

HERMANN DANIEL, Unternehmensberater
WIFI Österreich

EIN ANSATZ DER MODIFIKATION DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE FÜR DEN TOURISMUS, BZW. DER GASTRONOMIE IN IHRER GESAMTHEIT

1 DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE ALLGEMEIN

Als ein wesentliches Instrument zur Bestimmung der relativen Wettbewerbsposition einer Unternehmung, eines Unternehmens gegenüber der direkten und indirekten Konkurrenz wird die Wertschöpfungskette von Porter, mit den wenigen bekannten Nachteilen, eingesetzt.

Die konventionelle Wertschöpfungskette stellt im weitesten Sinne jene Leistungen des Unternehmens dar, die jenen Wert für jene Leistung, die der Leistungserbringer wenn er sie seinerseits zukauf, zahlen muß. Somit entsteht ein Mehrwert (vgl. auch den Gedanken der Mehrwertsteuer), den das Unternehmen schafft i. S. Schöpfung einen Wert.

Die Wertschöpfungskette im konventionellen Sinne ist natürlich für alle Bereiche der Wirtschaft somit auch u.a. für Public - Management, Non - Profit - Unternehmen geeignet. Jede Branche, jedes Unternehmen hat eine unterschiedliche lange (von Eingangslogistik bis zum Service) und tiefe (welche Subfunktionen werden in welchen Ausmaß und in welcher Intensität erfüllt) Wertschöpfungskette. Auch sind alle Bereiche und Funktionen der Wertschöpfungskette in Hinblick auf den Kunden- und Gastnutzen ist die Wertschöpfungskette zu prüfen - wer trägt in welchen Anteil am meisten zu einer positiven Entscheidung bei (Kaufentscheidung) aber vor allem auch die Gründe gegen das Unternehmen - die Nichtkaufentscheidung, sofern diese Formulierung in Zusammenhang mit dem Tourismus zulässig ist. Die Betrachtung ist nach heutigen und morgigen Gesichtspunkten vorzunehmen - somit kann man die heutigen Stärken und Schwächen feststellen und in Zusammenhang mit der Zukunftsbetrachtung evtl. Chancen und Risiken aufgrund der

möglichen Veränderungen beurteilen. (Es können sich aus bestehenden Stärken zukünftige Schwächen und Risiken entwickeln - festzustellen dazu kann man u.a. die SWOT-Analyse Strength - Weakness - Opportunities - Threats verwenden.)

Die Wertschöpfungskette teilt sich grundsätzlich in zwei Bereiche, den primären Bereich, der zur Erbringung, die "Produktion" der Leistung direkt beiträgt und den sekundären Bereich, der die Leistung des primären Bereiches mehr oder weniger über alle Stufen organisieren, optimieren und managen soll.

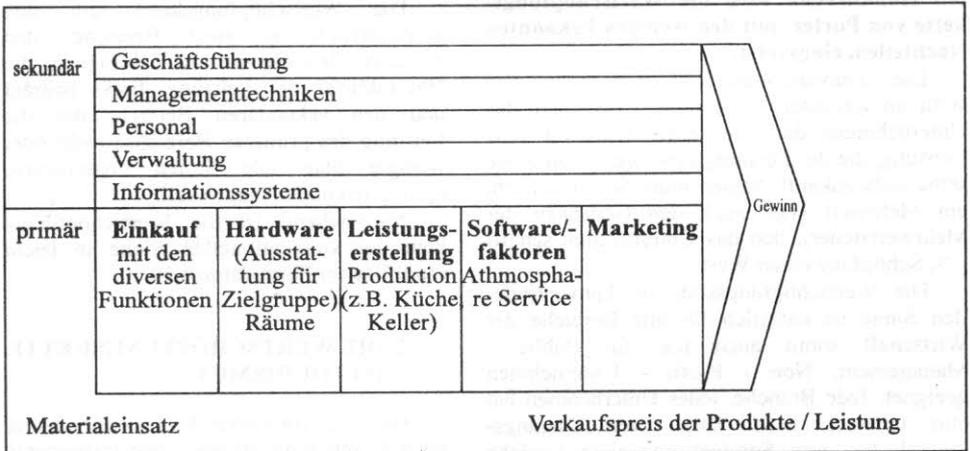
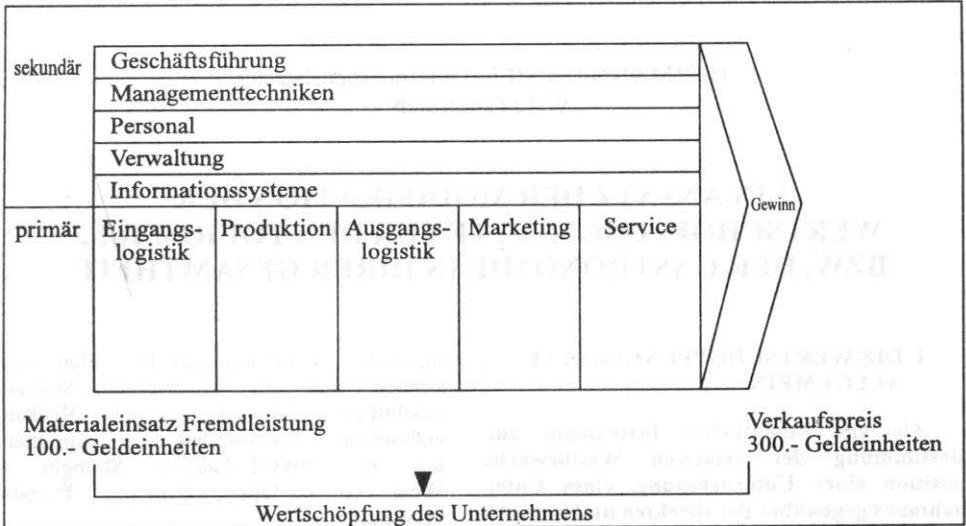
Nachstehend ist die Wertschöpfungskette im konventionellen Sinne in leicht modifizierter Form dargestellt.

2 DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM TOURISMUS

Der Tourismusbereich verwendet immer noch zu selten die strategischen Instrumente des Handels, der Industrie und des Gewerbes - obwohl es sich oft regional gesehen um Konglomerate mit weit größerem Ausmaß als jene der sonstigen Bereiche handelt. Auch können die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Zahlungsbilanz teilweise gravierend sein.

So sollte nachstehen der Versuch gemacht werden, durch eine Modifikation, auch völlig im Ursinne Porter's, die Wertschöpfungskette in den wesentlichen Kriterien an die Anforderungen des Tourismus anzupassen.

Vorab ist zu berücksichtigen, daß zum Unterschied zur Industrie der Gast / Kunde sich im Unternehmen des Leistungserbringers aufhält oder aufhalten muß und das



Unternehmen somit in seiner Gesamtheit auch ein Teil der Wertschöpfungskette ist. Im Industriebetrieb hält sich der Kunden nur kurz oder kaum und dann nur in einem abgegrenzten (Besuchs-) Bereich auf.

Nachstehend soll vorerst die modifizierte Wertschöpfungskette vorgestellt und danach erläutert werden.

2.1 Der Bereich Hardware im Sinne vom Tourismus:

Hardware ist jener Bereich der die reine Ausstattung eines z.B. Hotels umfaßt und ist somit mit finanziellen Mitteln jederzeit kopierbar. Demgegenüber ist der Bereich

Software, der z.B. die Atmosphäre und den Service sowie die Unternehmenskultur beinhaltet, kaum oder gar nicht kopierbar. jedoch soll darauf später noch eingegangen werden.

2.1.1. Im Bereich der Hotel's

Der Bereich Hardware umfaßt die gesamte Ausstattung, die dem Gast zur Verfügung gestellt wird. Hier ist ein wesentlicher Unterschied zu Produktions- und zu anderen Unternehmungen. Da im Tourismus die eine Grundausstattung der Hardware, wobei völlig selbstverständlich ist, daß es sich hier um eine minimale oder

zielgruppenorientierte Standardausstattung handeln kann und muß, z.B. für Hotels aber auch für Restaurants ein Entscheidungskriterium sein kann.

Das heißt, daß ein bestimmter Komfort in Zimmern oder die Qualität in den sanitären Räumen, aber auch in sonstiger Ausstattung kann ab welchen Standard als selbstverständlich betrachtet oder als eine Sonderleistung werden.

Bei Hotels spielt beides verstärkt eine Rolle, da sich der Gast evtl. ständig darin aufhalten muß, bzw. in bestimmten Situationen so z.B. bei schlechtem Wetter, persönlichen Unwohlsein oder im Zusammenhang mit seinem Intimbereich (Naßzellen) darauf angewiesen ist.

Zusätzliche Wettbewerbsvorteile können durch zielgruppengerechte Ausstattungsangebote erzielt werden. Sollte dieser Bereich nicht zielgruppenorientiert ausgestattet sein, ist dies möglicherweise mit der entsprechenden Software wett zu machen. Es ist jedoch davon auszugehen, daß die Hardware eine bestimmte Rolle in der Hotellerie, vor allem unter bestimmten Witterungsverhältnissen, spielen kann.

Standards, die erwartet werden (können), sind zu erfüllen.

2.1.2 Im Bereich der Gastronomie:

Anders sieht es in der Gastronomie aus. Die Gastronomie unterliegt nur in bestimmten Ausmaß derartigen Hardwarevoraussetzungen, im großen und ganzen ist es jedoch nicht immer absolut notwendig, diesen einen überdurchschnittlich hohen Anteil zu widmen und sich verstärkt durch die Hardware vorhanden sein ist dies eher ein Nichtkaufkriterium - extrem formuliert ist ein Teil der Abneigung mancher Menschen gegenüber manchen Lokalen i.S. von Sterilität genau einer dieser Punkte.

Somit ist die alleinige Hardwareflucht zumeist eine teure und kurzfristige.

2.2. *Der Bereich Software im Sinne vom Tourismus*

Die Software ist einer der wesentlichen Faktoren und umfaßt, wie hinlänglich bekannt, den Bereich Unternehmenskultur, verbunden mit Einstellung zum Erfolg, Einstellung zum Gast zur "Servicefreundlichkeit", zur Leistungsqualität, der "Gastumsorgtheit", Zuverlässigkeit und ähnliches.

2.2.1 Die Software in der Gastronomie

Für die Dominanz der Software in der Gastronomie spricht, daß bei sehr vielen Lokalen wenn sie über eine hervorragende Software verfügen, die Hardware in den Hintergrund tritt. Auf entsprechende Hardware kann zu Gunsten der Software in bestimmten Bereichen verzichtet werden. Darunter fällt u.a. die Atmosphäre - dies hängt zusammen mit Gerüchen, der Beleuchtung, die Art zu servieren und auch die Qualität der Küche. Die Küche (Ausstattung) als solches ist Hardware, die Qualität der eingekauften Produkte, die jeder sich am Markt besorgen kann, sind ein Teil aus dem Hardware-Bereich. Die dem Gast präsentierten Leistungen d.h. was und wie die Speisen zubereitet und serviert werden fällt in den Softwarebereich.

Dies sind auch zumeist die entscheidenden Kriterien für den "Kauf" oder "Nichtkauf"!

2.2.2 Die Software im Hotel

Zusätzlich zu den Punkten in der Gastronomie ist die Reinlichkeit ein Softwarepunkt, wobei darunter zu verstehen ist, wie ist die Geisteshaltung und Umsetzung der Reinlichkeit, der Pflege und einer bestimmten auch technischen Funktionsfähigkeit der Hardware, unabhängig vom Vorhandensein.

3. RESÜMEE

Wie schon bekannt, unterliegt der Tourismus teilweise anderen Voraussetzungen als Industrie- und Gewerbe- oder Handelsbetriebe. Die Instrumente der Industriebetriebe, die dort erfolgreich eingesetzt werden können, können, wie man sieht, leicht durch Adaption, sie sind ja auch nicht sklavisch vorgegeben, adaptiert und sehr erfolgreich eingesetzt werden. Es sollte den Tourismusberatern von Tourismusbetrieben nicht an Mut fehlen sich Beispiel Wertschöpfungskette dargestellt, entsprechend zu adaptieren und erfolgreich für den Tourismus einzusetzen.