmetropole der USA aufgestiegen ist, quasi kopiert – mit großem Erfolg: Das Emirat am Persischen Golf konnte in den letzten sechs Jahren die Anzahl der einreisenden internationalen Touristen von 3,4 Millionen auf 6,5 Millionen fast verdoppeln. Erklärtes Ziel bis 2015: mindestens eine weitere Verdopplung auf ca. 14 Millionen Touristen.

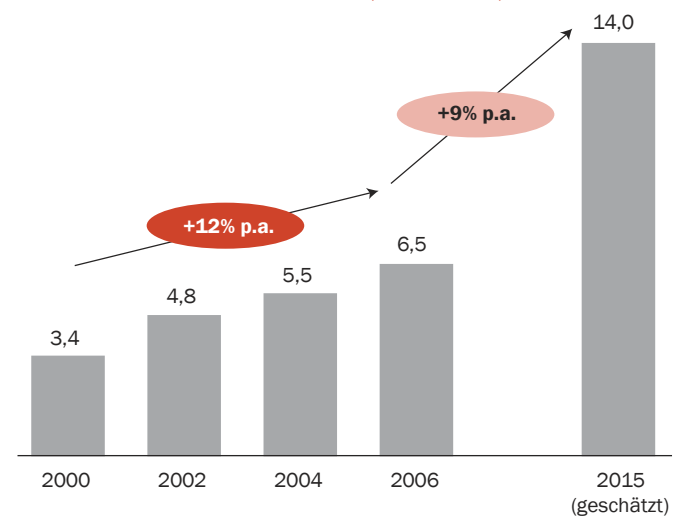
Zunächst hat die Regierung gezielt ausländische Investitionen in zahlreiche Sektoren gefördert. So werden dort beispielsweise keine Unternehmens- oder Einkommenssteuern erhoben. Es gibt weder Kontrollen beim Zufluss ausländischen Kapitals noch Handelsbarrieren und mit rund vier Prozent sind auch die Einfuhrzölle sehr gering. Zudem besticht Dubai durch niedrige Lohn- und Energiekosten. Damit wurden die Rahmenbedingungen für einen Wirtschaftsraum mit über 1,3 Millionen Einwohnern geschaffen, von denen mittlerweile ca. 85 % aus dem Ausland stammen.

Aber wie bewegt man Touristen dazu, in einem ehemaligen Wüstenort Urlaub zu machen? Mit der frühen Flexibilisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Transportinfrastruktur wurden allen Fluglinien

weltweit uneingeschränkte Start- und Landerechte eingeräumt. Diese Deregulierung war eine wesentliche Voraussetzung dafür, Dubai als globales Drehkreuz im weltweiten Reiseverkehr zu etablieren. Dubai hat sich seine strategisch günstige Position zwischen Asien und Europa zunutze gemacht, an globalen Reiseströmen teilzuhaben. Viele Passagiere, die in Dubai nur umsteigen, nutzen die Gelegenheit für einen Kurzurlaub am Persischen Golf.

Grafik 5

Anzahl einreisender Touristen in Dubai (2000 – 2015)



Quelle: WTTC, EIU

Um die notwendigen Kapazitäten für die dadurch geförderte Nachfrage zu schaffen, wurde gemeinsam mit privaten Unternehmen massiv in neue Infrastruktur investiert. So fließen zum Beispiel 4,1 Mrd. USD in den Flughafenausbau: Die Kapazität des Dubai International Airport (DIA) wird von 22 Millionen Passagieren pro Jahr auf 70 Millionen Passagiere ausgeweitet – damit steigt DIA in die Gruppe der weltweit zehn größten Luftdrehkreuze auf. Nach Fertigstellung wird der neue Flughafen in Jebel Ali, Dubai World Central International Airport, pro Jahr sogar insgesamt 120 Millionen Passagiere abfertigen können.

Der Mangel an „natürlichen“ touristischen Attraktionen hat das Emirat dazu gezwungen, kreativ zu werden und durch herausragende Immobilien, Sportereignisse und Unterhaltungsangebote international Aufsehen zu erregen. Dubai steckt voller Superlative: Der größte Wolkenkratzer, das größte Einkaufszentrum, der größte Themenpark und die größte Skihalle der Welt sind in Planung oder wurden bereits fertig gestellt. Aber nicht nur durch internationale Attraktionen wie Dubai

Rugby Sevens, ATP Tennis-Turniere oder Pferde- und Autorennen ist Dubai gewachsen. Auch die Integration anderer Branchen in die Tourismusindustrie sichert den Wohlstand im Emirat am Persischen Golf. Warum nicht den Urlaub mit einer medizinischen Behandlung verbinden? So wurde massiv in Gesundheitsinfrastruktur und Ausbildung investiert. Renommee hat sich Dubai außerdem als Finanzzentrum, als Industrie- und als Internet-Standort erworben.

Sicherlich ist das Beispiel Dubai nicht eins zu eins auf andere Länder übertragbar. Doch liefern die Strategien, der Ideenreichtum und das politische Vorgehen bei der Schaffung der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen interessante Anhaltspunkte für alle Länder, deren Tourismusindustrie im Aufbruch ist. Dubai war, wie Las Vegas, zu Anfang des letzten Jahrhunderts eine kleine Wüstenstadt mit keinerlei Attraktionen. Heute ist das Emirat ein Leitbild für viele Industrien und ist vom globalen Reise- und Touristikmarkt nicht mehr wegzudenken.

Priorisierung des Reise- und Touristiksektors als wesentlicher Bestandteil der politischen Leitlinie

In der „Champions“-Gruppe herrschen relativ hoher Wohlstand und eine relativ hohe Wettbewerbsfähigkeit der Reise- und Tourismusindustrie. Wie können diese Länder ihr hohes Niveau halten, ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Touristik und damit einen wichtigen Teil ihrer wirtschaftlichen Kraft verteidigen oder sogar ausbauen?

Anlass hierzu gibt es sicherlich genug: Der Wettbewerb nimmt sowohl innerhalb als auch außerhalb der Europäischen Union zu. Er wird den Druck dahingehend erhöhen, dass sich inländische und internationale Touristikströme in neue Zielgebiete verlagern, die heute noch nicht oder nur blass auf dem Radarschirm erscheinen. Daher ist es unbedingt erforderlich, den Tourismus weiter gezielt zu fördern und zu unterstützen. Dazu gehören aus unserer Sicht auch eine stärkere politische Priorisierung des Tourismus sowie die Förderung permanenter Innovation von Verkehr- und Touristik-Dienstleistungen.

Auf der politischen Agenda dieser Länder steht die Touristik nicht gerade weit oben. Sie ist anderen Zielen und Investitionsschwerpunkten untergeordnet. Eine Ausnahme bildet sicherlich Österreich, das seit

Erfolgsfaktoren für 'Champions'

- Berücksichtigung und Priorisierung des Reise- und Touristiksektors als wesentlicher Bestandteil der nationalen politischen Leitlinie
- Verbesserung der Service Qualität sowie der Effizienz der Reise- und Touristik Infrastruktur durch Förderung privater Investitionen (z.B. Public Private Partnerships)
- Unterstützung innovativer Tourismus-Strategien zur Vervollständigung des Produktportfolios (Reise als hybrides Service-Modell, z.B. durch abgestimmte Verkehrsanbindungen oder Einbeziehung neuer Vertriebstechnologien)
- Förderung langfristiger, nachhaltiger Entwicklungsstrategien, z.B. durch Einsatz neuer Verkehrsleitsysteme oder Umwelttechnologien
- Unterstützung von Bildungs- und Förderprogrammen für Entrepreneure sowie Mitarbeiterfortbildung im Reise- und Touristikbereich
- Fortführung grenzüberschreitender Liberalisierung und Deregulierung des Reise- und Transportsektors innerhalb Europas (insbesondere Luftverkehr und Bahn)
- Entwicklung eines lokalen und internationalen Förderungsprogramms zur Steigerung zufließender Touristikströme aus dem Ausland

langem konsequent auf Touristik setzt, in öffentliches Marketing und Branding investiert und immerhin rund fünf Prozent des Staatsbudgets in den Reise- und Touristiksektor investiert. Dass sich diese Strategie auszahlt, beweist u. a. die mit 11 sehr hohe Zahl von Herbergsübernachtungen pro Einwohner, die in der EU nur von Zypern übertroffen wird.

Entscheidend für eine Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit wird weiterhin die kontinuierliche Innovation der Reise- und Touristikdienstleistungen sein. Die Touristikpolitik steht hierbei im Spannungsfeld von weiter steigenden Anforderungen im Bereich Umweltschutz, dem Zwang zu einem effizienteren Umgang mit Energieressourcen und erheblichen Engpässen der Verkehrsinfrastruktur am Boden und in der Luft.

Nur eine innovative Verkehrspolitik mit dem Ziel einer deutlichen Effizienzsteigerung bei der Nutzung knapper Ressourcen, zum Beispiel im Luftraum, kann den für die Touristik notwendigen Freiraum schaffen, ohne den ein preisgünstiger Massentourismus nicht funktioniert. Die positive Nachfrageentwicklung – ausgelöst durch Billigflieger in Europa – zeigt, welche positiven Kräfte ein funktionierender Marktmechanismus entfalten kann. Die beschlossene weitere Öffnung des Luftraums in Richtung Amerika – bekannt unter dem Titel „European Open Sky“ – wird zusätzliche Signale setzen.

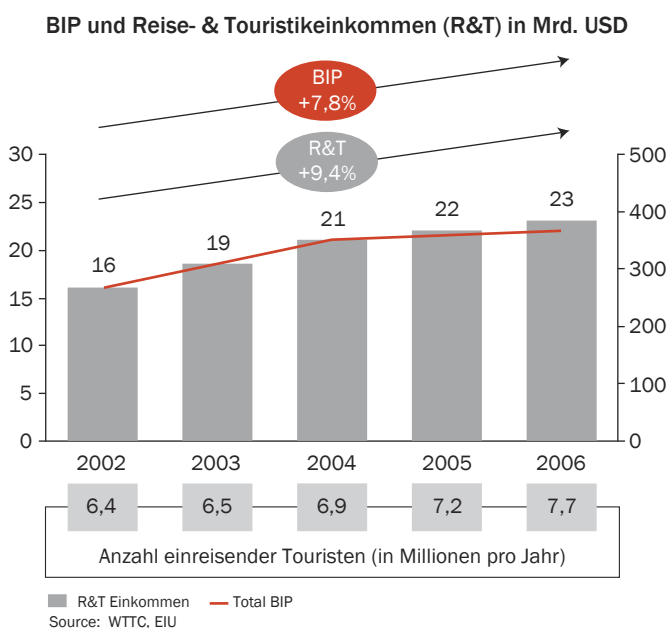
Schließlich muss sich das Kernprodukt Touristik immer wieder neu erfinden, um den steigenden Ansprüchen der Urlauber an das lokale Urlaubserlebnis gerecht zu werden. Die Chancen liegen hier insbesondere in einer intelligenten Vernetzung verschiedener regionaler Dienstleistungen in Bereichen wie Erholung, Gesundheit, Unterhaltung, Bildung und Kultur zu einem in der Summe überragenden Reiseerlebnis. Hierbei kann jedes Land auf seinen spezifischen Stärken aufbauen. Das Internet hat den Vertrieb von Reisen revolutioniert und dient heute quasi als Verstärker für die besten Angebote. Nie war es so leicht, einem globalen Reisepublikum innovative, überzeugende Reiseangebote multimedial darzustellen und eine einfache Buchung zu ermöglichen.

Fallbeispiel für „Champions“: Schweiz

Mit Platz 1 im „Travel & Tourism Competitiveness Index“ ist die Schweiz ein positives Beispiel dafür, wie es gelingen kann, Touristik innovativ weiterzuentwickeln. Auch in den letzten fünf Jahren ist der eidgenössische Tourismussektor mit einer Rate von fast zehn Prozent deutlich stärker gewachsen als das Bruttoinlandsprodukt. Die Schweiz hat sich quasi selbst zur Marke gemacht. Das belegt der hohe Stellenwert, den der Tourismus in der Schweizer Politik und Wirtschaft einnimmt. So ist es der Alpenrepublik gelungen, sich in den Wachstumsmärkten der Zukunft durch gezieltes Marketing zu positionieren: Die Zahl der Touristen aus China steigt jährlich um 62 %, die aus Indien um 27 %.

Grafik 6

Wachstum des Schweizer Reise- und Touristiksektors



Natürlich kann die Schweiz auf einem ausgezeichneten Fundament aufbauen: Sie besticht durch eindrucksvolle Naturlandschaften und zählt zu den reichsten Volkswirtschaften der Welt. Aber diese Faktoren allein können die außergewöhnliche Leistungsfähigkeit der Schweizer Touristik nicht erklären.

Was die Schweiz von anderen Ländern unterscheidet, ist die breit angelegte nachhaltige Entwicklung des Tourismussektors. Das Spektrum beginnt mit der überdurchschnittlichen Verkehrsinfrastruktur, wobei in diesem Zusammenhang insbesondere das ausgezeichnete Bahnsystem erwähnenswert ist. Hinzu kommt, dass das Touristikangebot auf anspruchsvolle, internationale Gäste ausgerichtet ist. Damit wird die Kaufkraft pro Urlauber maximal ausgeschöpft. Letztes Jahr spülten die rund 10 Millionen ausländischen Gäste ca. 12,9 Mrd. Franken in die Schweizer Kassen, was knapp neun Prozent der gesamten Exporteinnahmen entspricht. Besonders hervorzuheben ist die exzellente Ausbildung der Touristikfachkräfte, bedingt durch hohe Qualitätsansprüche. Vor allem im Beherbergungs- und Gaststättengewerbe, der fast 50 % der gesamten touristischen Wertschöpfung ausmacht, liegt die Schweiz weit vorn.

Fazit

Es gibt eine Fülle von Ideen und Ansatzpunkten zur innovativen Gestaltung der Touristik auf europäischer Ebene – sowohl für aufstrebende als auch für etablierte Staaten. Unsere Stärke in Europa ist die Verschiedenheit der Länder, ihr ganz spezifischer Charakter und Charme. Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, müssen diese Faktoren in ein Verkaufsversprechen umgewandelt werden.

Die Reise- und Touristikbranche muss auf politischer Ebene nicht nur als Industrie, sondern als Querschnittskonzept über eine Vielzahl von Sektoren hinweg erkannt werden. Ein Konzept, das – sofern die Chancen der verschiedenen Sektoren richtig kombiniert werden – einen enormen Beitrag zu ökonomischem Wachstum und sozialem Wohlstand leisten kann.

Erhebliches Potenzial ergibt sich insbesondere bei Service-Innovationen: In der Verbesserung von Reisegeschwindigkeit und Reisekomfort schlummern noch erhebliche Reserven, was Geschäftskunden – nicht nur am Flughafen – immer wieder feststellen. Wie die Menschen ihre Freizeit verbringen, ist durch die Angebote

maßgeblich gestaltbar. Regionen, die heute mit innovativen Ideen eine Vordenkerrolle übernehmen, zählen zu den Gewinnern von morgen.

Nicht nur Dubai und Las Vegas zeigen, wie aus unwirtlichem Niemandsland touristische Attraktionen werden können. Ein Beispiel aus Deutschland: In der brandenburgischen Lausitz werden die Braunkohlegruben in ein riesiges Seengebiet umgewandelt – eines der größten touristischen Entwicklungsprojekte in Europa. Ähnliches Potenzial gibt es in vielen europäischen Gegenden –

vorausgesetzt, sie stellen sich der Aufgabe mit Mut und Kreativität.

Neben den wirtschaftlichen Aspekten hat Tourismus auch einen ideellen Wert. Er ermöglicht es Besuchern, mit der Kultur und den Werten Europas in Berührung kommen. Er fördert die Völkerverständigung und den interkulturellen Dialog und er trägt dazu bei, die europäische Identität zu bewahren und zu stärken. Es gibt somit viele gute Gründe, die inner-europäische Touristikagenda mit Nachdruck weiter voranzutreiben.

Booz Allen Hamilton

Booz Allen Hamilton ist mit mehr als 19.000 Mitarbeitern und Büros auf sechs Kontinenten die weltweit führende Strategie- und Technologieberatung. Das Unternehmen befindet sich im Besitz seiner rund 300 aktiven Partner. Sechs Büros sind im deutschsprachigen Raum: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, München, Wien und Zürich. Der Umsatz beläuft sich weltweit auf 4 Mrd. US\$, im

deutschsprachigen Raum auf 229 Mio. Euro (Client Billings der Booz Allen Hamilton Gesellschaften im deutschsprachigen Raum).

Für weiterführende Informationen besuchen Sie uns online unter www.boozallen.de oder kontaktieren uns per E-Mail: transportation@bah.com.

Dr. Jürgen Ringbeck ist Partner und Senior Vice President von Booz Allen Hamilton mit Sitz in Düsseldorf. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen im Bereich Transport, z.B. auf Fluglinien, der Tourismus-Branche, bei Post- und Logistikunternehmen sowie im Eisenbahnsektor, vornehmlich in Europa. Als international anerkannter Management-Experte zu den Themen Strategie, Organisation und Business Transformation, Wachstum und IT mit Schwerpunkt Transportindustrie blickt Dr. Ringbeck auf eine Beratertätigkeit im Top-Management von mehr als 18 Jahren zurück.

Dr. Stephan Gross ist Senior Associate und Projektleiter von Booz Allen Hamilton in München. Er leitet überwiegend Projekte in den Bereichen Reise und Touristik, sowie Transportwesen und Luftverkehr sowohl im privaten, wie auch öffentlichen Sektor. Seine funktionale Expertise erstreckt sich hauptsächlich auf Strategieentwicklung, operationale Leistungsverbesserung, Prozessoptimierung sowie Privatisierung und Deregulierungsthemen.

Worldwide Offices

Asia **Australia** **New Zealand**

Bangkok
Beijing
Brisbane
Canberra
Hong Kong
Jakarta
Melbourne
Seoul*
Shanghai
Sydney
Taipei
Tokyo
Wellington

Europe

Amsterdam
Berlin
Copenhagen
Dublin
Düsseldorf
Frankfurt
Helsinki
Istanbul*
London
Madrid
Milan
Moscow
Munich
Oslo
Paris
Rome
Stockholm
Vienna
Warsaw
Zurich

North America

Annapolis Junction, MD
Arlington, VA
Atlanta
Boston
Chantilly, VA
Charleston, SC
Chicago
Cleveland
Colorado Springs
Dallas
Dayton, OH
Detroit
Eatontown, NJ
Falls Church, VA
Herndon, VA
Honolulu
Houston
Huntsville, AL
Leavenworth, KS
Lexington Park, MD
Linthicum, MD
Los Angeles
McLean, VA
Newark
New York City
Norfolk, VA
Omaha
Parsippany, NJ
Philadelphia
Rockville, MD
Salt Lake City
San Antonio
San Diego
San Francisco
Stafford, VA
Tampa, FL
Washington, D.C.

Latin America

Bogotá
Buenos Aires
Caracas
Mexico City
Rio de Janeiro
Santiago
São Paulo

Middle East

Abu Dhabi
Beirut
Cairo
Dubai
Riyadh

* An associated firm

The most recent list of our office addresses and telephone numbers can be found by clicking the Worldwide Offices link under About Booz Allen on www.boozallen.com.