

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	3
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	3
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage	12
1.3 Forschungsmethodische Konzeption	14
1.4 Aufbau der Arbeit	20
2 Unternehmensnetzwerke – eine Thematisierung	23
2.1 Phänomenologische Ebene des Netzwerkbegriffs	23
2.2 Theoretische Ansätze zur Erklärung der Entstehung und Entwicklung von Unternehmensnetzwerken	43
2.3 Effektivität und Effizienz von Unternehmensnetzwerken	70
2.4 Fazit	76
3 Hotelindustrie zwischen Gestaltungsspielraum und Problemdruck	79
3.1 Charakteristische Merkmale von Hotelbetrieben	80
3.2 Wettbewerbsdynamik in der Hotelindustrie	107
3.3 Handlungsansätze in der Hotelindustrie	120
3.4 Fazit	135
4 Netzwerkphänomen in der Hotelpraxis	139
4.1 Konzeption der Untersuchung	139
4.2 Fallstudien	149
4.3 Umfrage in der Schweizer Hotelindustrie	174
4.4 Fazit	189

5 Gestaltungsansätze für Netzwerke in der Hotelindustrie	193
5.1 Netzwerktypen in der Hotelindustrie – Abgrenzung	193
5.2 Erfolgsfaktorenbetrachtung für Netzwerke in der Hotelindustrie	214
5.3 Gestaltungsmodelle für Netzwerke in der Hotelindustrie	231
5.4 Fazit	251
6 Netzwerkgestaltungsprozess in der Hotelindustrie	255
6.1 Phase 1: Strategischer Entscheid	257
6.2 Phase 2: Netzwerkpartner	263
6.3 Phase 3: Konfiguration/Rekonfiguration	269
6.4 Phase 4: Koordination und Betrieb	274
7 Fazit und Ausblick	279
7.1 Szenario 1: „Verdrängung“	279
7.2 Szenario 2: „Konversion“	280
7.3 Szenario 3: „Individualisierung“	281
7.4 Szenario 4: „Kooperation“	282
Anhang: Fragebogen	287
Anhang: Kooperationsneigung	292
Literaturverzeichnis	295

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	3
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	3
1.1.1 Der Netzwerkgedanke im Kontext von Megatrends	3
1.1.2 Stand der Forschung	8
1.1.3 Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung	9
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage	12
1.3 Forschungsmethodische Konzeption	14
1.3.1 Wissenschaftliche Positionierung	14
1.3.2 Forschungsdesign	18
1.4 Aufbau der Arbeit	20
2 Unternehmensnetzwerke – eine Thematisierung	23
2.1 Phänomenologische Ebene des Netzwerkbegriffs	23
2.1.1 Begriff und Verortung von Unternehmensnetzwerken	23
2.1.2 Generische Netzwerktypen	32
2.1.3 Virtualität	35
2.2 Theoretische Ansätze zur Erklärung der Entstehung und Entwicklung von Unternehmensnetzwerken	43
2.2.1 Transaktionskostenansatz	44
2.2.2 Spieltheoretischer Ansatz	54
2.2.3 Ansätze des strategischen Managements	58
2.3 Effektivität und Effizienz von Unternehmensnetzwerken	70
2.3.1 Essenz der Effektivität von Unternehmensnetzwerken	70
2.3.2 Synergien als Outputvariable	72
2.4 Fazit	76

3 Hotelindustrie zwischen Gestaltungsspielraum und Problemdruck	79
3.1 Charakteristische Merkmale von Hotelbetrieben	80
3.1.1 Besonderheiten der Hotelleistung	80
3.1.2 Prozessmodell des Hotelbetriebs	85
3.1.3 Betriebswirtschaftliche Strukturmerkmale von Hotelbetrieben	98
3.2 Wettbewerbsdynamik in der Hotelindustrie	107
3.2.1 Wettbewerbsintensität und potenzielle Wettbewerber	107
3.2.2 Marktmacht von Abnehmern und Lieferanten	114
3.2.3 Bedrohung durch Substitute	117
3.2.4 Wettbewerbsstrategien Globaler Player	119
3.3 Handlungsansätze in der Hotelindustrie	120
3.3.1 Wirkungszusammenhänge im Hotelbetrieb	120
3.3.2 Generelle Ansätze auf einzelbetrieblicher Ebene	121
3.3.3 Spezifische Ansätze auf überbetrieblicher Ebene	125
3.4 Fazit	135
4 Netzwerkphänomen in der Hotelpraxis	139
4.1 Konzeption der Untersuchung	139
4.1.1 Problemstellung und Ausgangsüberlegungen	139
4.1.2 Vorgehensweise und Erhebungsmethoden	140
4.2 Fallstudien	149
4.2.1 Case: KidsHotels	149
4.2.2 Case: Millstätter See Hotel Kooperation	159
4.2.3 Case: „Weisse Arena“	168
4.3 Umfrage in der Schweizer Hotelindustrie	174
4.3.1 Netzwerkerfahrungen und -erwartungen	174
4.3.2 Netzwerkkonfiguration	185
4.4 Fazit	189
5 Gestaltungsansätze für Netzwerke in der Hotelindustrie	193
5.1 Netzwerktypen in der Hotelindustrie – Abgrenzung	193
5.1.1 Einzelhotels	194
5.1.2 Hotelketten	195
5.1.3 Netzwerke	199
5.2 Erfolgsfaktoren Betrachtung für Netzwerke in der Hotelindustrie	214
5.2.1 Netzwerkplanung	216
5.2.2 Zielsystem	217
5.2.3 Konzentration der Kräfte	219
5.2.4 Strukturierte Vernetzung	219

5.2.5 Vertrauenskultur	224
5.2.6 Informations- und Kommunikationssystem	229
5.3 Gestaltungsmodelle für Netzwerke in der Hotelindustrie	231
5.3.1 Netzwerk ohne Vertrag	233
5.3.2 Netzwerk mit partiellem Vertrag	235
5.3.3 Netzwerk mit gemeinsamer Gesellschaft	238
5.3.4 Netzwerk mit Franchise-Vertrag	240
5.3.5 Netzwerk mit Beteiligungs-Holding	243
5.3.6 Fusion	245
5.3.7 Rechtsformen	246
5.4 Fazit	251
6 Netzwerkgestaltungsprozess in der Hotelindustrie	255
6.1 Phase 1: Strategischer Entscheid	257
6.1.1 Analyse der strategischen Ausgangssituation	257
6.1.2 Alternativenauswahl	261
6.2 Phase 2: Netzwerkpartner	263
6.2.1 Partnersuche	263
6.2.2 Partnerauswahl	267
6.3 Phase 3: Konfiguration/Rekonfiguration	269
6.3.1 Konfiguration	269
6.3.2 Rekonfiguration	272
6.4 Phase 4: Koordination und Betrieb	274
6.4.1 Koordinationsbedarf	274
6.4.2 Koordinationsinstrumente	275
7 Fazit und Ausblick	279
7.1 Szenario 1: „Verdrängung“	279
7.2 Szenario 2: „Konversion“	280
7.3 Szenario 3: „Individualisierung“	281
7.4 Szenario 4: „Kooperation“	282
Anhang: Fragebogen	287
Anhang: Kooperationsneigung	292
Literaturverzeichnis	295

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Transformationsprozess	7
Abbildung 2:	Ziel der Forschung	13
Abbildung 3:	Allgemeine Systemtheorie, Kybernetik und systemorientierte Managementlehre	15
Abbildung 4:	Positionierung der vorliegenden Arbeit innerhalb der anwendungsorientierten Forschung	17
Abbildung 5:	Forschungsdesign	20
Abbildung 6:	Aufbau der Arbeit	22
Abbildung 7:	Unternehmensnetzwerke zwischen Markt und Hierarchie	26
Abbildung 8:	Generische Netzwerktypen nach Miles/Snow	33
Abbildung 9:	Konzeptualisierung virtueller Strukturen	40
Abbildung 10:	Dimensionen der Virtualität	42
Abbildung 11:	Kosten in den einzelnen Phasen der Transaktion	47
Abbildung 12:	Organizational Failures Framework	48
Abbildung 13:	Koordinationsformen und Spezifität	51
Abbildung 14:	Vorteile von Unternehmensnetzwerken in der Transaktionskostentheorie	52
Abbildung 15:	Gefangenendilemma	55
Abbildung 16:	Leitsätze der Umsetzung einer „Tit for Tat“-Strategie	57
Abbildung 17:	Exemplarische Vernetzung zwischen zwei generischen Wertketten	60
Abbildung 18:	Brückenfunktion strategischer Erfolgspositionen und strategischer Erfolgspotenziale	69
Abbildung 19:	Motive der Beteiligung an Unternehmensnetzwerken	73
Abbildung 20:	Transformationsebenen	79
Abbildung 21:	System Tourismus	81
Abbildung 22:	Besonderheiten der Hotelleistung	85
Abbildung 23:	Prozessmodell des Hotelbetriebs	87
Abbildung 24:	Durchschnittliche Umsatzstruktur von mittelgrossen Hotelbetrieben	99
Abbildung 25:	Durchschnittliche Kostenstruktur von mittelgrossen Hotelbetrieben	100
Abbildung 26:	Verlauf der Kapazitäts-, Bereitschafts- und Beschäftigungskosten in Abhängigkeit der Auslastung	102

Abbildung 27:	Anteil der Kostentreiber an den Gesamtkosten in Abhängigkeit der Auslastung	103
Abbildung 28:	Verlauf der Gesamtkosten, des Gesamtertrags und des Ergebnisses in Abhängigkeit der Auslastung	104
Abbildung 29:	Verlauf der Gesamtstückkosten, der Fixstückkosten und des Stückergebnisses in Abhängigkeit der Auslastung	105
Abbildung 30:	Angebots- und Nachfrageentwicklung in der Schweizer Hotelindustrie nach Betriebsgrösse	109
Abbildung 31:	Konzentrationsgrad in der Schweizer Hotelindustrie nach Standort	110
Abbildung 32:	Aufteilung der Zimmerkapazitätsanteile nach Hotelkategorie	110
Abbildung 33:	Beispiele von Mega-Resorts	118
Abbildung 34:	Wirkungszusammenhänge im Hotelbetrieb	121
Abbildung 35:	Beispiele für Massnahmen zur Ergebnisoptimierung	124
Abbildung 36:	Vorteile von Kettenhotels gegenüber Individualhotels	132
Abbildung 37:	Idealtypische Stärken und Defizite von kleinen und mittelgrossen Hotelbetrieben	134
Abbildung 38:	Auswahl der Fallstudien – Bandbreite der Unterschiede	142
Abbildung 39:	Beispiel einer Häufigkeitstabelle: Hotelkategorie	145
Abbildung 40:	Beispiel einer Kreuztabelle (Kontingenztable): Hotelkategorie und Kooperationsneigung	146
Abbildung 41:	Organisationsdemografische Merkmale: Hotelkategorie, Saisonverhältnis, Standort und Betriebsart	147
Abbildung 42:	Organisationsdemografische Merkmale: Bettenanzahl, Mitarbeiteranzahl	147
Abbildung 43:	Organisationsdemografische Merkmale: Umsatz, Cashflow in % vom Gesamtumsatz, Logiernächteentwicklung, Umsatzwachstum	148
Abbildung 44:	Organisationsdemografische Merkmale: Positionierung	149
Abbildung 45:	Leitidee der KidsHotels	151
Abbildung 46:	Kriterienkatalog für ein familiengerechtes Leistungsangebot	153
Abbildung 47:	Aufnahmeprozess neuer Netzwerkpartner	155
Abbildung 48:	Zentrale Elemente des Netzwerks KidsHotels	157
Abbildung 49:	Chronologie der Netzwerkgründung MHK	159
Abbildung 50:	Zielsystem MHK	160
Abbildung 51:	MHK in Zahlen (gerundet)	160
Abbildung 52:	Gesellschaftsstruktur der MHK	164
Abbildung 53:	Koordinationsmechanismen der MHK	165

Abbildung 54: Zentrale Elemente des Netzwerks MHK	166
Abbildung 55: Weisse Arena in Zahlen	169
Abbildung 56: Holdingstruktur Weisse Arena AG	171
Abbildung 57: Zentrale Elemente des Netzwerks Weisse Arena AG	172
Abbildung 58: Kooperationsneigung	174
Abbildung 59: Netzwerkrichtung	176
Abbildung 60: Geografische Reichweite der Netzwerkpartner	177
Abbildung 61: Bindungsintensität	178
Abbildung 62: Kooperationsfelder	179
Abbildung 63: Planung der Netzwerkgestaltung	180
Abbildung 64: Faktoren der Netzwerkgestaltung	181
Abbildung 65: Misserfolgsfaktoren von Netzwerken	182
Abbildung 66: Kooperationsmotive	183
Abbildung 67: Kooperationshindernisse	184
Abbildung 68: Kooperationsunterstützende Anreizsysteme	185
Abbildung 69: Netzwerkrichtung und geografische Reichweite der Netzwerkpartner	186
Abbildung 70: Geografische Reichweite und Bindungsintensität	187
Abbildung 71: Bindungsintensität und Cashflow in % vom Gesamtumsatz	188
Abbildung 72: „Back-Stage“- und „Front-Stage“-Fokus in Netzwerken	200
Abbildung 73: Auswahl möglicher Co-Aktivitäten	204
Abbildung 74: Horizontale Netzwerke in der Hotelindustrie	205
Abbildung 75: Horizontale Netzwerke in der Hotelindustrie im Überblick	208
Abbildung 76: Vertikale Netzwerke auf lokaler und regionaler Ebene	210
Abbildung 77: Vertikale Netzwerke auf nationaler und internationaler Ebene	211
Abbildung 78: Vertikale Netzwerke in der Hotelindustrie im Überblick	212
Abbildung 79: Laterale Netzwerke in der Hotelindustrie	213
Abbildung 80: Laterale Netzwerke in der Hotelindustrie im Überblick	214
Abbildung 81: Theoriegeleitete Betrachtung erfolgskritischer Faktoren für Netzwerke in der Hotelindustrie	215
Abbildung 82: Gestaltungsparadigma für Netzwerke in der Hotelindustrie	216
Abbildung 83: Gestaltung des Netzwerkmanagements als lebensfähiges System	222
Abbildung 84: Gestaltungsformen von Netzwerken nach Bindungsintensität	232
Abbildung 85: Netzwerk ohne Vertrag	234

Abbildung 86: Netzwerk mit partiellem Vertrag	237
Abbildung 87: Netzwerk mit gemeinsamer Betriebsgesellschaft	239
Abbildung 88: Netzwerk mit Franchise-Vertrag	241
Abbildung 89: Netzwerk mit Beteiligungs-Holding	243
Abbildung 90: Fusion	245
Abbildung 91: Rechts- und Gestaltungsformen im Überblick	250
Abbildung 92: Netzwerktypen in der Hotelindustrie	251
Abbildung 93: Phasenorientiertes Vorgehensmodell	257
Abbildung 94: Kooperationsfähigkeit	259
Abbildung 95: Ausgangssituation und Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens	260
Abbildung 96: Praxisbeispiel: Erwartungen an eine Kooperationslösung	262
Abbildung 97: Praxisbeispiel: Informationsbrief an potenzielle Partner	266
Abbildung 98: Praxisbeispiel: Fragenkatalog zum Anforderungsprofil	267
Abbildung 99: Grundregeln des Netzwerks	268
Abbildung 100: Absichtserklärung zum Netzwerkbeitritt	269
Abbildung 101: Aspekte im Kooperationsvertrag	272
Abbildung 102: Praxisbeispiel: Erfolgs-/Misserfolgsstory von Netzwerken	273
Abbildung 103: Spektrum von Koordinationsinstrumenten für Netzwerke	276
Abbildung 104: Chancen und Gefahren von Einzelhotels im Netzwerkkontext	283
Abbildung 105: Hotelkategorie und Kooperationsneigung	292
Abbildung 106: Betriebsgrösse (Bettenanzahl) und Kooperationsneigung	292
Abbildung 107: Standort und Kooperationsneigung	293
Abbildung 108: Betriebsart und Kooperationsneigung	293
Abbildung 109: Logiernächteentwicklung im Vergleich zur Branche (1995–1999 =+2.8%) und Kooperationsneigung	294
Abbildung 110: Cashflow in % vom Gesamtumsatz und Kooperationsneigung	294