Institut
für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus IDT-HSG
Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management
Varnbüelstrasse 19
CH-9000 St. Gallen
Fon +41 (71) 224-2525
Fax +41 (71) 224-2536
http://www.idt.unisg.ch

UNIVERSITÄT
ST. GALLEN

VON DER GÄSTEFREUNDLICHKEIT ZUM PROFESSIONELLEN DIENSTLEISTUNGSPROZESS - DIE TOURISMUSWIRTSCHAFT VOR EINEM PARADIGMAWECHSEL

Antrittsvorlesung von Prof. Dr. Thomas Bieger

I. AUSGANGSLAGE

1. Tourismus - eine internationale Wachstumsbranche

Der Tourismus gehört mit weltweiten **jährlichen Wachstumsraten** von 6 und mehr Prozent zu den am raschest wachsenden Branchen. Auch für die Zukunft wird ein Wachstum der touristischen Einnahmen von 6%. Bereits heute weist der Tourismus einen Anteil am weltweiten Bruttoinlandprodukt von über 10% bei wachsender Tendenz aus.

Staaten, die bekannt sind für ihre strategische Ausrichtung der Wirtschaftspolitik wie bspw. Singapur, beurteilen den Tourismus als einen der drei Wachstumsmotoren des nächsten Jahrtausends, zusammen mit Telekommunikation und Informatik. Ein entsprechend grosses Gewicht wird deshalb weltweit sowohl von Regierungs- wie Unternehmensseite auf die Entwicklung international wettbewerbsfähiger Destinationen gelegt.

Dubai bspw. baute in den vergangenen zehn Jahren sein Angebot zielgerichtet zu einem multioptionalen Attraktionspunkt aus. Die traditionellen Angebotselemente wie Strand, Sonne und Shopping werden ergänzt durch Sport und die Exotik der „Arabian Cultur“. Modernste Sportstätten wurden erbaut und die weltweit besten Sportmanager (ab-) geworben um zugkräftige Events zu lancieren. Die für den internationalen Tourismus relevanten vier- und fünfstern Hotels werden ausnahmslos von weltweiten Hotelketten betrieben. Damit wird kurzfristig die Qualität optimiert, längerfristig bieten sich Voraussetzungen für Wissensakkumulation durch organisationale Lernprozesse. Es können neue **Kompetenzen,** vor allem im Service und im Management von multioptionalen Attraktionspunkten aufgebaut, werden.

COPYRIGHT IDT-HSG, THOMAS BIEGER

Neue Grössenordnungen werden mit Hotels von min. 2ooo Zimmern erreicht (zum Vergleich: der Schweizer Durchschnittshotelbetrieb umfasst 95 Betten). Dies ermöglicht die konsequente Nutzung von **Economies of scale.** Auf der Basis dieser Faktoren entstand eine attraktive Destination, die alleine in den zehn Jahren zwischen 1984 und 1994 ihre Logiernächte um über 242% steigern konnte.

Eine andere aufstrebende Destination in einem ganz anderen Segment ist beispielsweise **Vail**. Es konzentriert sich darauf, ausgeprägte Kernkompetenzen in der Kundenbetreuung zu entwickeln. Mit einem aufwendigen Informationssystem und modernster Sanning Technologie wird versucht, möglichst individualisiert und segmentspezifisch das Verhalten der Kunden zu erfassen. Auf der Basis der Tagesabläufe der einzelnen Gästesegmente werden zB die Betriebszeiten der Anlagen optimal abgestimmt. Segmentspezifische Attraktionen wie Konzerte werden zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort durchgeführt. Ziel der Verantwortlichen ist es, den Gästen die bequemsten, erfreulichsten und erlebnisreichsten Aufenthalte ihres Lebens zu bieten. Der Gast wird konsequent von allen „Regieaktivitäten“ wie Buchungen vornehmen, Anstehen, seinen Tagesablauf organisieren, die richtigen Skilehrer finden, Skischuhe mieten etc. entlastet. Die gesamte Dienstleistungskette wird so optimiert. Die Formel Erlebnisse pro Minute wird maximiert. Möglich ist dies vor allem auch wieder durch die **Grössenordnung**. In das beschriebene Informatiksystem werden etwa 50 Millionen Dollar investiert, was natürlich erst bei Umsätzen wie die in Vail von einer Unternehmung erzielten rund 300 Million pro Jahr möglich ist.

Die beiden dargestellten Destinationsbeispiele lassen induktiv die Schlussfolgerung zu, dass

die Entwicklung von Kernkompetenzen,

die Ausrichtung auf eine klare Leistungsvision,

die Konzentration von multioptionale Erlebniszentren an Attraktionspunkten,

optimierte Dienstleistungsketten

und ausreichende Betriebsgrössen wesentliche Erfolgsfaktoren im internationalen Wettbewerb sind. Meine Argumentationskette lautet deshalb wie folgt:

1. Die internationale Wettbewerbsdynamik und Globalisierung verlangt neue ressourcengestützte Leistungsvisionen und prozessoptimierten Leistungssysteme.
2. Im Rahmen dieser professionalisierten Leistungssicht ist davon auszugehen, dass Dienstleistungsqualität nicht primär, wie so oft in der öffentlichen Diskussion postuliert wird, ein Problem der Gästefreundlichkeit aller Einwohnerinnen und Einwohner, ein Problem somit des Umfeldes ist. Vielmehr ist es eine Frage des zielgerichteten Managements überbetrieblicher Serviceketten, ein Problem damit der Ressourcen und Kompetenzen.
3. Zur Sicherstellung dieser überbetrieblichen Serviceprozesse ergeben sich neue Anforderungen für Unternehmen, Politik, Arbeitnehmer und die Wissenschaft.

II. GLOBALISIERUNG UND VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE TOURISTISCHEN LEISTUNGSSYSTEME

1. Globalisierung im Tourismus - neue Herausforderungen für Unternehmen und Wissenschaft

In einem krassen Kontrast zur weltweiten Entwicklung des Tourismus und zu den beiden dargestellten Destinationsbeispielen stellt sich die Lage in der Schweiz oder auch in Oesterreich dar. Nach einem Höhepunkt anfangs 80er Jahre und einer Stagnationsphase in den 80ern sind **die Logiernächte seit anfangs der 90er Jahre kontinuierlich gesunken**. Zuletzt auf ein Niveau, das dem Mitte der 60er Jahre entspricht. Gleichzeitig sind die am Markt erzielten Preise ebenfalls massiv zurückgegangen.

Hintergrund und Motor dieser ungleichen Entwicklung der traditionellen Tourismusländer und der neuen Destinationen ist die **Globalisierung im Tourismus**. Triebkräfte des Globalisierungsprozesses sind einerseits die technologische Entwicklung andererseits die weltweite Deregulierung:

Erst zB. die Entwicklung von Grossraumflugzeugen und vor allem auch solchen Grossraumflugzeugen, die mit zwei Triebwerken kostengünstig operieren können, ermöglichten es, die Transportkosten auf das heutige Niveau zu senken. Eine grosse Rolle spielt ebenfalls die Kommunikationstechnologie. Erst die breite Verfügbarkeit von sicheren Kommunikationsmitteln ermöglichte die notwendigen Verbindungen zwischen den unzählichen Marktteilnehmern. Ebenfalls erst moderne Informatinstechnologie machte die grossen Datenmengen eines individualisierten Massentourismus handhabbar.

Im Bereich der Deregulierung steht das Verkehrsrecht und der freie Personenverkehr im Vordergrund. Heute ist im Verkehr zwischen den wichtigsten Tourismusländern der Visazwang weitgehend aufgehoben. Australien hat kürzlich auf ein virtuelles Visasystem umgestellt. Erst seit diesem Frühjahr gilt in Europa der EU die 8. Freiheit im Luftverkehr. Marktbeeinträchtigende Massnahmen verlagern sich vorläufig in Nebenbereiche wie die Zuteilung von Slots.

Eine zusätzliche Bedeutung hat die Globalisierung in anderen Branchen. Diese führte zu einem regen Geschäftstourismus, in dessen Fussstapfen sich ein Freizeittourismus entwickeln konnte.

Durch diese Mechanismen wurde die Globalisierung im Tourismus im Vergleich zu anderen Branchen **spät spürbar**. Die Globalisierung verläuft jedoch im Tourismus **ungleich schneller** und dynamischer als in anderen Branchen. Dies ist auf verschiedene Selbstverstärkungseffekte zurückzuführen z.B.:

- Die zunehmende Reiseerfahrung, die das Interesse an exotischeren Reisezielen weckt,
- die Konzentration in der Tourismusbranche, die ihrerseits von der Globalisierung ausgelöst wurde und die andererseits das Angebot weltweit verstärkt, was wiederum neue Nachfrage schafft.

Im Rahmen der Globalisierung entsteht ein besonderes Problem für die traditionellen Destinationen wie die Schweiz. Ihre Kundenmärkte, die eine relativ grosse Reiseerfahrung aufweisen, internationalisieren ihre Nachfrage immer mehr. Die Möglichkeiten, die Produktion zu internationalisieren, sind jedoch aufgrund der Standortgebundenheit des Konsums und des Uno Acto Prinzips von Dienstleistungen beschränkt.

Die potentiellen Zukunftsmärkte in Asien konzentrieren zudem ihre Nachfrage aufgrund der geringeren Reiseerfahrung noch weitgehend auf den eigenen Kulturraum.

Die erst spät, dafür um so intensiver von der Globalisierung getroffene Branche hat sich so rasch auf neue Herausforderungen einzustellen:

Nachfrage. Der Kunde entwickelte, ausgelöst durch die grösseren Vergleichsmöglichkeiten und die eigene Erfahrung, eine starke Preis-/ Leistungssensibilisierung. Aufgrund des grösseren und immer unübersichtlicheren Angebotes orientiert er sich verstärkt an Marken. Er konzentriert sich auch, an das Beste gewöhnt und unter zunehmendem Zeitdruck, an starken Attraktions- und Erlebniszentren, die alles intensiv und auf engstem Raum bieten.

Die Angebotsseite ist gekennzeichnet:

- Durch einen Zwang zur Konzentration auf Kompetenzfelder. Diese sind Voraussetzung für eine nachhaltige Wertschöpfungsspanne auf der Basis schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteile.
- Nutzung von Kooperationen und Netzwerken zur Sicherstellung neuer Grössenordnungen in der Produktionsmenge und Produktionstiefe.
- Prozessorientierte Optimierung der Leistungssysteme zwecks Zeit-/Qualitäts- und Kostenoptimierung im Sinne des Reengineering.
- Eine zunehmende Bedeutung der Positionierung. Es entsteht ein eigentlicher Wettbewerb der Konzepte.

Im Distributionsbereich lässt sich eine Tendenz zu folgenden 3 Grundkonzepten erkennen:

- Beratern für Spezialreisen (mit Kernkompetenz Destinationskenntnis)
- Precision Shopping Kanälen (möglichst rasch und günstig mit Kernkompetenzen in Systemhandling und Verfügbarkeit)
- Integrierte Erlebnisdienstleistern (Kernkompetenz im Bereich Leistungsverknüpfung, Szenenmarketing etc.)

Im integrierten Erlebnisshopping dürfte es in der Schweiz noch am meisten Marktlücken geben. Ein Beispiel für ein entsprechendes Angebot könnte ein Outback Wilderness-Shop sein, in dem Backpacking-Australientours verkauft werden. In diesem Center gibt es möglicherweise eine australische Outback-Bierkneipe, ein Sportartikelhändler, der die für das jeweilige Trecking notwendigen Utensilien verkauft, eine Bibliothek, die nicht nur Reiseliteratur, sondern auch Hintergrundsdokumente zur Verfügung stellt, eine Clubecke, in der Kunden ihre persönlichen Reiseerlebnisse austauschen und allenfalls Ausrüstungsgegenstände oder Geheimtips vermarkten können. Vielleicht wäre dann im Sinne einer Komplettierung der gesamten Dienstleistungskette am Schluss sogar die Praxis des Tropenarztes mitintegriert, für den Final-check nach der Rückkehr vom Abenteuer. Damit wäre die Dienstleistungskette geschlossen.

In diesem Globalisierungsumfeld **bestehen ganz andere Herausforderungen für die Tourismuspolitik und das Tourismusmanagement als in den goldenen 70er und 80er Jahren**. Damals ging es vor allem darum, negative externe Effekte wie die Verkehrsbelastung für die Einheimischen, die Zerstörung der lokalen Kultur durch den Tourismus oder auch die Eingriffe in Flora und Fauna zu legitimieren. Der Tourismus wies ein praktisch automatisches quantitatives Wachstum auf, allenfalls ging es darum, zielgruppenspezifisch Anpassungen an Teilleistungen oder am Werbeauftritt vor-

zunehmen. Das Management orientierte sich primär am Umfeld, Aufgabe war es, einen optimalen „Fit“ zwischen den verschiedenen Umfeldern und der eigenen Unternehmung/der Destination sicherzustellen.

Heute dagegen dürften im Markt nur Unternehmen und Destinationen überleben, die sich der neuen Logik der Nachfrage, des Angebotes und der Distribution fügen. Dies bedeutet nicht, dass erreichte Positionen in den Feldern Schutz der natürlichen Umwelt oder Erhaltung der lokalen Kulturen aufgegeben werden. Es ist jedoch eine Rückbesinnung auf die Leistungsprozesse und Kernkompetenzen, eine Ressourcenorientierung, notwendig.

*Modellhaft können im Bereich der **Dienstleistungsproduktion drei Entwicklungsphasen** unterschieden werden. Eine eigentliche **handwerkliche Produktion**, die sich durch individuelle Leistungserstellung im direkten Dialog mit dem Kunden und damit hohen Anteil zwischenmenschlicher Leistung auszeichnet. Beispiele dafür sind ein klassisches Quartierrestaurant mit Funktionen wie Kellner, Buffettbursche, Koch, Casserolier etc. In der handwerklichen Produktion bestimmten der Chef resp. dessen Ausbildung und damit indirekt die Branchennormen die Qualität.*

*In der zweiten Phase der **Differenzierung** geht es um Service-Effizienz. Standardisierte, auf durch Marktforschung erhobene Konsumentenbedürfnisse ausgerichtete, automatisierte Produktion sind ihr Kennzeichen. Während in der Phase der handwerklichen Produktion das Problem in einer oft heterogenen, situativen oder sogar stimmungsabhängigen Qualitätsschwankung und in der ungenügenden Produktivität lag, besteht es hier in der fehlenden Individualisierbarkeit und der nur einseitigen Kommunikation mit dem Kunden. Es entsteht somit die Gefahr, den Anschluss an die Bedürfnisentwicklung zu verlieren. Es wird kein organisationales Lernen sichergestellt, die Ressourcen (Maschinen, auswechselbares, billiges Personal, auswechselbarer Marktauftritt) führten nicht zu schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteilen.*

2. Dienstleistungskette als Denkmodell - neue strategische Erfolgsfaktoren als Herausforderungen

*Die dritte Phase kann als Phase **der integrierten, prozessorientierten Dienstleistung** bezeichnet werden. Im Vordergrund stehen integrierte Problemlösungen. Es soll möglichst direkt auf die individuellen Kundenbedüfnisse eingegangen werden können. Kleine Teams sind für den gesamten Leistungsprozess verantwortlich. Der Kunde wird in diesen sinnvoll eingebunden, so dass auch von ihm über seine Bedürfnisse und Anliegen gelernt werden kann. Durch Konzentration auf Kernprozesse, zielgerichtetes Outsourcing und sinnvoller Einsatz der menschlichen Arbeit wird eine hohe Produktivität sichergestellt. Organisationales Lernen ist in diesen Team Strukturen möglich, Kernkompetenzen können beispielsweise in Systemen und Abläufen zum Ausdruck kommen.*

Dafür ist ein neues **Produktionsmodell quasi als geistige Landkarte** notwendig. Im Vordergrund steht eine **Dienstleistungskette**, die aus den einzelnen Aktivitäten und Operationen besteht, die der Kunde durchläuft resp. die an ihm ausgeführt werden. Nicht zu verwechseln ist diese Dienstleistungskette mit einer Wertschöpfungskette. In einer Wertschöpfungskette werden physische Güter verarbeitet weitergegeben. Für den Kunden direkt sichtbar ist das Endprodukt, das einer Endqualitätskontrolle unterworfen werden kann. In einer Dienstleistungskette zählt nicht nur die Endqualität bspw. ein guter Haarschnitt, sondern auch die Verrichtungsqualität, d.h. das Erlebnis des Haarschnittes. Das Leistungserstellungssystem hat sich im Sinne eines „Fit-

Positionierungs“-Approches möglichst an die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden und an die Gegebenheiten in den verschiedenen Umweltbereichen anzugleichen. Im Sinne einer „Stretch-Unternehmensstrategie“ Ansatzes hat es auf Kernkompetenzen zu beruhen, die Effizienzvorteile ermöglichen und damit eine ausreichende Wertschöpfungsspanne sicherstellen.

Veranschaulicht kann dieses Modell am **Fallbeispiel** der amerikanischen Systemgastronomiekette Taco Bell werden. Taco Bell hat sich auf die Dienstleistungskette „Bieten einer relativ breiten Mahlzeitenauswahl, rasches Liefern der gewünschten Mahlzeit, günstiger Preis, saubere Verzehrmöglichkeit“ konzentriert. Konsequenterweise hat man die Nahrungsmittelproduktion weitgehend aus den einzelnen Restaurants ausgelagert und in regionalen Grossküchen konzentriert. Die Zubereitung der Mahlzeiten, bspw. das Füllen der Burritos mit den gewünschten Inhalten, wurde an speziell entwickelte Maschinen delegiert, so dass die freigewordenen menschliche Arbeitskraft für die Kundenbetreuung eingesetzt werden konnte. Eine klare Leistungsvision führte hier zu einem Leistungserstellungssystem, das sowohl den Kundenwünschen optimal Rechnung trägt wie auf die Kernkompetenz „arbeitsextensive Mahlzeiten-Zubereitung“ ausgerichtet ist.

Dieses prozessorientierte Leistungsmodell steht zusammen mit der neuen Marktlogik und den neuen Anforderungen der Kunden im Widerspruch zu zahlreichen traditionellen Ansichten über touristische Erfolgsfaktoren.

1. Verantwortlich für den Betriebserfolg ist das Umfeld. Schnell einmal sind der unberechenbare Konsument, der fehlende Schnee oder der schlechte Wechselkurs als Rechtfertigung zur Hand. Die Bedeutung von Produktekonzepten, Kompetenzen und Leistungssystemen wird kaum beachtet. Dieser traditionellen Umfeldorientierung der Branche muss eine Ressourcenorientierung gegenübergestellt werden.
2. Ein Betrieb mit vielen Stammgästen galt früher als guter Betrieb. Die moderne Wettbewerbstheorie zeigt jedoch, dass vor allem anspruchsvolle dynamische Gästesegment ein Unternehmen zu Qualitätsdifferenzierungen und Innovationen anspornen.
3. Ein Unternehmen, das alle Branchennormen erfüllt galt als gutes Unternehmen. Branchennormen prägten weite Bereiche jeglicher touristischer Tätigkeit. Normen für den Pistendienst, Freundlichkeitsnormen für das Personal und Infrastrukturnormen im Sinne eines Hotelklassifizierungssystemes, Kalkulations- und Menu-Normen in der Gastronomie waren immer präsent. Heute ist klar, dass nur die Kundenbedürfnisse als Qualitätsmassstab herangezogen werden können.
4. Kleinheit und Eigenständigkeit schafft Originalität und Ambiance. Kleine Betriebe wurden in einzelnen Gebieten, bspw. im Bundesland Tirol sogar durch Subventionen gezielt gefördert. Heute wird klar, dass Grösse und Verbünde klare Vorteile aufweisen. Neue Grössenordnungen ermöglichen Economies of Scale im Sinne effizienter Grossproduktion oder Economies of Scope im Sinne einer Gesamtverantwortung für eine ganze Dienstleistungskette und damit Problemlösung.
5. Räumliche Verteilung schafft Abwechslung. Entsprechend waren alle Konzepte zur räumlichen Entwicklung auf Dispersion ausgerichtet. Kleine Anlagen, kleine Skigebiete und kleine Tourismuszentren wurden favorisiert. Im Zusammenhang mit den veränderten Nachfragestrukturen wird klar, dass eine räumliche Konzentration auf Kompetenzzentren oder Attraktionspunkten mit multioptionalen Erlebnismöglichkeiten, sinnvoll und notwendig ist.

6. Individualität und Originalität schafft Differenzierungsvorteile. Das originellste Lokal, das aussergewöhnlichste Hotel wurden prämiert. Übersehen wurde dabei, dass in einem globalisierten Markt, mit einem für den Kunden oft intransparenten, überwältigend grossen Angebot, eine gewisse Standardisierung verbunden mit einer Markierung auch Vorteile schafft. Es entstehen dadurch für den Kunden Transparenz und Orientierung.
7. Für viele Touristiker ist die Qualität der touristischen Leistung heute immer noch eine Frage der Gästefreundlichkeit, somit des kulturellen Hintergrundes und des Bevölkerungsverhaltens. Aus der Sicht des modernen Dienstleistungsmanagements ist sie jedoch eine Frage des Managements der ganzen Dienstleistungskette und der persönlichen Interaktion aller direkt im Dienstleistungsprozess Beteiligten. Die persönliche Interaktion im Dienstleistungsprozess soll im folgenden aufgrund ihrer grossen Bedeutung und exemplarisch als Ausdruck einer Prozessorientierung näher untersucht werden.

III. ALS BEISPIEL FÜR DIE NEUE LEISTUNGSORIENTIERUNG - VON DER TRADITIONELLEN GASTFREUNDSCHAFT ZUM MANAGEMENT DER PERSÖNLICHEN INTERAKTION

1. Bedeutung der persönlichen Interaktion - der Moment of Truth im Zentrum

Die persönliche Dienstleistung hat auch schon alleine von ihrer Kostenrelevanz her eine grosse Bedeutung. Im Jahr 1994 betrug bspw. der durchschnittliche Personalaufwand inklusive Sozialleistungen über alle Hotelbetriebe in der Schweiz 38,1%. Bei den schweizerischen Luftseilbahnen machen die Personalkosten rund 1/3 der Gesamtkosten aus. Zwei Untersuchungen unseres Institutes illustrieren am Beispiel von zwei Bergsportgebieten mit unterschiedlichen Methoden die qualitative Bedeutung der persönlichen Interaktion. Nach dem Kano Modell ergibt sich die persönliche Beratung und die Freundlichkeit des Personals, vor allem auch bei Reklamationen, als Basisanforderung, ohne deren Erfüllung keine Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Nach dem Servqual Ansatz ergeben sich die höchsten Gewichte bei der Freundlichkeit des Personals.

Der persönliche Kontakt zwischen Dienstleistenden und Kunden innerhalb der Dienstleistungskette wird zurückgehend auf Normann als eigentlicher „Moment der Wahrheit“ eingestuft. In diesen Momenten kommt die Kompetenz, die Kultur und die eigentliche Kundenorientierung des Unternehmens über seine Mitarbeiter zum Ausdruck.

Da bei einer Dienstleistung die Produktion direkt während dem Konsum erfolgt, ist keine Endkontrolle möglich. Das Unternehmen muss sich voll auf seine Dienstleistenden an der Front verlassen können. Aus Kundensicht ergeben sich bei diesem direkten zwischenmenschlichen Kontakt zusätzliche Qualitäten im Sinne der Erfüllung höherer Bedürfnisse. Sympathie und andere Emotionen werden geweckt.

Die Zusammenhänge zwischen Qualität des persönlichen Kontaktes und dem Unternehmenserfolg werden zB. von Heskett, Sasser und Hart in eigentlichen Erfolgskreisläufen dargestellt. Mitarbeiterzufriedenheit schafft Kundenzufriedenheit und damit Unternehmenserfolg, was sich wiederum in einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit ausdrücken wird.

2. Der besondere Stellenwert der persönlichen Interaktion im Tourismus - Erlebnis-, Kultur- und Problemlösungsdimensionen

Im Tourismus hat die menschliche Interaktion noch zusätzliche qualitative Bedeutungen. Neben der bereits erwähnten Qualität der sozialen Kontakte kommen eine Kultur-, eine Problemlösungsfunktion in Krisensituationen und eine Erlebnisbefähigungsdimension dazu.

Das Erleben anderer Kulturen hat für den Reisenden verschiedene Nutzenkomponenten. Zuerst und am offensichtlichsten ist der Aspekt des Kennenlernens anderer Kulturen. Wichtig ist aber auch die Möglichkeit, durch den Vergleich mit anderen Kulturen und Identitäten seine eigene Identität neu zu definieren, was in einer psychischen Erholungs-/ Wiederherstellungs-wirkung resultieren kann. **Der Kontakt zu Dienstleistenden ist oft einer der wenigen direkten zwischenmenschlichen Begegnungen des Reisenden und damit einer der wenigen Möglichkeiten, fremde Kultur hautnah zu erleben**. Die Mitarbeiter dürfen deshalb nicht in eine uniforme Dienstleistungskultur abgleiten. Gleichzeitig müssen die Dienstleistungen müssen verlässlich, kompetent und verfügbar geboten werden.

⇒ Es wird deshalb postuliert, dass eine Trennung zwischen der Servicekultur, gewissermassen der Arbeits- und Leistungsebene, zur Kultur der Bereisten, gewissermassen die Lebensebene der Dienstleistenden, zu erfolgen hat. Eine Professionalisierung der Dienstleistungskultur mit entsprechender Ausbildung sowie gewisse Rituale (z.B. Tragen von Uniformen) können diese Trennung erleichtern.

Im Tourismus begibt sich der Reisende in eine ihm oft fremde Lebenswelt. **Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Problemsituationen und Pannen ist damit erheblich erhöht**. Die schon von Berry 1986 bei der Diskussion der Dienstleistungsqualität geforderte Unterscheidung in eine Routinedimension und eine Ausnahmedimension hat damit eine besondere Bedeutung. Auch die von Berry, Parasuraman und Zeithaml vorgenommene Unterteilung von Dienstleistungsdimensionen u.a. in Responsiveness, Reliability etc. zielt in die gleiche Richtung. Für viele Kunden ist der potentielle Nutzen, in einer Problemsituation einem Menschen gegenüber zu stehen, sehr wichtig. Dies lässt sich auch in empirischen Studien nachweisen (vgl. Bejou, Edwardsson, Rakowski). Man vergleiche hierzu nur die auf politischer Ebene geführte Diskussion um den Einsatz von Zugsbegleitern in unseren Bahnen. Oder ist es auf diesem Hintergrund sinnvoll, dass eine bekannte Nationale Airline in einem Land im Herzen Europas das Check - In und die Bodenbetreuung ihrer Kunden, einer der wenigen Moment of Truhts der ganzen Leistungskette, outsourst.

Das Personal kann beispielsweise durch Anbieten von Ersatzlösungen, Organisation von Hilfen etc. auf der Leistungsebene, aber auch durch psychologisch geschicktes Reagieren auf emotionaler Ebene Einfluss nehmen. Entscheidend ist dabei oft die Befähigung des betroffenen Kunden oder Touristen zur Selbsthilfe. Durch richtige Information kann dies ermöglicht werden. Hier spielt das psychologische Moment, nicht von anderen abhängig zu sein, eine Rolle.

- Man kann davon ausgehen, dass Machtkonstellationen das psychologische Zusammenspiel zwischen Kunden und Dienstleistenden gerade in diesen Situationen prägen. Gerade in „Critical Incidence“ ist die Machtverteilung zu Gunsten des Dienstleistenden. Er hat oft ein Informationsmonopol. Er ist er der einzige, der in dieser Situation eine Hilfe oder einen Dienst liefern kann. Andererseits hat der Kunde seine wichtigste Macht, auf einen anderen Leistungsträger ausweichen zu

können, in diesen Momenten nicht. Ungehaltene, überspannte Reaktionen des Kunden sind häufig eine Reaktion auf diese Machtlosigkeit.

Ebenfalls eine immer grössere Bedeutung innerhalb von touristischen Leistungen kommt der **Erlebnisdimension zu. Erlebnisse** können als psychische oder physische Konstrukte verstanden werden, die beim Kunden durch das Eintreten in eine neue, noch nicht von ihm vorher erfahrene kognitive, physische oder emotionale Dimension entstehen. In diese neuen Dimensionen muss der Kunde meist begleitet werden (beispielsweise auf einer Bergtour durch einen Bergführer) oder er muss dafür befähigt werden (z.B. für den ersten Alleinflug mit einem Gleitschirm).

- Die Fähigkeit des Mitarbeiters zum Befähigen hat damit eine besondere Bedeutung. Es muss eine eigentliche „Enabling“ Kultur (vgl. auch Normann) entwickelt werden. Wichtig ist dabei auch wieder die Beachtung der Machtposition. Jemand, der einen Kunden zu einem Erlebnis befähigt, hat ebenfalls aufgrund des Informationsvorsprunges eine besondere Machtstellung. „Enabler“ müssen ausgewiesene technische Fähigkeiten, aber auch methodisch-pädagogische Fähigkeiten im Sinne eines Coaches aufweisen.

In der Optimierung des Einsatzes der persönlichen Dienstleistung innerhalb des Dienstleistungsprozesses geht es um zwei Fragen. Erstens „wieviel persönliche Interaktion ist überhaupt notwendig und sinnvoll“ und zweitens „in welcher Qualität“.

3. Optimierung des Anteils der persönlichen Interaktion

Manchmal hat man als direktbetroffener Konsument das Gefühl, viele Unternehmen versuchen, ihre Leistungsprozesse zu optimieren, indem sie nach dem Grundsatz handeln, der Kunde ist der billigste Mitarbeiter. Eine Automatisierung der Dienstleistungsprozesse oder eine Rückdelegation von einzelnen Elementen an den Kunden ermöglichen tatsächlich Kosteneinsparungen. Auch die Qualität der Leistung lässt sich mit Automatisierung in einem gewissen Sinne standardisieren und damit berechenbarer machen.

Im Tourismus problematisch ist der Wegfall der oben beschriebenen drei speziellen Funktionen der persönlichen Interaktion. So haben auf Druck der Kunden viele Skiliftunternehmen bei der Einstiegsstelle wieder eine Kontrollperson physisch präsent und sichtbar, obwohl sich diese Kontrollen heute über Bildschirmüberwachung genauso sicher abwickeln lassen würden. Auch können Maschinen nur beschränkt zu Erlebnissen befähigen. *So ist es zwar möglich, bspw. im Golf durch eine automatisierte Anlage, eine persönliche Überwachung sicherzustellen und auch gewisse Trainingsfunktionen dieser Anlage zu delegieren. Dies ist allerdings nur bei standardisierten Abläufen möglich.*

Trotz dieser klaren Vorteilen der menschlichen Leistungen gerade im Tourismus müssen aufgrund der grossen Bedeutung der Personalkosten vor allem in den alpinen Tourismusländern Rationalisierungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden. **Es stellt sich deshalb die Frage, welche Leistungselement innerhalb der Servicekette ohne wesentliche Nachteile für den Kunden automatisiert werden können**. Es dürfte sich dabei vor allem um Leistungselemente handeln,

- bei denen das Potential für Problemsituationen relativ gering ist (beispielsweise Routineverpflegung).

- bei denen die Vermittlung von kulturellen Eigenarten relativ unbedeutend ist (beispielsweise insbesondere im Intimbereich wie Schlafen, Duschen).
- bei denen der soziale Kontakt eine geringe Rolle spielt (z.B. bei den Verrichtungen, die schnell vor sich gehen müssen).

In diesem Sinne scheint das Potential für Rationalisierungsmöglichkeiten bei vielen touristischen Dienstleistungsketten noch nicht ausgeschöpft.

Ein solches Optimum äussert sich in einem idealen Verhältnis zwischen Arbeitsintensität und Individualisierung der Leistung, respektive Grad der Interaktion. Individuelle Dienstleistungen, die direkt am Menschen erbracht werden müssen, beispielsweise Privatskiunterricht oder auch eine medizinische Massage, sind weitgehend von ihrer Natur her auf dieser optimalen Einsatzlinie. Umgekehrt sind vollautomatisierte Personentransporte am anderen Ende auf der Optimallinie. Klassische touristische Klein- und Mittelbetriebe mit weitgehend handwerklicher Produktion wie ein gutbürgerliches Restaurant sind oft unter dieser optimalen Linie. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Support-Prozesse nicht konsequent optimiert sind. Der Kunde erfährt von aufwendigen, personalintensiven Betriebsabläufen im Office oder in der Küche keine Werte und ist entsprechend auch nicht bereit, dafür zu bezahlen.

Möglich ist die Kontrolle des eigenen Unternehmens **nach einer operationalisierten Kennzahl (Grad der Interaktion/Individualisierung ins Verhältnis gesetzt zur Arbeitsintensität des Gesamtbetriebes)**. Diese Kennzahl kann im Sinne eines Benchmarking mit anderen Betrieben verglichen werden. Dieses Konzept der Optimierung nimmt deutlich Abstand von den Ansätzen, die eine Minimierung des Personalaufwandes fordern. So unterschiedlich die Positionierungen und die daraus abgeleiteten Servicekonzepte der einzelnen Unternehmen im Markt sind, so unterschiedlich ist auch die Bedeutung des Personaleinsatzes.

4. Optimierung der Qualität der persönlichen Interaktion

Nicht jede direkt persönliche erbrachte Teilleistungen im Dienstleistungsprozess muss die gleichen Qualitätserfordernisse erfüllen. Es ergeben sich notwendigerweise auch unterschiedliche Anforderungen an Auswahl, Schulung, Kompetenzverteilung, Ausrüstung etc. der Mitarbeiter.

Unterschiede dürften vor allem im **Routinisierungsgrad** und in der **Befähigungskomponente** bestehen. Je kleiner der Routinisierungsgrad und je grösser der Bedarf an individuellen situationsgerechten Problemlösungen, desto wichtiger wird die Integriertheit der Leistung. Der entsprechende Servicearbeiter muss befähigt sein, für ein ganzes Spektrum von Dienstleistungselementen kurzfristig neue Lösungen bieten zu können.

Es gibt Tätigkeiten, die in ihrem Hauptzweck darauf ausgerichtet sind, Kunden zu etwas zu bringen. Dazu gehören insbesondere sämtliche Funktionen im Bereich Sportanimation/ Sportlehrer. Diesen typischen „Enabling“-Funktionen stehen klare „Relieving“-Aufgaben gegenüber, die das Bedienen zum Hauptzweck haben. Dazu gehören klassische Bedienungsaufgaben in der Gastronomie, im Gesundheitswesen etc.

Ein „Enabler“ muss besondere kommunikative Fähigkeiten besitzen und methodisch-didaktische Grundkonzepte umsetzen können. Auch ein Sportartikelhändler, der seinen Kunden die Möglichkeit bietet, ihre Skis selbst zu schleifen und zu wachsen, muss die entsprechenden Anweisungen und Instruktionen geschickt und persönlich

oder über grafische respektive elektronische Medien hinüberbringen. Ebenfalls geht es um den bereits oben erwähnten Aspekt des Umgangs mit der Macht.

Ausgehend von dieser Klassierung können vier Tätigkeitsgruppen unterschieden werden. Diese zeichnen sich durch unterschiedliche Anforderungsprofile aus, die weniger im Wissen als in der Ausprägung von Schlüsselkompetenzen wie Sozialkompetenz oder konzeptionellen Fähigkeiten bestehen.

III. SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR POLITIK, UNTERNEHMEN, ARBEITNEHMER UND WISSENSCHAFT

1. Anforderungen an die Unternehmen

Die Unternehmen und Destinationen haben völlig neue Leistungsdimensionen bezüglich Qualität, Kosteneffizienz und Zeitoptimum zu erreichen. Im Vordergrund stehen dabei:

Das Erarbeitung einer kundenrelevanten Leistungsvision

Im Zentrum aller Aktivitäten haben die für den Kunden zu bietenden Problemlösungen oder Erlebnisse/Lebensgefühle zu stehen. Klar muss aus der Leistungsvision auch hervorgehen, wo man führend sein will. Dabei muss Abstand genommen werden von der im Tourismus und Verkehr immer noch dominierenden Ausrichtung am technisch Machbaren. Entscheidend sind alleine die Kundenbedürfnisse.

Die Erarbeitung von kompetenzorientierten Leistungskonzepten

Destinationen und Unternehmen müssen sich von der immer noch dominierenden Orientierung an Umwelten und Branchennormen lösen. Eine Konzentration auf die Entwicklung strategischer Ressourchen wie Kernkompetenzen ist notwendig. Es geht darum, organisationales Lernen sicherzustellen, neues und bestehendes Wissen zu identifizieren und in Kernkompetenzen umzuwandeln. Bestehende und neue Kernkompetenzen sind in Markt-, Prozess- und Produkteinnovationen umzuwandeln. Warum soll nicht eine Bergbahn mit speziellen Kompetenzen in der Erstellung von haltbaren, vorgefertigten Menus das Catering für alle Sportbetriebe in einer Region übernehmen, was allenfalls zu Qualitäts-, bestimmt aber zu Kostenverbesserungen führt.

Vernetzung mit Partnern

Diese Vernetzung ist gerade in der KMU geprägten Tourismusbranche existentiell, um

- einerseits die Leistungsvision kompletter realisieren zu können (im Sinne von Economies of Scope)
- das Unternehmen in die Lage zu versetzen, seine Kompetenzen sinnvoll in einen Verbund einbringen zu können um sie zu multiplizieren oder durch Know How Austausch weiterzuentwickeln.
- Economies of Scale zu erzielen
- mit geringen Transaktionskosten Leistungsverbesserungen im Sinne von Innovationen erreichen zu können.

Insgesamt resultieren damit statische und dynamische Effekte sowohl für die Kunden wie für die Anbieter.

Optimierung der Leistungssysteme auf der Basis dieser Kooperationen. Dabei geht es bspw. darum, den oben dargestellten Grundsätzen des Einsatzes der persönlichen Arbeit im Dienstleistungsprozess Rechnung zu tragen.

2. Anforderungen an die Politik

Die Aufgabe der Politik muss es vor allem sein, die notwendigen Voraussetzungen, Freiräume und Anreize zu schaffen, dass die Unternehmen den dargestellten Strukturwandel bewältigen können.

Handlungsbedarf besteht vor allem in folgenden Bereichen:

- Schaffung von Voraussetzungen für international wettbewerbsfähige Destinationen durch Konzentration der Entwicklung und Förderung auf Kompetenz- und Attraktionszentren. Dies entgegen den traditionellen, auf Ausgleich angelegten Konzepten der Regionalökonomie.
- Konsequente Umorientierung von einer Branchen- zu einer an Problemlösungen orientierten Prozesssicht. Im Sinne dieser Neuorientierung ist auch das Berufsbildungssystem auf neue, breit auf Problemlösungen definierte Berufsbilder zu orientieren.
- Freiräume gilt es vor allem im Bereich der Raumplanung zu schaffen, so dass standortgebundene Unternehmen genügend frei sind, rasch auf neue Trends zu reagieren und komplette Dienstleistungsketten zu bieten.
- Funktionierende Anreizstrukturen gilt es zu sichern, indem vor allem wettbewerbsverzerrende strukturpolitische Massnahmen abgeschafft werden. Im Vordergrund steht u.a. die Abschaffung des Saisonierstatutes, Dies ist nicht nur aussenpolitisch und sozialpolitisch bedenklich ist, sondern in der momentan praktizierten Form auch eine Subventionierung der traditionellen Hotellerie mit ihren überalterten Leistungsprozessen. Subventionierungen und Erhaltungsbeiträge an Tourismusunternehmen, wie beispielsweise in der Zentralschweiz bei einigen Bergbahnen praktiziert, müssen unterlassen werden.

3. Anforderungen an die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Tourismus

Anforderungen an sich selbst zu formulieren ist immer eine schwierige Aufgabe. Trotzdem wage ich einen bescheidenen Versuch. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Tourismus ist immer eine Perspektivenwissenschaft. Entweder befasst man sich aus wirtschaftlicher-, geographischer-, soziologischer-, oder politischer Sicht mit dem Tourismus.

Die wirtschaftswissenschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen Tourismus verzeichnete bis heute zwei Hauptphasen. In einer **Phase 1**, geprägt u.a. auch durch meinen Vorvorgänger Hunziker, ging es vor allem um die Definition sowie Abgrenzung von Phänomenen und Erscheinungen. So wurde die heute noch weltweit wegweisende Definition des Tourismus entwickelt und touristische Erscheinungsformen wurden systematisiert. Hauptzweck war es, Tourismuswirtschaft zu institutionalisieren, entsprechende Organisationen einzuführen und zu festigen. In einer **zweiten Phase**, geprägt u.a. durch meinen Vorgänger Claude Kaspar oder auch in Bern durch Krippendorf, lag der Schwerpunkt auf der Betrachtung des Tourismus als System. Die Beziehungen des Tourismus mit seinen verschiedenen Umwelten wurde erforscht und

quantifiziert. Ebenfalls versuchte man Wachstumskonzepte (wie „qualitative Entwicklung“) im Tourismus zu entwickeln und umzusetzen.

Ich könnte mir vorstellen, dass auf diese mehr umweltorientierte Phase eine eher nach innen gerichtete Phase folgt. In dieser geht es im Sinne einer Resourcenorientierung um die Erforschung von Dienstleistungsprozessen, Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Destinationen/Standorten oder um Netzwerkeffekte und Kooperationsstrategien.

Hier setzt m.E. auch der wirtschaftswissenschaftliche Wert des Tourismus ein. Tourismus kann, wie alle angewandten Wissenschaften, dazu dienen, Kenntnisse aus den Kerndisziplinen anzuwenden und deren Eignung zu überprüfen. Es handelt sich hier um eine Anwendungsfunktion. Angewandte Gebiete können aber immer in Grenzbereichen auch selbständig dazu beitragen, neue Erkenntnisse zu gewinnen. Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre geht es hier vor allem um Netzwerkeffekte und das Management persönlicher Dienstleistungen sowie das interdisziplinäre Denken. Im Bereich der Volkswirtschaftslehre geht es um Erkenntnisse der Wettbewerbsfähigkeit von Räumen und Destinationen sowie deren strategische Positionierung. Ich freue mich, in diesem dynamischen Bereichen hier an der HSG tätig zu werden und danke Ihnen für die Aufmerksamkeit.