



Digitalisierung: Chancen für das Design von Geschäftsmodellen Tourismusforum Schweiz, 15. November 2018

Christian Laesser

Inhalt

1	Einleitung: Der digitale Umbruch ist nicht neu, aber beschleunigt.	2
2	Geschäftsmodell: Gedankenansatz zur Konfiguration auch touristischer Geschäfte.	3
3	Ebene 1: Geschäftsmodellkonfiguration	4
4	Ebene 2: Spezifische Prozessgestaltung	6
5	Querdisziplin: Umgang mit Daten.....	8
6	Thesen und Operationalisierungsfragen: Was nun?.....	9

1 Einleitung:

Der digitale Umbruch ist nicht neu, aber beschleunigt.

Digitalisierung ist eine vielschichtige Entwicklung, im Wesentlichen geprägt durch die folgenden **vier Entwicklungen**:

- Vernetzung durch überall verfügbares Internet (Grundlage für die örtliche und zeitliche Allgegenwärtigkeit – «Ubiquität» - von Menschen und Dingen);
- Miniaturisierung und Mobile Applikationen (Grundlage für die Vernetzung von Menschen und Dingen mobil, gleichermassen wie stationär);
- Massiver Preisrückgang für Sensoren (Grundlage für die Verbreitung von Messpunkten);
- Massive Erhöhung der Rechenleistung und künstlicher Intelligenz (Grundlage für die Bearbeitung und Analyse von Daten sowie für humanoide Robotik).

Tourismus war letztlich aufgrund seines Charakters als **Informationsgeschäft über Distanz** sowie als **persönliches Dienstleistungsgeschäft (Ko-Produktion** intangibler Dienstleistungen von Anbietern zusammen mit Gästen) schon immer an der Digitalisierungsfront; man erinnere sich hierzu nur an die Entwicklung der Buchungsprozesse der Vergangenheit (Telex, Telefax, GDS, usw.). Die derzeit **sich beschleunigende Technologieentwicklung** ruft allerdings vermehrt nach **grundsätzlichen Überlegungen**, wie Tourismus in Zukunft von Gästen und Dienstleistern «koproduziert» werden soll. Sie eröffnet aber auch ganz **neue Möglichkeiten**.

In der Schweiz gilt dies vor dem **Hintergrund der aktuellen Situation** ganz besonders.

Vier zu «bearbeitende» **Herausforderungen** stehen hervor:

- Hohe Produktionskosten sowie der vorübergehende Nachfragerückgang aufgrund des teuren Schweizerfrankens erfordern bedeutsame **Verbesserung der Produktivität**.
- Die anhaltende Internationalisierung unserer Gästeströme und die damit verbundene Veränderung der Einnahmequellen verlangen nach Wegen zur **Sicherung unserer Margen**.
- Die zunehmende Spezialisierung von Gästewünschen bedingt eine noch stärker **spezialisierte und noch kundengerechtere Leistungs- und Angebotsgestaltung**.
- Die zunehmende Austauschbarkeit vieler touristischer Angebote und der daraus resultierende Preisdruck machen den **Aufbau von schwer imitierbaren, wissens- und prozessbasierten Wettbewerbsvorteilen** notwendig.

Damit sind wir mitten in einer Diskussion über **zukünftige touristische Geschäftsmodelle**.

2 Geschäftsmodell: Gedankenansatz zur Konfiguration auch touristischer Geschäfte.

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation (= variable Analyseeinheit) Werte schafft.

Hierbei bestimmt ein Geschäftsmodell im Grundsatz,

- was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist (**Leistungskonzept**),
- wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden (**Wertschöpfungskonzept**),
- wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden (**Kanäle**),
- wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden (**Ertragsmodell**),
- wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden (**Wertverteilung**), und
- wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen (**Entwicklungskonzept**).

Auch wenn man an dieser Stelle **keine Patent-Rezepte** für die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen liefern kann, lassen sich doch einige wenige **klare Stossrichtungen**, welche mit dem vorrangigen Ziel der **Produktivitätssteigerung** und **Ertragsstärkung** neu angedacht werden, identifizieren: (1) **Geschäftsmodellkonfiguration** (Makroebene), (2) **Prozessgestaltung** (Mikroebene) und (3) **Umgang mit Daten** (Ressourcenebene; Daten als «mobile» Ressource – ähnlich wie Kapital). Der Umgang mit diesen Ebenen wird nachstehend in Form einiger **Fragen** zur Näherung aufgezeigt.

Da die spezifische Prozessgestaltung Folge des Geschäftsmodells ist, machen wir den Anfang mit den Geschäftsmodellen.

3 Ebene 1: Geschäftsmodellkonfiguration

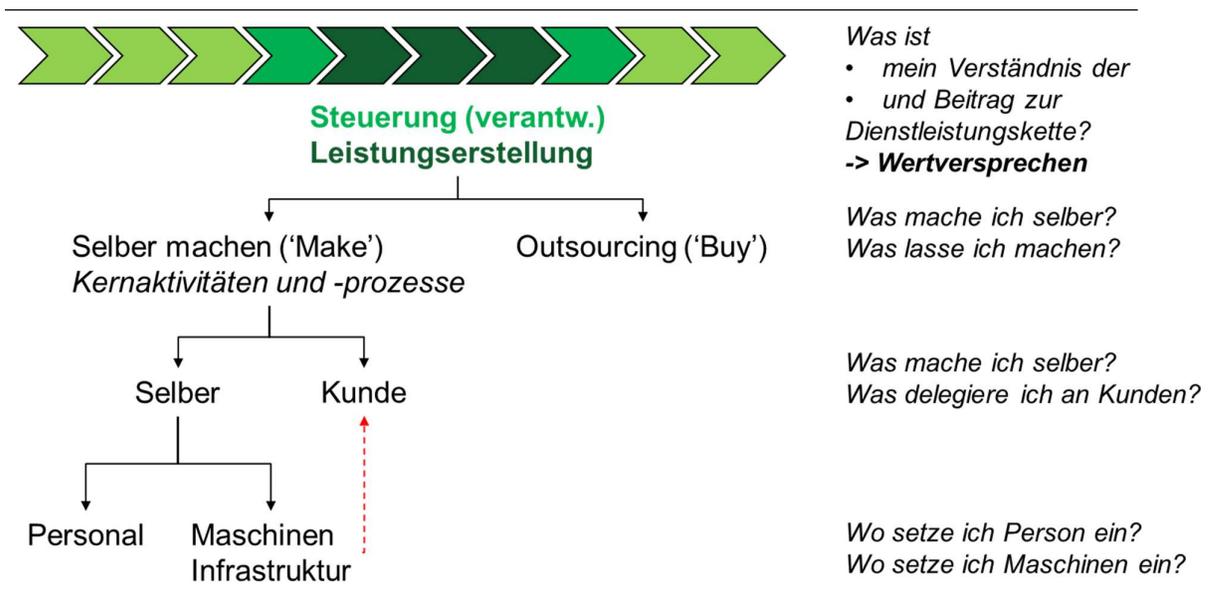
Mögliche **Fragen** zur Konfiguration eines touristischen Geschäftsmodells sind etwa (Bieger & Reinhold, 2011):

- Gibt es Ansätze, wie – gestützt auf **präzis identifizierbare Marktbedürfnisse** und **eigene Fähigkeiten** - ein «Geschäft» insgesamt und damit auch einzelne oder alle Prozesse so konfiguriert werden können, dass man **mehr verdient**?
- Welche **«Pains»** im Sinne von Mühseligkeiten, welche ein Gast in Kauf nehmen muss, können **mit Hilfe digitaler Technologie reduziert** werden?
- Welche **«Gains»**, also Gästezusatznutzen, könnten **neu geschaffen werden**?
- Welche **Leistungen** werden idealweise in ein **gemeinsames Leistungssystem** mit anderen eingebracht (bspw. Hotelübernachtung in eine integrale Resortleistung mit anderen, vielleicht sogar inkl. Transport in und aus der Destination) oder welche Leistungen lassen sich **virtuell statt stationär integrieren** (bspw. F&B in Hotels: Heute stationär, morgen virtuell in einem Netzwerk mit benachbarten Restaurants).

Im Wesentlichen geht es darum, aus einer **Gästeperspektive** (!) heraus (vgl. Abbildung 1)

- 1) **potentielle Dienstleistungsketten zu identifizieren** und
- 2) zu entscheiden, **welchen Teil** dieser Dienstleistungskette alleine oder zusammen mit anderen **gesteuert werden**.
- 3) Und dann geht es bei dem, was gesteuert wird, darum, was selber, **gemeinsam mit anderen** oder dann durch **Dritte** produziert wird.

Abbildung 1: Gästeorientierte Dienstleistungskette als Grundlage zur Geschäftsmodellkonfiguration



Quelle: eigene Darstellung

Orientierung bieten – wie zuvor erwähnt – **Dienstleistungsketten**. Diese basieren im Wesentlichen auf einzelnen **klar abgrenzbaren Besucherflüssen** (vgl. hierzu die Diskussion um strategische Besucherströme im Kontext des touristischen Destinationsmanagement 3.0) und den daraus ausgelösten **Prozessen** (siehe nachfolgendes Kapitel).

Die Digitalisierung trägt über die **Standardisierungen** wesentlich zur **Senkung der Kosten** von **Prozessen und Kooperationen** und den damit verbundenen finanziellen und nicht finanziellen Transaktionen bei (bspw. via Plattformen, welche durch **technologische Lock-Ins** eine Kooperation zu stabilisieren vermögen).

4 Ebene 2: Spezifische Prozessgestaltung

In der Prozessgestaltung ergibt sich letztlich **eine zentrale Frage**.

Wie lassen sich **einzelne Prozesse** (bspw. Auskunftserteilung, Buchung, Check-In, Check-Out, Bestellungen, Führungen, usw.) mit Hilfe von Self-Service-Technologie (SST) und zukünftig Robotik derart **re-konfigurieren**, dass gleichermassen ein **genereller Nutzen** oder **spezifischer Vorteil für den Gast** (bspw. Zeitvorteil, Individualisierung, tieferer Preis; vgl. auch Tabelle 1) und ein **eigener Nutzen** (bspw. Senkung von Kosten, motivierte Mitarbeiter) entsteht? Ziel ist also idealerweise eine **Win-Win-Situation**, sprich für beide Seiten, nämlich Dienstleister und Gast (vgl. Ko-Produktionssituation bei touristischen Dienstleistungen) gemeinsame **«produktivere» Prozesse** zu entwickeln.

Tabelle 1: Basis von Kundennutzen und –vorteilen (Beispiele)

Basis von Kundennutzen	Basis von Kundenvorteilen
<ul style="list-style-type: none">• Funktionaler Wert• Physischer Wert• Sozialer Wert• Emotionaler Wert• Epistemischer Wert• Konditionaler Wert	<ul style="list-style-type: none">• Emotion• Beziehung• Erklärung• Individualisierung• Entlastung und Sicherheit• Qualität• Innovation• Geschwindigkeit und Flexibilität• Wirtschaftlichkeit• Koordination

Quelle: Belz & Bieger (2006)

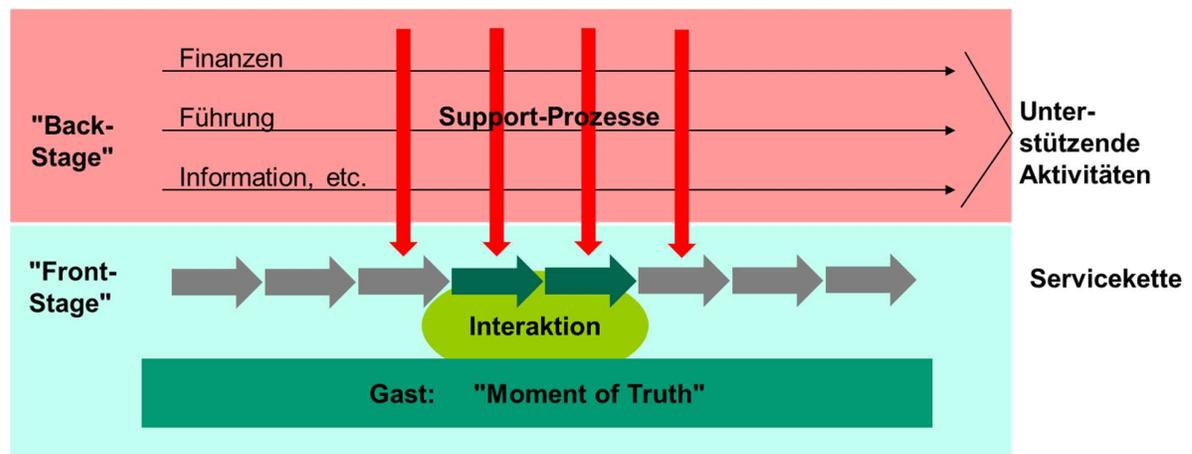
Diese Frage stellt sich insbesondere, da viele touristische Leistungen immer noch **personalintensiv** produziert werden. Dies ist **kein Plädoyer** für den überstürzten **Ersatz von Menschen durch Maschinen**. Vielmehr sind diejenigen Prozesse zu identifizieren, bei welchen gilt:

- **Der Nutzen** und damit die **zusätzliche Zahlungsbereitschaft** seitens der Gäste für eine **Prozessausführung durch Menschen**

ist grösser

- als die entsprechenden **zusätzlichen Kosten** der **persönlichen Interaktion** für das Unternehmen **im Vergleich zu SST oder Robotik**.

Abbildung 2: Dienstleistungsmodell



Quelle: In Anlehnung an Bieger (2007)

Idealerweise unterscheidet man hierbei nach **«Backstage»**- (für den Gast nicht wahrnehmbaren) und **«Frontstage»**- Prozessen (für den Gast wahrnehmbar) (vgl. Abbildung 2).

Wenn dann für den Gast noch **«Gains»** durch SST bestehen (bspw. Zeitvorteil oder Individualisierung) und er aus der Interaktion mit dem Mitarbeiter **keinen Nutzen** zieht, für welchen er allenfalls sogar bereit wäre zu zahlen, kann man ihn auch gleich **selbständig einen Prozess ausführen lassen**. Beispiel: Mit einem zentralen Bestellpunkt (entweder stationär oder online) kann ich dem Gast den Stress ersparen, eine Bedienung für die Aufgabe seiner Bestellung zu organisieren (vor allem in Stosszeiten). Und dem Unternehmen die damit verbundenen Zeitkosten für das Personal.

5 Querdisziplin: Umgang mit Daten

Viele (auch touristische Geschäftsmodelle) beabsichtigen die **Generierung von Daten** (im Tourismus sind es oft Verhaltensdaten von Gästen), um auf Basis ebendieser Daten **zusätzliche Erträge** generieren zu können. In diesem Zusammenhang stellt sich insbesondere die Frage: Wie geht man in Zukunft mit der neuen Ressource «Daten» um?

Die neue Datenschutz-Grundverordnung in der EU leistet letztlich der Entwicklung Vorschub, **wonach Gäste ihre Daten – neben Geld - als Zahlungsmittel einsetzen können** und sicher auch werden. Daten werden also zu einer neuen Währung. Unternehmen als Gegenpartei werden für die Nutzung solcher Daten bezahlen müssen, sei es durch preisliche Discounts, Spezialleistungen, usw. Man muss sich also zeitnah überlegen, wie man mit dieser erweiterten ökonomischen Ressourcenlogik umgeht.

Alle Punkte hängen letzten Endes eng zusammen. So eröffnet etwa das Denken rund um **auf Datengewinn ausgerichtete Geschäftsmodelle neue Logiken für das Leistungsdesign**. Wenn man beispielsweise in einem Konsortium aus Transport- und Übernachtungsanbietern weiss, wo der Gast gerade ist, kann man allein mit diesem Wissen ein Potential für neue Zusatzgeschäfte erschliessen. Oder wenn man eine Beziehung zu einem Gast hat und dieser eine Übernachtung bucht, kann man aufgrund seiner vorhandenen Daten bspw. den Check-In Prozess automatisieren.

Antworten auf all die Fragen im Zusammenhang mit der Digitalisierung ergeben sich im täglichen Praxisversuch. Die Lernkurve ist für alle steil. Aber in der Schweiz sind wir in der Regel gute Bergsteiger oder -wanderer. Machen wir uns auf den Weg!

6 Thesen und Operationalisierungsfragen: Was nun?

Fassen wir das zuvor gesagte im Rahmen einiger weniger **handlungsorientierten Thesen** zusammen.

These 1: Es dürfen nicht einfach nur bestehende Prozesse digitalisiert werden, sondern es müssen **potenziell digitalisierbare Prozesse neu angedacht werden** – idealerweise aus 2 Perspektiven:

- «Backstage» - Support-Prozesse
- «Frontstage» - Kundenprozesse.

These 2: Es müssen Alternativen der **eigenen Position/ des eigenen Beitrags** an ein **übergeordnetes, am Kunden orientiertes Leistungssystem** (DL-Kette) neu angedacht werden (vgl. hierzu noch einmal Abbildung 1).

These 3: Man muss sich klar werden darüber, wie man sich über die grundsätzliche **Positionierung in der Value Chain positioniert** und welche **Mechanismen der Ertragsgenerierung und –abschöpfung** hierbei geschaffen werden.

These 4: Man muss sich klar werden darüber, **welche bzw. welche Teile** der neuen Prozesse wie, sprich **virtuell, stationär oder kombiniert virtuell-stationär** ausgeführt werden können (vgl. hierzu noch einmal Abbildung 2).

These 5: Man muss entscheiden, **durch wen** und in **welcher Form** letztlich Impulse zur Ausführung von Prozessen getätigt werden (Beispiel: Erfolgt ein Hotel Check-In automatisch oder auf Initiative des Gastes?).

Bei deren Bewertung anlässlich des Tourismusforums hat sich gezeigt, dass **Zustimmung und Priorisierung von These 1 zu These 5 klar abnimmt** (und die entsprechend ablehnenden Bewertungen zunehmen).

Folgende **weiter operationalisierende Fragestellungen** mögen die Gedankenarbeit anregen:

Frage	Beispiele
<p>Welche (unternehmens-) übergreifenden Prozesse sind im Tourismus denkbar? Gibt es bereits heute absehbare Modelle und Oekosysteme?</p>	<p>Incoming Operating mit Dynamic Packaging bis hin zu Access-Elementen (Bergbahnen, OeV, Events); Vernetzung von externen F&B- Angeboten mit Hotelübernachtung; Hotel oder Bergbahn als physische Plattform für Zusatzangebote von (zahlenden) Zusatz-Dienstleistern.</p>
<p>Welche Möglichkeiten zur Erweiterung des ursprünglichen Kerngeschäfts mit neuen, Wert für das Unternehmen generierenden Finanzertrags- und Datenströmen sind vorstellbar? Und weshalb?</p>	<p>OeV inklusive als Grundlage für Zusatzgeschäfte und Datengewinnung. Begründung: Eine Übernachtung ausser Haus bedingt einen Ortswechsel und damit Mobilität.</p>
<p>Welche Ansätze zur Neugestaltung von Einzelprozessen sowie zum Re-Design existierender Prozesse sind vorstellbar? Und weshalb?</p>	<p>Eliminierung des stationären Check-In Prozesses durch mobilen Direktzugang zum Key. Begründung: Ein Mehrwert auf Basis der Interaktion an einer Reception ist nicht immer gegeben.</p>
<p>Welche Ansätze zur verbesserten Koordination und Governance innerhalb von Geschäftsmodellen sind vorstellbar? Und weshalb?</p>	<p>Genossenschaften statt Kunden-Lieferantenbeziehungen (mit dem Markt – sofern bestehend und nicht nahezu monopolisiert - als Koordinationsmechanismus). Begründung: Ownership an Geschäftsmodellen Dritter statt nur Teilnahme.</p>

Quellenhinweise

Belz, C., & Bieger, T. (2006). *Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg.

Bieger, T. (2007). *Dienstleistungsmanagement: Einführung in die Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen* (Vol. 4, p. 345). Haupt, Bern.

Bieger, T., & Reinhold, S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell–ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In *Innovative Geschäftsmodelle* (pp. 13-70). Springer, Berlin, Heidelberg.