



Virtuelle Akademie  
Nachhaltigkeit

# Wertschöpfung

## Episode 1: Das ökonomische Konstrukt Wert und Wertschöpfung

Prof. Dr. Claudia C. Brözel  
Hochschule für Nachhaltige Entwicklung, Eberswalde





## Zitat zur Episode

Alle Reisen  
haben  
eine heimliche Bestimmung,  
die der Reisende  
nicht ahnt.

Martin Buber,  
ein österreichisch-israelischer jüdischer Religionsphilosoph.



# Übersicht zur gesamten Lerneinheit

## Episode 1:

## Das ökonomische Konstrukt Wert und Wertschöpfung

## Episode 2:

## Die Tourismuswirtschaft weltweit

## Episode 3:

## Die Tourismuswirtschaft in Deutschland



## Lernziele dieser Episode

### Lernziel 1:

Sie können den Begriff **Wert** und **Wertschöpfung** im klassisch ökonomischen Sinn erläutern.

### Lernziel 2:

Sie können die Wertschöpfungskette nach Porter erläutern und daraus touristische Wertschöpfungsketten ableiten.

### Lernziel 3:

Sie können den Begriff **Wert** und **Wertschöpfung** reflektieren.

### Lernziel 4:

Sie verstehen die verschiedenen Teilbranchen der Tourismusindustrie und können beispielhaft Wertschöpfungsprozesse aufzeigen.

### Lernziel 5:

Sie verstehen den Begriff „Destination“ und kennen eine Definition.



## Gliederung dieser Episode

- Wertdefinition und Wertverständnis in der klassischen Ökonomie
- Wertschöpfungskette nach Porter
- Reflexion des Wertbegriffes
- Wertschöpfungsketten im Tourismus
- Begriff und Definition „Destination“ als touristischer Fachterminus
- Veränderung der Wertschöpfung durch Digitalisierung



# Wertschöpfung

Die Wertschöpfung steht im Mittelpunkt jeder ökonomischen Aktivität, da ein **rational** handelndes Wirtschaftssubjekt nur dann eine wirtschaftliche Transaktion eingehen bzw. durchführen wird, wenn es sich davon einen **Mehrwert** verspricht.

Ein solcher Mehrwert kann entweder aus Sicht der **Anteilseigner** des Unternehmens definiert werden oder aus Sicht des **Kunden**.

Der Wertschöpfungsbegriff beschreibt dabei zum einen diesen Mehrwert schaffenden Prozess. Zum anderen bezieht er sich auf das in **Wertgrößen gemessene Ergebnis des Prozesses**.

Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 369



# Wertekette

- Die Wertekette stellt die zentralen Aktivitäten eines Unternehmens zur Bereitstellung eines Leistungsangebots in einer dem Verrichtungsprinzip der Branche folgenden Reihenfolge dar.
- Die Wertekette stellt dabei den Gesamtwert des Unternehmens dar und setzt sich aus den Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen.
- Wertaktivitäten sind in diesem Zusammenhang die physischen und technologischen Aktivitäten, aus denen ein Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft.

Quelle: Oehlrich (2010, S. 139)



## Zitate zum klassischen Wertverständnis

- „Porter (..) schlug die Wertekette als Instrument vor, mit dem zu ermitteln ist, wie in organisatorischer Hinsicht die Werterstellung vorgenommen werden kann.“ (Kotler/Bliemel, 1999, S.60)
- „Die Wertekette bietet dem Unternehmen einen umfassenden Analyserahmen für die systematische Suche nach Möglichkeiten, für die Kunden überlegene Wertangebote zu erstellen.“ (Kotler/Bliemel, 1999, S.61)





## Ökonomische Basis des Wertverständnis

- ....die Neoklassische Ökonomie beschäftigt sich vor allem mit mikroökonomischen Fragestellungen, d.h. dem Verhalten einzelner Wirtschaftssubjekte.
- Im Mittelpunkt steht dabei die *Verteilung* der vorhandenen Ressourcen auf die verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten, wobei neben dem grundsätzlichen Problem der Wert- und Preisbestimmung die Entscheidungen der *Haushalte* hinsichtlich Konsum und Produktionsfaktorangebot sowie die Entscheidungen der *Unternehmen* hinsichtlich Produktionsstruktur und -umfang untersucht wurden.

Quelle: Söllner (2012 S.42 f.)



## Wie definiert sich der **Wert**?

Im neoklassischen Verständnis: wird der Wert eines Gutes von dessen subjektiv empfundenen Nutzen definiert. Genauer gesagt, entspricht der Tauschwert, also der Preis, dem Grenznutzen (dem Nutzen der letzten konsumierten Einheit eines Gutes), also dem marginalen Gebrauchswert.



Grenznutzen

Quelle: Söllner (2012S.42 f.)

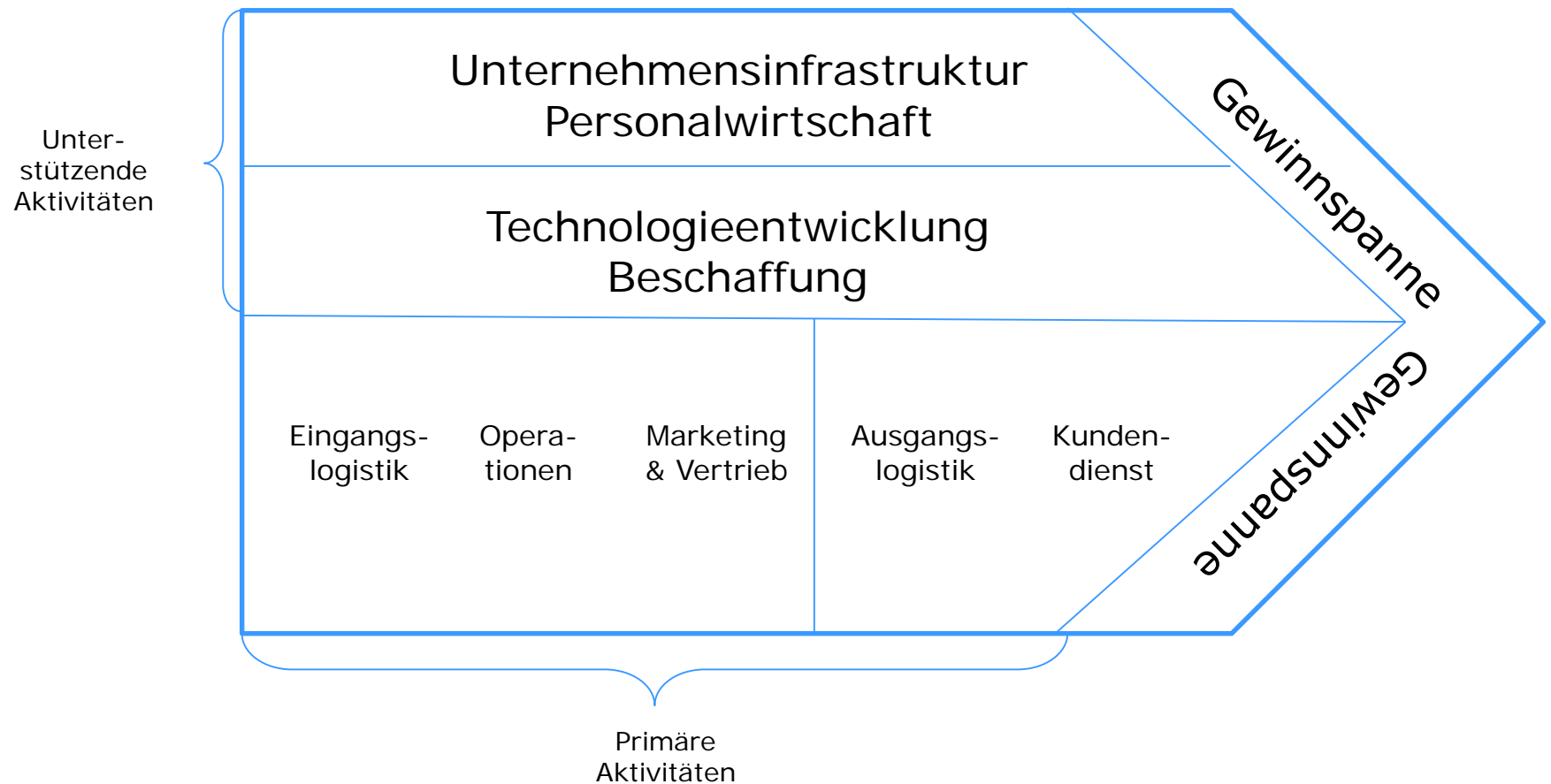


## Reflexion: Wert – Nutzen

- Welches Verständnis hat Porter?
- Ist Nutzen = Wertschaffung?
- Welchen Nutzen bietet ein Substitut?
  
- Was bedeutet Nutzen? Was bedeutet Nutzen aus Kundensicht?
- Porter → Fokus auf Kundensicht (Marketing)
  
- → Beispiele: Burger/Handy/Flugreise



# Die generische Wertkette von Porter



Quelle: Porter, 1986, S. 62

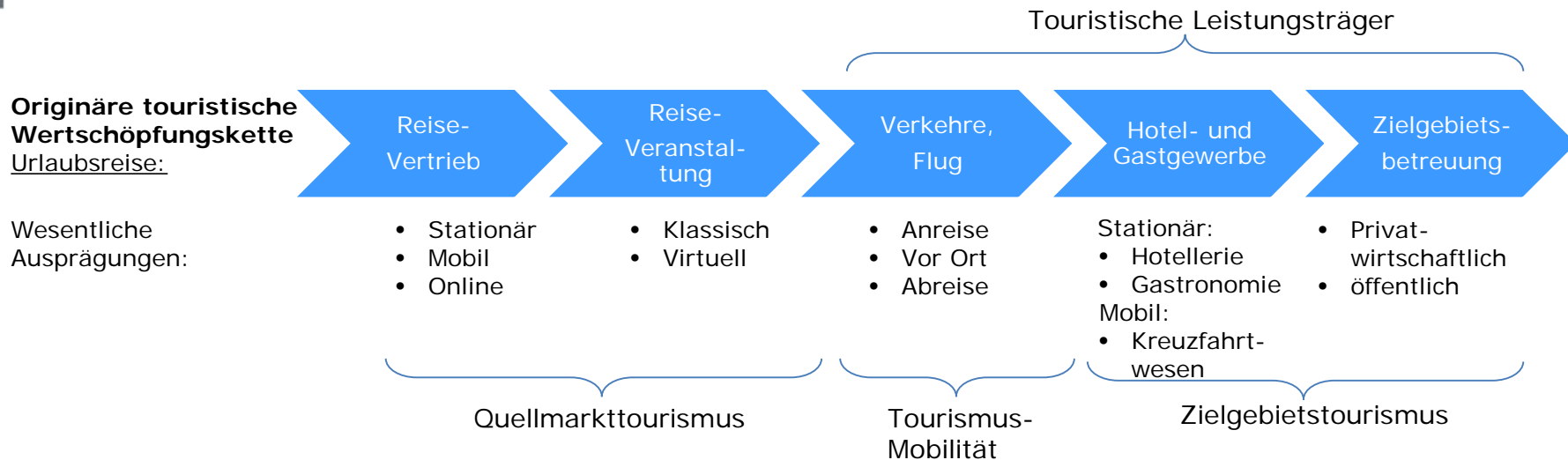


## Werteverständnis nach Porter

- Weiterhin spiegelt die **Gewinnspanne** die Differenz zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind, wider.
- Da alle Wertschöpfungsaktivitäten auf den Kunden ausgerichtet sind, drückt die auf Folie 11 dargestellte Pfeilrichtung die Absatzorientierung des Unternehmens aus und verdeutlicht, dass Porter mit Wert denjenigen Wert meint, der für den **Kunden** geschaffen wird. Daher ist jede Wertaktivität so zu steuern, dass dieser für den Kunden entstehende Wert über den Kosten liegt.



# Touristische Wertschöpfungsstufen und -bereiche



## Derivative touristische Wertschöpfungskette (ausgewählte)

Gesundheits-Tourismus: Prävention, Rehabilitation, Leistungs- und Attraktivitätssteigerung → Kur- und Bäderwesen, medizinisch-therapeutische Dienstleister

Freizeitevents, u.a.: Sport, Kultur → Eventmanagement

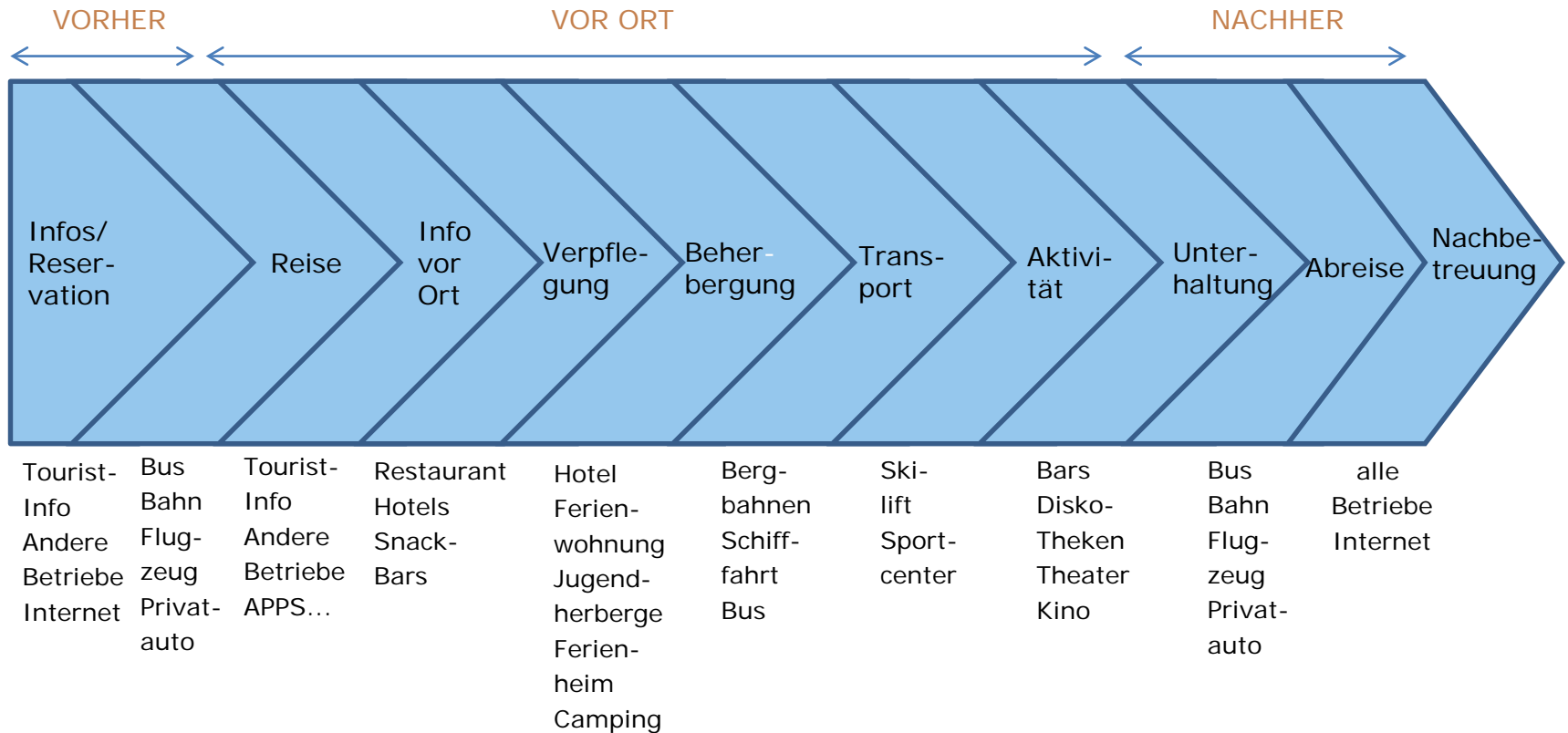
Geschäftsreisen: Business-Travel-Management, MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Events)

Mischformen: Messe- und Ausstellungswesen

Quelle: Eberhard (2012), S. 6



# Dienstleistungskette im Tourismus



Quelle: Dettmer (2005), S.56



## Was ist eine Destination?

- „Eine lokale Tourismusdestination ist ein physischer Raum, in welchem ein Gast mindestens eine Übernachtung verbringt.
- Er beinhaltet Tourismusprodukte wie unterstützende Dienstleistungen und Ausflugsmöglichkeiten, sowie touristisch nutzbare Ressourcen im Umkreis einer Tagesreise.
- Er hat physische und administrative Grenzen, die sein Management, Landschaftsbild und Lebensgefühl bestimmen und seine Wettbewerbsfähigkeit definieren.
- Lokale Tourismusdestinationen bestehen aus vielen Stakeholdern, darunter oft einer gastgebenden Bevölkerung, und können ineinander geschachtelt oder durch Kooperation größere Destinationen bilden“

(UNWTO 2016)





## Was ist eine Destination?

Beritelli et al. (2013, S. 53) definieren Destination wie folgt:

- „[...] , der Tourist [konsumiert] ein Leistungsbündel, das in einem bestimmten Raum, d.h. in einem Ort oder einer Region, angeboten wird. Wenn er ein Reiseziel auswählt, so vergleicht er die Räume mit ihren Leistungsbündeln untereinander und wählt aus den im Wettbewerb stehenden Räumen denjenigen aus, der seine Bedürfnisse am besten erfüllt.“



# Die Tourismuswirtschaft

## Destination

### Transportwesen

Luft

Wasser

Land

Schiene

### Beherbergung

Hotellerie

Parahotellerie

Private

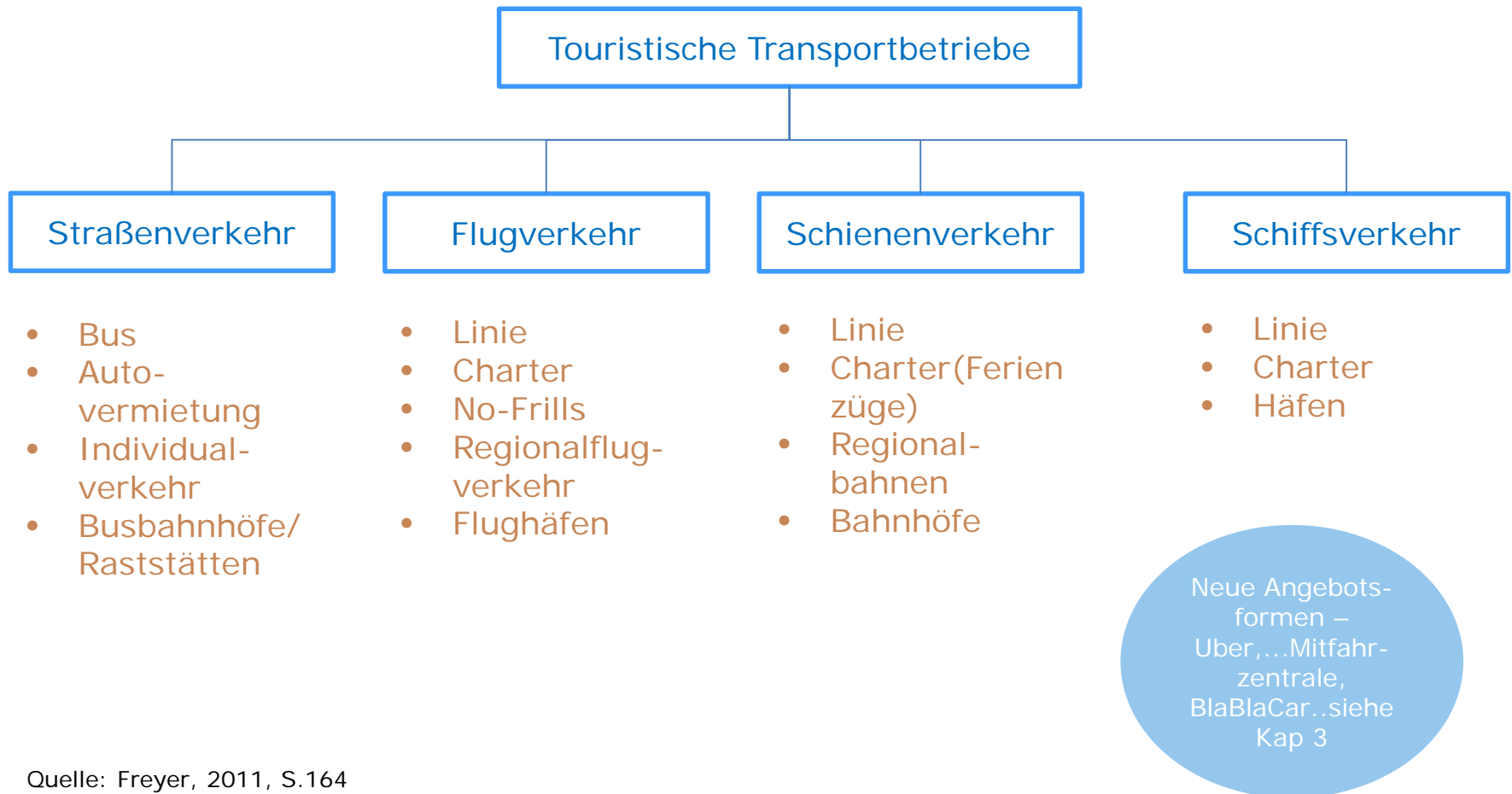
Sonder-  
formen

Aktivitäten

*Information*



# Touristisches Transportwesen



Quelle: Freyer, 2011, S.164



## Leistungsbündel „Transport“

<b>Vorleistung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Strecken-, Zeit- u. Tarifplanung</li><li>• Informationen, Auskünfte</li><li>• Reservierung, Ticketing, Abfertigung (Check In)</li><li>• Bereitstellung</li></ul>	<b>Kernleistung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beförderung</li><li>• Transport</li></ul> <p>(Personen, Gepäck)</p>	<b>Nachleistung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Check Out und Entsorgung</li> <li>• Nachbetreuung (Wartung der Geräte, Reklamation, Kundenbindung)</li></ul>
	<b>Nebenleistung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verpflegung (Catering)</li><li>• Unterhaltung (TV, Musik)</li></ul>	
<b>Verkehrswegsicherung (unterstützende Leistung)</b>		

Quelle: Freyer, 2011, S.163



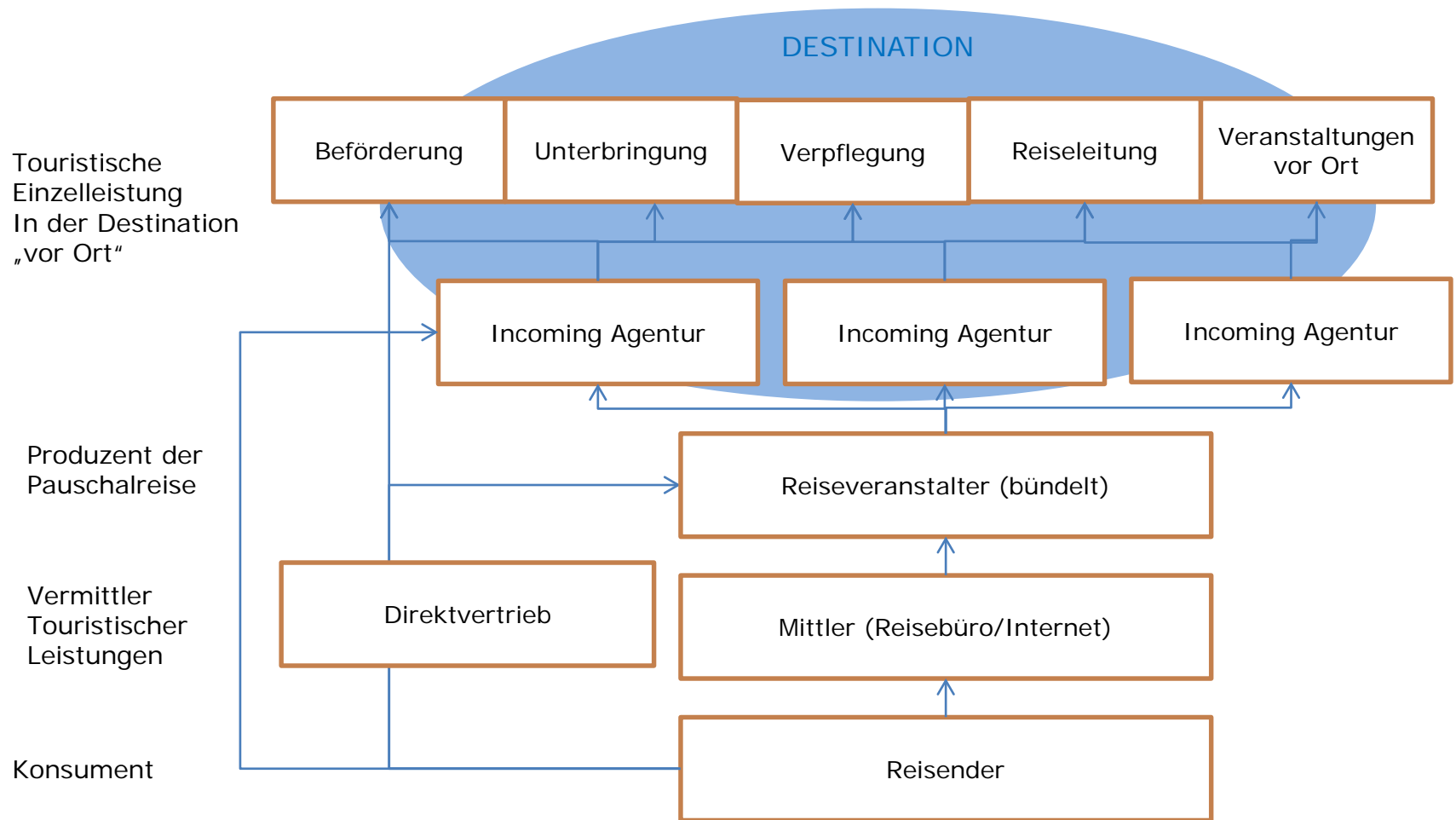
# Beherbergungswesen



Quelle: Pompl/Freyer (2008)

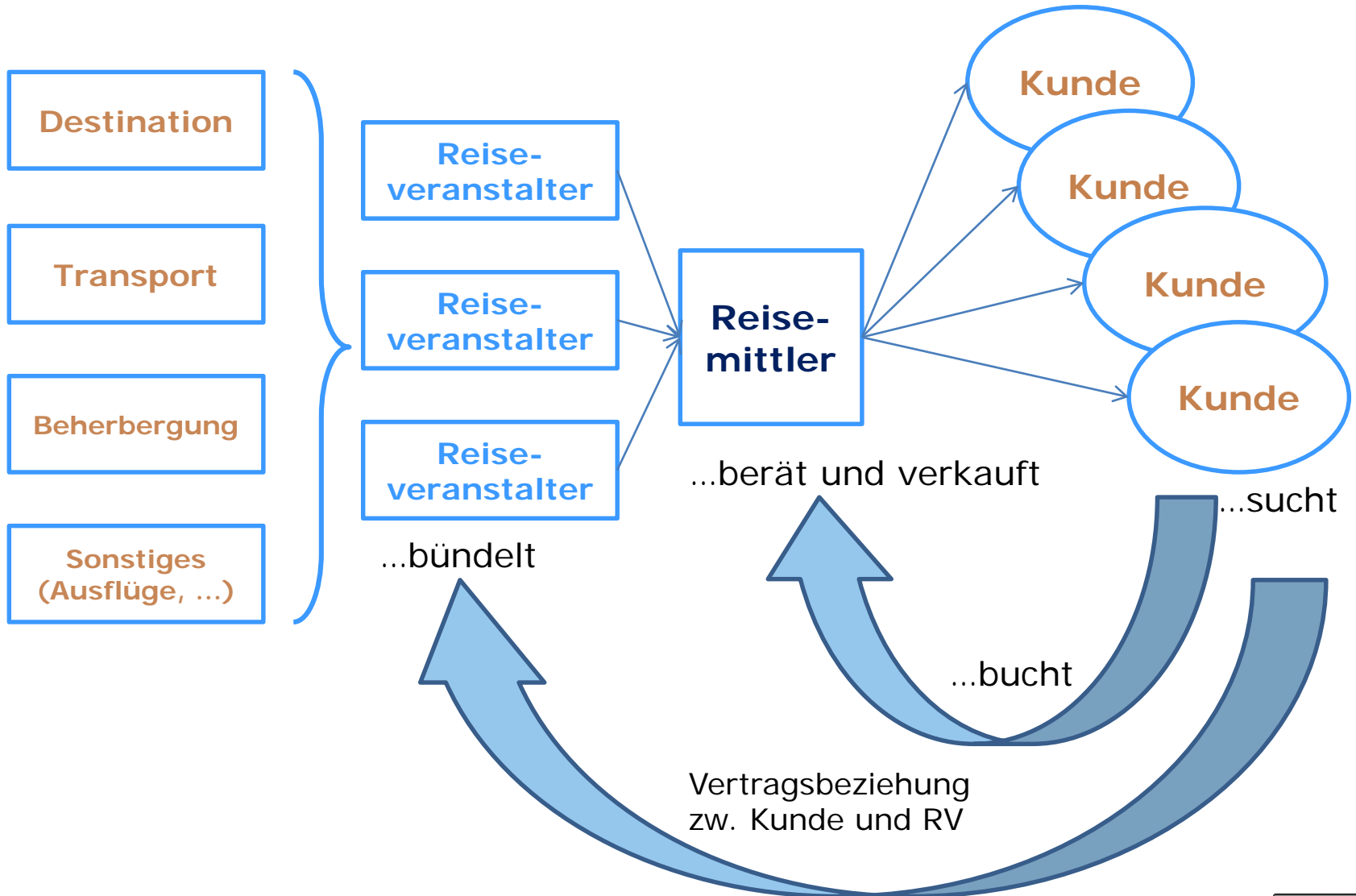


# Wertschöpfungskette Pauschalreise



Quelle: Nach Eberhard (2012), S. 11

# Klassische Pauschalreise





# Konstitutive Elemente der Pauschalreise

## **Dienstleistung: Dienstleistungsversprechen**

Alle persönlichen Dienstleistungselemente der Pauschalreise sind immaterielle Güter, für sie gilt das sog. uno-actu-Prinzip, d.h. die Produktion und der Konsum der Leistung finden zur gleichen Zeit statt.

## **Leistungsbündel**

Die Pauschalreise ist immer ein Paket bzw. eine Zusammenstellung von mehreren (mindestens zwei) komplementären Dienst- und Sachleistungen.

## **Pauschalpreis**

Die Pauschalreise wird dem Kunden zu einem Gesamtpreis angeboten, die einzelnen Preise für die verschiedenen Leistungen z.B. für Transport oder Übernachtung, sind für den Kunden nicht ersichtlich.

## **Vorfertigung**

Die Erstellung des Angebotes erfolgt vor der Nachfrage des Kunden, der auf der Grundlage eines vom Veranstalter festgelegten und katalogmäßig angebotenen Programms bucht.

## **Risikübernahme** (siehe Reiserecht)

Der Reiseveranstalter haftet für die von ihm durch schlechte Organisation zu verantwortende Mängel, sowie für solche Mängel aus der Tätigkeit fremder Leistungsträger. Der Reiseveranstalter trägt auch das Risiko der Auslastung.

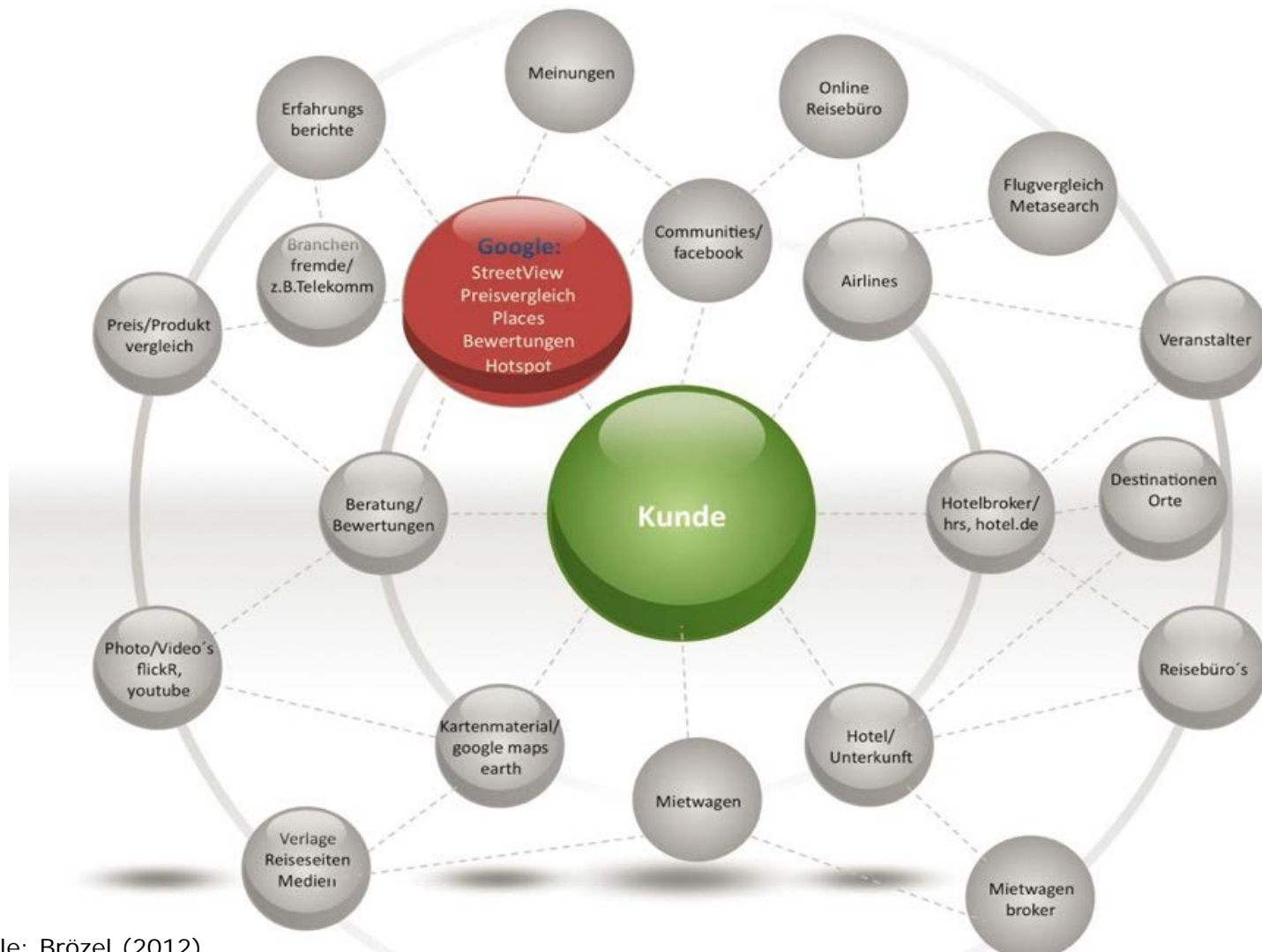
## **Problemlösungskompetenz**

Der Kunde entscheidet sich nur für eine Pauschalreise, wenn er sich von ihr gegenüber einer selbst organisierten Reise Vorteile verspricht wie z.B. ein preisgünstiges Arrangement, eine bequemere Art seine eigenen Urlaubswünsche zu realisieren.





# Digitale Wertschöpfungsmatrix



Quelle: Brözel (2012)



# Aufgaben für das Selbststudium

1. Inwiefern passt das Eingangszitat zur Episode? Überdenken Sie das Zitat ohne/mit dem Wissen von welchem Autor es stammt.
2. Diskutieren Sie das Werteverständnis der Neoklassischen Ökonomie und die Frage, ob dieses Verständnis heute die Grundlage unseres Handelns ist.
3. Entwickeln Sie diskursiv ein anderes mögliches Werteverständnis als Grundlage ökonomischen Handelns.
4. Beschreiben Sie die Wertekette nach Porter und diskutieren Sie die verschiedenen Ansatzpunkte für ein anderes Werteverständnis.
5. Zeigen Sie beispielhaft an einer touristischen Wertschöpfungskette auf, wo Ansatzpunkte für ein anderes Wertverständnis gegebenenfalls auf ein anderes Kundenbedürfnis wirken können.
6. Diskutieren Sie – auch kritisch - den „Nutzen“ einer Destination.



## Literatur und Quellen- weiterführende Links

- Prof. Dr. Eberhard, T. (Hsg.) (2012): Tourismus Management Passport, Edition Wertschöpfung im Tourismus, Hochschule München
- Porter, Michael (1986): Wettbewerbsvorteile, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Kotler, P./Bliemel, F. (1999) Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung (9. Auflage) Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- UNWTO (2016): Definition Tourism Destination. Conceptual Framework / Destination Management & Quality Programme. URL: (Stand 10.05.2016)
- Beritelli, Pietro; Laesser, Christian; Reinhold, Stephan; Kappler, Arnold (2013): Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement. Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken. Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), St. Gallen.
- Freyer, W. (2011), Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie (10.Auflage) , Oldenbourg Verlag
- Pompl. W./Freyer, W. (2008) Reisebüromanagement - Gestaltung der Vertriebsstrukturen im Tourismus (2. Auflage), Oldenbourg Verlag, München
- Brözel, C. (2012): Perspektiven von Transaktionen in der Internetökonomie (Dissertation) , SLUB-Online, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-86522>
- Dettmer (2005): Dettmer, Harald; Eisenstein, Bernd; Gruner, Axel; Hausmann, Thomas; Kaspar, Claude; Oppitz, Werner; Pircher-Friedrich, Anna Maria; Schoolmann, Gerhard (2005): Managementformen im Tourismus. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005) Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen; VSchäffer-Poeschel; 3., aktualisierte Auflage (9. Juni 2005)
- Oehrich, M. (2010) BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE – Eine Einführung am Businessplan-Prozess; 2. überarbeitete Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Söllner, F. (2012) Die Geschichte des ökonomischen Denkens. 3. Aufl. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012
- Pompl, W. in Mundt, J.W. (Hrsg) (2007) Reiseveranstaltung. 6. überarbeitete Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München