

BORN

Unternehmensberatung

Partner der Region

Ihr Lotse im schwierigen Fahrwasser

Krisen- und Restrukturierungsberatung

Controllingberatung

Marketingberatung

Investitions- und Finanzierungsberatung

QuickCheck

Beratung zur Unternehmensnachfolge

Sonderberatung

Büro
MalchowBüro
GreifswaldBüro
SchwerinBüro
Potsdam

Kloster 65 • 17213 Malchow
Telefon: 039932 489900
www.born-unternehmensberatung.de
info@born-unternehmensberatung.de



Born Unternehmensberatung

Steht die Tourismusbranche vor einer Krise?



Thomas Born

Mit Büros in Greifswald, Schwerin, Potsdam und Malchow betreut die Born Unternehmensberatung überwiegend branchenübergreifende Restrukturierungsprojekte für KMU und Marketingprojekte für die Tourismuswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern und Nordbrandenburg. Vmm traf kürzlich den Gründer des gleichnamigen Beratungsunternehmens Thomas Born zu einem Gespräch:

Vor kurzem hielten Sie mit Ihrer Kollegin Frau Stefanis einen Vortrag anlässlich des Müritz-Informationstages zu Thema „Tourismus in der Krise?“ Eine provokante Fragestellung - mitten in der Müritzregion. Befindet sich denn die Tourismuswirtschaft in einer Krisensituation?

Thomas Born: „Die gesamte Branche befindet sich natürlich nicht in einer Krisensituation, aber wir stellen im Rahmen unserer Restrukturierungsberatung und auch durch Beobachtung fest, dass sich doch eine nicht unerhebliche Anzahl von Tourismusbetrieben auch im Müritzkreis in einem der Krisenstadien befindet. Wir gehen auch davon aus, dass angesichts eines sich verschärfenden Wettbewerbs und weiterer schwieriger Rahmenbedingungen durchaus auch Marktberichtigungen in der Tourismuswirtschaft bevorstehen.“

Von welchen Krisenstadien sprechen Sie?

Thomas Born: 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 reagieren 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 5 bis 7 Jahren voraus, sie hat überwiegend Ihren Anfang in einer strategischen Krise.

Was kann denn eine strategische Krise in einem Tourismusunternehmen sein?

Thomas Born: 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 „Allerweltshotel“ 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 Investitionsinvestitionen 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 haben. In den meisten Fällen wird auch zu lange gewartet, um eine Unternehmensnachfolge zu konzipieren.

Worauf sollten denn die Tourismusunternehmen noch achten?

Thomas Born: 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 Touristen informieren sich im Vorfeld im Web über Destination und Unterkünfte und ca. ¼ 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 Mediemix grundsätzlich berücksichtigt werden.

Wo können die Tourismusbetriebe Hilfestellung bekommen?

Thomas Born: Wir empfehlen hier zunächst die IHK, die nach unseren Erfahrungen grundsätzlich über die breiteste Informationsbasis über Hilfsangeboten für Unternehmen verfügt. Hinzuzuweisen ist darauf, dass es mit unser regionalen Bürgerschaftsbank 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.