

1.15 Flexible Working Fallstudie 16: "Tourism Marketing Services"/Wittmund - Telekooperation macht aus Kleinunternehmen eine

Autor: Kompmedia

Reiseveranstaltungen sind ein risikoreiches Geschäft, in dem sich ein Kleinunternehmen nur schwer behaupten kann. Die sehr geringe Gewinnmarge wird im wesentlichen von großen Anbietern bestimmt. Als Peter Melchior 1994 eine berufliche Umorientierung vornahm, suchte er deshalb nach einer Nische im Touristikbereich, die dennoch Überlebenschancen für ein Kleinunternehmen bot. Durch Telekooperation arbeitet er mit seinem Unternehmen "Tourism Marketing Services" mit einem international positionierten Firmennetzwerk zusammen, das von Friesland aus ein weltweites Engagement ermöglicht.

Das Produkt/die Dienstleistung

"Tourism Marketing Services"(TMS) definiert sich als Anbieter von maßgeschneiderten Gruppenreisen im "outgoing", als Veranstalter von Deutschland aus und für Gäste, die aus aller Welt nach Europa kommen ("incoming"). Das Standardangebot bei TMS ist daher das individuelle Reisepaket. Zum Spezialangebot gehören u.a.

- themenorientierte Reisen (z.B. Stricken in Skandinavien/Schottland für ein amerikanisches Strickmagazin). Über TMS ist ein kennen lernen des alltäglichen soziales Lebens in Südafrika, Malaysia, USA, Südamerika möglich, in dem Kontakte zu sozialen Einrichtungen, Kirchengemeinden, örtlichen Experten (zur Erkundung spezieller Fragestellungen) hergestellt werden.
- Speziell für Firmen werden je nach Interessenlage internationale Kontakte zu Partnerfirmen geknüpft, Kongresse geplant, Möglichkeiten der weltweiten Kontaktpflege organisiert. Für Geschäftsleute wird das gesamte Reisemanagement, inklusive Terminplanung der Auslandskontakte, übernommen.

Da TMS Partner in einem weltweit agierenden kundenorientierten Unternehmensverbund tätig ist, können auch komplexe Einzelwünsche erfüllt werden. Dabei heißt das Credo von TMS: Nicht nur Menschen zu Landschaften und Ländern oder Messen und Kongressen zu bringen, sondern erreichen, dass sich Menschen unterschiedlicher Kulturen begegnen.

Unternehmensorganisation durch Telekooperation

Möglich wird die weltumspannende Aktivität von TMS auf der Basis von Telekooperation. Bei den internationalen Firmenpartnern handelt es sich ebenfalls um Klein- und Kleinunternehmen aus der Tourismusbranche. Der Umsatzschwerpunkt liegt in den USA und Europa. Die Kooperation verläuft ausschließlich mit elektronischer Post im Internet. Anfragen der Partner (z.B. ob ein Kundenwunsch realisiert werden kann: Zielort, Dauer, Preis) werden mit Angeboten der Verbundpartner beantwortet. Die Kommunikation erfolgt auf der Grundlage von standardisierten Verfahren (Excel, Access), technische Veränderungen vollziehen alle Partner durch ständigen Abgleich. Alle vier Wochen gibt es ein virtuelles Treffen in "Chats", die eine Möglichkeit zum unmittelbaren Austausch bieten. Die gemeinsame Projektabwicklung erfolgt in einem ständigen Datenaustausch, so dass die beteiligten Partner über den jeweiligen Planungsstand informiert sind (die Intensität der Kommunikation hängt von den Erfordernissen des Projektverlaufs ab). Durch diese engmaschige Kommunikation ist gewährleistet, dass der Kunde eine hochwertige Dienstleistung ("Qualität") erhält, weil kurze Reaktionszeiten existieren. Die Unternehmen geben sich gegenseitige Hilfestellung, zum Teil ohne Berechnung und ohne Aufrechnung der gegenseitigen Dienstleistungen, wie z.B. eine kostenfreie Servicenummer als "Notrufsäule".

Herausforderungen und Vorteile der Verbundpartnerschaft

Die Herausforderung der internationalen Zusammenarbeit lag und liegt im wesentlichen in der Absprache und Abstimmung des Qualitätsmanagements. In den unterschiedlichen

Reiseländern liegt eine unterschiedliche Professionalität in der Branche vor. So gibt es z.B. in den USA weder für Reiseveranstalter, noch für Reisebüros Haftungen für mangelhafte Reiseplanungen, mit Ausnahme im Bundesstaat Kalifornien. Dem gegenüber haben andere Länder sehr strikte Zulassungsregeln für Reiseveranstalter, andere erlauben keinem ausländischen Anbieter im Inland Reisen durchzuführen. Ziel des Qualitätsmanagements ist es, dass alle Firmen nach den gleichen Standards verfahren. Somit kann jede Firma sicher sein, dass in- und ausländische Projekte in derselben Weise abwickelt werden, wie es voneinander erwartet wird. Dies erfordert spezielle Abstimmungen, weil auch die Kunden spezifische Qualitätsanforderungen haben. Das Grundkonzept dafür steht, Einzelfragen sind noch offen. Der internationale Firmenverbund bietet für Peter Melchior den großen Vorteil, mit seinem Unternehmen durch die Partnerfirmen auf allen Erdteilen präsent zu sein. Ferner kann mit Hilfe der Telekooperation flexibel und schnell auf individuelle Wünsche der Kunden eingegangen werden und das unabhängig von starren Öffnungszeiten und über Zeitzonen hinweg. Dies trifft nicht nur bei der Wahl des Orts und Inhalts der Reise zu, sondern Telekooperation ermöglicht auch Anfragen bei den Partnern an Wochenenden und Feiertagen, so dass Kunden auch in Notfällen im In- und Ausland einen Ansprechpartner für eine schnelle Reiseorganisation haben. Diese Mobilität besitzen große Agenturen nicht, da sie fast ausschließlich mit "Standardlösungen" arbeiten. Ein großer Vorzug ist auch die Tatsache, dass die Partner jeweils über gute Kenntnisse in "ihrem" Gebiet verfügen, so dass die Wünsche der Kunden, an den realen Gegebenheiten orientiert, weitgehend optimal erfüllt werden können.

Telekooperation ganz praktisch: Absprachen, Konzepte, Strategien

Die Besteuerung und die Banktransfers sind in jedem Land, teilweise in jedem Bundesstaat verschieden, was es für ein Kleinunternehmen schwierig macht, über alle Regularien in der Weise informiert zu sein, dass der grenzüberschreitende Handel reibungslos funktioniert. Selbst eine Überweisung im europäischen Raum gestaltet sich nach Erfahrung von TMS noch mit Komplikationen und großen Zeitverzögerungen. Die Partner des Verbundes reagieren darauf mit Absprachen über gebündelte Zahlungsweisen (im Quartal/jährlich), um die Kosten für Geldtransfers so gering wie möglich zu halten. Gemeinsam hat man sich auf ein Kalkulationsmodell geeinigt, das praktikabel und überschaubar für alle Partner ist.

Problem: geeignete Mitarbeiter mit dem "richtigen" Profil finden

Der herkömmlich ausgebildete Reiseverkehrsprofi bringt für TMS häufig nicht die fachlichen Voraussetzungen mit, um das ausgewählte Aufgabenspektrum zu erfüllen. Nach Erfahrung bei TMS besteht insbesondere in Deutschland die Schwierigkeit, geeignete und bezahlbare MitarbeiterInnen (keine Akademiker) zu finden, die den geforderten Arbeitsstil eines international agierenden Spezialreiseanbieters genügen. Der individuelle Zuschnitt auf die Kundenwünsche mache es nach Auffassung von Peter Melchior notwendig "in Projekten zu denken, dass heißt flexible Arbeitszeiten und Arbeit an wechselnden Orten akzeptierten, ausreichende Fremdsprachen- und Internetkenntnisse haben." Diesem Anforderungsprofil könnten momentan nur wenige Reiseverkehrskaufleute entsprechen. Diese Tatsache hemme eine Expansion seines Unternehmens. Ein Ausweichen auf einen "homebased agent", wie es ihn in den USA seit langem gibt, gebe es in Deutschland noch nicht oder sei zu teuer. Kleine Agenturen, Dienstleister, die auch (nicht nur) die Organisation von Reiseveranstaltungen mit übernehmen könnten, wären in den Augen von TMS der ideale Partner. Leider fände sich aber in Deutschland kaum die Bereitschaft dazu, kleine Serviceagenturen zu eröffnen, "die Dienstleistungen bündeln, flexibel und kundenorientiert sind." Das Arbeitsaufkommen in der Touristikbranche sei außerdem sehr saisonabhängig, wodurch ein Kleinunternehmen stark gefordert sei. Telearbeit, so die Einschätzung von Peter Melchior, könnte u.U. eine Chance sein, um die unregelmäßigen Arbeitszeiten attraktiver zu gestalten, wodurch auch familiäre Verpflichtungen besser in Einklang zu bringen wären.

Markeinschätzung: Unternehmenskonzentration und Spaltung im Touristikmarkt

Nach Branchenbeobachtung von Peter Melchior wird es in mehrerer Hinsicht zu einer Spaltung im Touristikmarkt kommen. Eine wichtige Ursache dafür sieht der Unternehmer im

Bedeutungszuwachs des Internethandels. Zum einen werde es hochinformierte Personen mit hohem Bildungsstand und großem Reiseetat geben, die selbständig durch Nutzung moderner Technologien Reisen beruflich und privat planen. Diese Gruppe werde sich durch eigenes knowhow Preisvorteile verschaffen können. Zum anderen werde es Kunden geben, die weiterhin auf die Sicherheit und den Service eines Reisebüros setzen und dafür höhere Preise und/oder Beratungsgebühren in Kauf nähmen. Als dritte Gruppe werde es hochinformierte Technologienutzer geben, die das unternehmerische und private Reisemanagement zur eigenen Entlastung an Spezialisten übergeben (outsourcen). Diese Dienstleistung würde in Form einer vertraglich fest vereinbarten Gebühr erbracht. Dieser Weg, den auch TMS eingeschlagen hat, verspricht nach Einschätzung des Reiseveranstalters eindeutige Vorteile gerade für KMU's, weil so ein Reisemanagement erhebliche Kostenersparnisse für das jeweilige Unternehmen erzielen könnte. Dem gegenüber vollzöge sich ein grundsätzlicher Rückgang bei der Anzahl der Reisebüros, bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an die Beratungstätigkeit.

Voraussetzungen der Firmengründung

Die Voraussetzungen bei der Unternehmensgründung waren vielfältig:

- Beim Firmengründer lagen internationale Kontakte aus der ganzen Welt vor, einerseits durch eine lange Teilnahme an Datennetzen seit 1990 und andererseits durch gegenseitige persönliche Besuche.
- Die notwendigen fremdsprachlichen Kenntnisse, so gar von unterschiedlichen Sprachen, lagen ebenfalls vor.
- Es gab gute bis sehr gute Kenntnisse über viele Zielgebiet in der Welt.
- Durch die Tätigkeit als Reiseleiter gab es eine Einbindung und Kontakte zu potentiellen Kundenkreisen.

Diese Eckpunkte ergaben in ihrer Gesamtheit den Ausschlag für die Gründung des "Tourism Marketing Services" in Wittmund.