

Leseprobe

F&B-Management (IST-Zertifikat)

Studienheft

Den ökonomischen Erfolg steigern: Wirtschaftlichkeit im F&B Management

Autor

Professor Dr. Axel Gruner
Mariana Puseljic

Kapitel 2

- 2. Strategische Entscheidungen**
- 2.1 Unternehmenspolitik und strategische Ziele unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit**
 - 2.1.1 Nachhaltigkeit: soziale, ökonomische, ökologische Determinanten
 - 2.1.2 Mission
 - 2.1.3 Vision
 - 2.1.4 Leitbild
- 2.2 Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien**
 - 2.2.1 Wachstumsstrategien
 - 2.2.2 Partnerschaftsstrategie
 - 2.2.3 Geschäftsbereichsstrategien
 - 2.2.4 Ressourcenstrategien
 - 2.2.5 Wertschöpfungsstrategien
 - 2.2.6 Kooperationsstrategien

2. Strategische Entscheidungen

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- Unternehmenspolitik und strategische Ziele unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit zu betrachten;
- das Nachhaltigkeitsdreieck zu erläutern;
- für ein gastgewerbliches Unternehmen die Mission, Vision und ein Leitbild zu erstellen;
- unterschiedliche Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien unter der Berücksichtigung der jeweiligen betriebsspezifischen Marktsituation zu entwickeln.

2.1 Unternehmenspolitik und strategische Ziele unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit

Die Unternehmenspolitik umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen, die eine Präzisierung der Unternehmensmission und der Unternehmensvision darstellen, aber im Gegensatz zu konkreten Entscheidungen im Unternehmen über beispielsweise das Angebot oder die Art des Service vergleichsweise abstrakt sind. Die Durchsetzung der Unternehmenspolitik ist Aufgabe des strategischen Managements.

Im Rahmen der Unternehmenspolitik sollte das Unternehmen seine Position zu bestimmten Gebieten festhalten. Dazu gehören:

- Grundzweck und wirtschaftliche Grundfunktion der Unternehmung
- Grundziele der Unternehmung (z. B. Erfolgs- und Angebotsziele)
- Verhaltensgrundsätze gegenüber Anspruchsgruppen (Stake- und Shareholder)
- Grundkonzept der Unternehmensleitung (z. B. Organisationsform und Führungskonzept) (www.wirtschaftslexikon24.com/d/unternehmenspolitik/unternehmenspolitik.htm)

Die Erwartungen von Gästen, Investoren und Öffentlichkeit an das Verantwortungsbewusstsein der Hoteliers und Gastronomen steigen. Die Gastgeber sehen sich deshalb zunehmend in der Pflicht, nachhaltiger zu wirtschaften, ihr gesellschaftliches und ökologisches Engagement zu dokumentieren sowie diese Aktivitäten nach außen zu kommunizieren.

Nachhaltigkeit – ein in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendeter Begriff, der die besondere Rolle des Gastgebers hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele abbildet.

2.1.1 Nachhaltigkeit: soziale, ökonomische, ökologische Determinanten

Jedes Handeln der Gastgeber und Gäste beeinflusst die derzeitigen sowie zukünftigen sozialen, umweltbezogenen und nicht zuletzt monetären Rahmenbedingungen unseres Umfelds. Die Frage ist, ob das Bewusstsein für ein nachhaltiges Agieren bei den Akteuren bereits vorhanden ist oder sich entwickeln lässt.

„Stell dir vor, du entdeckst eines Tages auf deinem Gartenteich eine Seerose. Du freust dich an ihrer wunderbar zarten Blütenpracht, weißt andererseits, dass diese Pflanze stark wuchert und ihre Blattfläche jeden Tag verdoppelt. Wenn sie ungehindert wächst, werden ihre Schwimmblätter eines Tages den gesamten Teich bedecken. Dann werden sie in kurzer Zeit alle anderen Lebensformen ersticken. Die Seerose scheint freilich in den folgenden Tagen und Wochen ziemlich zierlich und harmlos zu bleiben. Du machst dir keine großen Sorgen. Im Gegenteil, du freust dich an ihrer wachsenden Pracht. Am 29. Tag stellst du plötzlich fest, dass ihre Blätter die Wasserfläche des Teiches zur Hälfte bedecken. Wie viel Zeit bleibt dir noch, um den Teich zu retten?“

Mit der Seerosen-Metapher veranschaulichten Dennis Meadows und sein Forscherteam schon im Jahre 1972 das Problem der heutigen ressourcen- sowie emissionsintensiven Industriegesellschaft, die sich wie eine Seerose exponentiell oder gar super-exponentiell entwickelt (vgl. MEADOWS et al. 1972, S. 20 ff.).

Die Enquete-Kommission zum „Schutz des Menschen und der Umwelt“ bildete 1994 die Erkenntnisse in einem „magischen Dreieck“ ab, das besagt, dass eine Entwicklung nur dann nachhaltig sei, wenn Umwelt, Soziales und Ökonomie gleichrangig sind und in systematischer Weise miteinander verknüpft werden (vgl. PUFÉ 2012, S. 112).

2. Strategische Entscheidungen

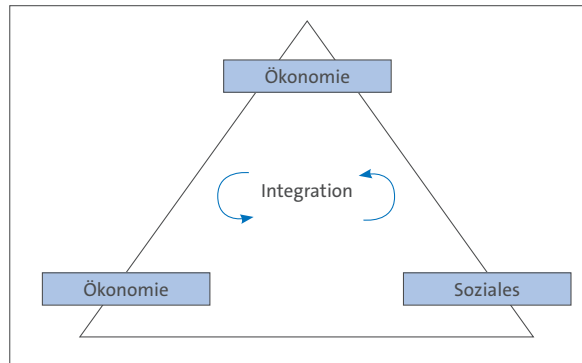


Abb. 1 Nachhaltigkeitsdreieck
(PUFÉ 2012, S. 113)

Das Wort Nachhaltigkeit beschreibt somit die besondere Rolle des Gastgebers hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele.

Insbesondere drei Fragen beschäftigen die gastgewerblichen Unternehmer:

- Bringt das Investment in Nachhaltigkeit und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft einen Return on Investment?
- Ist der Gast bereit, die eventuellen Mehrkosten mitzutragen?
- Woher erhalte ich das Kapital für einen ganzheitlichen Ansatz inklusive der korrespondierenden Maßnahmen?

Als Ergebnis dieser Unsicherheit sind vor allem kleine und mittelständische Gastgeber noch nicht bereit, das Thema Nachhaltigkeit strategisch anzugehen oder noch umfassender, CSR-Maßnahmen in ihrer Unternehmenspolitik zu verankern.

Ein Blick auf den Hotelmarkt zeigt, dass „Nachhaltigkeit“ keine Modeerscheinung ist, sondern mittlerweile vor allem in Hotelkonzernen mit unterschiedlich starken Ausprägungen zum Unternehmenskonzept gehört.

CSR steht für Corporate Social Responsibility und damit die Verantwortung der Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und Umwelt. Dazu müssen die Unternehmen – über die gesetzlichen Vorgaben hinaus – in ihrem Kerngeschäft soziale und ökologische Anforderungen erfüllen.

2. Strategische Entscheidungen

Beispielsweise belegen Studien, dass das Thema Green Meetings bei den Geschäftskunden sowie Veranstaltungsplanern angekommen ist. Unter diesem Begriff werden unter anderem nachfolgende Maßnahmen verstanden:

- Im Rahmen der Durchführung einer Veranstaltung werden die Emissionen so weit wie möglich minimiert; unvermeidbare Emissionen können durch Kompensationsmaßnahmen ausgeglichen werden.
- Der Einsatz natürlicher Ressourcen wird reduziert, dazu zählt Müllvermeidung, Recycling, aber auch der Schutz der Artenvielfalt.

Wichtig hierbei ist ein Gesamtansatz. So sollten diese Grundsätze nicht nur in die Zuliefererkette implementiert, sondern auch die Bezugsgruppen langfristig eingebunden werden (vgl. HERZOG et al. 2013, S. 166).

Die vorangegangenen Ausführungen belegen, dass der gastgewerbliche Unternehmer dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert im Rahmen seiner strategischen und operativen Entscheidungen einräumen muss.

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in Unternehmen (z. B. Senkung des Energieverbrauchs, Vermeidung von Abfall) erfordert häufig eine Veränderung der Unternehmenskultur. Kultur lässt sich verstehen als die von einer Gruppe geteilten Normen, Werte und Verhaltenspräferenzen. Kultur ist somit ein Orientierungssystem, welches das Erleben und Handeln der Mitglieder einer Kultur beeinflusst. Wird beispielsweise CSR Teil der Unternehmenskultur, muss sich dies im Unternehmensleitbild und den Unternehmenswerten widerspiegeln. Zudem müssen die Mitarbeiter für CSR sensibilisiert und gegebenenfalls geschult werden. Insbesondere kommt hier den Führungskräften eine wichtige Rolle zu – als Vorbilder und in der Sicherstellung der Umsetzung. Damit Nachhaltigkeit sich auch im Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter widerspiegelt, sollten strategische Nachhaltigkeitsziele mit den Personalmanagementprozessen und -instrumenten verzahnt werden.

Unternehmenskultur als Orientierungssystem



2. Strategische Entscheidungen

2.1.2 Mission

Eine Mission erläutert den gesellschaftlichen Nutzen und beschreibt den Zweck eines gastgewerblichen Unternehmens; außerdem wird die Daseinsberechtigung festgeschrieben. Damit wird verdeutlicht, welchen Auftrag das Unternehmen sowie die Mitarbeiter verfolgen und was dabei das Versprechen an die Nutzer ist.



Praxisbeispiel

Mission gastgewerblicher Unternehmen

Hilton: „Hospitality (Gastfreundschaft): Unseren Gästen außergewöhnliche Erlebnisse zu bereiten – das ist unsere Leidenschaft.“

Vapiano: „Perfekte Ausführung – bei jedem Gast, zu jeder Zeit.“

Herrmannsdorfer Landwerkstätten: „Handgemachte Lebens-Mittel in ökologischer Qualität.“

(HILTON, www.hilton.com/de/corporate; VAPIANO, www.vapiano.com/de/ueber-uns/vision-mission; HERMANNSDORFER, www.herrmannsdorfer.de)

Die Mission umfasst die zentralen Tätigkeitsbereiche sowie Kernkompetenzen. Der Mehrwert für den Gast ist aus der Mission deutlich erkennbar. Sie richtet sich im Idealfall an die Ziel- bzw. Lebensstilgruppen, welche sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Wenn sich Missionen an den sich nur leicht veränderten Grundbedürfnissen orientieren, können diese über Jahre hinweg unverändert bleiben.

2.1.3 Vision



Praxisbeispiel

Vision der Derby Hotels Collection

„Eine Kollektion von einzigartigen Hotels an besonderen Standorten und mit eigener Persönlichkeit, von denen jedes für sich Exzellenz anstrebt und die alle eine Leidenschaft für Kunst, Design und Kultur verbindet.“

(www.derbyhotels.com/de/uber-uns/mission-vision-und-werte/)

Betrachtet man das Praxisbeispiel genauer, erkennt man ein Zukunftsbild, welches die Derby Hotels Collection anstrebt. Es gibt die Antwort auf die Frage: „Wohin wollen wir uns entwickeln?“ Eine Vision drückt einen zukünftig erstrebenswerten Zustand bzw. die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens aus.

Das in der Vision verankerte Zukunftsbild, in welchem die Realisierbarkeit erkennbar ist, sollte nahe sein, aber doch so fern, dass die Leidenschaft für eine neue Gegebenheit geweckt werden kann. Eine Vision sollte zukunftsweisend sowie in dem Hier und Jetzt verwurzelt sein. Zugleich ist sie die zentrale Voraussetzung für Delegation und Eigeninitiative sowie Übernahme von Verantwortung (REISINGER et al. 2017, S. 143 ff.).



Wichtig

Im Unterschied zur Strategie liefert die Vision ein visionäres Bild der Zukunft, macht aber keine Aussagen über die strategischen Optionen, die zum Weg dorthin führen.

Eng zusammen mit der Mission und Vision wird in der Regel auch ein passendes Unternehmensleitbild formuliert, welches die Mission sowie die Vision konkretisiert.

2.1.4 Leitbild

„Element des normativen Rahmens eines Unternehmens, in dem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt.“ (www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248)

In der Regel ist dieses interne Leitbild oft umfangreicher als die Visionsformulierung und enthält sämtliche Werte des Unternehmens. Zusätzlich kann es fundamentale Aussagen zur strategischen Positionierung sowie Ausrichtung beinhalten. Zentrale Inhalte eines Unternehmensleitbilds sind Verhaltensrichtlinien für Führungskräfte sowie Mitarbeiter, die das Selbstverständnis des Unternehmens widerspiegeln sollen. Außerdem soll es die Basis für ihre Entscheidungen und Aktivitäten darstellen. Diese Richtlinien beziehen sich auf das Unternehmen sowie auf Share- und Stakeholder. Unter anderem gibt ein Leitbild Antworten auf folgende Fragestellungen:

- Was ist unsere Mission?
- Was ist unsere Vision?
- Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche Kundenbedürfnisse wollen wir erfüllen?
- Was ist unsere Marktstrategie?
- Was ist unsere Wettbewerbsstrategie?
- Was sind unsere Werte, Verhaltensgrundsätze sowie Handlungslinien?

