

Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus



Universität St.Gallen

Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management

Varnbühlstrasse 19
CH-9000 St.Gallen
Fon +41(71)224-2525
Fax +41(71)224-2536
<http://www.idt.unisg.ch>

**Neue Geschäftsmodelle im
Tourismus – Wie kann in
der Net Economy Geld
verdient werden?**

Beitrag

Prof. Dr. Thomas Bieger

Silvio Jäger, lic. oec. HSG

St. Gallen, März 2001

Inhaltsverzeichnis

0	Abstract	4
1	Treiber der Net Economy	5
1.1	Net Economy ist nicht einfach Internet Economy	5
1.2	Netzeffekte	6
2	Transformation von Branchen und Unternehmen	8
3	Das Konzept „Geschäftsmodell“	10
4	Charakteristika und Erfolg traditioneller Geschäftsmodelle im Tourismus	13
5	Strukturen und Tendenzen neuer Geschäftsmodelle	20
5.1	Unternehmens-Konfiguration – Erkenntnisse aus einer Perspektiven-Studie für die Schweizer Bergbahnindustrie (vgl. Bieger et al. 2000)	20
5.1.1	Minimale Unternehmensgrösse	20
5.1.2	Vertikale Integration	21
5.1.3	Horizontale Integration	22
5.1.4	Laterale Integration	22
5.2	Tendenzen neuer Geschäftsmodelle	23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grenzkostenverlauf bei Netzwerkbranchen	7
Abbildung 2: Cash-flow von Schweizer Bergbahnen im Jahr 1996	7
Abbildung 3: Konfiguration der Geschäftsbereiche – die Makrosicht	9
Abbildung 4: Beispiele von Geschäftsmodellen	11
Abbildung 5: Entwicklung der Schweizer Bergbahnen gezeigt an Frequenzen und Kapazitäten	13
Abbildung 6: Entwicklung der Schweizer Bergbahnen gezeigt an Investitionen und Verkehrserträgen	14
Abbildung 7: Entwicklung der Verschuldung im Bergbahnbereich (in tausend CHF)	14
Abbildung 8: Entwicklung der durchschnittlichen Verschuldung pro Hotelbett in der Schweiz	15
Abbildung 9: Entwicklung der durchschnittlichen Verschuldung pro Hotelbett nach Kategorien (Österreich)	15
Abbildung 10: Entwicklung der Logiernächte in der Schweizer Hotellerie	16
Abbildung 11: Durchschnittlicher Ertrag pro 1000 Frequenzen der Schweizer Luftseilbahnen	16
Abbildung 12: Entwicklung des durchschnittlichen jährlichen Beherbergungsertrags pro Hotelbett nach Kategorien (Schweiz, in CHF)	17
Abbildung 13: Unternehmenskonfiguration	22
Abbildung 14: Neue und traditionelle Geschäftsmodelle im Vergleich	24

0 Abstract

Globalisierung und die Entwicklung der Informations- und Telekommunikationstechnologie führen zu neuen Spielregeln im Wettbewerb, die gut mit dem Stichwort „Netzökonomie“ charakterisiert werden können. Neu konfigurierte Kunden-/Leistungssysteme führen zur Transformation von Branchen und Unternehmen. Branchengrenzen innerhalb des Tourismus lösen sich auf, die Reichweite der Aktivitäten von Unternehmen verändert sich. Neue Kooperationen sind erforderlich. Oft kann im eigentlichen Kerngeschäft keine ausreichende Wertschöpfung mehr erzielt werden, neue Kommerzialisierungsmodelle sind gefragt. Der vom Kapitalmarkt und den laufend steigenden kritischen Unternehmensgrößen getriebene Zwang zum Wachstum erfordert eine neue unternehmerische Dynamik. In der Folge führen hergebrachte Geschäftsmodelle von Destinationen, Hotels und Bergbahnen in traditionellen Tourismusländern vielfach zu negativen Resultaten.

Auch im Tourismus verändern sich in der Folge die Geschäftsmodelle rasch. Im vorliegenden Beitrag werden die Rahmenbedingungen dieses Wandels aufgezeigt und ein analytisches Modell für die Strukturierung von Geschäftsmodellen vorgeschlagen. Am Beispiel von Destinationen wird der Systematisierungsansatz vertieft und es werden grundsätzliche Anforderungen an neue Geschäftsmodelle herausgearbeitet. Der Beitrag dient auch als konzeptioneller Einstieg in die nachfolgenden Beiträge zu den Bereichen Destinationen, Beherbergung und Flugverkehr.

1 Treiber der Net Economy

1.1 Net Economy ist nicht einfach Internet Economy

Im Rahmen der Globalisierung und der IT-Revolution ist die Tourismusbranche von verschiedenen Trends betroffen:

- **Das Angebot ist weltweit transparent.** Kunden orientieren sich quasi als Global-Customers an internationalen Angeboten und vergleichen diese konsequent. Zusätzlich wird für den aktiven und einkommensstärkeren Teil die verfügbare Freizeit immer knapper. In der Folge nimmt der Druck in Richtung Qualität, Preisoptimalität und Zeiteffizienz bei touristischen Angeboten zu. Tourismusanbieter sind in der Folge insbesondere dazu gezwungen, integrierte Angebote mit optimierten Dienstleistungsketten zu bieten. Nicht mehr der einzelne Leistungserbringer, sondern das Gesamtleistungsangebot einer Destination steht im Vordergrund. Dabei kann auch immer weniger von starren Kaufstrukturen und damit von standardisierten Packages ausgegangen werden. Dem Gast muss eine Vielzahl von Optionen in einem Netzwerk dargeboten werden. Diese Optionen müssen leicht und rasch zugänglich sein. Auch im Tourismus bewegen wir uns damit von der **Denkweise einer Value-Chain immer mehr in Richtung eines Value-Net** (vgl. auch Bieger 2000, S. 30ff.).
- Die neue Informationstechnologie ermöglicht aber auch neuartige Arbeitsteilungen zwischen den verschiedenen Leistungsstufen im Tourismus. Einzelne Leistungsstufen können wie bspw. Reisebüros, durch Direktvertrieb ausgelassen werden (Disintermediation, vgl. dazu Picot et al. 2001, Wigand/Crowston 1999). Die Zusammenarbeit zwischen partikulären Leistungserstellern in einer Destination, in den Hotels, Unterhaltungsbetrieben oder Bergbahnen wird durch die Einführung von intelligenten Destinationskarten erleichtert. Durch diese kann ein quasi „gläserner“ Tourist kreiert werden, der mit optimalen massgeschneiderten Leistungen im Rahmen eines Customer Relationship Management (CRM) bearbeitet werden kann. Diese Entwicklung führt tendenziell auch dazu, **dass sich einzelne Leistungsanbieter immer mehr auf die Bereiche konzentrieren muss, in denen er über Kernkompetenzen verfügt** und in denen er echte Werte für den Kunden schafft. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der entsprechende Koordinationsbedarf nehmen in der Folge zu.
- Unsere Wirtschaft – aber auch die Gesellschaft – werden zunehmend vernetzter. Dafür ist das Internet ein Enabler, die „Net Economy“ greift jedoch viel weiter als nur die IT-Vernetzung und Abwicklung von Geschäften dank IT-Netzen. Angesprochen sind Phänomene wie u.a.:
 - Die kommunikative Überflutung lässt traditionelle Marketinginstrumente zunehmend Wirkung verlieren. Immer wichtiger wird auch das eigentliche Community-Marketing. Communities können dabei vereinfacht bezeichnet werden als Gruppe von Personen mit einer ähnlichen Werthaltung, die in einem latenten Kontakt stehen und Meinungen/Überzeugungen unter sich austauschen. Nur wenn es Unternehmen gelingt, Communities für sich arbeiten zu lassen, wird es noch möglich sein, überblickbare Mittel bspw. neue Marken zu positionieren. Fortschrittliche Unternehmen nutzen die Community-Effekte bspw. indem sie den Austausch in diesen Gruppen zum Beispiel durch die zur Verfügungstellung von Chat-Seiten auf ihren Homepages erleichtern.
 - Durch die Vernetzung erhält jedes Mitglied der Gesellschaft eine zunehmende Zahl Optionen, eine Multioptionsgesellschaft entwickelt sich (vgl. Gross 1994). Dies führt zur Auflösung traditioneller Strukturen und Werte (wie Familien etc.), zu neuen Beschäftigungsformen (vgl. Gross 1994) und einer grösseren gesellschaftlichen Mobilität dank einer Vielfalt neuer Lebenspläne. Die Vielzahl von Optionen führt auf der Nachfrageseite möglicherweise zu einem

Nutzen in Form einer grösseren Wahlfreiheit. Auf der Anbieterseite, und damit auch bei jedem Einzelnen als Anbieter seiner Arbeitskraft, führt dies jedoch zu einem zunehmenden Wettbewerbsdruck und neuen Nutzungsformen von Ressourcen. Die fixe Bindung bspw. zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird so z.B. durch flexible Beschäftigungsformen (von der monogamen zur polygamen Beschäftigung, vgl. Gross 1997) abgelöst, der Besitz von Betriebsarealen wird durch flexible Nutzung (z.B. Facility Management) ersetzt.

- Insgesamt ergibt sich damit eine Bewegung von traditionellen Geschäftsmodellen, die gekennzeichnet sind durch relativ enge Geschäftsfelderbereiche (ein Hotelier verstand sich traditionell als Beherberger, erbrachte aber in Hinblick auf diese Beherbergungsleitung alle notwendigen Teilleistungen von der Wäscherei bis zum eigenen Hausdienst) hin zu neuartigen Geschäftsmodellen. Diese zeichnen sich durch einen breiten horizontalen Geschäftsfeldbereich (es werden integrierte Ressortleistungen inkl. Unterhaltung und Sport geboten) und geringe Fertigungstiefe resp. schmale vertikale Geschäftsfeldbereiche (konsequent wird alles wo nicht spezifische Kernkompetenzen bestehen, zum Beispiel Segelschule, Wäscherei outgesourct) aus (vgl. auch Abbildung 3). Dabei müssen Ressourcen auf neue, flexible und intelligente Weise integriert werden.

Diese neuen Geschäftsmodelle erfordern natürlich eine intensive Kooperation zwischen einzelnen unabhängigen Leistungserbringern. Diese Kooperation muss zunehmend mit effizienten und effektiven Koordinationsmechanismen gesteuert werden. Nur so kann die vom Markt geordnete Dynamik und Entscheidungsgeschwindigkeit erreicht werden.

1.2 Netzeffekte

Wenn eine Menge von Elementen in irgendeiner Weise miteinander in Beziehung steht, spricht man von einem System oder aber auch von einem Netzwerk (vgl. Ulrich 1995, S.38 ff.). In diesen Netzen bestehen sogenannte Netzexternalitäten (positive oder negative). Diese Netzexternalitäten werden auch als **Netzeffekte** bezeichnet (vgl. dazu Picot et al. 2001, Österle 2000, Schröder 2000, Duschek/Sydow 1999, Shapiro/Varian 1999, Sydow 1992).

Sind einmal die „Netze“ erstellt und die notwendigen Investitionen in Konzepte, Aufbau und Betrieb des Netzwerkes, Marke und Vertrauen auf Absatzseite etc. geleistet, so können mit relativ wenig zusätzlichen Kosten, d.h. bei geringen Grenzkosten, mehr Leistungen erbracht werden. Die typischen Netzeffekte spielen.

Netzeffekte entstehen, indem durch das Zusammenspiel von unabhängigen Elementen positive externe Effekte entstehen. Das heisst der Nutzen, der bspw. durch das Hinzufügen eines neuen Elementes entsteht, fällt bei verschiedenen Elementen an (vgl. Schröder 2000). Lehrbuchbeispiel ist ein Fax-Netzwerk: Durch das Hinzukommen eines neuen Faxes, dessen Kosten durch den Betreiber getragen werden, entsteht ein Nutzen durch die Möglichkeit neuer Verbindungen bei allen Netzwerkpartnern. Destinationsnetzwerke sind andere Beispiele. Investiert ein Leistungsträger, bspw. eine Bergbahn, in eine Attraktivitätssteigerung, so profitieren alle anderen Leistungserbringer wie Hotellerie etc. Andere Beispiele finden sich im Beratungsgeschäft, wo Investitionen in Beratungsnetzwerke, Marke und Wissen bei immer mehr Kunden „multipliziert“ werden können.

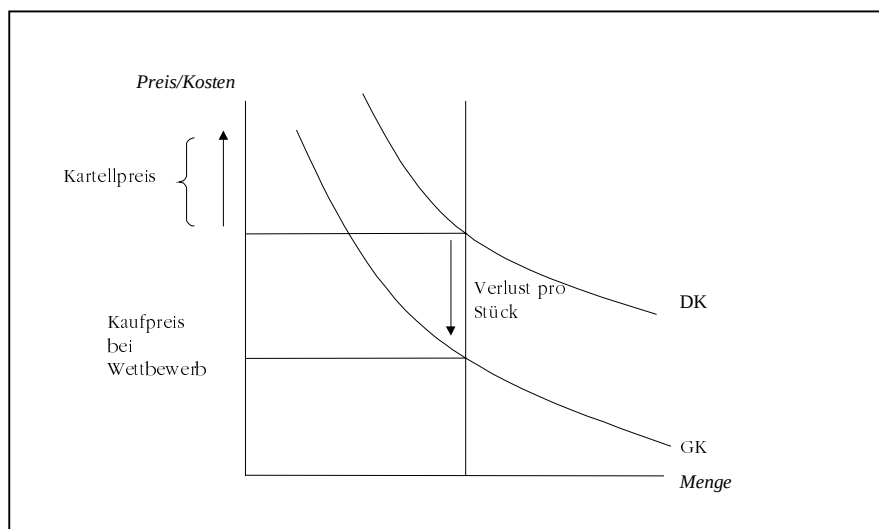
Wenn man z.B. im Tourismus von Netzen spricht, sind damit bspw. Verkehrsnetze, Kundenbeziehungen, Destinationsnetze etc. angesprochen. Solche und ähnliche Netze haben ein enormes Potential, die Spielregeln des Wettbewerbes zu verändern. Für Unternehmen bedeutet dies, dass nur diejenigen langfristig überleben können, welche es verstehen, über ein effektives und effizientes Netzwerkmanagement die Potentiale von Netzen zu nutzen. In der High-Tech-Industrie haben diese Erfahrung schon unzählige Unternehmen machen müssen. Man kann

davon ausgehen, dass auch in der Tourismusindustrie ähnliche Effekte zu erwarten sind – nur diejenigen Unternehmen welche es verstehen, mit verschiedenen, relevanten Netzen umzugehen, werden zukünftig Erfolg haben (vgl. Schröder 2000, 13f.).

Netzeffekte führen dazu, dass der „Nutzen“ oder die positiven Effekte von Netzen umso grösser sind, je grösser die Zahl der Netzelemente und je intensiver der Austausch zwischen den Elementen ist. Dies liefert auch die „netzwerktheoretische“ Begründung für die oben dargestellten Phänomene mit laufend sinkenden Grenzkosten (vgl. Abbildung 1). Diese führen im Wettbewerb zu einer Tendenz, Preise nicht kostendeckend anzusetzen, um möglichst Marktanteile zu gewinnen. Längerfristig setzt sich das stärkste Netz durch, es entsteht ein natürliches Monopol.

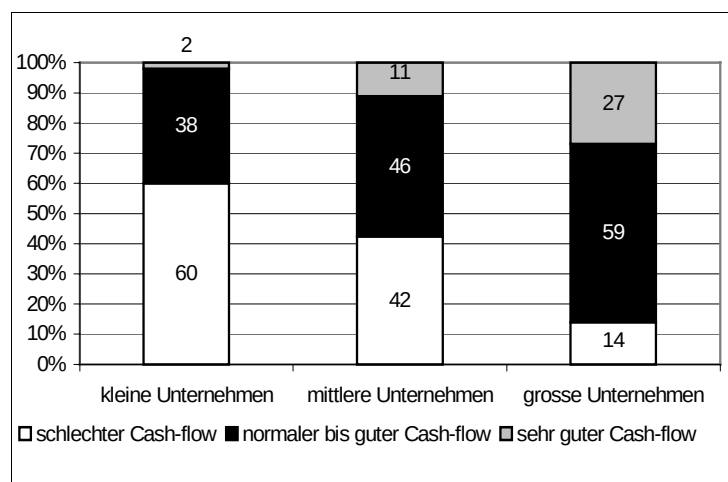
Eine Illustration zu den ökonomischen Vorteilen grösserer Anbieter liefert Abbildung 2.

Abbildung 1: Grenzkostenverlauf bei Netzwerkbranchen



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2: Cash-flow von Schweizer Bergbahnen im Jahr 1996



Quelle: SVS 1998

2 Transformation von Branchen und Unternehmen

Alle Branchen und Wirtschaftssysteme befinden sich heute in einer Transformation. Motor dieser Transformation ist die sich wandelnde Nachfrage und in Bezug auf die Leistungserstellung eine neue Funktionsteilung zwischen den Branchen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Deregulierung (z.B. Wegfall von Eintrittsbarrieren wie Gastronomiegesetze mit Wirteprüfungen oder der Lockerung von raumplanerischen Aktivitätsbeschränkungen) und der Technologisierung (Nachfrageverhalten mit neuen Informationstechnologien oder günstigen Flugtransporten zu interkontinentalen Zielen).

Bei diesem Transformationsprozess kann generell von folgenden Entwicklungslinien ausgegangen werden (vgl. Bieger 2000):

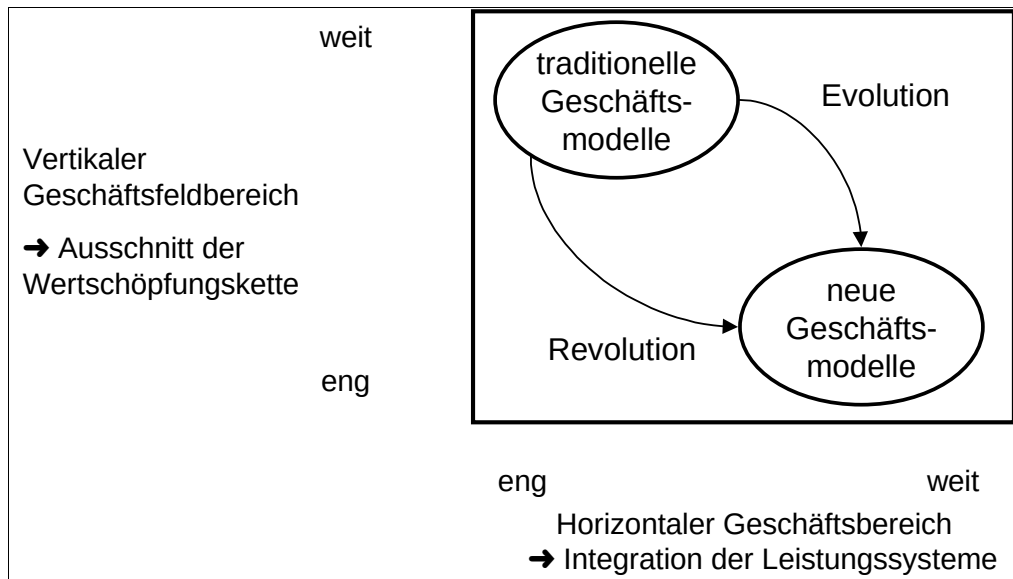
Der rasante Fortschritt in der Informations- und Telekommunikationsindustrie ist als "Enabler" und "Pusher" Motor eines Transformationsprozesses, der nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Transaktions- und Leistungssysteme umfasst. Der Druck zur Transformation entsteht:

- auf der Produzentenseite durch den internationalen Wettbewerb, der Unternehmen zwingt, ihre Aktivitäten auf Bereiche zu konzentrieren, in denen Sie aufgrund Ihrer **Kompetenzen** in der Lage sind, herausragende Werte zu schaffen (vgl. auch Hamel/Prahalad 1994). Die Technologie schafft eine weitgehende und zunehmende Transparenz, die es ermöglicht, den Wertbeitrag jedes Unternehmen in Bezug auf Zeitgerechtigkeit, Qualität und Kosten zu evaluieren. Mit der zunehmenden zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung werden Leistungserstellungsprozesse dekomponiert, der **vertikale Geschäftsbereich** eines Unternehmens verkleinert sich. So konzentrieren sich heute bspw. einzelne E-Commerce-Unternehmen auf das alleinige Bündeln von Aufträgen zur Erzielung besserer Konditionen.
- auf der Nachfragerseite führt die Technologie zu neuen Kommunikationsmöglichkeiten und einer Informationstransparenz. Die Technologie ermöglicht Mehrkanal-Distribution und -Kommunikation, bspw. über Call Center oder Internetplattformen. Durch die breite Verfügbarkeit von Informationen auch beim Endkunden, verliert das Wissen eines "Fachkanals" an Bedeutung. Der Kunde ist auch in der Lage, selbst eine neue Funktion im Leistungssystem zu übernehmen, bspw. indem er selbst Flugtickets auf dem PC bucht. Werte für den Kunden können damit am ehesten durch Leistungsintegration zu Problemlösungen oder Erlebnislösungen, sinnvollem Einbezug der Beiträge des Kunden zum Leistungssystem und Optimierung der Kundeninteraktion geschaffen werden. Dies führt dazu, dass der Endkundenkontakt zunehmend auf virtuelle oder reale "Portals" konzentriert wird. Leistungssysteme werden damit zunehmend integriert, der **horizontale Geschäftsfeldbereich** erweitert sich. Oft müssen auch hier Unternehmen kooperieren, um die geforderten Leistungssysteme aus einer Hand bieten zu können.

Die Konzentration auf Kernkompetenzen sowie das Eingehen auf neue Kundenbedürfnisse führt so zu einer Rekonfiguration von Unternehmen in ihren Funktionen und zu neuen Kooperationsbeziehungen. Technologie erleichtert den Aufbau und das Management von Kooperationen durch Kommunikations- und Informationssysteme. Es zeigt sich bspw., dass sowohl in der Anbahnungsphase (über e-mail) in Projekten als auch in der Konsolidierungsphase (über Intra-/Extranets) die überbetriebliche Kommunikation wesentlich durch Technologie geprägt ist (vgl. Griese/Sieber 1999).

Aufgrund der oben dargestellten Dekomposition von Leistungserstellungssystemen (Verkleinerung vertikaler Geschäftsfeldbereiche) und Bündelung von Endkundenkontakt im Sinne einer Integration von Leistungssystemen (Erweiterung horizontaler Geschäftsfeldbereiche) ergibt sich eine generelle Entwicklungslinie des **Transformationsprozesses** (vgl. Abbildung 3). Dieser ist gekennzeichnet durch eine Restrukturierung ganzer **Transaktionssysteme** und **Leistungssysteme** (vgl. Bernet 2000). Jede Unternehmung muss ihre Position im Wertschöpfungssystem im Zusammenspiel mit ihren Partnern (Transaktionssystem) und in Bezug auf ihre Position gegenüber den Kunden (Leistungssystem) neu definieren.

Abbildung 3: Konfiguration der Geschäftsbereiche – die Makrosicht



Quelle: nach Belz/Bieger 2000, 523

Die Bewegung vom alten zum neuen Geschäftsmodelle kann evolutiv aus dem bestehenden Geschäft heraus entwickelt werden. Möglich ist aber auch ein revolutionärer Ansatz, indem mit neuen Leuten und einer neuen Organisation ein neues Geschäftsmodell aufgebaut wird. Eine Ausweitung des Leistungssystems zum Beispiel zu einem integrierten Versicherungs-Help-Point (horizontaler Geschäftsfeldbereich) kann eher durch marketingorientierte, auf Branchen ausgerichtete Führungskräfte gestaltet werden. Ein Wandel, der bei einer Neukonzeption der Leistungserstellung ansetzt, wie beispielsweise das Outsourcing der Küche in einem Hotel, verlangt ein grundsätzliches Durchbrechen eingefahrener Geschäftsmodelle und Branchendenkweisen. Entsprechend hat eine solche Transformation eher revolutionär zu erfolgen.

3 Das Konzept „Geschäftsmodell“

In der modernen Net Economy kennzeichnen fünf Trends die Geschäftstätigkeit von Unternehmen:

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. 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 Informationsökonomie müssen Leistungen und Produkte vermehrt im Denken von Einzelnen und Gemeinschaften (communities) verankert werden.
3. In immer mehr Geschäftsbereichen wird durch das eigentliche Kerngeschäft nichts oder zu wenig verdient (vgl. auch Kap. 1). Nebengeschäfte müssen konsequent kommerzialisiert werden oder Umwegrenditen internalisiert werden.
4. Der Wert einer Unternehmung wird heute von Kapitalgebern auf der Basis des zukünftigen diskontierten Cash-Flows berechnet. Sind Anlagen eher kurzfristig aktiviert, werden zukünftige Erträge mit hohen Abzinsungsfaktoren belastet. Umso wichtiger ist seine hohe Wachstumsrate respektive starke Wachstumsperspektiven zur Errichtung eines rechnerisch attraktiven Unternehmenswertes.
5. Wie in Kapitel drei 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 Wachstumsleistungen einkauft. Die Definition der für die Leistungserstellung notwendigen Kompetenzen, die Frage der Tätigkeitsbereiche des eigenen Unternehmens sowie des Koordinationsmechanismus im Netzwerk stellt sich.

Entsprechend 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 Unternehmensnetzwerkes. Dafür kann der Begriff „**Geschäftsmodell**“ belegt werden, zu dem es in der Literatur bereits eine grosse Anzahl von Definitions- und Strukturierungsansätzen gibt (vgl. auch Arbeiten von Rüegg-Stürm 2000, Rudolph 2000, Meinhardt 2000, Nehls/Baumgartner 2000, Timmers 2000, Tomczak/Schögel/Birkhofer 1999, Sieber 1999, Schwaninger 1997, Treacy/Wiersema 1995, u.a.).

Wir definieren in Anlehnung an die Literatur und aufbauend auf den oben dargestellten Trends den Begriff „Geschäftsmodell“ wie folgt:

„Darstellung der Art und Weise, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft. Dabei sind Antworten auf folgende Fragen notwendig“:

- Für welche Kunden welcher Nutzen? ⇒ **Leistungssystem**
- Wie wird die Leistung im Markt kommunikativ verankert? ⇒ **Kommunikationskonzept**
- Wie werden Einnahmen generiert? ⇒ **Ertragskonzept**
- Welches Wachstumsmodell wird verfolgt? ⇒ **Wachstumskonzept**
- Welche Kernkompetenzen sind notwendig? ⇒ **Kompetenzkonfiguration**
- Welches ist die Reichweite der Unternehmung? ⇒ **Organisationsform**
- Mit welchen Kooperationspartnern wird zusammengearbeitet? ⇒ **Kooperationskonzept**
- Welches Koordinationsmodell wird angewendet? ⇒ **Koordinationskonzept**

Abbildung 4: Beispiele von Geschäftsmodellen

Für welchen Kunden welchen Nutzen? <i>Leistungssystem</i>	Lückenlose Flugtransportleistungen für Geschäftskunden	Softwarelösungen für touristische Reservations- und Informationsprobleme
Wie wird die Leistung im relevanten Markt kommunikativ verankert? <i>Kommunikationskonzept</i>	Durch Aufbau einer Marke „available and reliable“ im Geschäftsverkehr oder als vertrauensenerweckende Kapitalrendite über Lease-and Lease-Back-Verfahren resp. gute Wiederverkaufsverträge der Flugflotte	Werbung auf der Benutzeroberfläche sowie Einschulungs- und Einführungsberatung bei Softwareprodukten
Wie werden Einnahmen generiert? <i>Ertragskonzept</i>	Nutzen wäre beispielsweise möglichst viele tägliche Verbindungen für eine flexible Gestaltung des Tagesplanes	Einsparungen bei Administrationskosten durch optimale Integration der Informations- und Reservationssysteme in die Geschäftsadresse
Welches Wachstumsmodell wird verfolgt? <i>Wachstumskonzept</i>	Sukzessiver Ausbau von Strecken und Bedienungen derselben mit einer hohen täglichen Frequenz	Rasche Verankerung eines Branchenstandards bei Softwareprodukten

Welche Kernkompetenzen sind notwendig? <i>Kompetenzkonfiguration</i>	Netzwerkmanagement und Distributionsmanagement im Geschäftsflugverkehr	Systementwicklungskompetenz und Distributionskompetenz im Softwarebereich
Welches ist die Reichweite der eigenen Unternehmung? <i>Organisationsform</i>	Beschränkung auf Netzwerkmanagement im Geschäftsflugverkehrs	Beschränkung auf die Distribution und Branchenadaptation im Softwarebereich
Mit welchen Kooperationspartnern wird zusammengearbeitet? <i>Kooperationskonzept</i>	Abschluss eines Wet-Lease-Vertrages (d.h. Überlassung von Flugzeugen mit Besatzung) mit einem verlässlichen Partner	Einkauf von Grundlösungen im Softwarebereich
Welches Koordinationsmodell wird angewendet? <i>Koordinationskonzept</i>	Klassisch vertragliche Regelung zwischen Anbieter/Besteller der das Risiko trägt und dem Wet-Lease-Erbringer	Hierarchische Koordination über finanzielle Verflechtung als Tochtergesellschaft eines grossen Softwarehauses im Falle des Branchensoftwarelieferanten

Quelle: eigene Darstellung

4 Charakteristika und Erfolg traditioneller Geschäftsmodelle im Tourismus

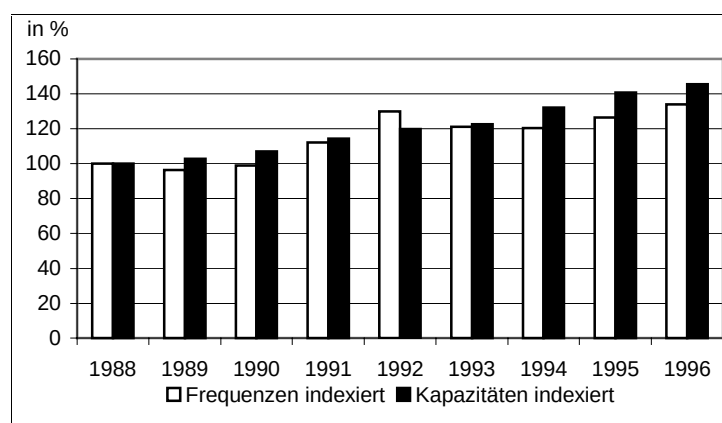
Als Hintergrund für die Analyse der Erfolgsfähigkeit von traditionellen Geschäftsmodellen im Tourismus soll in der Folge kurz die finanzielle Situation am Beispiel der Hotellerie und der Bergbahnbranche in den alpinen Tourismusländern Schweiz und Österreich aufgezeigt werden.

In den traditionellen alpinen Tourismusländern Schweiz und Österreich kann heute von einer eigentlichen Verschuldungsproblematik gesprochen werden. Für diese Situation lassen sich insbesondere vier Ursachen identifizieren: Entwertung traditioneller Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus (vgl. Bieger/Laesser 1998), besondere Probleme im Incomingtourismus, die Problematik der Tourismusorganisation (vgl. Bieger 2001) und insgesamt ein hoher Investitionsbedarf bei stagnierenden Erträgen.

Im Folgenden soll exemplarisch auf die Verschuldungsentwicklung von Bergbahnbranche und Hotellerie eingegangen werden (vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Bernet/Bieger 1999):

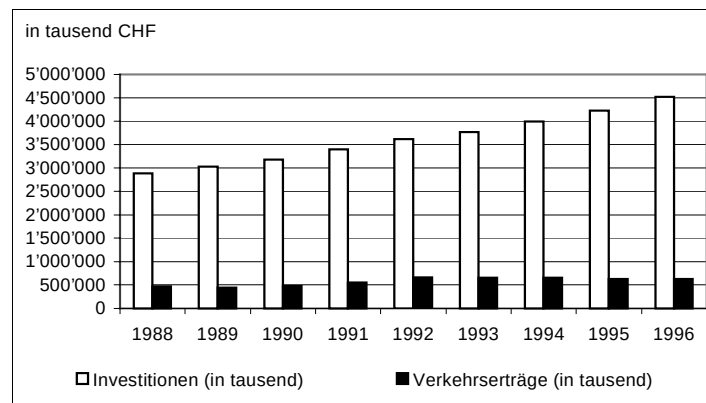
In vielen Bereichen des Tourismus erhöhte sich aufgrund des Globalisierungstrends der Bedarf an gästeorientierten Investitionen (z.B. Aufbau höherer Kapazitäten zur Vermeidung von Engpässen, multioptionale Zusatzangebote). Auch neue Sicherheitsanforderungen der Aufsichtsbehörden führen zu Neu- und Nachinvestitionen. Beispiele dafür sind verschärfte Vorschriften betreffend die Feuersicherheit oder die Lebensmittelhygiene bei Hotels oder die erhöhten Anforderungen an die technische Sicherheit bei Seilbahnunternehmen. Dies führte zu grösseren investierten Summen (gemessen an der Baurechnung) bei praktisch stagnierenden Umsätzen (vgl. Abbildung 5 und Abbildung 6).

Abbildung 5: Entwicklung der Schweizer Bergbahnen gezeigt an Frequenzen und Kapazitäten



Quelle: eigene Zusammenstellung auf Basis von Daten des Bundesamts für Statistik, öffentlicher Verkehr

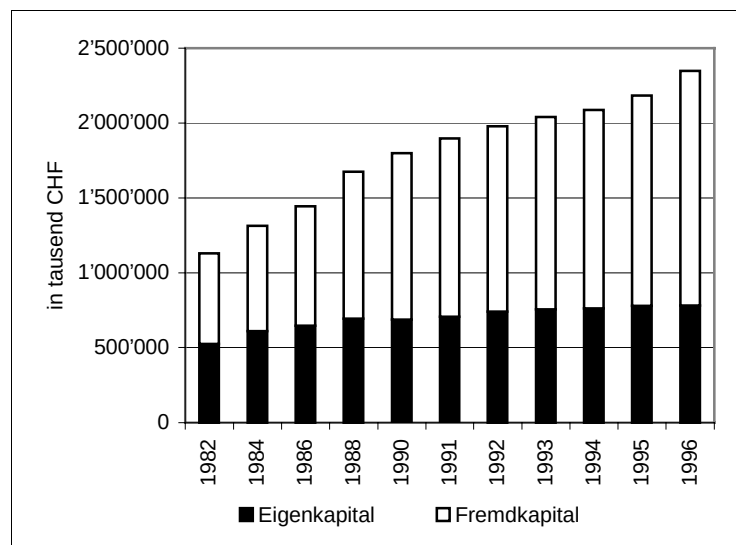
Abbildung 6: Entwicklung der Schweizer Bergbahnen gezeigt an Investitionen und Verkehrserträgen



Quelle: eigene Zusammenstellung auf Basis von Daten des Bundesamts für Statistik, öffentlicher Verkehr

Die Verschuldungssituation der ganzen Branche verschlechterte sich damit in den letzten zehn Jahren zum Teil massiv. So erhöhte sich bspw. der Fremdkapitalanteil der Seilbahnunternehmen in der Schweiz von 53% im Jahr 1982 auf 67% im Jahr 1996 (vgl. Abbildung 7). Gleichzeitig nahm in dieser Branche auch die Unsicherheit bezüglich der Umsatzhöhe durch Klimaveränderung und Wetterinstabilität zu.

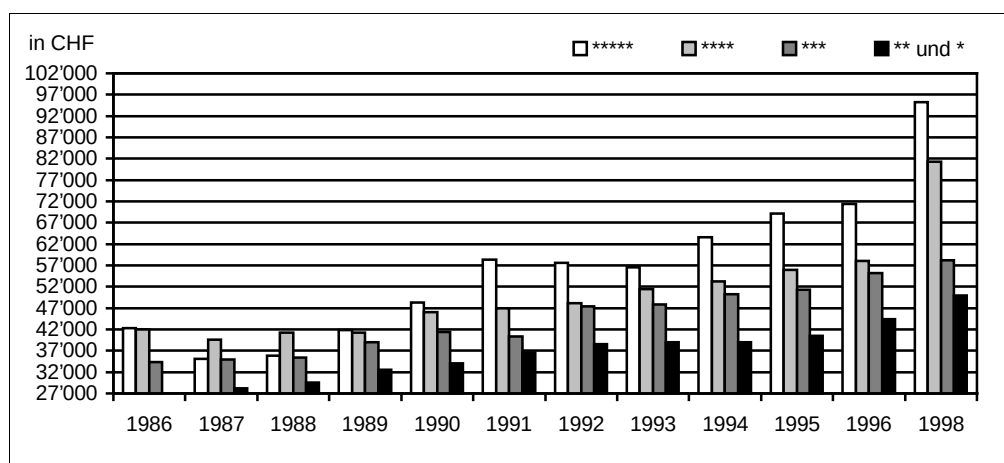
Abbildung 7: Entwicklung der Verschuldung im Bergbahnbereich (in tausend CHF)



Quelle: eigene Berechnung auf Basis von Daten des Bundesamts für Statistik, öffentlicher Verkehr

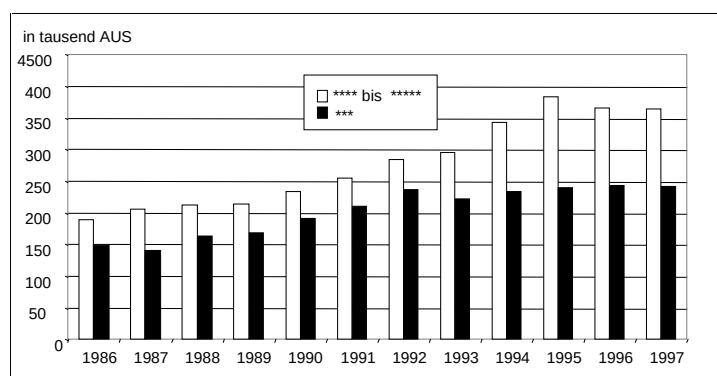
Ein ähnliches, fast dramatischeres Bild zeigt sich auch in der Entwicklung der Verschuldung pro Hotelbett nach Kategorie sowohl in der Schweiz als auch in Österreich (vgl. Abbildung 8 und Abbildung 9).

Abbildung 8: Entwicklung der durchschnittlichen Verschuldung pro Hotelbett in der Schweiz



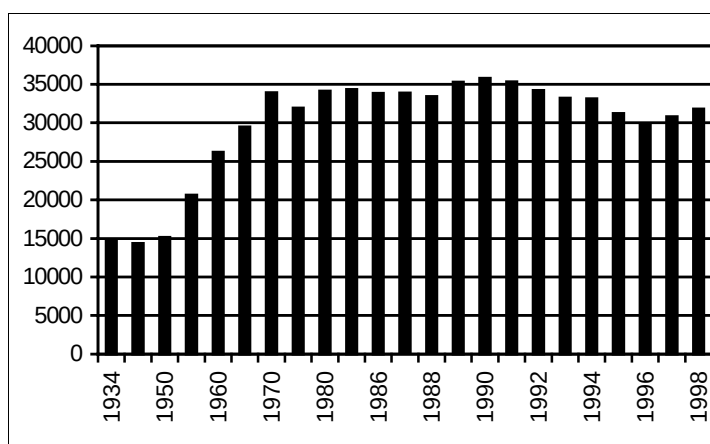
Quelle: SGH

Abbildung 9: Entwicklung der durchschnittlichen Verschuldung pro Hotelbett nach Kategorien (Österreich)

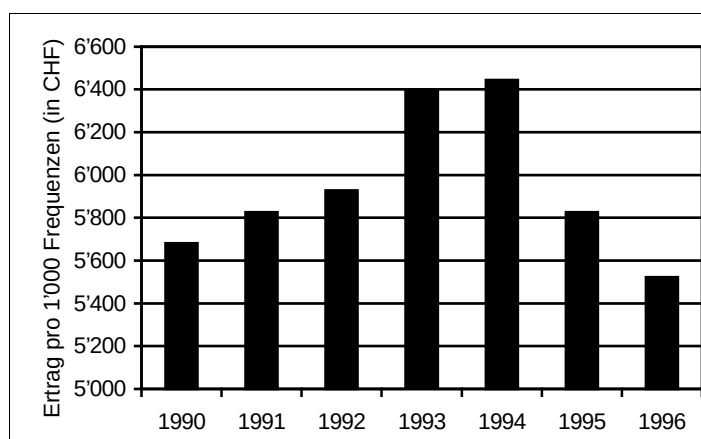


Quelle: Österreichische Hotel- und Fremdenverkehrs-Treibhandgesellschaft mbH (1997)

Aufgrund der sinkenden Nachfrage (vgl. für das Beispiel Schweiz Abbildung 10) sowie des erhöhten Preisdruckes reduzierten sich auch die Erträge wie beispielhaft an den Erträgen pro 1000 Frequenzen bei den Bergbahnen (Abbildung 11) oder an der Entwicklung des Beherbergungsertrags pro Hotelbett (vgl. Abbildung 12) zu ersehen ist.

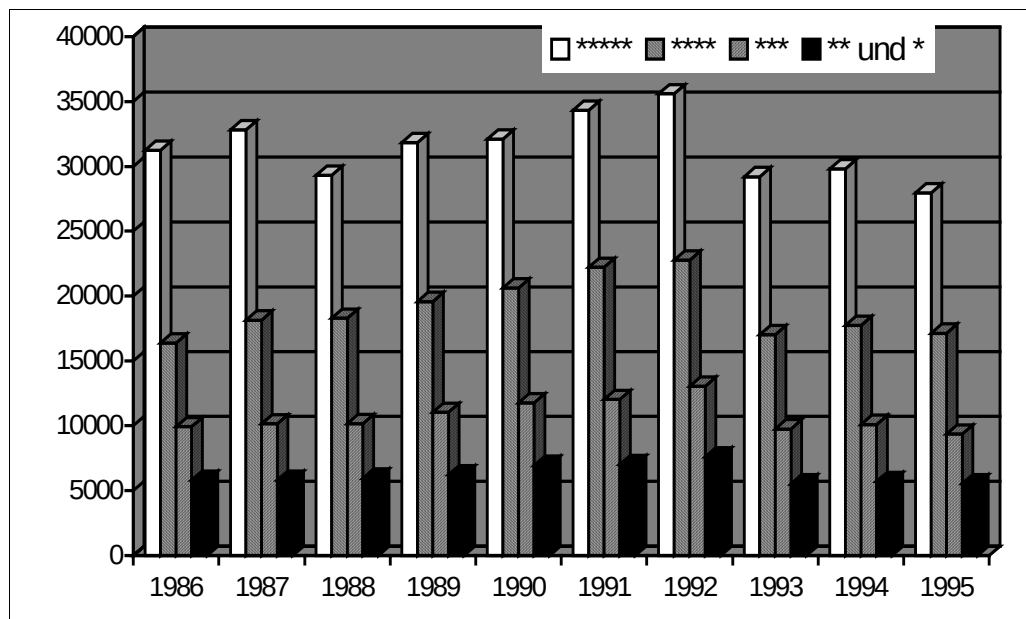
Abbildung 10: Entwicklung der Logiernächte in der Schweizer Hotellerie

Quelle: Bundesamt für Statistik, Hotel- und Kurbetriebe in der Schweiz

Abbildung 11: Durchschnittlicher Ertrag pro 1000 Frequenzen der Schweizer Luftseilbahnen

Quelle: eigene Berechnung auf Basis von Daten des Bundesamts für Statistik, öffentlicher Verkehr

Abbildung 12: Entwicklung des durchschnittlichen jährlichen Beherbergungsertrags pro Hotelbett nach Kategorien (Schweiz, in CHF)



Quelle: Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit

Zusammenfassend und auf die gesamte Tourismusbranche bezogen zeichnen sich traditionelle Geschäftsmodelle im Tourismus durch folgende Elemente aus:

- KMU-Struktur/ virtuelle Unternehmen

Insbesondere in schweizerischen Destinationen zeichnet sich das Bild einer sehr kleinstrukturierten, von Einzel- und Familienbetrieben gekennzeichneten, Wirtschaftsbranche (vgl. Weiermair 2001). Die Partikularität der Leistungserstellung in einer KMU-Struktur führt zu besonderen, für virtuelle Unternehmen teilweise typischen Problemen (vgl. Pleitner et al. 1997). KMUs werden stark durch ihre Besitzer geprägt. Dies drückt sich oftmals durch einen stark autokratischen Führungsstil mit offensichtlichen Delegierungsschwierigkeiten aus (vgl. Weiermair/ Peters 1998). Ausserdem dominiert oft eine vom Grundverständnis her noch handwerkliche, d.h. weniger rationalisierte und standardisierte Produktion (vgl. Bieger 2000). Die Investitionen in Produkte- und Produktionskonzepte sind, weil sie innerhalb des Unternehmens kaum multipliziert werden können und somit eine schlechte Rendite aufweisen, gering, die Innovationsrate ist folglich tief (vgl. z.B. KOF/ETH, 1997). Entsprechend genießt ein unternehmensübergreifendes Wissens- und Kompetenzmanagement eine grosse Bedeutung (vgl. Bieger 1999).

Ohne direkte Weisungsbefugnis muss das virtuelle Unternehmen durch ein System von formellen und informellen Kontrakten zusammengehalten werden. Interessante Ansätze zur Klärung dieser Prozesse und der dabei entstehenden Kosten liefern die Neue Institutionenökonomie (vgl. Richter/Furubotn, 1999; Milgrom/Roberts, 1992; Schröder, 1996) und insbesondere die Transaktionskostentheorie (vgl. Coase, 1937; Alchian/Demsetz, 1972; Williamson, 1975; Picot, 1982 und 1991). Aufgrund dieser Überlegungen kann davon ausgegangen werden, dass bei der Steuerung dieser virtuellen Unternehmen erhebliche Transaktions-, Informations- und Kontrollkosten entstehen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind damit einfache, stabile Kooperationsbeziehungen. Diese haben auch eine besondere Bedeutung bspw. bei der Kompensation der durch mangelnde „economies of scale“ entstehenden Nachteile.

1. *Einfluss externer Faktoren wie Natur, Bevölkerung, Politik etc.*

Ein touristisches Produkt weist externe Effekte in grossem Umfang auf. Entsprechend besteht ein grosses öffentliches Interesse an seiner Gestaltung. Entscheidungen zur Tourismusentwicklung bewegen sich damit immer in einem öffentlichen, politischen Raum (vgl. WTO 1993, S. 17).

Vor allem mit den Umweltsphären Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft, Politik und Technologie existieren viele Wechselwirkungen. So bringt der Tourismus in einem Tourismusort Einnahmen. Einnahmen von Gästen sind primäre Einnahmen und weisen eine höhere Qualität auf als Einnahmen von Dorfbewohnern, da sie neu in den lokalen Wirtschaftskreislauf kommen und einen Multiplikatoreffekt in Gang setzten. Sie "wandern" gewissermassen durch die lokale Wirtschaft, beispielsweise wenn der Hotelier beim Bäcker Brot kauft und dieser mit dem Geld, das ursprünglich vom Gast stammt, ein Haus baut. Der Multiplikator und damit das Geld, das am Ort bleibt, ist um so grösser, je mehr Vorleistungen direkt am Ort gekauft werden können, d.h. je stärker das lokale Gewerbe ist.

Ökologisch kann der Ort vom Tourismus profitieren, wenn dank den durch ihn ermöglichten Nebenerwerbseinkommen die Landwirtschaft erhalten bleibt und damit die Landschaft weiter gepflegt wird. Oft hat der Tourismus in der Pionierzeit auch erst Einrichtungen wie Kläranlagen etc. finanziell ermöglicht. Auf der anderen Seite bringt der Tourismus grosse Belastungen durch Autoverkehr der Gäste, Abfälle und zusätzliche Abwasser, die Nutzung der Natur für Sport, bei der Anlage von Skipisten, aber auch schon bei durch Wanderungen ausgelöster Erosion.

Gesellschaftlich profitiert der Ort, indem durch den Tourismus die Abwanderung gestoppt werden kann. Jeder Tourismusort hat aber einen gesellschaftlichen Strukturwandel zu durchlaufen indem Arbeitskräfte von ausserhalb, oft Spezialisten, neu zuziehen. Traditionelle Werte und Kultur müssen sich gegen neue behaupten. Wenn allzu viele Grundstücke oder Betriebe im Besitz von Auswärtigen sind, kann es bei der Bevölkerung zu einem Gefühl der Fremdbestimmung kommen. Zu grosse Fremdbestimmung, aber auch eine allzu starke Saturiertheit durch grosse Einkommen, können dazu führen, dass es im politischen Bereich schwierig wird, neue Vorhaben für den Tourismus durchzusetzen. Eine "Verhinderungsmentalität" kann entstehen.

Die technologischen Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie waren in den 90er Jahren ein wichtiger Treiber für den Prozess der Globalisierung (vgl. Poon 1993; Buhalis 1997; Weiermair 1998). Im Bereich des Tourismus zeigt sich diese Entwicklung beispielsweise in der Verbreitung und Weiterentwicklung der Computer-Reservations-Systeme (CRS).

Daraus folgt, dass Planung und Gestaltung im Tourismus unter Einbezug der Öffentlichkeit erfolgen muss. Eine Berücksichtigung/Mitbeteiligung aller betroffenen Interessengruppen und aller Wirkungen in Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft ist notwendig. Eine übergreifende Organisation soll dabei zwischen den verschiedenen Partnern des Tourismus vermitteln (vgl. auch Ferrante 1994, S. 144ff.).

2. Fehlende Umwegrenditen / Abfluss aus den Destinationsgebieten

Als Folge der beschriebenen partikulären Leistungserbringung im Tourismus, decken die einzelnen Unternehmen jeweils nur einen kleinen Teil der Wertschöpfungskette ab. Damit kann eine Bündelung der erzielten Wertschöpfung und eine Internalisierung von Umwegrenditen nicht erreicht werden. Ein Beispiel hierfür bildet die Bergbahnbranche (vgl. dazu Bieger et al. 2000). Dies ist von besonderer Bedeutung, da Investitionen in die Attraktivität eines Elementes der Wertschöpfungskette bspw. in einen Ausbau der Bergbahnen im Wesentlichen auch bei den anderen Elementen der Wertschöpfungsketten bspw. in der Hotellerie zu Mehrerträgen und erhöhten Cash-flows führen. Operiert jedes Element der Wertschöpfungskette isoliert, so sinkt die Bereitschaft in das "öffentliche Gut" Destinationsattraktivität zu investieren, da die anderen Elemente der Wertschöpfungskette als Trittbrettfahrer mitprofitieren können. Es entsteht damit die Tendenz einer Unterinvestition.

5 Strukturen und Tendenzen neuer Geschäftsmodelle

5.1 Unternehmens-Konfiguration – Erkenntnisse aus einer Perspektiven-Studie für die Schweizer Bergbahnindustrie (vgl. Bieger et al. 2000)

5.1.1 Minimale Unternehmensgrösse

Die Unternehmensgrösse alleine ist keine Determinante für wirtschaftliche Misserfolge oder Erfolge. Jedoch ist der Steuerbereich in Bezug auf wirtschaftliche Resultate bei kleinen Unternehmen grösser, im Schnitt weisen sie deshalb eine grössere Unsicherheit auf. Deutlich kann dies daran illustriert werden, dass die konsolidierten Umsätze aller Bahnen in der Schweiz einen für die Erneuerung aller Anlagen ausreichenden Cash-flow erwirtschaften. Dies ist jedoch nur möglich, da wenige grosse Unternehmen mit einer ausreichenden Erneuerungsfähigkeit zahlreiche Kleine mit einer nicht ausreichenden mehr oder weniger egalisieren.

Wesentlichen limitierenden Faktoren kleiner Unternehmen sind:

- Erneuerungszyklen und periodisch hoher Finanzierungsbedarf. Kleine Unternehmen besitzen oft nur eine oder wenige Anlagen. Die Erneuerung derselben erfordert periodisch hohen Mittelbedarf, wobei die Gefahr gross ist, dass zu wenig Mittel für Erneuerungen bereit stehen; nicht zuletzt auch deshalb, weil der Mittelbedarf schwer vorsehbar ist.
- Teile eines grösseren Skigebietes oder zusammenhängende Tourismusprodukte werden im Verdrängungskampf tendenziell eher verlieren – Bahnen mit unabhängigen Angeboten scheinen hier im Vorteil.
- Abhängigkeit von einer Tourismusform, einem Markt und einer Klimazone. Die dadurch auftretenden Schwankungen der Mittelzuflüsse können gerade kleine Unternehmen stark tangieren.
- In Bezug auf Technik (vgl. die sich laufend verschärfenden Anforderungen des BAV an das Fachpersonal) und Management (vgl. BIT gestütztes Marketing) steigen die Anforderungen an das Management laufend. Geht man davon aus, dass eine sowohl technisch wie managementmässig gebildete Fachkraft heute inklusive Sozialleistungen ca. CHF 150'000 jährlichen Personalaufwand erfordert und dass für Stellvertretung, Ablösung sowie die Aufrechterhaltung des Betriebes mindestens einer Anlage weiter minimal 3 bis 4 Jahresangestellte notwendig sind, so ergibt sich leicht eine minimale jährliche Lohnsumme von CHF 350'000. Mit einem Personalkostenanteil von max. 35%, erfordert dies einen jährlichen Umsatz von Minimum CHF 1 bis 1,2 Mio. Dies dürfte in Zukunft eine Art minimale Betriebsgrösse im Seilbahngeschäft darstellen.

Es kann hier entgegengehalten werden, dass einzelne Funktionen, vor allem im Managementbereich (z.B. das Marketing oder die Buchhaltung), aber teilweise auch im technischen Bereich durch Organmitglieder (bspw. Verwaltungsratsmitglieder in Milizfunktion) oder Kooperationen mit anderen Bergbahnen (Göttisystem in Bezug auf technische Leitung) abgedeckt werden können. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an die Verantwortlichkeit solcher Organe und Drittbesorger und weil die Bereitschaft für ehrenamtliche Funktionen oder Pro Bono-Taten von anderen Unternehmen aufgrund der ökonomischen Zwänge sowie des gesellschaftlichen Wertewandels wahrscheinlich abnehmen, dürften die Kosten auch für solche Lösungen in Zukunft markant steigen.

Daraus folgt, dass als minimale Betriebsgrösse ein jährlicher Umsatz von CHF 1 bis 1,2 Mio. zu gelten hat. Diese Betriebsgrösse dürfte nur von Unternehmen wirtschaftlich nachhaltig gestaltet werden können, die über einen überragenden Eigenfinanzierungsgrad verfügen (und damit Ertragsschwankungen aus eigener Kraft absorbieren können), ein unabhängiges touristisches Produkt oder Gebiet erschliessen (und damit nicht dem Verdrängungskampf mit Partnerbahnen

ausgesetzt sind) sowie ausreichend Abschreibungen tätigen (um Erneuerungszyklen grosszügig abfedern zu können).

5.1.2 Vertikale Integration

Im Zuge des Transformationsprozesses stellt sich die Frage, welche Funktionen ein Unternehmen innerhalb eines Leistungserstellungs- und Leistungssystems erfüllen soll und insbesondere wie gross seine Reichweite sein soll, d.h. wie viele Funktionen es innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen erbringen soll.

Die Seilbahnbranche ist konstitutiv bestimmt durch die Grundfunktion des Transportes von Menschen und Gütern per Seiltransportmittel auf Berge. Grundsätzlich ergäbe sich die Möglichkeit einer unternehmerischen Konzentration auf diese Kernfunktion. Da

- der Seilbahntransport alleine keinen Nutzen schafft und damit kein Produkt darstellt (vgl. Bieger/ Rüegger, 1991),
- der Transport mit Seilbahnen auf marktgängigen, transferierbaren und imitierbaren Kompetenzen beruht,

ist mit einer solchen Strategie keine ausreichende Wertschöpfung zu erzielen. Es muss folglich ein integriertes Leistungssystem geboten werden können, dass mindestens für eine Zielgruppe ein relevantes Teilprodukt darstellt. Damit ergibt sich automatisch eine minimale vertikale Integration, bspw. durch Angliederung von Pisteninfrastrukturen, Pistendienst und oft auch Restauration bzw. Sightseeing-Attraktionen, Wanderwegen und Souvenir-Shops im Sommertourismus. Mit einer weitergehenden Integration zu vollständigeren Leistungssystemen (bspw. durch Angliederung von Beherbergung, Skivermietung, Skiunterricht, Abendunterhaltung, Transporten in der Destination, Transport zur Destination etc. als Beispiele im Wintersporttourismus) können verschiedene Breiteneffekte realisiert werden, die als Economies of Scope bezeichnet werden können. Insbesondere sind dies

- Sicherstellung integrierter Dienstleistungsketten und damit Ausrichtung auf die Bedürfnisse einer spezifischen Kundengruppe mit Optimierung der Qualität.
- Bündelung der erzielten Wertschöpfung und damit Internalisierung von Umwegrenditen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da Investitionen in die Attraktivität eines Elementes der Wertschöpfungskette bspw. in einen Ausbau der Bergbahnen im Wesentlichen auch bei den anderen Elementen der Wertschöpfungsketten bspw. in der Hotellerie zu Mehr-erträgen und erhöhten Cash-flows führen. Operiert jedes Element der Wertschöpfungskette isoliert, so sinkt die Bereitschaft in das "öffentliche Gut" Destinationsattraktivität zu investieren, da die anderen Elemente der Wertschöpfungskette als Trittbrettfahrer mitprofitieren können. Es entsteht damit die Tendenz einer Unterinvestition.
- Möglichkeit zur Generierung von Produkte- und Marktwissen für ein ganzes Geschäftssegment.
- grösseres Gewicht gegenüber der lokalen Politik.

Die Nachteile einer Ausweitung im Sinne einer vertikalen Integration bestehen in einer abnehmenden Fokussierung auf einzelne Kernkompetenzen. Es stellt sich damit die oben bei der Diskussion des Transformationsprozesses aufgestellte Frage, ob nicht andere Marktteilnehmer einzelne Elemente besser erbringen können. Wesentliche Kernkompetenzen sind im Bereich des lokalen Networking und der Kunden-/Marktsegmente zu sehen. Entsprechend können diese Unternehmen auch eher kleiner sein.

5.1.3 Horizontale Integration

Durch Angliederung gleichartiger Anlagen und Geschäftsfelder können Economies of Scale erzielt werden. Diese bestehen insbesondere in

- der Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten (Beschaffung technischer Revisionen, Marketing etc.) und damit erzielbaren Kosteneinsparungen.
- besserer Rendite von Investitionen in Know-how, Systemen und Standards und damit besserer Qualität.
- dank grösserer Entwicklungsperspektiven und Auseinandersetzung mit moderneren Standards und Systemen attraktiveren Arbeitsbedingungen für das Personal.
- Eine Grenze finden Economies of Scale in der wachsenden Herausforderung bezüglich Kontrolle und Koordination.

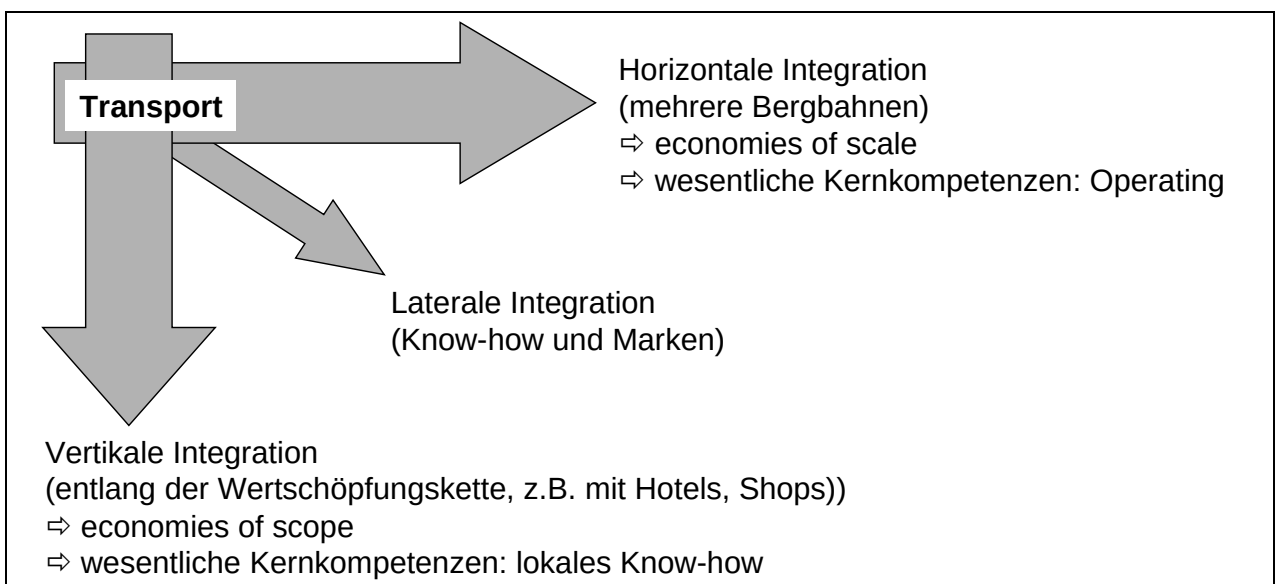
Da diese Kompetenzen branchenweit standortunabhängig verglichen werden können, müssen sie für nachhaltige wirtschaftliche Erfolge "Spitze" sein. Dies setzt in den meisten Fällen einen grossen Marktanteil voraus.

5.1.4 Laterale Integration

Zusätzlich ergibt sich noch die Möglichkeit einer lateralen Integration bspw. durch Nutzung der Marke und Kompetenzen wie Wissen über das Kundenverhalten in oder ähnlichen Geschäftsfeldern, bspw. aus der Musik- oder Modeszene. Grenzen bezüglich dieser Entwicklungen ergeben sich bspw. durch eine zunehmend verschwommene Markenwahrnehmung bei den Endkunden und damit einem Verlust an Markenkraft.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge:

Abbildung 13: Unternehmenskonfiguration



Quelle: in Erweiterung an Keller/Koch, 1995

5.2 Tendenzen neuer Geschäftsmodelle

Aufgrund von Erfolgsbeispielen international erfolgreicher Geschäftsmodelle im Tourismus wie amerikanische Ressort-Gesellschaften (vgl. bspw. Intrawest in Bieger 2001) oder Kreuzfahrtschiffe (vgl. Bernet/Bieger 1999) oder Freizeit-/Themenparks (vgl. Scherrieb 1999), lassen sich im Vergleich zu den oben dargestellten traditionellen Geschäftsmodellen im Tourismus folgende Entwicklungsrichtungen ableiten (vgl. auch Abbildung 14):

1. Leistungssystem: Stärkere Fokussierung auf einzelne oder mehrere kleine Kundengruppen im Sinne von Nischen, sowie stärkere Optimierung der Dienstleistungskette aus einer Hand für diese Kundengruppen
2. Kommunikation: Aufbau von Erlebnis-Traumwelten mit Bezug zu Communities
3. Ertrag: Steigerung von Umwegrenditen, insbesondere Verkauf von Zweitwohnungen, Shopping etc.
4. Wachstumsmodell: Konsequente Multiplikation von Kompetenzen in Ketten/Konzernen/Franchisingsystemen etc.
5. Kernkompetenzen: Klare Ausrichtung auf 1-2 Kompetenzfelder pro Unternehmung
6. Netzwerkpartner: Suche unter den „Best of Class“
7. Koordinationsmodell: Einfache Vorleister-Verträge oder Eigentumsverflechtung

Abbildung 14: Neue und traditionelle Geschäftsmodelle im Vergleich

	Amerikanische Ski-destinationen am Beispiel Intravest	Kreuzfahrtschiff	Traditionelle Destinationen
Leistungssystem	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
Kommunikation	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
Ertragsmodell	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
Wachstumsmodell	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
Kernkompetenzen	Ressortdesign, Vermarktung von innovativen Immobilienformen (time-share)	Gestaltung von schwimmenden Erlebniswelten → teilweise Eventmanagement	teilweise lokale Kultur
Notwendige Netzwerkpartner	Reisemittler, Fluggesellschaften als Zubringer	Landdestinationen	Starke Abhängigkeit von internen und externen Netzwerkpartnern
Koordinationsmodell	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: eigene Darstellung

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Alchian, A./Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review, Vol. 62, S. 777-795
- Bernet, B. (2000): Technologie an der Schwelle zum 21. Jahrhundert: Von der Prozess- zur Systemtransformation. In: Belz/Bieger (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen: Thexis, S. 36-50
- Bernet, B./Bieger, Th. (1999): Finanzierung im Tourismus – Herausforderungen und Lösungsansätze im Lichte der neuen Finanzbedingungen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Bieger, Th. (2001): Management von Destinationen und Tourismusdestinationen, 5. Auflage in Vorbereitung, München/Wien: Oldenbourg
- Bieger, Th. (2000): Dienstleistungsmanagement – Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Bieger, Th. et al. (2000): Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche, Bericht, St. Gallen: IDT-HSG
- Bieger, Th./ Belz, Ch. (Hrsg.) (2000): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen: Thexis
- Bieger, Th. (1999): Wissensmanagement und Kompetenzbildung alpiner Destinationen. In: Fuchs, M., Peters, M., Pikkemaat, B., Reiger, E., Tourismus in den Alpen, Innsbruck: Studia Universitätsverlag, S. 15 - 32
- Bieger, Th./Laesser, Ch. (1998): Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Bieger, Th./Rüegger, E. (1991): Management einer Bergbahnunternehmung, Luzerner Beiträge zur Betriebs- und Regionalökonomie, Band 4, Verlag Rüegger AG, Chur/Zürich
- Buhalis, D. (1997). Information and Telecommunication Technologies as a strategic tool for economic, social and environmental benefits enhancement of tourism at destination regions. In: Progress in Tourism and Hospitality Research, Vol. 3(1), S.71-93
- Bundesamt für Statistik, Hotel- und Kurbetriebe in der Schweiz (o.J.): Angebot und Nachfrage im Zeitvergleich, diverse Jahrgänge, Schweizerisches Bundesamt für Statistik, Bern
- Bundesamt für Statistik, öffentlicher Verkehr (o.J.): Der öffentliche Verkehr, diverse Jahrgänge, Schweizerisches Bundesamt für Statistik, Bern
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica, November, S. 386-405
- Duschek, S./ Sydow, J. (1999): Netzwerkkooperation als Quelle neuer Produkte und Prozesse, In: Fachzeitschrift für Marketing 3.1999, St. Gallen: Thexis
- Ferrante, C. (1994): Konflikt und Diskurs im Ferienort, Bern
- Griese, J./Sieber, P. (1999): Electronic Commerce: aus Beispielen lernen, Zürich: Verlag Wird
- Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Gross, P. (1997): Steigerung des Jobholder Value. In: Manager Bilanz (1997), Nr. 10
- Hamel, G. (erscheint 2001): Das revolutionäre Unternehmen, Boston: Harvard Business School Press

- Hamel, G./Prahalad C.K. (1994): *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press
- Keller, P./Koch, K. (1995): Die Globalisierung im Tourismus. In: *Die Volkswirtschaft*, Nr. 5, S. 16-22
- KOF/ETH (1997): *Innovationsumfrage 1996*, Konjunkturforschungsstelle an der ETH Zürich
- Meinhardt, Y. (2000): *Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen*, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Milgrom, P./Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs
- Nehls/ Baumgartner (2000): *Value Growth: Neue Strategieregeln für wertorientiertes Wachstum - Ein Ansatz von Mercer Management Consulting*, In: *Management Consulting*, München, S. 79-93
- Österle, H. (2000): *Enterprise in the Information Age*. In: Österle, H./Fleisch, E./Alt, R. (2000): *Business Networking*, Berlin/Heidelberg/New York: Springer
- Österreichische Hotel- und Fremdenverkehrs-Treuhandgesellschaft mbH (1997): *Erfolgreiches Krisenmanagement*, Wien
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2001): *Die grenzenlose Unternehmung*, 4. vollst. überarbeitete u. erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43. Jg., Heft 4, S. 336-357
- Picot, A (1982): *Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42. Jg., S. 267-284
- Pleitner, H.J. et al. (1997): *Management in KMU – die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford: CAB
- Richter, R./Furubotn, E. (1999): *Neue Institutionenökonomik*, 2. Auflage, Mohr (Siebeck), Tübingen
- 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
- Schräder, A. (2000): *Netzeffekte in Transport und Tourismus*, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Schräder, A. (1996): *Management virtueller Unternehmungen: organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen*, Frankfurt: Campus
- Schwaninger, M. (1997): *Bausteine für ein Unternehmungsmodell*, St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen
- SGH (o.J.): *Betriebsstatistische Beilage zum Jahresbericht*, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, diverse Jahrgänge

- Shapiro, C./Varian, H. (1999): Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy, Boston
- Sieber, P. (1999): Virtualität als Kernkompetenz von Unternehmen. In: Die Unternehmung. Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 4/99, Bern/Stuttgart/Wien
- SVS (1998): Seilbahnen der Schweiz – Statistik 1998, Schweizerischer Verband der Seilbahnunternehmungen, Bern
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler
- 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
- Ulrich, H./Probst, G. (1995): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte, 4., unveränd. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Weiermair, K. (2001): Überlegungen zum Wachstumsverhalten der Tourismusbranche. In: Bieger, Th., Laesser, Ch. (Hrsg.) (2001): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2000/01, St. Gallen: Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, S. 125-139
- Weiermair, K. (1998). Globalisierung: Chancen und Risiken für die österreichische Tourismuswirtschaft, Positionspapier für den Arbeitskreis "Globalisierung-Tourismus-Beschäftigung" im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten, unveröffentlicht
- Weiermair, K./Peters, M. (1998): Entrepreneurship: Herausforderungen für Klein- und Mittelbetriebe im Tourismus. Unveröffentlichter Vortrag auf dem Tourismusforum der Deutschen Gesellschaft für Tourismus (DGT)
- Wigand, R./Crowston, K. (1999): Real Estate War in Cyberspace: An Emerging Electronic Market? In: International Journal of Electronic Markets, Nr. 1-2, 1999, S. 1-8.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies, London
- WTO (1993): Sustainable Tourism Development, Guide for Local Planners, World Tourism Organisation, Madrid