

Kooperationen werden straffer

UM SICH GEGEN DEN HARTEN WETTBEWERB ZU SCHÜTZEN, RÜCKEN ÖSTERREICHS TOURISMUSUNTERNEHMEN ENGER ZUSAMMEN

Die genaue Beobachtung der Kooperationsgruppen im Tourismus zeigt in den letzten zwei Jahren 3 wesentliche Veränderungen: (1) Die Kooperationen werden straffer und professioneller organisiert, (2) Die Initiative zur Kooperation geht nicht mehr nur von Hoteliers und Gastwirten aus und (3) Die Unternehmen „misten aus“ und konzentrieren sich auf 1-2 Gruppen.

Offenbar beschäftigt der Spruch des Philosophen Paul Watzlawick Österreichs Kooperationsgruppen: „Wer seine Lage verbessern will, muss darüber nachdenken, was er tun müsste, um sie zu verschlechtern“. Beim Nachdenken darüber, warum die Zusammenarbeit in den letzten Jahren nicht so wie gewünscht funktioniert hat, erkennen jetzt viele die „Stolpersteine“, die am schwierigen Weg zur effizienten Kooperation liegen.

4 große „Stolpersteine“ bei Kooperationen

1. Beim Start: Illusion statt Vision

Ein paar beherzte Unternehmer ergreifen die Initiative zu einer Kooperation, suchen weitere Mitglieder und gründen eine Kooperationsgruppe. Häufige Fehler: Man lässt sich zu wenig Zeit, man prüft zu wenig (die Initiatoren und auch die potenziellen Mitglieder) und man hinterfragt den Sinn und Ziele zu wenig (jene der Gruppe und die eigenen). Daraus entsteht dann ein buntes Bild an Erwartungen, das nicht zu erfüllen ist.

2. Dann: Kein Mut zum „reinigenden Gewitter“

Man hat sich aneinander gewöhnt, teilweise angefreundet – es tut gut, sich zu treffen. Die Struktur der Gruppe ändern, Kollegen ausschließen?? Wandel tut weh – die Angst vor Veränderungen setzt ein. Man sucht – trotz Einsicht – nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner.

3. Der „Kopf“ bekommt kein Durchgriffsrecht

Der Obmann/Gruppensprecher/Geschäftsführer – wie er/sie auch immer genannt wird – arbeitet engagiert, bemüht sich, kann jedoch die notwendigen Maßnahmen schlecht verwirklichen, weil die Durchgriffsrechte fehlen. Besonders bei Marketinggruppen ein Problem, weil z.B. Qualitätssicherung und Preisklarheit Einschränkungen der betrieblichen Autonomie erfordern.

4. Und schließlich: Die Gruppe wird nicht als „Firma“ gesehen

Man zahlt ein – und erwartet sich viel. Man will säen und ernten zugleich – obwohl jeder Unternehmer weiß, dass das im eigenen Unternehmen nicht geht. Man will keine Autonomie abgeben (und sagt – fälschlich - : „Ich will Individualist bleiben“) und tritt dennoch in eine Gruppe ein. Die Arbeit landet immer bei den gleichen – viele tragen selbst wenig bei und nützen jene aus, die sich engagieren. Und: Der „Känguruh-Effekt“ im Budget – mit leerem Beutel weit springen.

3 große „Erfolgsbausteine“ bei Kooperationen

Die Analyse erfolgreicher Kooperationsgruppen zeigt wichtige Ansatzpunkte und Erfahrungswerte, die sich auf 3 Punkte reduzieren lassen:

1. Laufend die „Spielregeln“ verschärfen
Ständige Leistungssteigerung durch „Schraube andrehen“ – der Markt erfordert es. Kundennutzen steigern, Marktauftritt verbessern, Mindeststandards anheben, Finanzbeiträge erhöhen, Disziplin einfordern. Ständig straffer und tiefer werden.
2. „Point of no return“ herstellen
So gut werden, dass sich es Mitglieder nicht mehr leisten können auszutreten, weil der Schaden im Betrieb zu groß wäre. Dazu braucht es den Punkt 1 und insbesondere einen guten „Kopf“ mit genügend Budget.
3. Networking
Mit traditionellem Denken aufhören. Netzwerke aufbauen. Kompetenzen mit Netzwerkpartnern bündeln. Win-win-Orientierung. „Vertrauen“ statt „Belauern“. Moderne Kommunikationstechniken einsetzen und ein Netzwerkpool aufbauen.

Neue Initiatoren treten auf

Auch das ist eine Entwicklung der letzten zwei bis drei Jahre, die zu denken gibt: Immer mehr Kooperationen haben nicht Hoteliers oder Gastwirte als Initiatoren – und dieser Trend wird sich verstärken. Neben den betroffenen Tourismusunternehmern sind in Zukunft verstärkt folgende Kooperationsgründer zu erwarten:

- Tourismusorganisationen (Sie müssen marktorientierte Angebote bündeln, Partner für das Destinationsmanagement aufbauen, gute von schlechten Anbietern trennen – ein Weg dazu führt über Kooperationen)
- Touristische Infrastrukturbetriebe wie Bergbahnen und Themenbäder (Sie brauchen Partnerbetriebe zur Frequenzsteigerung) und
- Banken (Sie suchen Lösungen für notleidende Betriebe vor allem in Richtung finanzieller Restrukturierung und Managementstärkung)

Für die betroffenen Hoteliers und Gastwirte stellt sich im Angesicht dieser Herausforderungen die Frage „Selbst-Steuerung“ oder „Fremd-Steuerung“?

Betriebe „misten aus“

Immer mehr Unternehmer stellen sich die Frage „Wie viele Kooperationen kann ich mir leisten?“ und durchforsten ihre Mitgliedschaften. Hinzu kommt, dass die einzelnen Gruppen – richtigerweise – mehr Finanzbeiträge einfordern und damit die Hotelbudgets belasten.

Hier ist ein Reinigungsprozess im Gang, der zu einem stärkeren Effizienzvergleich und damit Wettbewerb unter den Kooperationsgruppen führen wird. Wer keinen messbaren Nutzen vorweisen kann, wird kaum noch Mitglieder akquirieren können.

„10 Gebote“ des Kooperations-Management touristischer Betriebe

Aus der Erfahrung von Kohl & Partner mit 20 touristischen Kooperationsgruppen, die ein neues Durchstarten versuchten, lassen sich folgende Spielregeln ableiten:

1. Kooperieren muss gelernt werden – das geht nicht von heute auf morgen.
2. Kooperation ist kein Rettungsanker – sie setzt ein eigenes Konzept und Reife voraus.
3. Kooperation ist keine Modeströmung – nicht um jeden Preis kooperieren.
4. Kooperation heißt, einen Teil seiner Autonomie aufgeben – wie viel Selbständigkeit muss ich aufgeben, um selbständig zu bleiben?
5. Kooperation braucht klare „Spielregeln“ und straffe Verträge, um erfolgreich zu sein.
6. Eine Zusammenarbeit bringt nicht automatisch Vorteile – sie müssen erarbeitet werden.
7. Budget unterschreiben lassen – beim Geld zeigt sich schnell, wie ernst die Zusammenarbeit gemeint ist.
8. Disziplin und Durchhaltevermögen – nicht so schnell die Flinte ins Korn werfen.
9. Kooperationen brauchen einen starken Kopf mit Durchgriffsrechten und kein „Weichei“.
10. Kooperationsfelder abstecken und gemeinsame (messbare!) Ziele erarbeiten – wer ins selbe Boot steigt, muss dasselbe Ziel haben.

Österreichs Tourismuslandschaft erlebt auch im Bereich der Kooperationen und Angebotsgruppen einen Ausleseprozess in Richtung Professionalität – auch hier haben Dilettanten in Zukunft keine Chance mehr.

Nähere Informationen:

Dr. Manfred Kohl

Kohl & Partner Tourismusberatung GesmbH

Bahnhofstraße 8, A-9500 Villach, Tel. 0 4242 / 21 123, Fax: 0 4242 / 29 553

E-Mail: manfred.kohl@kohl.at