

## Abstract

Diese Pilotstudie widmet sich den zwischenbetrieblichen Kooperationen von privat geführten Hotels in Wien. Der Fokus auf diese Branche ist gewählt, da der Vorteil von Unternehmensnetzwerken bereits in anderen Bereichen gut dokumentiert ist. Formelle Netzwerke haben sich als überwiegend vorteilhaft in globalisierten Unternehmen (d.h. Allianzen) bewiesen. Der Nutzen von Klein- und Mittleren Unternehmen ist jedoch bisher aufgrund der Heterogenität nicht hinreichend untersucht. Desweiteren hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass die Angebotssituation der Wiener Hotellerie insbesondere die kleinstrukturierte Privathotellerie vor Herausforderungen gestellt hat. Die zugrunde liegende Annahme ist hier, dass strategische Kooperationen eine Möglichkeit bildet, die individuelle Position zu stärken.

Die Bildung von Unternehmensnetzwerken ist nur selten auf objektive Kriterien zurückzuführen die eine verbesserte wirtschaftliche Situation erwarten lassen. Vielmehr bilden ‚soft factors‘ wie Freundschaft, Vertrauen, Loyalität und Engagement die Grundlage einer Zusammenarbeit. Freundschaften können Kommunikation anregen, können aber auch Opportunismus verringern. Freundschaften zwischen Wettbewerbern können außerdem die Leistung von Organisationen durch die Mechanismen der verstärkten Zusammenarbeit, des gemilderten Wettbewerbs und des besseren Informationsaustausch verbessern. Demzufolge wird erwartet, dass Freundschaften die organisatorische Leistung durch das gesteigerte Potenzial zur Zusammenarbeit, den verbesserten Informationsfluss und nützlicher Normen innerhalb des Wettbewerbs, erhöhen. Der Mangel an Freundschaften führt nachweislich zu einem schlechten Zugang zu Ressourcen und Informationen. Vor allem im Tourismusbereich bieten Unternehmensnetzwerke Möglichkeiten eines Informationsaustausches über die Entwicklung des Marktes oder neuer Trends. Dieses zusätzliche Wissen und die Erfahrungen anderer Unternehmer können helfen, Lernphasen zu verkürzen und somit schneller auf Änderungen am Markt zu reagieren.

Methodisch bedient sich das Projekt der Sozialen Netzwerkanalyse. Soziale Netzwerke definieren sich als eine Gruppe von Akteuren, die durch definierte Beziehungen in Verbindung zueinander stehen. Die Grundannahme der SNA ist es, dass die strukturellen Charakteristiken der erhobenen Beziehungen existente soziale Phänomene erklären und in Folge das Verhalten einzelner Akteure in diesem Netzwerk beeinflussen.

Ausgehend vom offiziellen Hotelverzeichnis des Wien Tourismus wurden 299 privat geführte Hotels identifiziert und eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. 31 Hoteliers sind der Einladung gefolgt und haben einerseits Motive zur Netzwerkbildung bewertet, andererseits Auskunft über Ihr privates und geschäftliches Netzwerk gegeben. In Summe konnte so ein Netzwerk von 52 Hotels untersucht werden.

Die Befragungsergebnisse lassen erkennen, dass auch im Untersuchungskontext ‚soft factors‘ wie Vertrauen in den Netzwerkpartner sowie Vertrauen in die dessen Motive die Bildung von Netzwerken primär beeinflussen. Wissensgewinn bildet hingegen nur für eine geringe Anzahl der Hoteliers das Hauptmotiv, sich in einem Netzwerk einzubinden, ein objektiver Netzwerknutzen (z.B. durch Wissensgewinn) spielt eine untergeordnete Rolle. Bei der anschließenden Bewertung bestehender Netzwerke lässt sich jedoch erkennen, dass Informationsflüsse durchaus eine zentrale Rolle spielen. Es lässt sich ableiten, dass externes Wissen von Netzwerkteilnehmern durchaus geschätzt wird, aber primär

von operativer Relevanz zu sein scheint, jedoch wenig strategische Überlegungen in die Netzwerkaktivitäten fließen.

Die Analyse der Netzwerkstruktur lässt erkennen, dass Netzwerkbeziehungen überwiegend zu anderen Privathoteliers und nur in seltenen Fällen zu Kollegen von Kettenhotels bestehen. Ebenso finden sich Beziehungen vornehmlich innerhalb der eigenen Hotelkategorie oder angrenzenden Kategorien. Es gibt außerdem Hinweise darauf, dass zentrale Netzwerkpositionen einen Einfluss auf die erzielbare Durchschnittsrate haben, auch wenn diese Ergebnisse aufgrund der geringen Datenlage lediglich von indikativer Natur sein können. Einigen Akteuren kommen in dem Netzwerk besondere Vermittlerrollen zu, welche genutzt werden können die Verbreitung von Wissen und andere Ressourcen im Netzwerk zu steuern. Ohne in Folge dessen opportunistisch zu agieren, können diese Akteure den Zusammenhalt und Erfolg des Netzwerkes nachhaltig beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass positive Netzwerkeffekte erkennbar sind, das Potential dieser jedoch noch nicht zur Gänze erkannt oder ausgeschöpft wird. Hier sei den Hoteliers nahegelegt, die bestehenden privaten Beziehungen zu nutzen um Netzwerke zu formalisieren und Netzwerkziele zu identifizieren. Gerade Netzwerke mit einer strategischen Ausrichtung, die es erlauben die Innovationsfähigkeit einzelner Betriebe zu erhöhen erscheinen angesichts der wachsenden Konkurrenz am Wiener Hotelmarkt ratsam.