



DIE GROSSE WERTBERICHTIGUNG

Wert und Gegenwert. Angesichts des Finanz-Tsunamis und der folgenden Flaute in der Realwirtschaft wird auch manchem Touristiker etwas flau. Doch mit der stockenden Wachstumsspirale könnte eine willkommene Wertbereinigung einhergehen – in neuer, in bester Balance von Wert und Gegenwert sowie in Konzentration auf jene Qualitäten, die wahrhaftig und auch langfristig zählen.

TEXT: Olaf Sailer

Dass der Start in die Tiroler Wintersaison mit einem fulminanten Plus erfolgte, stimmt hoffnungsvoll und mag manch folgende These und Überlegungen bestätigen. Dass aber im Städte-, speziell im Kongresstourismus die ersten Auswirkungen der Wirtschaftskrise bereits zu verbuchen sind, sollte die drohenden Wolken am Horizont nicht vergessen lassen. Eine Schönwetterprognose für die kommende Sommersaison strotzte wohl von allzu großem Optimismus. Laut Welttourismusorganisation (UNWTO) drehte sich bei den weltweiten touristischen Ankünften das Plus von fünf Prozent in der ersten Jahreshälfte 2008 auf ein Minus von ein Prozent in der zweiten, was in Summe ein zweiprozentiges Wachstum nach einem siebenprozentigen



Jänner bereits null bis minus zwei Prozent an. Eine Revision, die auch aus anderen Konjunkturprognosen bekannt ist – wenn die Zukunftsschau vom jüngsten Quartal überholt wird. Als Rechtfertigung für die zumeist zu optimistischen Prognosen dient den Hochrechtern die Rücksicht auf das Stimmungsbarometer. Dass negative Perspektiven diverse Negativentwicklungen verstärken, ist längst Dogma, dem schwindenden Optimismus zu begegnen daher Maxime. So soll auch hier nicht über maximale Ausmaße, Dauer oder Unwägbarkeiten der Wirtschaftskrise orakelt werden. Nicht konjunkturelle Wahrscheinlichkeiten stehen im Fokus, sondern strategische Möglichkeiten, ja Chancen.

Freilich wird es global gesehen kein leichtes Jahr, womöglich sogar ein „Horrorjahr“, wie Niki Lauda jüngst bezüglich seiner Branche warnte. Die Airlines, die in den vergangenen Jahren ein immer dichteres Netz über den Globus zogen, sind das beste Sinnbild für die bis vor Kurzem brummende Weltwirtschaft wie auch die rasante Internationalisierung des Tourismus. Zugleich zeigte sich am steilen Steigflug und baldigen Grounding so mancher Fluggesellschaft, dass beinharder Konkurrenzkampf über Kredit- bzw. Leasingfinanzierung und mit Minimalmargen nur für wenige Zukunft bietet. Zurecht fragte sich der Fluggast mitunter, wieso einerseits sein Ticketpreis allein schon die Benzinkosten für den PKW auf gleicher Distanz deutlich unterbietet, und andererseits der Businessstarif auf so mancher Kurzstrecke ein goldenes Tafelbesteck als Give-away inkludieren müsste. Dahinter stand nicht nur die allgemein zunehmende Differenzierung in Billig- und Premium-Segment, sondern auch eine Unverhältnismäßigkeit von Wert und Gegenwert. Welche Airlines sich in näherer Zukunft aus finanzieller Schieflage retten werden und inwieweit die Preise wieder ins Lot kommen, bleibt abzuwarten. Dass durch ständige Superlative bei den Schnäppchen die Luft immer dünner würde, war klar. Genauso werden der gegen Himmel strebenden Megalomanie mittlerweile Grenzen gesetzt. Selbst dort, wo Geld wie Sand am Meer vorhanden schien, selbst in Dubai, wurden die ersten Hotelprojekte bereits gestoppt bzw. redimensioniert.

PREIS/WERT. „Ich bin überzeugt davon, dass die Billigflieger gerade in Krisenzeiten ein wachsendes Segment sind“, sieht Zukunftsforscher Andreas Reiter jedoch die Low-Cost-Carrier wieder im Aufwind, nachdem mehr und mehr Geschäftsreisende von Extra-Komfort und Repräsentanz auf Kalkulation und Extra-Preis umsteigen. Der Konzentrationspro-

zess in der Branche hatte ja lange vor der Krise eingesetzt und wird sich fortsetzen, nun aber mit etwas besseren Karten für die preislich Smarten. „Generell geh' ich auch sonst bei touristischen Angeboten davon aus, dass der Diskontbereich wichtiger wird“, meint jedenfalls Reiter. Dass bei den Reisekosten häufiger der Sparstift angesetzt wird, steht auch für Markenfachmann Robert Trasser außer Frage: „Uns blüht, dass im Preisniveau ein Schritt nach unten gegangen wird und die Leute statt Fünf- und Vier-Stern eher Vier- und Drei-Stern buchen.“ Einen ersten Beleg dafür würden die Buchungszahlen für Dezember liefern, wo die Ein- bis Drei-Stern-Häuser entgegen dem langjährigen Trend Zuwachsraten im Vergleich zur Vorsaison verzeichneten. Die Vermieter von privaten Ferienwohnungen schlossen tirolweit sogar mit einem Plus von 18,4 Prozent ab.

Andererseits blieben die Fünf- und Vier-Stern-Häuser vom erfreulichen Verlauf nicht ausgespart und verzeichneten für November sowie Dezember ein sattes Plus von 9,8 Prozent. Die Polarisierung zwischen Premium- und Billigsegment scheint auf den ersten Blick somit anzuhalten. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Erhebung der deutschen „Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen“ (F.U.R.) zu den Trends 2009. Laut der im Jänner veröffentlichten Befragung wollen 21 Prozent der Deutschen weniger verreisen als voriges Jahr, doch 22

„Der Gast erwartet einen hohen Einsatz aller Beteiligten, wenn er schon bereit ist, trotz der Krise Geld auszugeben.“

Manfred Kohl, GF Kohl & Partner

2007 bilanzieren lässt. Nach vier Jahren kontinuierlich starken Wachstums bleibt also auch der globale Tourismus von der konjunkturellen Vollbremsung nicht völlig verschont. Zudem ist es gerade Europa, das neben Ozeanien für die Eintrübung der Zahlen im Vorjahr sorgte, mit Negativbilanzen in Nord- und Westeuropa, leichtem Plus von 0,6 Prozent in den mediterranen Ländern sowie immerhin noch 2,6 Prozent für Ost- und Mitteleuropa.

Es sind somit nicht nur Ahnungen, sondern bereits die Ergebnisse der letzten Monate, die den Prognostikern der UNWTO negativere Perspektiven auferlegen. Hatte ihr „World Tourism Barometer“ im Oktober bei den internationalen Tourismusankünften für 2009 noch zwischen Stagnation und einem moderaten Plus von bis zu zwei Prozent gependelt, so zeigte es im

Prozent mehr. Zudem will zwar ein Viertel der Reisewilligen weniger ausgeben, aber ebenfalls ein Viertel sogar mehr. Damit halten sich die Ausgabeplanungen schön die Waage und haben sich die Absichten der Deutschen im Vergleich zu 2008 auch nur marginal verschoben. Gestiegen ist allerdings der Anteil jener, die „noch unsicher“ sind, und kommt für ein Drittel der Sparwilligen ein gänzlicher Verzicht auf den Urlaub in Betracht. 40 Prozent der Sparer wollen weniger verreisen, weiteres Einsparungspotenzial wird in günstigerem Reiseziel, günstigerer Unterkunft sowie der Suche nach Sonderangeboten gesehen. Hier nun als touristischer Anbieter den rettenden Horizont in allzu lockenden, sprich allzu günstigen Angeboten zu



„Die Motivation im Team hochhalten! Wer den Kopf hängen lässt, hat ihn schon verloren“, spricht Tourismusberater Manfred Kohl der Mitarbeiterführung gerade in Krisenzeiten eine zentrale Rolle zu.

sehen, davor wird ausdrücklich gewarnt. „Preissenkungen sind keine Lösung. Es braucht zehn Jahre, um einen Preis aufzubauen – ihn kurzfristig denkend panikartig zu senken hingegen nur Sekunden“, gab die Tourismusberatung Kohl & Partner in einer viel beachteten Presseaussendung schon im November zu bedenken.

DIE MITTE. Trotz aller Appelle der Berater und Funktionäre wird es das trotzdem geben“, macht sich Reiter keine Illusionen und ergänzt: „Die es etwas intelligenter machen, nehmen die Preisreduktionen halt kosmetisch vor – etwa das Klassische: zahl drei, bleib vier.“ Trasser sieht es wiederum pragmatisch: „Wenn jemand fremdkapitalfinanziert ist und der Druck wächst, was wird er wohl tun? Es ist eine menschliche Reaktion, obwohl sie betriebswirtschaftlich fatal ist. Doch es ist kaum zu verhindern.“ Einer allzu aggressiven Preispolitik oder grassierenden Discount-Mentalität stellt Tourismusberater Manfred Kohl jedoch entgegen: „Eines ist klar: Auch und besonders in wirtschaftlich turbulenten Zeiten fordert der Gast Qualität und bestraft Nicht-Qualität – Qualität auf jedem Preisniveau.“ So werde auch in der Krise kein Sub-Standard gekauft, egal zu welchem Preis. Und selbst der Diskont-Gast wolle Qualität. Einfaches Beispiel, so Kohl: „Wenn der Skifahrer auf der Hütte aus Sparsamkeit statt Schnitzel und Bier jetzt Pommes mit Skiwasser bestellt, müssen die Pommes dennoch gut sein.“ Dass der Standard gehalten werden will, betont

genauso Trasser, der allerdings hinsichtlich der Qualität einen gewissen Druck sieht: „Ich könnte mir vorstellen, dass es durch die Kategorien hindurch eine halbe Stufe nach unten geht. Dass etwa manche Vier-Sterne-S-Hotels, die sich das nicht mehr leisten wollen oder können, auf Vier-Stern wechseln, wenngleich die Ansprüche gewahrt bleiben.“ So könnte sich laut dem Markenfachmann und Touristiker eine neue Mittelschicht bilden. Das steigende Preisbewusstsein wertet er positiv. „Ich sehe das für den Tiroler Tourismus als Riesen-Chance, weil auf einmal die unteren Kategorien wieder eine realistische Aussicht auf gutes Geschäft haben“, so Trasser und weiter: „Somit wäre die Botschaft: Die Spitze ist wichtig, aber jetzt gehen wir auch in die Breite.“

Schon seit Längerem eine neue, und zwar eine intelligente Mitte sieht auch Reiter heranwachsen. Prognostiziert der Zukunftsforscher für das Luxussegment weiteres Wachstum und für das Billigsegment ein starkes, so werde es in den nicht-differenzierten Mittelkategorien ziemlich schwierig: „Dort, wo das Angebot schwammig ist: Preis oben, Leistung naja. Da ist Profilierung dringend gefragt.“ Als positives Beispiel für intelligente Positionierung nennt er das neue „aqi“-Hotel von TUI in Schladming. „Bei diesen Cheap & Chic-Hotels zahle ich für die Übernachtung statt 100 oder 120 Euro vielleicht nur noch 60,

bei ansprechendem Design. Aus meiner Sicht ein sehr interessantes, sehr innovatives Segment“, so der Zukunftsforscher. Dass sich nach Jahren der Polarisierung zwischen Diskont- und Luxussegment ein neuer Fokus auftut, betont auch Kohl: „Die Diskussion der Polarisierung hat in den letzten Jahren den Blick auf die qualitätvolle Mitte verstellt. Je mehr die Premiumsegmente preislich abheben und die Diskontsegmente Gäste von schlechten Anbietern der Mitte abziehen, desto mehr entsteht ein großer Markt für eine qualitätvolle Mitte. Diese wird sich auch in der Krise bewähren.“ Hinsichtlich der konjunkturellen Herausforderungen sieht der Tourismusberater jedenfalls nicht schwarz, sondern diagnostiziert: „In allen Segmenten werden viele gestärkt aus der Krise hervorgehen. Die Krise verschärft und beschleunigt den Bereinigungsprozess, den wir ohnehin erleben.“

MEHR WERT! Dass der Tiroler Tourismus diesbezüglich nicht die schlechtesten Karten in der Hand hat, wird unisono bestätigt. Die deutliche Profilierung, im Pochen auf und in der Pflege von Qualität, dürfte sich bei verdüsterter Konjunktur umso bezahlter machen. Dennoch sieht Reiter dem heimischen Tourismus nicht problemlos durch die Krise tauchen. Wenn man sich die Entwicklungen in Großbritannien anschau oder an die osteuropäischen Märkte denke, wo etwa in Ungarn bereits ein enormer Kaufkraftverlust eingetreten ist, werde man nicht ungeschoren davorkommen. „Tirol hat allerdings den Vorteil seiner geostrategischen Position, mit den qualitativ sehr hochwertigen Nahmärkten Oberitalien und bayrischer Raum, wodurch sich manches ausbalancieren

„Ich sehe eine RiesenChance mit der Botschaft: Die Spitze ist wichtig, aber jetzt gehen wir auch in die Breite.“

Robert Trasser, Trasser Markenberatung

lässt“, sieht er für den Winter – bei genügend Schnee – kaum Schwierigkeiten, für den Sommer jedoch schon. Bezüglich der Hauptreisezeit – dem Haupturlaub, auf den die Leute auch in der Krise nicht, oder wenn, dann als Letztes, verzichten – hegt Trasser jedenfalls Hoffnungen in eine ähnliche Richtung: „Die Leute werden in meinen Augen wieder erdegebundener und mehr im Nahraum urlauben, was die Chance für uns ist.“ Wo sich der Sparwille freilich zeigen werde, sind die Nebenausgaben. So ist schließlich für Rei-

ter das Urlaubsverhalten das eigentliche Thema. Die Leute reisen zwar an, bleiben aber kürzer und geben weniger aus, so sein Befund: „Wir haben in Österreich bis dato eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von 3,9 Tagen. Ich bin überzeugt, dass das sukzessive nach unten geht.“ Als Antwort darauf setzt der Zukunftsforscher auf verstärkte Internationalisierung wie auch verstärkte Werbung. Nicht zuletzt aber verweist Reiter auf einen Aspekt, den er stets bei Preisdiskussionen hervorhob: „Wir kennen zwar den Preis, nicht aber den Wert.“ Gerade durch die Krise werde Letzterer wieder in den Vordergrund gerückt, fragt sich der Gast: Brauch ich das, will ich das, was ist es mir wert? „Es wird verstärkt selektiv gefiltert, weshalb wertorientierte Produktgestaltung und Unternehmensführung bis hin zur Profilierung der Destinationen zentral sind.“

„Das Preis-Leistungs-Verhältnis der guten Tiroler Hotellerie ist international gesehen sehr attraktiv. Die Gäste reagieren in der Krise nicht mit generellem Verzicht, sondern sie selektieren ganz bewusst und geben das Geld für das aus, was ihnen in dieser Situation für ihr Wohlbefinden besonders wichtig ist. Auf diesen besonders selektiven Gast müssen wir uns einstellen“, stößt Kohl in das selbe Horn. Dementsprechend seien authentische Inhalte, „echte“ Produkte gefragt, vom Angebot bis zum Umgang mit dem Gast. „Dieser erwartet einen hohen Einsatz aller Beteiligten, wenn er schon bereit ist, trotz der Krise Geld auszugeben. Daher wird gute Dienstleistung und persönliche Zuwendung wichtiger als das Produkt“, wie der Tourismusberater betont und der Mitarbeiterführung eine herausragende Rolle beimisst. „Motivieren und Trainieren“ ist das Gebot der Stunde. Genauso wie ein solider Businessplan. Gefragt nach den häufigsten Unzulänglichkeiten bei einem solchen, meint er: „So einer überhaupt gemacht wird, sind es zu oft Wunschpläne und fehlt das Unterlegen mit Detailplänen – von der Kostenbudgetierung über den Marketing- bis zum Mitarbeiterinsatzplan.“ Die Optimierung von Letzterem gehe zum Beispiel weder zu Lasten der Qualität am Gast noch der Motivation der Mitarbeiter, sondern räume einfach mit Leerläufen auf. Auch ein Mittel, um Preis und Wert besser in Einklang zu bringen. Schließlich meint Kohl, dass gewiefte Unternehmer Zeiten der Rezession dazu nutzen, wichtige Weichenstellungen vorzunehmen. Dass hier abseits unwillkommener Investitionskosten viel Raum für Fantasie besteht, illustriert er an der Liebe zum Detail, an besagtem Mitarbeitertraining oder dem Nachdenken über Innovationen. Innovativ und clever sollten sich auch die



„Es wird Aufgabe sein, scheinbar selbstverständliche Dinge, wie die schöne Aussicht eines Zimmers, explizit darzustellen“, empfiehlt Markenfachmann Robert Trasser gewiefteres Marketing.

Verkaufsmaßnahmen zeigen, wobei er Micro-Marketing und Suchmaschinenoptimierung als Beispiele nennt.

VERSTECKTER WERT.

Auf die Chancen und Auswirkungen des Internets kommt auch Trasser zu sprechen: „Durch die Web 2.0-Anwendungen werden die Konsumenten mündiger und gerade in Zeiten der Krise ihre Bedürfnisse klarer formulieren, was heißt, die Anbieter noch mehr vergleichen.“ So sei Tatsache, dass noch nie so viele Angebote geschrieben wurden wie jetzt, aber auch noch nie so wenige Buchungen darauf folgten. „Diejenigen, die dann auf das Thema Preis setzen, werden vielleicht kurzfristig gewinnen, werden aber langfristig verlieren“, gibt der Markenprofi zu bedenken und führt eine andere Offensive ins Feld – nämlich Leistungen und Werte darzustellen, die schon als selbstverständlich gesehen und somit übersehen werden. „Hier kann man vom Diskonter Hofer lernen, der beim Anbot eines Computers alle Details minutiös auflistet und sogar das Vorhandensein eines Gehäuses anführt, was ja wohl jeder erwartet“, so Trasser. Bei den touristischen Angeboten steht hingegen schlicht zu lesen: Übernachtung, Halbpension. Das wird auf Dauer zu wenig sein, wie er meint: „Wir



„Es wird verstärkt selektiv gefiltert, weshalb wertorientierte Produktgestaltung zentral ist.“

Andreas Reiter, Zukunftsforscher

müssen die Dinge besser in Geschichten verpacken, schlicht besser verkaufen. Wenn ein Zimmer mit Flat-Screen bestückt ist, gehört das angeführt. Und warum schreibt eigentlich niemand hin, dass ein Zimmer einen schönen Ausblick hat“, fragt der Markenfachmann und verweist darauf, dass sich in Beach-Destinationen der Meerblick beim Zimmerpreis niederschlägt.

„Früher hat es geheißen, der Betrieb verkauft – in der Krise könnte es tatsächlich sein, dass auch die Destination verkauft, weil diese eine Reihe von Dingen mitliefert, die wir halt auch nicht eingepreist haben“, verweist er auf weitere,

wahrlich wertvolle Leistungen – vom „freien Eintritt in die Natur“, der gepflegten, wunderbaren Kulturlandschaft über beste Infrastruktur und Inszenierungen auf den Bergen bis hin zur fast allumfassenden Sicherheit, ob Bergrettungswesen oder international vorzeigbare Kriminalitätsstatistik. Alles kostbare Güter, die längst nicht überall und auch nicht per se selbstverständlich sind. Werte, die für einen gelungenen Urlaub absolut zählen – und somit auch bei Preis und Verkauf etwas wiegen. *