

Masterthesis: Entwicklung eines strategischen Tools zur individuellen Anwendung bei Radreiseveranstaltern auf Basis der SWOT-Analyse

Masterstudiengang: Unternehmensführung

Verfasser: Steffen Trondt

Betreuer: Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger
Heiko Diekenberg

Abgabedatum: 15.10.2020

Praxis X **Theorie**

Ausgangslage und Problemstellung

Die ursprüngliche Problemstellung bestand darin, die Digitalisierung und ihre Folgewirkungen auf die Branche des Fahrradtourismus zu beziehen und zu analysieren, welche Chancen und Risiken sich daraus für Radreiseveranstalter ergeben. In Zuge dessen gilt es, die Fahrradtourismusbranche und vor allem die Arbeit der Radreiseveranstalter (Geschäftsmodell) zu beschreiben, da insbesondere über letzteres bisher keine umfänglichen Informationen und Quellen existieren.

Durch die Ausbreitung des Corona-Virus hin zu einer weltweiten Pandemie wurden die Radreiseveranstalter, insbesondere auf Grund von Grenzschließungen, Kontaktverboten und Reisewarnungen, massiv negativ beeinflusst. Dies hat gezeigt, dass es diverse nicht vorherzusehende Risiken gibt, die sowohl uns alle, als auch die Radreiseveranstalter betreffen. Daher hat sich die Problemstellung dahingehend verschoben, dass es neben der Beschreibung der Radreiseveranstalter und deren Arbeit um eine ganzheitliche Analyse der Risiken und Chancen geht, von denen Radreiseveranstalter betroffen sind. Zuzüglich zu der Analyse der Chancen und Risiken, innerhalb derer die Digitalisierung nach wie vor eine wichtige Rolle spielt, mittels einer (Mega-)Trendbetrachtung, PESTEL- und 5-Forces-Analyse, stellt sich die Frage, wie den Radreiseveranstaltern eine Möglichkeit zum Umgang mit den Chancen und Risiken an die Hand gegeben werden kann. D.h. Teil der Problemstellung ist nicht nur die Identifizierung der Chancen und Risiken, sondern ebenfalls die Erarbeitung einer Möglichkeit mit der Radreiseveranstalter, auf Basis der eigenen Stärken und Schwächen, darauf vorbereitet werden können Chancen zu nutzen und Risiken abzuwehren bzw. beherrschen zu können.

Lösungsansätze

Zu Beginn wird der Fahrradtourismus und die Branche mit Hilfe einer Definition des Fahrradtourismus im weiteren Sinne und einer Definition im engeren Sinne erläutert. Auf Grundlage dessen findet die Einordnung des Fahrradtourismus, wie er von Radreiseveranstaltern angeboten wird, in die Tourismusbranche statt. Zusätzlich werden die verschiedenen Arten von Fahrradreisen, die von Radreiseveranstaltern angeboten werden, erläutert. Abschließend wird die Erläuterung der Fahrradtourismusbranche durch Daten und Informationen, die sich aus Literaturrecherchen ergeben haben, ergänzt. Die Arbeit der Radreiseveranstalter wird mit Hilfe des Business Modell Canvas erläutert, da mit Hilfe dieses Modells das Geschäftsmodell und damit die wichtigsten Aktivitäten, Partner, das Nutzenversprechen etc. von Radreiseveranstaltern aufgezeigt werden können.

Die Chancen und Risiken, von denen Radreiseveranstalter betroffen sind bzw. zukünftig betroffen sein können, werden mit Hilfe einer (Mega-)Trendbetrachtung, PESTEL- und 5-Forces-Analyse erarbeitet. Im Rahmen der (Mega-)Trendbetrachtung werden ausgewählte (Mega-)Trends auf die Fahrradtourismusbranche übertragen und Chancen und Risiken abgeleitet. Bei der PESTEL-Analyse werden die 6 Umweltsegmente der Analyse mit Hilfe einzelner Einflussfaktoren untersucht und als Chance oder Risiko bewertet. Dabei sind die Einflussfaktoren so gewählt, dass sie von expliziter Bedeutung für Radreiseveranstalter sind. Im Rahmen der 5-Forces-Analyse werden die 5 Wettbewerbskräfte aus Sicht der Fahrradtourismusbranche und Radreiseveranstalter genauer betrachtet, um daraus Chancen und Risiken ableiten zu können.

Im letzten Schritt werden die herausgearbeiteten Chancen und Risiken in Verbindung mit den individuellen Stärken und Schwächen einzelner Radreiseveranstalter gesetzt. Dafür wird ein Workshop konzipiert, in dessen Rahmen die Stärken und Schwächen der Radreiseveranstalter herausgearbeitet werden und ihnen die Chancen und Risiken vorgestellt werden. In der Nachbereitung des Workshops werden die Chancen und Risiken mit den Stärken und Schwächen in Verbindung gesetzt und daraus allgemein formulierte Ziele abgeleitet, um Handlungsbedarfe aufzuzeigen und erste Lösungsansätze zu eröffnen. Das strategische Tool, welches auf der SWOT-Analyse aufbaut, setzt sich im Wesentlichen aus den Analyseergebnissen der (Mega-)Trendbetrachtung, PESTEL-, 5-Forces-Analyse und dem konzipierten Workshop und dessen Nachbereitung zusammen.

Masterthesis: Entwicklung eines strategischen Tools zur individuellen Anwendung bei Radreiseveranstaltern auf Basis der SWOT-Analyse

Ergebnisse

Der Bereich der Fahrradtourismusbranche, der von Radreiseveranstaltern abgedeckt wird, konnte mit Hilfe der Abgrenzung des Fahrradtourismus im engeren Sinne vom Fahrradtourismus im weiteren Sinne und der Beschreibung der verschiedenen von Radreiseveranstaltern angebotenen Arten von Radreisen gut beschrieben werden. Durch die Beschreibung des Geschäftsmodells von Radreiseveranstaltern mit Hilfe des Business Model Canvas konnte ein ausführlicher Überblick über die Arbeit und das Geschäftsmodell der Radreiseveranstalter gegeben werden, sodass die folgenden Teile der Arbeit darauf bezogen werden konnten. Durch die (Mega-)Trendbetrachtung, PESTEL- und 5-Forces-Analyse konnte eine Vielzahl möglicher Chancen und Risiken ermittelt werden und die einzelnen (Mega-)Trends, Umweltsegmente der PESTEL-Analyse und Wettbewerbskräfte im Rahmen der 5-Forces-Analyse übergeordnet als Chance oder Risiko eingestuft werden. Zu den Chancen im Bereich der (Mega-)Trendbetrachtung werden die (Mega-)trends der Nachhaltigkeit, Globalisierung, Urbanisierung, Mobilität, Analogisierung und des demografischen Wandels gezählt. Zu den Risiken werden die (Mega-)Trends der Digitalisierung und Individualisierung gezählt. Im Rahmen der PESTEL-Analyse werden die politische, gesellschaftliche, technologische, ökologische und rechtliche Umwelt als Chance bewertet und die ökonomische Umwelt als Risiko. Im Rahmen der 5-Forces-Analyse werden die Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern, Verhandlungsstärke der Kunden, Verhandlungsmacht der Lieferanten und die Bedrohung durch neue Konkurrenten als Risiko bewertet. Als Chance wird dahingegen der Bereich der Gefahr durch Substitutionsgüter eingeschätzt. Ein weiteres Ergebnis der Arbeit ist der konzipierte Workshop, der sich zum einen aus der Präsentation der herausgearbeiteten Chancen und Risiken und zum anderen aus einem Teil in dem die individuellen Stärken und Schwächen von Radreiseveranstaltern erarbeitet werden, zusammesetzt. Zum Herausarbeiten der Stärken und Schwächen wurde eine Checkliste zur Orientierung erarbeitet, die auf den einzelnen Bestandteilen des Business Model Canvas aufbaut, um damit intere Stärken und Schwächen aufzudecken. Aus den Verknüpfungen der Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken, die sich in der Nachbereitung des Workshops ergeben, konnten allgemeinformulierte Ziele abgeleitet werden, die den Zweck des Aufzeigens von Handlungsbedarf und Lösungsansätzen erfüllen. Schlussendlich ergibt sich aus den beschriebenen Einzelteilen ein ganzheitliches strategisches Tool, mit dem Radreiseveranstalter auf die Zukunft vorbereitet werden können und ihnen die Möglichkeit gegeben werden kann Chancen zu nutzen und Risiken abzuwehren.

Fazit und Ausblick

Auf Basis der Erläuterung des Geschäftsmodells klassischer Radreiseveranstalter konnte eine Vielzahl von Chancen und Risiken, die Radreiseveranstalter betreffen (können) ermittelt werden. Die Übersicht über die Arbeit der Radreiseveranstalter hat insbesondere bei der (Mega-)Trendübertragung und der Durchführung der PESTEL-Analyse geholfen. Bei der (Mega-)Trendübertragung konnten, mit Hilfe des Wissens über Radreiseveranstalter, die Auswirkungen der betrachteten (Mega-)Trends gezielt auf Radreiseveranstalter und ihr Leistungsangebot bezogen werden. Dies ermöglichte die Identifizierung spezifischer Chancen und Risiken für Radreiseveranstalter. Bei der Durchführung der PESTEL-Analyse konnten die einzeln zu bewertenden Einflussfaktoren zur Bewertung der Umweltsegmente zielgenau festgelegt werden, sodass relevante Chancen und Risiken identifiziert werden konnten. Die 5-Forces-Analyse hat dabei geholfen, die globale Umwelt auf die Branchenumwelt zu präzisieren und die Identifizierung von Chancen und Risiken enger auf die Branche zu beziehen. Allerdings hat sich die Anwendung der 5-Forces-Analyse, auf Grund eines Mangels an Informationen über die Branche und die von Radreiseveranstaltern geleistete Arbeit, schwierig gestaltet. Die relevantesten Chancen sind die Entwicklungen hin zur Nachhaltigkeit, die Kundenwünsche hin zu naturnahen, aktiven und authentischen Urlaubserlebnissen und der Trend hin zum Fahrrad, sowohl als Mobilitätslösung als auch als Freizeitgerät. Als größte Risiken können die wirtschaftliche Lage in Kombination mit wirtschaftspolitischen Maßnahmen, die durch die Corona-Pandemie gezeichnet sind, und die Digitalisierung gesehen werden. Im zweiten Schritt wurde ein Tool erstellt, um die Chancen und Risiken mit individuellen Stärken und Schwächen, welche im Rahmen des Tools erarbeitet werden, von Radreiseveranstaltern in Verbindung setzen zu können, um daraus Handlungsbedarfe und -ansätze für einzelne Radreiseveranstalter abzuleiten. Das konzipierte Tool hat sich als geeignet für diesen Zweck erwiesen. Ein Hauptgrund dafür ist das Herausarbeiten der individuellen Stärken und Schwächen im Rahmen des Workshops, der Teil des Tools ist, welches sich als zielführende Vorgehensweise erwiesen hat. Im Rahmen des diesjährigen Cycle Summits, einer Konferenz plus Marktplatz für Radreiseveranstalter, im November soll das Tool den teilnehmenden Radreiseveranstaltern vorgestellt werden. Dies soll zu weiteren Anwendungen bei Veranstaltern führen. Ein Ziel für die zukünftige Anwendung des Tools ist die Durchführung des Workshops mit mehreren Teilnehmern. Zudem soll das Tool bei teilnehmenden Radreiseveranstaltern, in ca. einem Jahr erneut zur Anwendung kommen, um Fortschritte zu überprüfen und Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Dazu muss das Tool laufend aktualisiert werden, insbesondere hinsichtlich der Chancen und Risiken, um Aktualität gewährleisten zu können.