

Das Konzept Geschäftsmodell als neue strategische Planungseinheit im Tourismus

Thomas Bieger & Thomas von Rohr

1 Die Netzökonomie und ihre Implikationen auf die Managementlehre

Das Internet als Basisinnovation und andere technologische Innovationen ermöglichen vollkommen neue Netzwerke. Unternehmens- und Kunden-netzwerke ermöglichen neue Arbeitsteilungen und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten. Netzeffekte werden damit immer bedeutender. Innerhalb von Netzen bekommen Standards in Form von Austauschplattformen eine grosse Bedeutung. Der Netzpartner, der seine Standards am schnellsten durchsetzen kann, wird damit das Netz definieren und Erträge generieren können (vgl. Bieger/ von Rohr/ Rüegg-Stürm 2002).

Durch diese zunehmende Bedeutung von Netzen muss eine neue Analyse- und Handlungseinheit geschaffen werden, da Unternehmen oder gar einzelne Produkte den wirtschaftlichen Erfolg nicht mehr erklären können (vgl. Bieger/ von Rohr/ Rüegg-Stürm 2002). Die nachfolgend dargestellten acht Trends beeinflussen die Geschäftstätigkeit der Unternehmen in der modernen Netzökonomie und weisen entsprechend den Weg zu einer neuen strategischen Planungseinheit (vgl. auch Bieger 2002, 121ff.):

1. Aufgrund des weltweit zugänglichen breiten Angebots und des Trends zum Global Sourcing, respektive Global Buying auch für Privatpersonen, wird eine konsequente Orientierung des Unternehmens an einer relevanten Kundengruppe und eine Orientierung der Leistungserbringung auf den Nutzen dieser Gruppe notwendig. Für diese Kundengruppe muss das eigene Leistungssystem als so nutzenbringend ausgestaltet werden können, dass es unter den ersten Plätzen rangiert. Nur so ist es möglich, im immer breiteren Angebot noch einen prominenten Platz im Denken und Entscheidungsverhalten von Kunden zu erhalten.
2. Im Zeitalter der Reizüberflutung und der Aufmerksamkeitsökonomie (vgl. Franck 1998) müssen Leistungen und Produkte vermehrt im Denken von Einzelnen und Gemeinschaften (communities) verankert werden. Nur wenn es gelingt, in der unternehmensunabhängigen C2C (Customer to

Customer) Kommunikation einen positiven und prominenten Platz einzunehmen, kann bei den gegebenen knappen Marketingmitteln die für den Erstverkauf notwendige Aufmerksamkeit und das für eine langfristige Kundenbindung notwendige Involvement des Kunden sichergestellt werden.

3. In immer mehr Geschäftsbereichen wird durch das eigentliche Kerngeschäft nichts oder zu wenig verdient. Immer mehr Kerngeschäfte sind nicht zuletzt aufgrund der Informationsvernetzung zu eigentlichen Netzgeschäften geworden. Aufgrund der Netzeffekte und des daraus entstehenden ruinösen Wettbewerbes um Marktanteile werden im Kerngeschäft oft Grenzkostenpreise weit unter den Durchschnittskosten gesetzt. Zugleich ist eine Unternehmung im Bereich ihres Kerngeschäftes viel mehr der kritischen Aufmerksamkeit der Verbraucher ausgesetzt (dies trifft insbesondere auch für den Tourismus zu, vgl. Bieger 2002). Entsprechend können dort die Preise nicht beliebig erhöht werden. Nebengeschäfte müssen deshalb konsequent kommerzialisiert werden und Umwegrenditen internalisiert werden.
4. Der Wert einer Unternehmung wird heute von Kapitalgebern auf der Basis der zukünftigen diskontierten Cash-Flows beurteilt. Unternehmenswachstum bestimmt wesentlich über die zukünftigen diskontierten freien Cash Flows den Unternehmenswert. Liegt das Unternehmenswachstum beispielsweise über den Abzinsungsfaktoren (was aufgrund des Zielkonfliktes zwischen Rendite und Risiko natürlich schwierig ist), so ist der Unternehmenswert in die Ewigkeit gerechnet theoretisch unbegrenzt. Ein Phänomen, das es schwierig macht, traditionelle Bewertungsinstrumente für stark wachsende Bereiche anzuwenden.
5. Wie bereits erwähnt, werden heute die meisten Leistungen in eigentlichen Unternehmensnetzwerken erbracht. Hintergrund ist der Zwang, dass sich einzelne Unternehmen im Wettbewerb zunehmend auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren müssen. Sie sind so gezwungen, ergänzende Kernkompetenzen auf dem Markt einzukaufen und ihre eigenen zu vermarkten. Kooperationen sind notwendig. Ein Beispiel bildet eine Eisenbahngesellschaft, die aufgrund ihrer Stärken in diesem Bereich das Marketing für andere übernimmt und umgekehrt Teilleistungen einkauft. Es stellen sich die Fragen nach der Definition, der für die Leistungserstellung im Geschäftsmodell notwendigen Kompetenzen (vgl. auch Sieber 1999, 245f.).
6. Moderne Geschäftsmodelle erfordern von den Unternehmen eine Vielzahl von Kompetenzen: Die Kompetenz zur Kundenbindung ist ebenso wichtig wie die Kompetenz zur laufenden Erfassung der sich verändernden Kundenbedürfnisse und die Kompetenz zur Handhabung von Ertragssystemen. Innerhalb der notwendigen Kompetenzen muss eine Unternehmung festlegen, wo sie ihr eigenes Kernengagement sieht. Sie

muss quasi die kompetenzmässige Reichweite festlegen. Daraus ergibt sich der Bedarf an ergänzenden, durch Kooperationspartner einzubringende oder über den Markt zu beschaffende Kompetenzen. (vgl. auch Sieber 1999, 245f.).

7. Der Auswahl der Kooperationspartner oder der Vorleister am Markt kommt eine besondere Bedeutung zu, da sich diese mit der eigenen Unternehmung am Markt weiterentwickeln müssen. Wer heute eine gute Lösung anbietet, kann im trial and error des Entwicklungswettbewerbes rasch ins Hintertreffen geraten. Die Auswahl der Partner hat sich damit an deren Potentialen für die Entwicklung und nicht den momentan angebotenen Lösungen zu orientieren.
8. Für das gesamte Geschäftsmodell, respektive seine Teile, muss ein Koordinationsmodell festgelegt werden. Dabei werden Koordinationsmechanismen zwischen Markt und Hierarchie in Abhängigkeit der Spezifität der gehandelten Assets, des involvierten Risikos und der Häufigkeit der Transaktionen gewählt (Williamson 1986).

2 Geschäftsmodelle als neue strategische Planungseinheit

Entsprechend den oben genannten Trends geht es heute nicht mehr nur um die Bestimmung der Strategie und des Leistungsprogramms eines Unternehmens, sondern vielmehr um die Festlegung des Geschäftssystems für einen Produktmarktbereich innerhalb eines Unternehmensnetzwerks. Dabei kann bezüglich Entwicklung der relevanten strategischen Planungseinheit eine klare Evolution festgestellt werden, die sich gerade im Tourismus sehr gut nachvollziehen lässt (vgl. Abbildung 1)

Abbildung 1: Evolution der strategischen Planungseinheiten auf dem Hintergrund der Evolution der Strategietheorie

Vorherrschende Strategietheorie	Hauptthemen der Strategietheorie	Relevante strategische Planungseinheit	Beispiel Tourismus
- Market Based View (vgl. u.a. Porter 1996) - SGF (vgl. Levitt 1960)	Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch möglichst optimale Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Anforderungen des relevanten Marktes und damit Sicherung von monopolistischen Preisspielräumen (und damit Ausnutzung von Marktvollkommenheit auf dem Absatzmarkt)	SGF: Strategisches Geschäftsfeld (d.h. zeitlich stabile Produkt-/Markt kombinationen, die unabhängig von anderen geführt und allenfalls liquidiert werden können (vgl. Bieger 2002, 170))	Geschäftsfeld-spezifische Strategien, zum Beispiel Kinderhotel

Ressource Based View (vgl. Penrose 1959; Prahalad/ Hamel 1990; Barney 1986)	Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Aufbau von schwer transferierbaren, schwer imitierbaren Ressourcen wie Kernkompetenzen und damit Effizienzrenditen (und damit Ausnutzung von Markturnvollkommenheit auf dem Ressourcenmarkt).	Unternehmung (d.h. System, welches Zugang zu diesen Ressourcen hat).	Bergbahnen, die sich Kernkompetenzen im Bereich Event management aufbauen.
Netzökonomie (z.B. Amit/ Zott 2001, Bieger et al. 2002)	Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch optimale Konfiguration von Ressourcen und Leistungen in Unternehmensnetzwerken.	Geschäftsmodell (d.h. Netzwerk von Unternehmen, die gemeinsam ein wertschöpfendes Leistungssystem betreiben, sowie ein Unternehmen verschiedene Geschäftsmodelle in z.T. konkurrierenden Netzwerken (Cooption) betreiben kann).	Freizeitpark mit Finanzierungsmodell für einzelne Attraktionen.

Quelle: eigene Darstellung

Auf der Basis dieser Trends, der Strukturen von Geschäftsmodellen anderer Autoren (siehe unten) und beeinflusst durch Arbeiten zum Management von Unternehmensnetzwerken (vgl. Sieber 1999) wurde ein System für Geschäftsmodelle entwickelt, das an verschiedenen Fallbeispielen von Netzbranchen ausgetestet wurde (vgl. Bieger/ Lottenbach 2001 und Abbildung 2, für Destinationen Bieger 2002 oder für Airlines Bieger 2001).

Ein „Geschäftsmodell“ kann deshalb nach Bieger (2001) wie folgt vereinfacht definiert werden (zum Thema Geschäftsmodell vgl. auch Arbeiten von Timmers 2000, Treacy/ Wiersema 1995, Nehls/ Baumgartner 2000, Wölfe 2000, Tomczak/ Schögel/ Birkhofer 1999, Rüegg-Stürm 2000, Amit/ Zott 2000, Rudolph 2000, Meinhardt 2000, Sieber 1999, Schwaninger 1997, u.a.):

Darstellung der Art und Weise, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft. Dabei sind Antworten auf folgende Fragen notwendig (vgl. Abbildung 2 erste Spalte)

Abbildung 2: Geschäftsmodelle im Airline Bereich

	Traditionelle Netzwerkgesellschaft	Low Cost Carrier mit Punkt zu Punkt Verbindungen
--	------------------------------------	--

	Traditionelle Netzwerkgesellschaft	Low Cost Carrier mit Punkt zu Punkt Verbindungen
Für welchen Kunden welchen Nutzen? <i>Leistungskonzept</i>	Umfassendes Netzwerk von Verbindungen in möglichst viele Länder und Kontinente für möglichst alle Kundengruppen und Flugklassen	Selektives Angebot von hochfrequentierten Strecken, nur eine Transportklasse für breite Bereiche des Leisure und Business Verkehrs
Wie wird die Leistung im relevanten Markt kommunikativ verankert? <i>Kommunikationskonzept</i>	Markenbildung in komplexen Markensystemen, aufwendige Loyalitätsprogramme	Selektive Präsenz durch klassische Bekanntheitswerbung in den relevanten geographischen Märkten vor allem auch über IT
Wie werden Einnahmen generiert? <i>Ertragskonzept</i>	Aufwendiges System des Revenuemanagements über das gesamte Netzwerk, grosse Abhängigkeit von Nebengeschäften im Service Bereich	Einfache Pricing Systeme, konsequente Kostenoptimierung auch im Marketing, Transport oft einzige und ausreichende Einnahmequelle
Welches Wachstumskonzept wird verfolgt? <i>Wachstumskonzept</i>	Teurerer Kampf um Marktanteile über Grenzkostenpreise, Aufkauf von neuen Gesellschaften, Einkauf in Allianzsysteme, Diversifikation etc.	Einfaches Multiplikationsmodell: sobald eine Route erfolgreich läuft wird eine nächste Route eröffnet, oft wie im Falle von Easy Jet durch Abspaltung einer unternehmerischen Einheit und damit Komplexitätsreduktion
Welche Kernkompetenzen sind notwendig? <i>Kompetenzkonfiguration</i>	Netzwerkmanagement und Marketingkompetenz sind für die Gesellschaften determinierende	Marktpräsenz und Kostenkompetenz sind determinierend
Welches ist die Reichweite der eigenen Unternehmung? <i>Organisationsform</i>	Strukturierung um die zentralen Kompetenzen Netzwerkmanagement und Marketing, teilweise outsourcing von Leistungen/ interne Aufgliederung der Gesellschaft unter einer Holdingstruktur	Einfache, integrierte Flugbetriebe mit überblickbaren Führungsstrukturen
Mit welchen Kooperationspartnern wird zusammengearbeitet? <i>Kooperationskonzept</i>	Grosse Zahl von Kooperationspartnern in Form anderer Fluggesellschaften, die das Netz ergänzen (Allianzpartner) oder von Serviceprovidern (z.B. Ground Handling), komplexe Technologieabhängigkeiten mit Zulieferern wie Flugzeughersteller oder IT Entwickler	Keine Kooperationen, reine Leistungsbezüge
Welches Koordinationsmodell wird angewendet? <i>Koordinationskonzept</i>	Allianzmanagement über Besitz/Kapitalverflechtung (beispielsweise bei der Qualiflyergroup) oder komplexe Franchiseverträge	-

Quelle: Bieger/Lottenbach 2001

Am Beispiel der Geschäftsmodelle von Airlines lässt sich die Breite der Ausgestaltungsmöglichkeiten der definierten acht Dimensionen illustrieren. Interessanterweise scheinen die einfacheren Geschäftsmodelle der Low Cost Carrier in den Augen des Kapitalmarktes mehr Wert zu generieren. Gemes-

sen am Umsatz erzielen sie weit höhere Börsenwerte (vgl. Abbildung 3 und Bieger/ Jäggi 2000). Ein Grund dafür könnten die geringere Komplexität und die damit leichter überblickbare Risikostruktur sein. Insbesondere die komplexen Abhängigkeiten in den Allianzstrukturen mit den grossen generierten Transaktionskosten können abschreckend wirken.

Abbildung 3 Marktkapitalisierung ausgewählter Fluggesellschaften

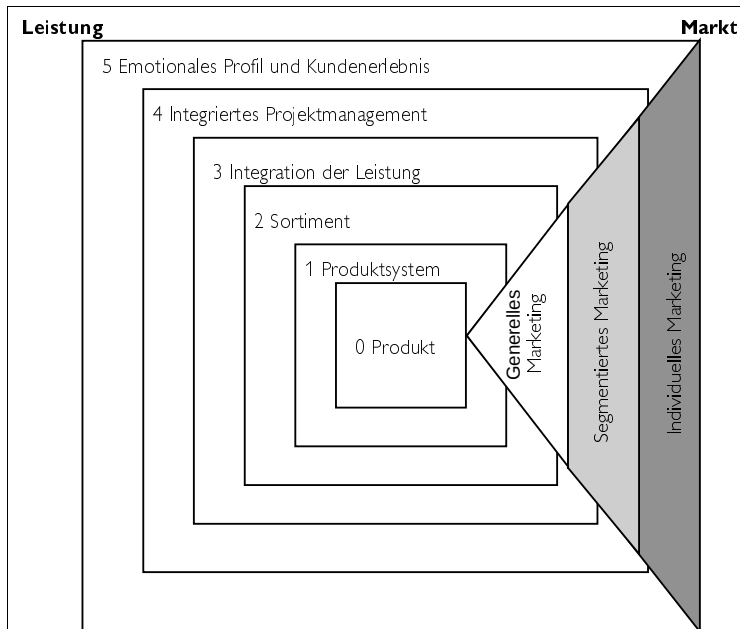
	Umsatzvolumen (in Milliarden USD) Quelle: Geschäftsberichte	Marktkapitalisierung Oktober 2000 (in Milliarden USD) Quelle: http://finance.yahoo.com
Southwest Airlines	4.7 (1999)	12.83
United Airlines	17.6 (1998)	2.22
Ryan Air	0.32 (1999)	1.35
British Airways	13.05 (1999)	4.7

Zu jeder dieser acht Gestaltungsdimensionen gibt es verschiedene Erklärungs- bzw. Einordnungsmodelle. Im folgenden soll je beispielhaft jeweils ein Modell vorgestellt werden:

2.1 Leistungskonzept

Um einen spürbaren Mehrwert für die jeweilige Zielgruppe zu schaffen, müssen Produkte zu integrierten *Leistungssystemen* ausgebaut werden. Auf der Basis von Leistungssystemen können integrierte Problemlösungen im Sinne von längerfristigen Partnerschaften geboten werden.

Abbildung 4: Leistungs- und Kundensystem



Quelle: Belz 1997, 21

Eine Unternehmung muss ausgehend von ihren Kernprodukten ein Leistungssystem gestalten. Dieses basiert oft auf dem Zusammenwirken verschiedener Unternehmen

2.2 Kommunikationskonzept

Ziel jedes Unternehmens muss es sein, von einer einmaligen Transaktion zu einer längerfristigen Kundenbeziehung zu kommen. Einzelne Transaktionen bedingen oft hohe Transaktionskosten (vgl. zur Bedeutung der Zahl Transaktionen u.a. Williamson/ Masten 1995, 17). Kundenbeziehungen werden über die bessere Verteilung der Akquisitions- und Transaktionskosten, über die Möglichkeit auf der Basis eines ausgebauten Kundenvertrauens andere Produkte dem Kunden mitverkaufen zu können (Ausbau des share of wallet), über die Mund-zu-Mund-Propaganda bestehender zufriedener Kunden etc. erst ab einer gewissen Zahl erfolgreicher Transaktionen rentabel (vgl. auch Bach/ Oesterle 2000).

Unternehmen müssen deshalb eine ausreichende Aufmerksamkeit für Ihre Produkte bei den Kunden und ein kritisches Involvement erreichen. Immer

wichtiger wird dabei die C2C-Kommunikation, welche die B2C-Kommunikation überlagert und aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit abschwächt. Eine wichtige Rolle spielen dabei Communities. Diese Gruppen von Kunden mit ähnlicher Werthaltung interagieren über verschiedene Kanäle (Begegnung in Clubs oder über Chat Boxes im Internet). Dank den neuen Medien ist die geographische Reichweite dieser Gruppen markant ausgeweitet worden.

Abbildung 5: Evolution von "E-"

E- Community	→ Kommunikation der Kunden untereinander und Herausbildung von Kundengruppen mit eigenem Interessenfokus und Werthaltung.
E- Service	→ Konsequente Integration nicht nur der Leistungsprozesse sondern auch der im Kundenkontakt gewachsenen Informationen zur Verbesserung der individuellen Kundenleistung.
E- Business	→ Integration der Leistungsprozesse ab Verkauf bis Ausfertigung.
E- Commerce	→ Verkaufsplattform B2C
E- Information	→ Informationsplattform für B2C

Quelle: eigene Abbildung

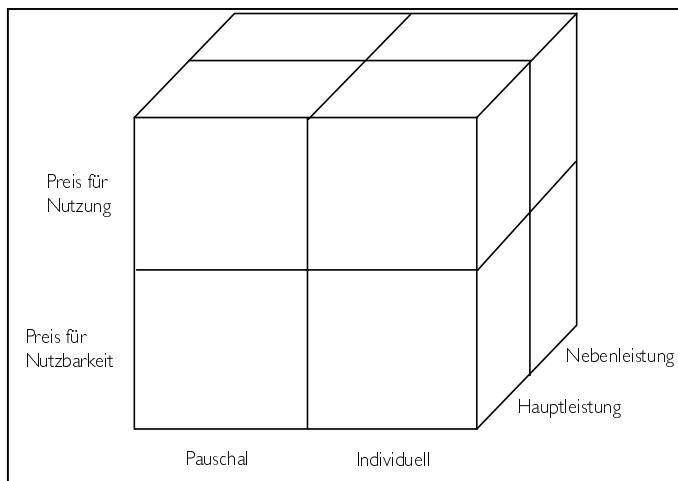
2.3 Ertragskonzept

Unternehmen müssen ihre Erträge durch den Ausbau oder die Integration von Nebengeschäften, aber auch die Implementierung neuer Verrechnungsmodelle im Rahmen der Kundenbindung optimieren.

Ansatzpunkte für die Verbesserung der Umsätze ergeben sich durch die Erschliessung von Nebengeschäften, beispielsweise in touristischen Destinationen durch den Verkauf von Zweitwohnungen oder im Bereich der Autovermietung durch die Bewirtschaftung und den Verkauf von Mietwagenflot-

ten. Interessante Ansatzpunkte ergeben sich jedoch auch in der Ausgestaltung der Verrechnung von Leistungen gegenüber dem Kunden. Je nach Ansatz der Verrechnung (z.B. Pauschalisierung oder Berechnung nach bezogener Leistung) verlagert sich das Risiko zwischen Kunden und Leistungsersteller. Interessante Verrechnungsmodelle, die sich auch in andere Branchen übertragen lassen, finden sich aktuell im Telekommunikationsbereich. Immer mehr Leistungen werden auch nicht von den Kunden selbst, sondern von Dritten bezahlt (Umwegrentabilisierung). Beispiele dafür finden sich im Medienbereich (Information wird bezahlt durch den Inserenten).

Abbildung 6: Verrechnungswürfel



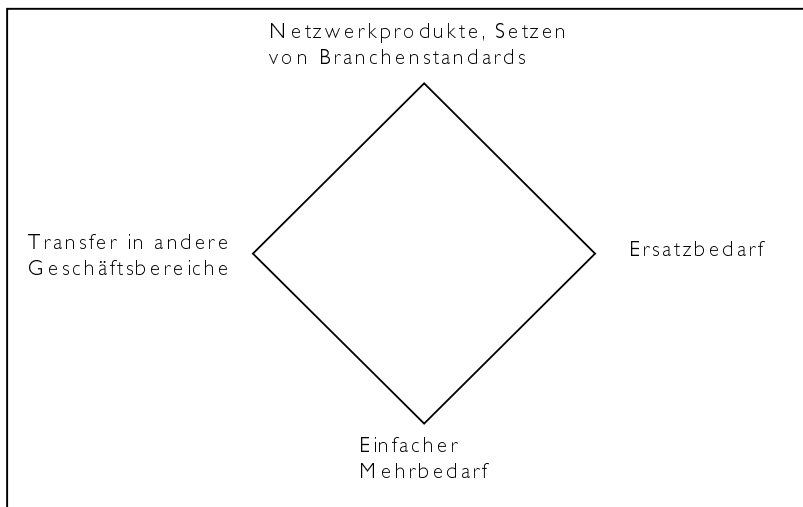
Quelle: eigene Darstellung

2.4 Wachstumskonzept

Unternehmen müssen sich fragen, wie sie das notwendige Wachstum sicherstellen wollen. Wichtiger Ansatzpunkt für das Wachstum in Netzbranchen ist die Durchsetzung von Standards (vgl. auch Shapiro/ Varian 1999). Daneben ergibt sich eine Vielzahl von ergänzenden und alternativen Wachstumsstrategien (vgl. Abbildung 7). Entscheidende Fragen sind u.a. auch:

- Wächst eine Unternehmung im eigenen Markt (z.B. durch Ausdehnung share of wallet) oder erschliesst sie sich neue Märkte?
- Wächst die Unternehmung durch Multiplikation oder durch den Verkauf von Konzepten (z. B. Franchising)?

Abbildung 7: Wachstumsmodell



Quelle: eigene Darstellung

2.5 Kompetenzkonfiguration

Eine wesentliche Entscheidung bei der Gestaltung eines Geschäftsmodelles betrifft die relevanten Kernkompetenzen. Dabei gibt es, wie das oben dargestellte Airline-Beispiel zeigt, in jeder Branche verschiedene Möglichkeiten. Entscheidend ist die Frage, welche Kompetenzen im Hinblick auf das gewählte Leistungskonzept relevant und für die Durchsetzung des Kommunikations- und Bindungskonzeptes und des Verrechnungsmodells notwendig sind.

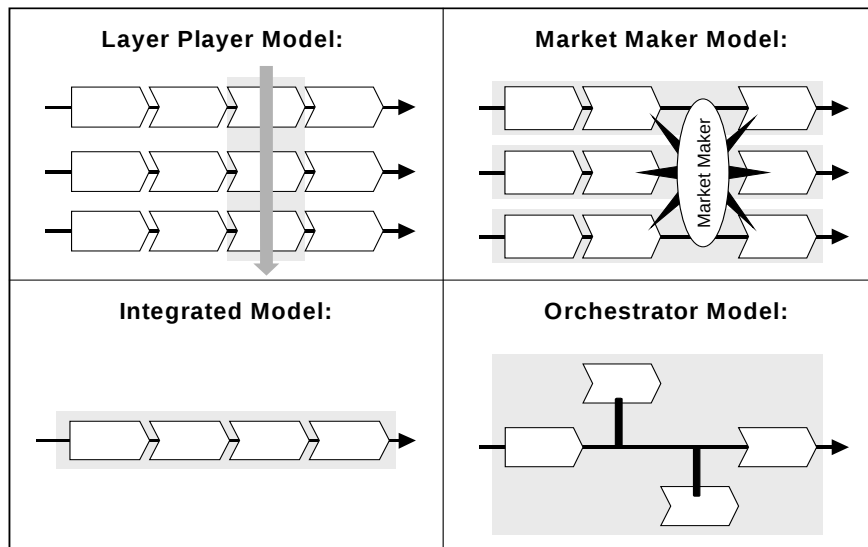
2.6 Organisationsform

Um die relevanten Kernkompetenzen zu organisieren, gibt es zwischen den Ausprägungen „Zelt“ (flexible Projektorganisation) und „Pyramiden“ (auf Langfristigkeit ausgerichtete hierarchische Organisation) verschiedene Ausprägungen. Entscheidend ist es jedoch, die Grenzen der eigenen Unternehmung festzulegen und ihre Position in der Wertschöpfungskette zu determinieren. Für die Festlegung der Grenzen der Unternehmung bietet die Theory of the Firm, insbesondere die Transaktionsökonomie verschiedene Erklärungsansätze (vgl. u.a. Williamson/Masten 1995). So ist bei Schnittstellen, über die hochspezifische Assets gehandelt werden müssen und die mit hohen Unsicherheiten (resp. Entwicklungsdynamiken) behaftet sind, eine interne Lösung, d.h. Einbezug in das eigene Unternehmen, vorzuziehen. Heute wird auch in der Praxis wieder eine grössere Sensibilität hinsichtlich der Transaktionskosten gezeigt und die Grenzen des Outsourcing werden erkannt.

Für die Positionierung der eigenen Unternehmung in der Wertschöpfungskette gibt es verschiedene Ansatzpunkte (vgl. bspw.

Abbildung 8). Entscheidend ist, wie oben erwähnt, dass die Transaktions-schnittstellen mit einem vernünftigen Aufwand beherrschbar sind.

Abbildung 8: Positionierung einer Unternehmung in der Wertschöpfungskette



Quelle: Meinhardt/Schweizer 2000

2.7 Kooperationskonzept

Im Rahmen des *Kooperationskonzeptes* geht es um die Auswahl der Kooperationspartner und um die Klärung von Grundsatzfragen wie:

- wenige starke oder viele kleine Partner (eine Frage der Dominanz und damit des Risikos bei gleichzeitiger Abwägung von Transaktionskosten und Weiterentwicklungspotenzialen auf der Basis der Kompetenzen der Partner);
- Fristigkeit der Partnerschaften (eine Frage der Investitionen in gemeinsame Standards und damit wirksame Effizienzsteigerung versus Risiko aufgrund von Abhängigkeit).

2.8 Koordinationskonzept

Die *Koordination* des Netzwerkes muss mit vertretbaren Transaktionskosten erfolgen können. Das klassische Aktionsfeld zwischen *Markt und Hierarchie* (vgl. u.a. Williamson 1986) kann erweitert werden durch Kooperationslösungen. Diese können differenziert werden in Kooperationen aufgrund impliziter Verträge (Partner verhalten sich stillschweigend wie wenn ein Kooperationsvertrag bestehen würde) und in Kooperationen aufgrund expliziter Verträge mit Einbau entsprechender Sicherungen (vgl. dazu Abbildung 9).

Abbildung 9: Übersicht Koordinationskonzepte

	Markt	implizite Verträge	Explizite Verträge	Hierarchie
Funktionsweise	Koordinationskraft des Marktes, Preismechanismus	gegenseitige Kooperation aufgrund der gegenseitigen Sanktionsmacht im Rahmen eines „Mehrrundenspiels“ (vgl. Nalebuff/ Brandenburger 1996)	Gegenseitige Kooperation aufgrund ausformulierter Verträge mit ausgebauten Sanktionsmechanismen und Sicherungsvereinbarungen	über Eigentum und interne Weisungsbefugnis (Ausschluss externer Gerichte (vgl. Williamson/ Masten 1995))
Anforderungen	- Ausreichende Zahl Marktpartner - Standardisierte Austauschplattformen - Begrenzte Dynamik	- keine zu grosse Zahl Partner, so dass gegenseitige Handlungsweisen spürbar bleiben (vgl. auch Olson's Theorie der kollektiven Logik, Olson, 1971) - Mehrrundenspiele, dh. kein Partner geht aufgrund des opportunistischen Verhaltens der anderen unter	- begrenzte Abhängigkeit aufgrund der Spezifität der Austauschgüter (sonst werden Sicherungsinstrumente zu aufwendig) - begrenzte Dynamik und Risiko (sonst werden Eventualregelungen zu aufwendig) - möglichst viele Wiederholungen der Transaktionen (Rentabilisierung der Transaktionskosten)	- Überblickbare Strukturen/ausreichende Managementkapazitäten - begrenztes Eigeninteresse (z.B. bürokratisches) - Eigeninteresse der Akteure

Quelle: Bieger 2000, 114ff.

3 Tendenzen neuer Geschäftsmodelle im Tourismus

Aufgrund von Erfolgsbeispielen international erfolgreicher Geschäftsmodelle im Tourismus wie amerikanischer Resort-Gesellschaften (vgl. bspw. Intra-west in Bieger 2002) oder Kreuzfahrtschiffe (vgl. Bernet/ Bieger 1999) oder Freizeit-/ Themenparks (vgl. Scherrieb 1999), lassen sich im Vergleich zu traditionellen Geschäftsmodellen im Tourismus – wie zum Beispiel ein klassische Schweizer Erholungsdestination – folgende Entwicklungsrichtungen ableiten (vgl. Bieger/ Jäger 2001 und

Abbildung 11):

Abbildung 10: Entwicklungsrichtungen touristischer Geschäftsmodelle

<i>Leistungskonzept</i>	Stärkere Fokussierung auf einzelne oder mehrere kleine Kundengruppen im Sinne von Nischen, sowie stärkere Optimierung der Dienstleistungskette aus einer Hand für diese Kundengruppen
<i>Kommunikationskonzept</i>	Aufbau von Erlebnis-Traumwelten mit Bezug zu Communities
<i>Ertragskonzept</i>	Steigerung von Umwegrenditen, insbesondere Verkauf von Zweitwohnungen, Shopping etc.
<i>Wachstumskonzept</i>	Konsequente Multiplikation von Kompetenzen in Ketten/Konzernen/Franchisingsystemen etc.
<i>Kompetenzkonfiguration</i>	Klare Ausrichtung auf ein bis zwei Kompetenzfelder pro Unternehmung
<i>Organisationsform</i>	Einfache und integrierte Unternehmen mit überblickbaren Führungsstrukturen
<i>Kooperationskonzept</i>	Suche unter den „Best of Class“
<i>Koordinationskonzept</i>	Einfache Vorleister-Verträge oder Eigentumsverflechtung

Quelle: Bieger/ Jäger 2001

Konkret lassen sich nach dem definierten Raster beispielhaft folgende Geschäftsmodelle für Destinationen resp. destinationsähnlichen Produkten ableiten:

Abbildung 11: Neue und traditionelle touristische Geschäftsmodelle im Vergleich

	Amerikanische Ski-destinationen am Beispiel Intravest	Kreuzfahrtschiff	Traditionelle Destinationen
<i>Leistungskonzept</i>	Sportort mit Fokus Golf, Ski und Naturerlebnisse für einkommensstarke, vermögende Babyboomer	Sport- und Betätigungsmöglichkeiten mit Schwergewicht Erholungssuchenden 35+ (d.h. Erholung und soziale Erlebnisse)	Breite Definition des Nutzens von Naturerlebnissen Erholung, Sport, Kultur für eine breite Zielgruppe
<i>Kommunikationskonzept</i>	Klare Verankerung der einzelnen Ortmarken wie beispielsweise Whistler, unter der Ortsdachmarke die Marken einzelner Berge wie beispielsweise Blackcomb für anspruchsvolle Snowboarder und Skifahrer	Verankerung der Erlebniswelt Kreuzfahrtschiff durch zahlreiche „Soap-Operas“ und Fernsehserien, Verankerung der einzelnen Schiffsnahmen als eigentliche Marken	Dezentralisiertes, fragmentiertes Marketing
<i>Ertragskonzept</i>	Konsequente Internalisierung aller Umwegrenditen; bis zu 50% der Konzerneinnahmen aus dem Verkauf von Immobilien	Konsequente Internalisierung aller Umwegrenditen, Finanz- und Leasingtransaktionen mit dem Schiff	Klassische, partikuläre Verrechnung von Teilleistungen
<i>Wachstumskonzept</i>	Aufbau von customerrelation-Programmen, Kauf von neuen Orten und Bergen	Strategie von der once-in-a-life-time-Erfahrung zu regelmässigen Kreuzfahrtgästen	Allenfalls dezentrale Stammkundenprogramme der Unternehmen
<i>Kompetenzkonfiguration</i>	Ressortdesign, Vermarktung von innovativen Immobilienformen (time-share)	Gestaltung von schwimmenden Erlebniswelten → teilweise Eventmanagement	teilweise lokale Kultur
<i>Kooperationskonzept</i>	Reisemittler, Fluggesellschaften als Zubringer	Landdestinationen	Starke Abhängigkeit von internen und externen Netzwerkpartnern
<i>Koordinationskonzept</i>	Internes Netzwerk durch Hierarchie Besitz (alle wesentlichen Leistungserbringer von Hotel, Bergbahnen und Skischulen sind im Besitz einer Gesellschaft), externes Netzwerk auf der Basis klar ausgehandelter Verträge	Internes Netzwerk, durch zentrale hierarchische Steuerung (teilweise innerhalb sogar durch Schiffskommandostrukturen), externes Netzwerk durch klar ausgehandelte Verträge	Internes Netzwerk durch Markt oder teilweise implizite Verträge, externes Netzwerk durch Markt oder teilweise explizite

Quelle: Bieger/ Jäger 2001

Diese Spielfelder und Ausgestaltungsmöglichkeiten für Geschäftsmodelle ermöglichen kreative Lösungsansätze auch für traditionelle Destinationen.

4 Literaturverzeichnis

- Amit, R./ Zott, C. (2001): Value Creation in e-Business: In: Strategic Management Journal, Vol. 22, 493-520. John Wiley & Sons.
- Bach, V./Oesterle, H. (Hrsg.) (2000). Customer Relationship Management in der Praxis, Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen. Berlin: Springer.
- Barney, J.B (1986): Organizational Economics, San Francisco: Jossey-Bass
- Belz, Ch. (1997). Leistungssysteme. In Belz Ch. (Hrsg.), Leistungs- und Kundensysteme (12 – 53). St. Gallen: Thexis.
- Bernet, B./ Bieger, Th. (1999): Finanzierung im Tourismus – Herausforderungen und Lösungsansätze im Lichte der neuen Finanzbedingungen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Bieger, Th. (2002): Management von Destinationen, 5., neu bearbeitete und ergänzte Auflage. München/ Wien: Oldenbourg
- Bieger, Th. (2001a). Arbeitspapier zu Geschäftsmodellen. Unveröffentlichtes Manuskript. St. Gallen.
- Bieger, Th. (2000): Dienstleistungsmanagement – Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt
- Bieger, Th./ Rüegg-Stürm, J./ von Rohr, Th. (2002): Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell, in: Bieger, Th. et al. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer
- Bieger et al. (2002) (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer
- Bieger, Th./ Jäger, S. (2001): Neue Geschäftsmodelle im Tourismus – Wie kann in der Net Economy Geld verdient werden? In: Bieger, Th./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken - Kultur - Neue Geschäftsmodelle. Wien: Linde
- Bieger, Th./Jäggi, F. (2000). Hubs – ein Tor zur Welt für Fluggesellschaften: Zur ökonomischen Nachhaltigkeit eines Konzeptes im internationalen Flugverkehr. In NZZ Nr. 264 vom 11.11.2000, 33.
- Bieger, Th./Lottenbach D. (2001). Airline-Geschäftsmodelle: Wann schaffen sie Wert? Unveröffentlichtes Manuskript. IDT-HSG: St. Gallen
- Franck, G. (1998). Ökonomie der Aufmerksamkeit - Ein Entwurf. München/Wien: Carl Hanser.

- Levitt, T. (1960): Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, Vol. 44, No. 4, S. 45-56
- Meinhardt, Y. (2000). Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Meinhardt, Y./Schweizer, L. (2000). The Sustainability of New Business Models in the Biotechnology Industry, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Nalebuff, B./Brandenburger, A. (1996). Coopetition - kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Frankfurt: Campus.
- Nehls, R.G./Baumgartner, P. (2000). Value Growth: Neue Strategieregeln für wertorientiertes Wachstum - Ein Ansatz von Mercer Management Consulting. In Management Consulting, München, 79-93.
- Penrose, E. T. (1959): The theory of the growth of the firm, Oxford: Blackwell
- Porter, M. E. (1996): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4. Auflage, Frankfurt/ New York: Campus
- Prahalad, C. K./ Hamel, G. (1990): The core competence of the cooperation, in: Harvard Business Review, May/ June 1990, S. 71-91
- Rudolph, Th. (2000). Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Handel: Ausmass, Formen und Konsequenzen der Internationalisierung für das Handelsmanagement. St. Gallen: Thexis.
- Rüegg-Stürm, J. (2000). Was 'ist' eine Unternehmung?,: Ein Unternehmensmodell zur Einführung in die Grundkategorien einer modernen Managementlehre. Diskussionsbeiträge Nr. 36. St. Gallen: IfB-HSG.
- Scherrieb, H. R. (1999): Perspektiven und Herausforderungen von Attraktionspunkten und Freizeit- und Themenparks an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. In: Bieger, Th./Laesser, Chr. (Hrsg.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1999/2000. St. Gallen: IDT-HSG, S. 31-49
- Schwaninger, M. (1997). Bausteine für ein Unternehmungsmodell. St. Gallen: IfB-HSG.
- Shapiro, C./Varian H. (1999). Information rules: a strategic guide to the network economy. Boston: Harvard Business School Press.
- Sieber, P. (1999). Virtualität als Kernkompetenz von Unternehmen. In Die Unternehmung 4/1999, 243-266. Bern: Haupt.
- Timmers, P. (2000). Electronic Commerce: strategic and models for business-to-business trading. Chichester : John Wiley & Sons.

- Tomczak, T./Schögel, M./Birkhofer, B. (1999). A Typology of Business Models in Electronic Commerce for Marketing Consumer Goods. In COTIM-99 Proceedings, Electronic Commerce: Behaviors of Suppliers, Producers, Intermediaries & Consumers, Volume 3. University of Rhode Island.
- Treacy, M./Wiersema, F. (1995). Marktführerschaft: Wege zur Spitze. Frankfurt a.M.: Campus.
- Williamson, O./Masten, S. (1995). Transaction cost economics. Elgar: Aldershot.
- Williamson, O. (1986). Economic organization: firms, markets and policy control. Brighton: Harvester/Wheatsheaf.
- Wölfle, R. (2000). Entwicklung eines E-Business-Geschäftsmodells, E-Business-Erfolgspotenziale innerhalb bestehender Geschäftsstrategien. In io management 9/2000. Zürich: HandelsZeitung Fachverlag AG.