

Krisenmanagement in der Tourismusbranche

Ein langer Winter und ein durchwachsener Sommer haben Sorgenfalten auf die Stirn vieler Touristiker getrieben. In dieser Situation sind eine genaue Kenntnis der betrieblichen Rahmenbedingungen und Strategien für ein erfolgreiches Krisenmanagement entscheidend für die kommende Zeit. Was sind Anzeichen einer Krise? Wie und vor allem mit welchen Mitteln können sich betroffene Unternehmen darauf einstellen? WIR traf den Unternehmensberater Thomas Born, Inhaber des gleichnamigen Beratungsunternehmens zu einem Gespräch:



Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs und schwierigen Rahmenbedingungen befinden sich zahlreiche Unternehmen der Tourismuswirtschaft in einer Krisensituation.

Wann sprechen Sie als Berater von einer Krise bzw. lassen sich Krisenstadien definieren? Wir sprechen z. B. von den Krisenstadien der Strategischen-, der Erfolgs- oder der Liquiditätskrise. Leider werden häufig strategische Krisensymptome überhaupt nicht erkannt und gemanagt. Die meisten Unternehmen reagie-

ren erst, wenn die Krise auf dem Kontoauszug sichtbar ist, sie sich also in einer Liquiditätskrise befinden. Der Liquiditätskrise geht aber in der Regel ein Zeitraum von fünf bis sieben Jahren voraus, sie hat überwiegend ihren Anfang in einer strategischen Krise.

Wann spricht man denn von einer strategischen Krise in einem Tourismusunternehmen?

Eine Problematik ist zunächst, dass es häufig überhaupt keine Strategie gibt, also z. B. keine gedankliche Ausrichtung auf eine Vision, auf eine Zielgruppe, auf eine gewisse Qualitätsausrichtung oder auf ein spezifisches Thema oder auf andere besondere Wahrnehmungsmerkmale

für die Touristen und Gäste. Das „Allerwelts-hotel“ hat keine Chance mehr in der Zukunft. Die strategische Krise entsteht leider auch oft schon durch eine falsche Standortwahl oder durch Fehleinschätzungen zu den Auslastungszahlen im Rahmen von Investitionsmaßnahmen. Auch werden die Vorhaben mit zu wenig Eigenkapital konzipiert. Die Ertragslage ist dann nicht ausreichend, um Kapitaldienst und Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen zu finanzieren. Eine häufige Ursache von strategischen Krisen sind in diesem Kontext leider auch Defizite in der Qualifikation der Unternehmensführer, die oftmals Quereinsteiger sind und für die heutigen Anforderungen an das Führen von Tourismusbetrieben noch zu wenig Know-how

ANZEIGE

– Anzeige –

Das OZEANEUM Stralsund



Foto: Johannes Maria Schlorke



Foto: Ullrich Kunz

... bietet in diesem Jahr im Rahmen einer Führung für Ihre Weihnachtsfeier oder Ihren Firmenausflug einen nicht alltäglichen „Blick hinter die Kulissen“ oder ein „Interview mit Haien“ in unserem Atlantikbecken. Im Anschluss empfehlen wir als kulinarischen Ausklang „Das Etwas Andere Abendessen“ mit Blick auf den Strelasund im Quartier 66. Näherer Informationen oder Buchungsunterlagen erhalten Sie unter Tel: 03831/2650-671 oder schreiben Sie an reservierung@ozeaneum.de



Das OZEANEUM Stralsund entwickelte sich seit Eröffnung im Juli 2008 zu einem Besuchermagneten ersten Ranges und über 1,9 Mio Gäste besuchten bisher unser Haus. Dem Deutschen Meeresmuseum gelang dadurch der Sprung auf den dritten Platz der besucherstärksten Museen in Deutschland. Die Aquarien zu den nördlichen Meeren im OZEANEUM und die farnefrohen Tropen- und Mittelmeeraquarien im traditionsreichen MEERESMUSEUM wurden zum Spitzenreiter der Meerwasseraquarien in Nordeuropa. Im Mai 2010 wurde das OZEANEUM als „Europas Museum des Jahres 2010“ ausgezeichnet.

Eine neue Hauptattraktion sind Humboldt-Pinguine, die pünktlich zum zweiten Geburtstag des OZEANEUMS im Juli 2010 ihr neues Zuhause auf der Dachterrasse des Museums bezogen haben. Durch große Scheiben können die gefiederten Schwimmer auch unter Wasser beobachtet werden.

Tauchen Sie mit uns ab in die nördlichen Meere und erfahren Sie alles über die Lebensräume der Kaltwassermeere, die Artenvielfalt und deren Faszination. Erleben Sie die Giganten der Meere in einer riesigen Halle als originalgetreue Nachbildungen von verschiedenen Walarten und durch eine multimediale Show in Szene gesetzt.



Europas Museum 2010 freut sich auf Ihren Besuch!



Erfolgreiches Krisenmanagement sollte zur Strategieplanung von Unternehmen der Tourismusbranche gehören.

haben. In den meisten Fällen wird auch zu lange gewartet, um eine Unternehmensnachfolge zu konzipieren.

Worauf sollten denn die Tourismusunternehmen noch achten?

Das kann sehr viel sein, wir denken aber insbesondere an die Qualifizierung des eigenen Personals, an ausreichende Instrumente für eine betriebswirtschaftliche Steuerung und an ein systematisches, kundenorientiertes Marketing sowie an innovative Kooperationen mit anderen touristischen Dienstleistern. Der Einsatz gering qualifizierter Teilzeitkräfte zahlt sich nach unseren Feststellungen in Dienstleistungsbetrieben, wie Tourismusunternehmen niemals

aus. Eine betriebswirtschaftliche Steuerung sollte wenigstens eine laufende Unternehmensplanung und Abweichungsanalysen mit der kurzfristigen Umsetzung von Gegensteuerungsmaßnahmen beinhalten und vor allem auch für den Unternehmer handhabbar sein. Für eine erfolgreiche Außendarstellung sollte ausgehend von einer Unternehmensstrategie ein Marketingkonzept erarbeitet und umgesetzt werden, das unterschiedliche Marketinginstrumente berücksichtigt, einen Etat bestimmt und die Kommunikationsstrategie und Distribution im Zielgruppensegment festlegt. Unbedingt hinzuweisen ist auf den Internetvertrieb, welcher zunehmend durch die Touristen und Gäste genutzt wird. Mehr als 50% der Touris-

ten informieren sich im Vorfeld im Web über Destination und Unterkünfte und etwa 1/4 der Gäste bucht auch online über Portale oder direkt mit einer stark steigenden Tendenz. Dieses Zeitalter sollte nicht verpasst werden und in einem intelligenten und kreativen Marketing- und Medienmix grundsätzlich berücksichtigt werden.

Wo können die Tourismusbetriebe Hilfeleistung bekommen?

Wir empfehlen hier zunächst die IHK, die nach unseren Erfahrungen grundsätzlich über die breiteste Informationsbasis über Hilfsangebote für Unternehmen verfügt. Hinzuweisen ist darauf, dass es mit unser regionalen Bürgschaftsbank oder auch dem Landesförderinstitut gute Instrumente für Finanzierungen selbst in der schwierigen Tourismusbranche gibt und dass auch externe Beratung subventioniert werden kann. Ansprechpartner für Nachfolgethemen ist die Koordinierungsstelle des Bundeslandes „Brücke MV“. Natürlich können sich die Betriebe auch direkt an uns wenden. Wir haben in unserem Team Spezialisten, die sich den einzelnen Themen der Betriebsführung annehmen und für jede einzelne Unternehmensphase kompetent beratend tätig sind. Über die einzelnen Büros der Born Unternehmensberatung haben Firmen auch immer einen Ansprechpartner in ihrer Region. *Interview: Cathleen Lawrenz*

Hotelzimmer mit oder ohne Frühstück



Durch das Wachstumsbeschleunigungsgesetz 2010 wurde der Regelsteuersatz für Beherbergungsleistungen mit Wirkung ab dem 1. Januar 2010 dem ermäßigten Umsatz-

steuersatz von derzeit 7% unterworfen. Der Ermäßigung unterliegen Vermietungsleistungen, die ein Unternehmer für die kurzfristige Beherbergung von Fremden ausführt. Diese Steuersatzsenkung für Beherbergungsleistungen bewertet der Gesetzgeber mit Haushaltsmindereinnahmen von etwa € 1 Mrd. jährlich. Auf Grund der angespannten bundesdeutschen Haushaltslage gilt die Steuersatzermäßigung nur für unmittelbare Vermietungsleistungen. Demnach sind Leistungen von der ermäßigten

Umsatzbesteuerung ausgeschlossen, „die nicht unmittelbar der Vermietung dienen“. Dem könnte entgegen gehalten werden, dass alle Leistungen, die Gäste dazu bewegen, bei einem Hotelier einzukehren, sicherlich Leistungen sind, die der Vermietung dienen. Daraus lässt sich schließen, je größer das Angebot von nicht unmittelbar der Vermietung dienenden Leistungen durch ein Hotel ist, desto eher werden Gäste es auswählen und desto größer dürfte die Bereitschaft sein, einen höheren Preis zu entrichten. Dieser Argumentationskette folgend würden alle Leistungen im Zweifel der Vermietung von Räumlichkeiten dienen. Dem folgt die Verwaltung nicht und verpflichtet den Hotelier, seine dem Gast erbrachte Leistung aus umsatzsteuerlichen Gründen in unmittelbar und nicht unmittelbar der Vermietung dienende Leistungen aufzuteilen. Jeder erbrachten Leistung ist sodann ein Entgeltanteil zuzuordnen. Wie diese

Aufteilung erfolgen soll, ergibt sich allerdings nicht aus dem Gesetzestext. Zur Vermeidung von Beurteilungsschwierigkeiten veröffentlichte die Finanzverwaltung am 5. März 2010 ein BMF-Schreiben (IV D 2 – S 7210/07/10003) hierzu. In diesem BMF-Schreiben erläutert die Finanzverwaltung im Einzelnen – jedoch nicht abschließend – was ihrer Auffassung nach der Beherbergung unmittelbar dient und somit dem begünstigten Umsatzsteuersatz unterliegt. Werden durch den Hotelier bspw. Leistungen angeboten, die nicht unmittelbar der Vermietung dienen und die mit dem Entgelt für die Übernachtung abgegolten sind, gilt demnach ein Aufteilungsgebot der gesamten angebotenen Leistungen. Wird für derartige Leistungen kein gesondertes Entgelt verlangt, ist der Entgeltanteil zu schätzen, wobei die kalkulatorischen Kosten inklusive eines angemessenen Gewinnanteils der nichtbegünstigten Leistun-