

Geschäftsmodellierung

STRATOS im Überblick

Mit rund 30'000 Arbeitsplätzen und 30 Prozent des kantonalen Bruttoinlandprodukts spielt der Tourismus eine bedeutende Rolle in der Walliser Wirtschaft. Sowohl aus Sicht des Regionalmanagements wie auch der Wirtschaftsförderung hat die RW Oberwallis AG (RWO AG) deshalb den Auftrag, sich für den Tourismus zu engagieren. Sie hat ihre Aktivitäten in der STRATOS-Projektreihe gebündelt und will zu einer ökonomisch, ökologisch und soziokulturell nachhaltigen Entwicklung des Walliser Tourismus beitragen. In STRATOS #01 hat sie ihre Rolle im Tourismus als strategischer Antreiber festgelegt. STRATOS steht für strategischer Tourismus.

Zielsetzung STRATOS #02

Während die RWO AG in STRATOS #01 ihre Rolle definiert hat, fokussiert STRATOS #02 die Visualisierung des Oberwalliser Tourismussystems in seiner ganzheitlichen Form und die Identifikation der wichtigsten Geschäftstreiber. Ein umfassendes Verständnis des Geschäftsmodells und die Kenntnis der wichtigsten Geschäftstreiber bildet die Grundlage für die weiteren STRATOS-Projektphasen. Um das Ziel zu erreichen, wählte die RWO AG einen dualen Ansatz:

Bei der Sekundärdatenbeschaffung über Internet- und Literaturrecherche wurden rund 20 unterschiedliche Geschäftsmodelle analysiert und mehr als 300 Kennzahlen und Geschäftstreiber gesammelt. Dabei wurden relevante Parameter des Geschäftsmodells anhand verschiedener Statistiken bestimmt.

Für die Primärdatenbeschaffung wurden 39 Tourismusexperten im Oberwallis aus verschiedenen Destinationen und aus verschiedenen Branchen interviewt. Dabei wurde gezielt nach den relevanten Geschäfttreibern und Steuerungsgrößen gefragt. Die wichtigsten Geschäftstreiber wurden anschliessend anhand von Ursache-Wirkungsanalysen und Sensitivitätsanalysen in Anlehnung an Prof. Vester, Malik Management Zentrum St. Gallen, abgeleitet.

Erkenntnisse STRATOS #02

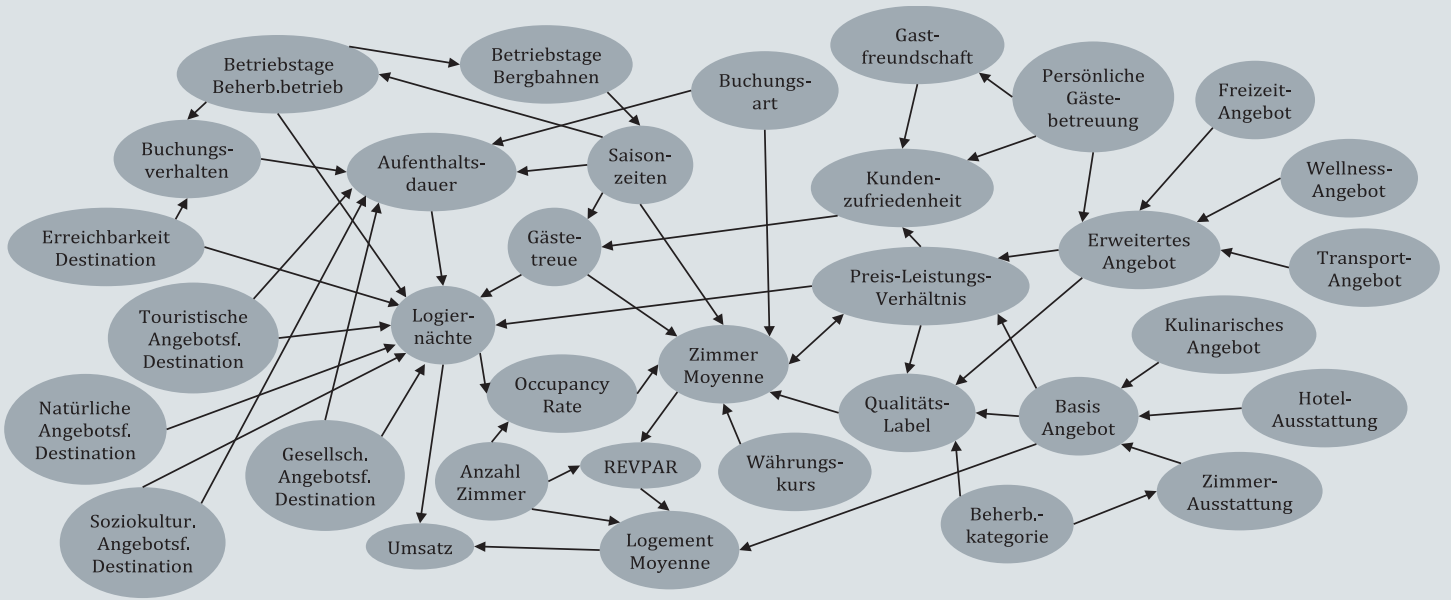
Touristisches Angebot

- Angebotsseitig wird zwischen direkten (beeinflussbaren) touristischen Faktoren und indirekten (kaum beeinflussbaren) touristischen Faktoren unterschieden.
- Die vier relevanten direkten Angebotsfaktoren sind das Beherbergungsangebot, das Gastronomieangebot, das Sport- und Freizeitangebot sowie das Transportangebot.
- Die beiden relevanten indirekten Angebotsfaktoren sind das Naturangebot und das soziokulturelle Angebot.
- Beherbergung, Gastronomie und Transportangebot sind die Motoren des Tourismus.
- Das Naturangebot und das soziokulturelle Angebot sind die Steuerungsfaktoren (aktive Faktoren) des Tourismussystems.

Touristische Nachfrage

- Nachfrageseitig werden die vier wesentlichsten Parameter Saison, Gästetyp, Gästeherkunft und Reisemotive unterschieden.
- Diese vier Parameter stellen gleichzeitig die Steuerungsfaktoren (aktive Faktoren) nachfrageseitig dar. Je nach Ausprägung jeder dieser Faktoren resultiert eine markant unterschiedliche Wertschöpfung.





Die Ursache-Wirkungskette des Angebotsfaktors Beherbergung als Beispiel illustriert. ©RWO AG

Ursache-Wirkungsketten

Aus der Theorie wurden einerseits mehr als 300 Geschäftstreiber für den Alpentourismus zusammengetragen. Im Rahmen der Interviewrunde wurden andererseits die relevanten Kennzahlen und Parameter zur Unternehmenssteuerung in der jeweiligen Branche abgefragt. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden Kausalitätsbeziehungen der wesentlichen Geschäftstreiber pro Branche mit dem Verfahren der Ursachen- und Wirkungskettenanalyse identifiziert.

Sensitivitätsmodell in Anlehnung an Prof. Vester

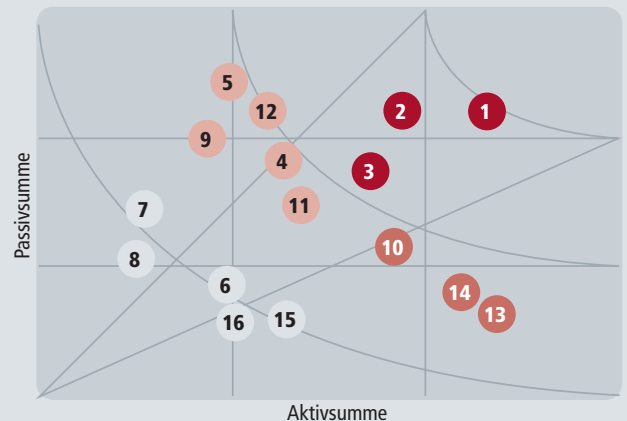
Für die branchenübergreifende Betrachtung war aufgrund der Komplexität die Ursache-Wirkungskettenanalyse unzureichend. Hierfür wurde in vereinfachter Form die Sensitivitätsanalyse nach Prof. Vester, Malik Management Zentrum St. Gallen, angewendet.

Das Modell beschreibt nicht nur welche, sondern auch wie die Faktoren verbunden sind. Das hilft, Eigenschaften und Entwicklungsmöglichkeiten des Gesamtsystems zu erkennen. Die sogenannte Aktivsumme gibt an, wie stark sich ein Faktor auf alle anderen Faktoren auswirkt. Die Passivsumme hingegen gibt Auskunft darüber, wie empfindlich der Faktor auf Veränderungen im System reagiert. Das Verhältnis von Aktiv- zu Passivsummen spiegelt den aktiven bzw. reaktiven Charakter eines Faktors wider. Dabei werden vier Faktorenarten unterschieden.

- **Kritische Faktoren** sind als Motoren im System geeignet. Sie haben eine starke Wirkung auf das System und werden vom System ebenso stark beeinflusst.

Sensitivitätsanalysen

Sensitivitätsanalyse Angebot



Kritische Faktoren (Systemmotor)

- 1 Beherbergungsangebot
- 2 Gastronomieangebot
- 3 Transportangebot

Aktive Faktoren (Steuerungsinstrument)

- 10 Kulturangebot
- 13 Natürliche Angebotsfaktoren
- 14 Soziokulturelle Angebotsfaktoren

Reaktive Faktoren (Systemindikatoren)

- 4 Ski- & Alpensportangebot
- 5 Wanderangebot
- 9 Unterhaltungsangebot
- 11 Erholungsangebot
- 12 Kurangebot

Träge Faktoren (Stabilisatoren)

- 6 Übriges Sportangebot
- 7 Radfahren-Angebot
- 8 Trendsport-Angebot
- 15 Gesellschaftliche Angebotsfaktoren
- 16 Arbeits- & Bildungsangebot

- **Aktive Faktoren** sind als Steuerungsinstrument geeignet. Sie haben eine starke Wirkung auf das System und werden gleichzeitig von den übrigen Faktoren nicht stark beeinflusst.
- **Reaktive Faktoren** sind primär als Systemindikator geeignet. Sie haben selber eine geringe Wirkung auf das System, werden aber vom System stark beeinflusst.
- **Träge Faktoren** charakterisieren sich sowohl durch geringe Wirkung als auch durch geringe Beeinflussbarkeit. Sie können deshalb gezielt in Regelkreisen eingebunden werden, um eine stabilisierende Wirkung zu erreichen.

Sensitivitätsanalyse Angebot

Es wurden je ein Sensitivitätsmodell für die Nachfrageseite und eines für die Angebotsseite erarbeitet. Dabei wurde ein ange-

botsgetriebenes System angenommen. Diese Annahme ist wenig relevant, da eine nachfragegetriebene Annahme zu ähnlichen Erkenntnissen führt.

Das Sensitivitätsmodell zeigt, dass die Faktoren Beherbergung, Gastronomie und Transport die Systemmotoren sind. Die einzelnen Faktoren wurden aus den Geschäftstreibern der verschiedenen Ursache-Wirkungsketten abgeleitet. Gesteuert wird das System jedoch anhand der natürlichen Angebotsfaktoren, der soziokulturellen Angebotsfaktoren und des Kulturangebots. Sie haben eine starke Systemwirkung, werden aber eher weniger von den übrigen Faktoren beeinflusst. Zu Systemindikatoren gehören das Ski- & Alpinangebot, das Wanderangebot, das Unterhaltungsangebot sowie das Erholungs- und Kurangebot. Das übrige Sport- und Freizeitangebot, die gesellschaftlichen Angebotsfaktoren oder das Arbeits- und Bildungsangebot gehören zu den stabilisierenden Faktoren.

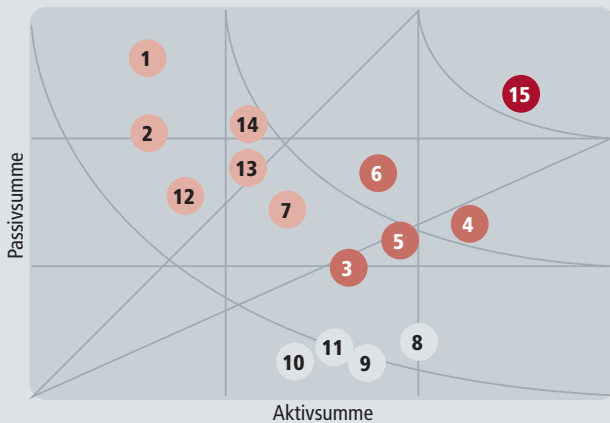
Sensitivitätsanalyse Nachfrage

Da man bei der Sensitivitätsanalyse von einem angebotsgetriebenen System ausgegangen ist, erscheint das touristische Angebot als Motor für die Nachfrage. Die touristische Nachfrage wird von Ferienzeiten, dem Kundensegment, dem Reisemotiv und der Saison gesteuert. Faktoren wie Logiernächte, Aufenthaltsdauer, Gästetreue und Destinationsmanagement sind reaktive Faktoren resp. Indikatoren. Anhand dieser Indikatoren kann abgeleitet werden, ob das System sich positiv oder negativ entwickelt, es liefert aber keine Erklärung hierfür. Um das System zu analysieren oder zu steuern, muss man sich auf die kritischen und aktiven Faktoren konzentrieren. Das Herkunftsland, der Angebotspreis der Konkurrenz oder der eigene Angebotspreis sind die Stabilisatoren im System.

Aktive und kritische Faktoren im Fokus

Die vorliegenden Sensitivitätsanalysen können vielfältig eingesetzt werden. Im Kontext von STRATOS geht es primär darum, die wesentlichen Faktoren (aktive, kritische) von den unwesentlichen (reaktive, träge) zu unterscheiden. In den künftigen STRATOS-Arbeiten gilt der Fokus auf diesen aktiven und kritischen Faktoren. Aus diesen Grundlagen lassen sich jedoch weitere Analysen oder Überlegungen ableiten. Beispielsweise ist die Frage eines Interviewbefragten durchaus gerechtfertigt, ob Harnos (Harmonisierung Schulsystem Schweiz inkl. Synchronisation der Ferienzeiten) nicht wichtiger ist als der Eurokurs. Ferienzeiten sind ein Steuerungsfaktor, währendem der Eurokurs einen trägen Faktor darstellt (Vergleich der Angebotspreise).

Sensitivitätsanalyse Nachfrage



Kritische Faktoren (Systemmotor)

- 15 Touristisches Angebot

Aktive Faktoren (Steuerungsinstrument)

- 3 Ferienzeiten
- 4 Kundensegment
- 5 Reisemotiv
- 6 Saison

Reaktive Faktoren (Systemindikatoren)

- 1 Logiernächte
- 2 Frequenzen
- 7 Aufenthaltsdauer
- 12 Gästetreue
- 13 Reisevermittlung
- 14 Destinationsmanagement

Träge Faktoren (Stabilisatoren)

- 8 Herkunftsland
- 9 Konjunkturindikatoren Herkunftsland
- 10 Angebotspreis Konkurrenz
- 11 Eigener Angebotspreis

Geschäftsmodell

Als zweckdienliches Geschäftsmodell wurde schlussendlich eine Kombination der Angebotsfaktoren nach Freyer, der Tourismusarten nach Bütow, der Wertschöpfungskette nach Taurer und des Tourismusprognosemodells des BAK Basel konzipiert. Das Geschäftsmodell beinhaltet sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsdimension.

Auf der Nachfrageseite unterscheidet das Modell bewusst ausschliesslich die drei Parameter Saison (Sommer/Winter), Gästetyp (Tagesgäste/Übernachtungsgäste) und die Gästeherkunft (Inland/Ausland). Diese drei Elemente führen zu einer signifikant unterschiedlichen Angebotsgestaltung und Wertschöpfung. Als Bindeglied zwischen der Angebots- und Nachfragedimension stehen die entsprechend unterschiedlichen Reismotive.

Auf der Angebotsseite wurden die klassischen drei Dimensionen Beherbergung, Gastronomie und Sport & Freizeit mit den Dimensionen (Zubringer-)Transport, Naturangebot und soziokulturelles Angebot ergänzt. Gerade aus den Interviews hat sich gezeigt, dass die natürlichen und soziokulturellen Angebotsfaktoren eine sehr grosse Relevanz im Oberwalliser Tourismus aufweisen. Die Sensitivitätsanalysen haben veranschaulicht, wie wichtig auch die Unterscheidung zwischen dem direkten beeinflussbaren touristischen Angebot (Beherbergung, Gastronomie, Transport und Sport & Freizeit) und dem indirekten wenig beeinflussbaren Angebot (Natur- und Soziokulturangebot) ist.

Das Geschäftsmodell beinhaltet sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsdimension. ©RWO AG

