

Dr. KLAUS WEIERMAIR, Univ-Prof  
Mag. PATRICIA KNEISL, Assistent  
Institut für Tourismus und Dienstleistungswirtschaft, Universität Innsbruck

## **TOURISTISCHE KOOPERATIONEN UND NETZWERKE** **Basis zur Bildung strategischer Wettbewerbsvorteile im Tourismus**

*UDK: 338.48*  
*Empfangen: 28. Juni 1996*  
*Übersichtsarbeit*

Verstärkte Zusammenarbeit bietet für die österreichischen Tourismusunternehmen eine Möglichkeit auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen zu reagieren. Durch Kooperation mit anderen touristischen Leistungsanbietern in unterschiedlichen Formen lassen sich innovative Wege in der Produktgestaltung beschreiten. Verstärkte Zusammenarbeit ermöglicht die von unterschiedlichen Anbietern bereitgestellten touristischen Leistungen in einem Bündel zu vereinen und dem potentiellen Urlauber anzubieten. Dies trägt dazu bei, die derzeitige Position Österreichs am internationalen Tourismusmarkt zu stärken und auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten. Vorliegende Studie verfolgt primär das Ziel, die Bereitschaft der österreichischen Touristiker zur Kooperation, die erwarteten Vorteile und strategischen Stoßrichtungen sowie potentielle Hemmfaktoren der Netzwerkbildung zu analysieren.

Schlüsselwörter: Kooperationen, regionale Vernetzung, Angebotsgestaltung im alpinen Tourismus

### **0. EINLEITUNG**

In einen Pilotartikel (siehe Konferenzband, Weiermair, K. 1996) wurden die Determinanten und Auslöser der Wandels aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert, die Lebenszyklen einzelner touristischer Leistungsanbieter aufgezeigt und intraorganisationelle Möglichkeiten auf die veränderten, touristischen Wettbewerbsbedingungen zu reagieren dargestellt. Anpassungsprozesse in Organisationen bedürfen meist längerer Zeitspanne und sind mit erheblichen Aufwand verbunden. Eine von alternierenden Möglichkeiten auf die Herausforderungen des Marktes zu antworten, bieten sich Kooperationen und interorganisationelle Netzwerk als Problemlösungsmodelle. Im folgenden sollen nun mögliche Formen verstärkter Kooperation im alpinen Tourismus erläutert werden, die letztlich zu einer innovativen Angebotsgestaltung für die Zukunft führen können (siehe Abb. II.0).

### **1. STRATEGISCHER ENTSCHEID ZUR BILDUNG TOURISTISCHER NETZWERKE**

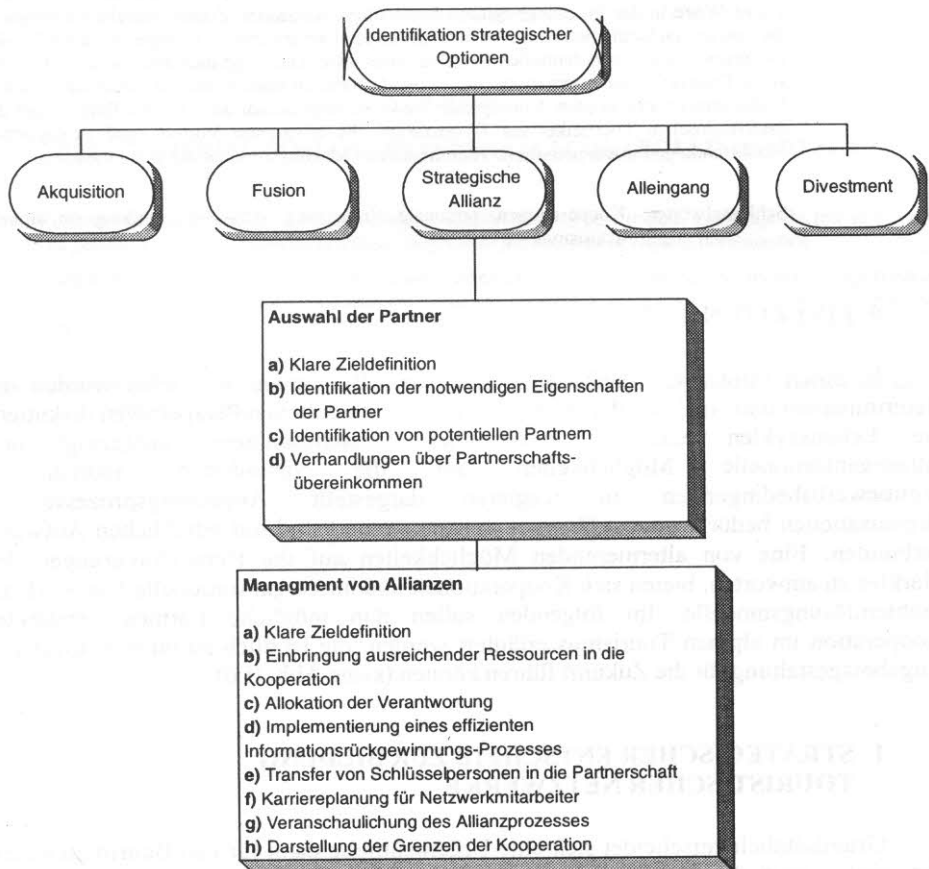
Grundsätzlich entscheidet sich eine Unternehmung dann für den Beitritt zu einem Netzwerk, wenn das Durchführen einer oder mehrerer Aktivitäten mit einem oder mehreren Partnern gemeinsam vorteilhafter ist als die alleinige Durchführung. Zuerst

muß die Unternehmung ihr strategisches Problem identifizieren und anschließend untersuchen, ob eine Lösung im Rahmen der betriebseigenen Kompetenzen und der Unternehmenshierarchie möglich und sinnvoll ist. Falls dies nicht der Fall ist, besteht immerhin noch die Möglichkeit eine Lösung über den Markt oder in Form von Netzwerken zu suchen (vgl. Bronder/Pritzel, 1991, S. 45).

Eine Grundvoraussetzung zur Bildung strategischer Netzwerke liegt darin, daß das Kooperationsvorhaben mit den Unternehmenszielen vereinbar ist und andere strategische Alternativen in Betracht gezogen werden. Die potentiellen Risiken und Nutzen von Verflechtungen mit anderen Organisationen müssen identifiziert und abgewogen werden (vgl. Devlin/Bleakley, 1988).

Abbildung II.1 veranschaulicht den von Devlin und Bleakley (1988, S. 22) vorgeschlagenen Weg der Bildung strategischer Allianzen:

Abb. II.1: **Checkliste für den Erfolg strategischer Allianzen (in Anlehnung an Devlin/Bleakley, 1988, S. 22)**



Grundlegend empfiehlt sich eine Dreiteilung der Vorgehensweise (siehe Abb. II.1), indem primär zu klären ist, welche *strategischen Optionen* zur Lösung eines bestimmten Problems zur Verfügung stehen. Lautet die Entscheidung auf strategische Allianz so muß im weiteren analysiert werden, welche *Partner in dem Netzwerk* fungieren sollen und wie dieses *Netzwerk zu managen* ist.

Die Entscheidung ein Bündnis zu gründen respektive einem bestehenden Netzwerk beizutreten steht in engem Zusammenhang mit der Fähigkeit, Aktivitäten bestimmter betrieblicher Funktionsbereiche allein oder mit anderen Organisationen gemeinsam durchführen zu können, um ein unternehmerisches Problem zu lösen. Um ein vorliegendes strategisches Problem lösen zu können, werden alle Aktivitäten mittels der "Wertekette" einer Unternehmung und deren Wechselwirkung untersucht.

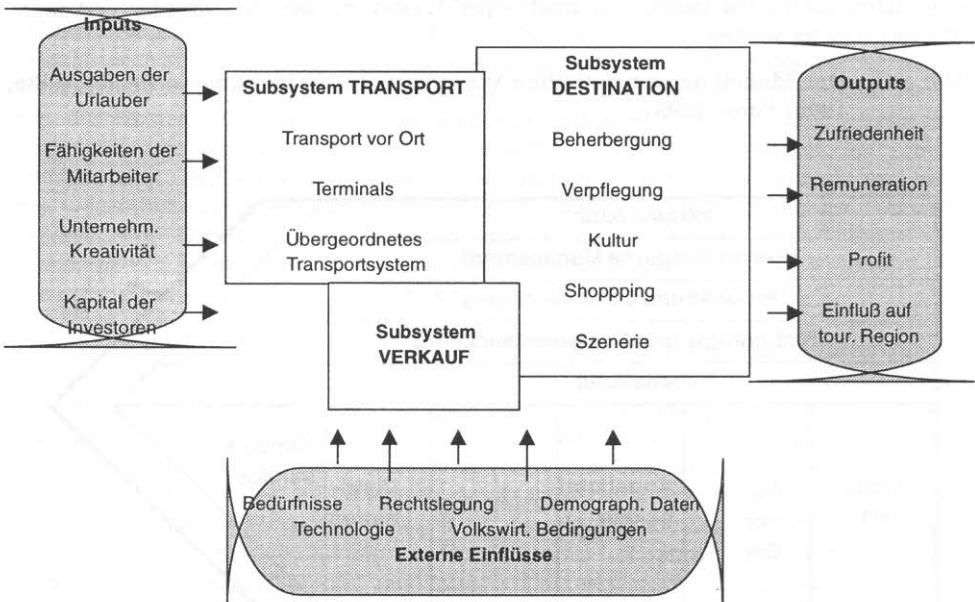
## 2. DIE WERTAKTIVITÄTEN DES SYSTEMS TOURISMUS

Bevor die touristische Wertekette näher erläutert wird, bedarf es einer übersichtlichen Darstellung des Systems Tourismus.

### 2.1 Das System Tourismus

Aus Abbildung II.2 wird ersichtlich, daß die Tourismusbranche sich als System von Leistungsanbietern gestaltet, die nicht unabhängig voneinander agieren sondern

Abb. II.2: **Das Tourismus-System (Quelle: Laws, 1991, S. 7)**



miteinander vernetzt sind. Die Effizienz der Handlungen innerhalb der Grenzen derartiger Netzwerke wird von Veränderungen der Elemente, die das System bilden, tangiert (vgl. Laws, 1991, S. 7).

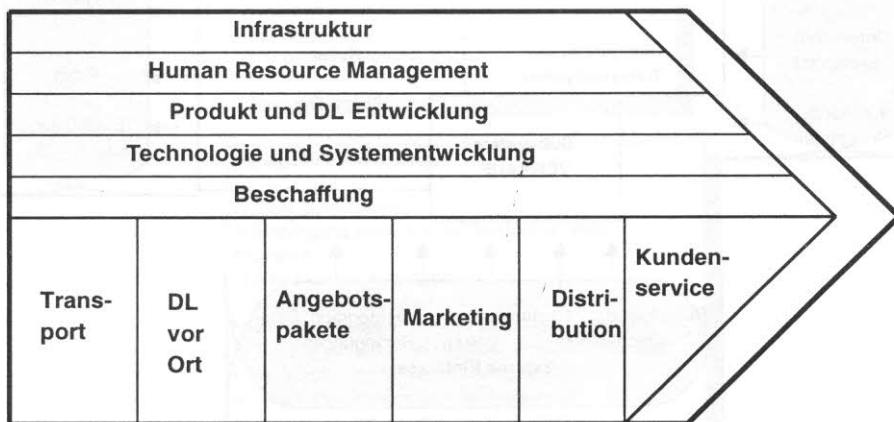
Insbesondere im Tourismus bestehen außerhalb einer Unternehmung Verknüpfungen, nämlich mit den Werteketten anderer Unternehmungen. Daraus ergibt sich die Vorstellung, daß durch das Zusammenlegen unterschiedlicher, aber verwandter Geschäftstätigkeiten im Wege von Synergien Werte entstehen könnten. Damit Verflechtungen auftreten können, darf keineswegs von einem vagen "Zusammen-Passen" die Rede sein, sondern von greifbaren Möglichkeiten zur Kostensenkung oder der weiteren Differenzierung bei praktisch jeder Aktivität in der Wertekette. Gelingt dies, so entstehen Netzwerke.

### 2.2 Die touristische Wertekette

Die Wertekette ist ein von Porter (1986) entwickeltes analytisches Instrument zur Darstellung des Prozesses der Wertsteigerung der Aktivitäten in einer Branche. Die Wertekette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen. Wenn ein Unternehmen diese strategisch wichtigen Aktivitäten billiger oder besser als seine Konkurrenten erledigt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil (vgl. Porter, 1986, S. 59).

In einer Wertekette lassen sich alle Tätigkeiten, durch die das Produkt oder die Dienstleistung einer Unternehmung entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird, darstellen. Die Tätigkeiten, die sich in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilen lassen, innerhalb einer Wertekette sind miteinander verknüpft und voneinander abhängig.

Abb. II.3: Das Modell der touristischen Wertekette (in Anlehnung an Porter, 1986, 1990; Poon, 1993)



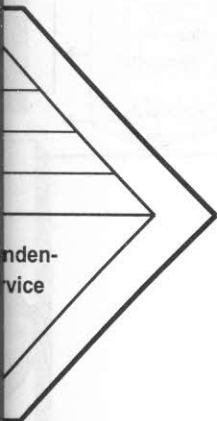
innerhalb der Grenzen  
e, die das System bilden,

einer Unternehmung  
nehmungen. Daraus ergibt  
edlicher, aber verwandter  
stehen könnten. Damit  
von einem vagen  
aren Möglichkeiten zur  
sch jeder Aktivität in der

alytisches Instrument zur  
n in einer Branche. Die  
Tätigkeiten, um dadurch  
ferenzierungsquellen zu  
Aktivitäten billiger oder  
Wettbewerbsvorteil (vgl.

die das Produkt oder die  
trieben, ausgeliefert und  
näre und unterstützende  
d miteinander verknüpft

ehnung an Porter, 1986,



Im folgenden werden die Aktivitäten der Wertekette bezogen auf die spezifischen Gegebenheiten der Tourismusindustrie näher erläutert (vgl. dazu Porter, 1986, 1990; Poon, 1993), wobei zu beachten ist, daß Wertaktivitäten in ihrer Art und Relevanz variieren können.

Zu den primären Aktivitäten der Wertekette zählen im Tourismusbereich zum einen das gesamte *Transportsystem*, dem bei der Schaffung touristischer Angebote eine Initiatorrolle zukommt, da der Transport von einem Ort zu der gewählten Urlaubsdestination in den meisten Fällen für den Konsum touristischer Leistungen essentiell ist. Weiters spielen die *Dienstleistungen vor Ort*, also all jene Leistungen, die ein Urlauber während eines Aufenthaltes in Anspruch nimmt, eine bedeutende Rolle. Offensichtlich umfaßt dieser Aktivitätenbereich ein Vielzahl von Leistungen, die von einem weiten Spektrum unterschiedlicher Anbieter erbracht werden, die wiederum über eigene, divergierende Wertketten verfügen. Ein wesentliches Unterscheidungskriterium des Tourismus-Produktes zu anderen Produkten liegt darin, daß dem Nachfrager nicht ein Endprodukt eines vorangegangenen Produktionsprozesses, sondern eine zeitlich und räumlich variable Zusammensetzung von Gütern und Dienstleistungen angeboten wird, die der Nachfrager meist selbst seinen individuellen Vorstellungen entsprechend kombinieren kann (vgl. Jansen-Verbeke, 1994, S. 18). Die dritte primäre Aktivität wird daher von *Paketangeboten* respektive Leistungsbündeln konstituiert. Eine weiterer zentraler Aspekt der touristischen Wertekette stellt der Bereich *Marketing und Verkauf* dar, der alle Bemühungen durch Werbung, PR und Informationsweitergabe bestimmte Produkte bzw. Dienstleistung dem Kunden näher zu bringen und letztlich zu verkaufen umfaßt.

Die *Distributionsaufgabe* involviert Tätigkeiten wie Design von informativen Prospektmaterial, Aktualisierung bestehender Reiseziele, Installation von Reservierungssystemen und Aushandeln der Konditionen mit den diversen Anbietern. Durch innovative Kooperationsbemühungen entstehen auch neue Möglichkeiten der Distribution und viele Unternehmer investieren in ihre eigenen Distributionsysteme, um die Kosten für Reisemittler zu umgehen und dem Urlauber direkt interessante Angebote vorzustellen. Dienstleistungsqualität - als letzte dargestellte primäre Wertaktivität - hat auch in der Tourismuswirtschaft hohe Relevanz erreicht und bildet ein wesentliches Element der touristischen Wertekette. *Kundenservice* im Tourismus betrifft alle Dienstleistungen, die in den einzelnen Phasen des Urlaubs dem Konsumenten in Anspruch genommen werden - vom ersten Kontakt im Reisebüro über die Leistungen im Hotel und den Freizeitaktivitäten bis hin zur Rückreise.

Unterstützende Aktivitäten der Wertekette begründen die Kerninfrastruktur und überlagern alle primären Aktivitäten eines Unternehmens. Im Zentrum der unterstützenden Aktivitäten steht die *Unternehmensinfrastruktur*, die eine übergeordnete Funktion übernimmt und die gesamte Wertekette beeinflusst. Besondere Bedeutung kommt der Unternehmensinfrastruktur im Strategiefindungsprozeß zu, wenn es darum geht Kooperationen und Vernetzungen einzugehen. Die zweite unterstützende Aktivität betrifft das *Human Resource Development*, die alle Aspekte des Personalmanagements von Aquisition, Training, bis hin zur Benefits- und Lohnpolitik umfaßt. Die Urlauber sind erfahrener, kritischer und qualitätsbewußter geworden und der Wettbewerb im Tourismus verschärft sich permanent, daher trägt eine innovative, kreative *Angebotsentwicklung* permanent zum Erfolg am Markt bei. Ergänzend zu einer innovativen Angebotsgestaltung bildet der Bereich *Technologie- und Systementwicklung*

neuartige Problemlösungen für die Tourismusindustrie, indem Systeme entworfen werden, die bspw. die Zahlungsmodalitäten vereinfachen oder computerisierte Informations- und Buchungsmöglichkeiten bieten. *Beschaffung* involviert jene Tätigkeiten wie Ankauf, Miete oder Leasing von Leistungen und Einrichtungsgegenständen, die im Prozess der Wertsteigerung eingesetzt werden. Kooperationen ermöglichen großbedingte Einsparung bei den Beschaffungskosten, wodurch Beschaffung zu einem Schlüsselfaktor im Wettbewerb avanciert.

Entscheidet sich eine Unternehmung dazu, eine Kooperation mit anderen Unternehmungen einzugehen, weil die Ziele, die es zu erreichen gilt, unternehmensintern nur schwer umsetzbar sind, bieten sich zur Zielerreichung strategische Stoßrichtungen im Rahmen der Wertekette an, die nicht isoliert nebeneinander stehen sondern sich gegenseitig ergänzen.

### 3. KONFIGURATION DER KOOPERATION

Ist der Beitritt zu eine Kooperation oder die Gründung eines Netzwerkes beschlossen, so stellt sich die Frage nach der grundlegenden Gesamtstruktur.

#### 3.1 Verknüpfung der Aktivitäten der Wertekette

Die Entscheidung, welche der unterschiedlichen Aktivitäten ausgewählt werden, hängt letztendlich mit der Zielsetzung des Netzwerkes zusammen. Normalerweise liefert jene Wertschöpfungsaktivität den Kooperationsschwerpunkt, bei der sich beide oder mehrere Partner Vorteile versprechen.

Grundsätzlich lassen sich drei Gruppen von Vorteilen bei touristischen Kooperationen unterscheiden:

- Jede Wertaktivität hat ein eigene Kostenstruktur, und ihr Kostenverhalten kann von Verknüpfungen und Verflechtungen mit anderen Aktivitäten sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens beeinflusst werden. Ein *Kostenvorsprung* ergibt sich, wenn das Unternehmen bei Durchführung seiner Wertaktivitäten niedrigere Gesamtkosten als seine Konkurrenten aufweist (vgl. Auster, 1992, S. 7).
- Unternehmen können sich sowohl aus primären als auch aus unterstützenden Wertaktivitäten Einmaligkeit verschaffen, da prinzipiell jede Wertaktivität einen Wettbewerbsvorteil bewirken kann. Über die Grenzen einer Unternehmung hinaus können auch durch Bündnisse mit anderen Unternehmen respektive mit bestimmte Wertaktivitäten dieser Differenzierungen erreicht werden, die die Position am Markt stärken. Für die Tourismuswirtschaft liegt das *Differenzierungspotential* in der Spezialisierung der Angebotsbündel, um gezielt Urlaubergruppen anzusprechen.
- Aus der unternehmerischen Verflechtung mit anderen können sich als dritte strategische Richtung *Qualitätsvorteile* ergeben. Für den Anbieter stellt sich die Frage, in welchen Dimensionen sich Qualität konkretisiert und wie Qualität beeinflussbar wird. Mit Hilfe eines Qualitätsmanagementsystems kann eine

Unternehmung eine den Kundenerwartungen entsprechende Dienstleistungsqualität sicherstellen (vgl. Bruhn, 1991, S. 40).

#### 4. VERFLECHUNGSMÖGLICHKEITEN IN TOURISTISCHEN NETZWERKEN

Für eine touristische Unternehmung bestehen unterschiedliche Formen von Kooperationsmöglichkeiten, die im folgenden näher erläutert werden sollen.

##### 4.1 Arten von Kooperationen im Tourismus

###### 4.1.1 Materielle Verflechtungen

Materielle Verflechtungen entstehen aus der Möglichkeit, betriebseigene Aktivitäten mit verwandten Unternehmenseinheiten gemeinsam durchzuführen, was aufgrund gemeinsamer Abnehmer, Vertriebskanäle, Technologien und anderer Faktoren zu erreichen ist.

Daraus können sich Vorteile sowohl hinsichtlich der Kosten als auch hinsichtlich der Differenzierung ergeben, wenn der Nutzen der gemeinsamen Durchführung höher ist als die Kosten und die Konkurrenten dieser Kooperation nicht ohne weiteres ähnliche Schritte entgegengesetzen können. Die gemeinsame Durchführung von Aktivitäten bringt aber auch den Nachteil des Komplexitätszuwachses mit sich, dessen Kosten mit den Vorteilen der Differenzierung zu vergleichen sind (vgl. Porter, 1986, S. 418f.).

Zu den materiellen Verflechtungen im Tourismus zählen in erster Linie folgende:

- ⇒ Marktverflechtungen (z.B. gemeinsamer Marktauftritt touristischer Regionen)
- ⇒ Beschaffungsverflechtungen (z.B. Gastronomie kaufen Lebensmittel im Verbund)
- ⇒ Technologische Verflechtungen (z.B. vernetzte Reservierungssysteme)
- ⇒ Infrastrukturverflechtungen (z.B. übergeordnete Finanzierungspläne)
- ⇒ Personalverflechtungen (z.B. gemeinsam Personalakquirierung)

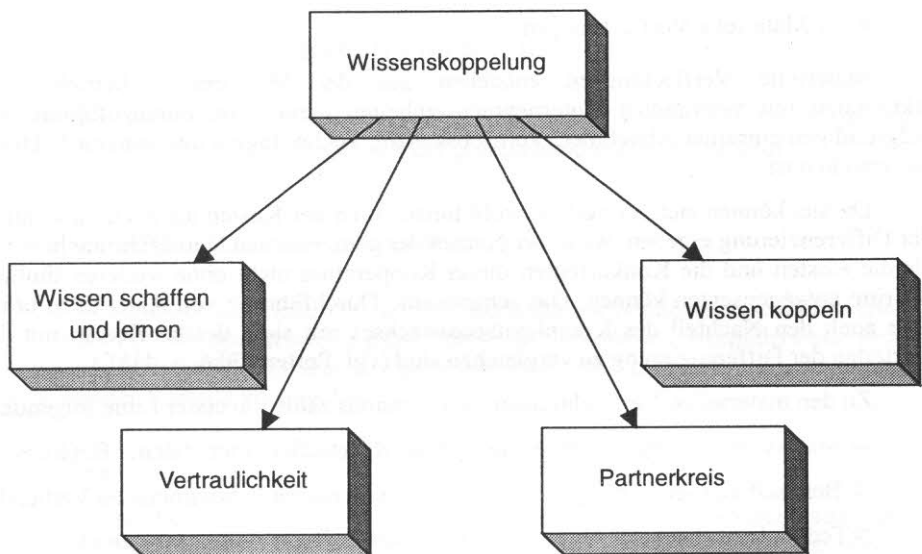
###### 4.1.2. Immaterielle Verflechtungen

Bei der Bildung von Netzwerken kommt es sicherlich auf das Vorhandensein von Grund und Boden, Arbeit und Kapital an; aber eine weitere Quelle des Erfolgs liegt in Technologie, Innovation, Wissenschaft, Know-How, Kreativität und Information, mit einem Wort Wissen bzw. Know-How, verankert. Ein besonderes Merkmal von Kooperationen stellt die sogenannte Wissenskoppelung dar. Wissenskoppelungen helfen ähnlich wie Produktkoppelungen den Partnern, Produkte oder Dienstleistungen zu schaffen und Kosten und Risiken zu senken und es entstehen Netzwerke, mit deren Hilfe eine Firma neues Wissen und neue Fähigkeiten erlernen oder gemeinsam mit den Partnern schaffen kann (vgl. Badaracco, 1991, S. 125). Wenn der Transfer von Fertigkeiten zwischen getrennten Werteketten zu Wettbewerbsvorteilen erfolgt, kann man von immaterielle Vernetzungen sprechen.

Die Übertragung von Know-How von einer Unternehmung bzw. einer Unternehmenseinheit kann die Methoden einer ähnlichen Unternehmung verändern und verbessern. Beim Transfer von Know-How spielen die Transferkosten eine bedeutende Rolle. Obwohl das Know-How einer Unternehmung bereits bezahlt ist, entstehen neue Kosten für das übernehmende Unternehmen durch die aufgewendete Zeit der Spezialisten, das mögliche Risiko des Durchsickerns unternehmenseigener Informationen und die Anpassung an die veränderten Bedingungen (vgl. Porter, 1986, S. 445f.)

Immaterielle Netzwerke werden von vier Eigenschaften charakterisiert:

Abb. II.4: Charakteristika immaterieller Verflechtungen



Zum ersten besitzt eine immaterielle Verflechtung ein zentrales Ziel, nämlich *Wissen zu lernen und zu schaffen*. Durch Wissenskoppelung kann eine Unternehmung von einer anderen spezielle Fähigkeiten lernen oder einer Unternehmung beim Aufbau ihrer Kenntnisse helfen, mit der Absicht, daß zu einem späteren Zeitpunkt beide Unternehmungen davon profitieren. Die zweite Eigenschaft heißt *Vertraulichkeit*, weil immaterielle Verflechtungen wesentlich vertraulicher gehandhabt werden als materielle Verflechtungen. Häufig kann Wissen nicht in Form eines Buches oder einer Anleitung gekauft werden, sondern verlangt intensive Zusammenarbeit, um die gewünschten Fähigkeiten erlernen und verstehen zu können. Der große, potentielle *Partnerkreis* bei der Wissenskoppelung stellt das dritte Merkmal dar. Immaterielle Netzwerke sind nicht nur mit tatsächlichen und potentiellen Konkurrenten möglich, sondern ebenso mit vielerlei Organisationen, wenn sie für die Unternehmung interessante, nutzenversprechende Fähigkeiten besitzen. Zum vierten gilt es *Wissen zu koppeln*, um durch Bündnisse mit mehreren Partnern, Fähigkeiten erneut auszubauen und modifizieren zu können.



#### 4.2 Richtungen von Kooperationen im Tourismus

Insbesondere bei materiellen Verflechtungen wird in der strategischen Zielsetzung die angestrebte Richtung der Kooperation a priori determiniert.

##### 4.2.1 Vertikale Verflechtungen

Kooperationen in vertikaler Richtung finden mit dem Versuch des Unternehmens statt, auf der Lieferanten- oder Distributionsseite stärkeren Einfluß auszuüben oder gar Eigentum zu erwerben, um dadurch die eigenen Gewinne und die Effizienz zu vergrößern (vgl. Kotler, 1989, S. 78).

Abb. II.5 : Vertikale Kooperationen im Tourismus



Hinsichtlich der vertikalen Zusammenarbeit (Abb. II.5) stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen die Produkte selbst hervorbringen oder von Dritten kaufen soll. Einerseits sinkt das Risiko der Beschaffung von Vormaterialien und durch geschickte Verträge mit den Partnern lassen sich Kosten einsparen. Andererseits nimmt die Flexibilität, auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren, ab und die Abhängigkeit von den

Lieferanten oder Distributoren nimmt zu. Diese Gesichtspunkte sind abzuwägen, bevor für die vertikale Vernetzung entschieden wird (vgl. Hinterhuber, 1989, S. 48).

Im Tourismus zeigen sich vertikale Verflechtungen beispielweise, indem Gastronomiebetriebe ihre Rohstoffe aus der heimischen Landwirtschaft beziehen, wobei weniger Gewinnvorteile als neue Wege den Absatz der heimischen Landwirtschaft zu forcieren im Vordergrund stehen. Eine weitere, beispielhafte vertikale Vernetzung erreicht ein Tennisplatzbesitzer indem er mit Herstellern und Hotels zusammenarbeitet und dadurch einerseits die Materialbeschaffung und andererseits den Absatzweg zu optimieren versucht.

#### 4.2.2 Horizontale Verflechtung

Bei der horizontalen Richtung wird das Bündnis mit den Wettbewerbern der eigenen Branche in den einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten entwickelt. Aus Abbildung II.6 das bei horizontaler Vernetzung einzelne Aktivitäten temporär begrenzt ausgegliedert werden und zu Bündnissen mit anderen Unternehmen neu zusammengeführt werden. Beispielhaft sei hier das Angebot einiger Schigebiete in den Alpen genannt, die es dem Urlauber ermöglichen mit einem Schipap mehrerer unterschiedliche Regionen zu besuchen.

Ebenso wie in anderen Wirtschaftsbereichen kämpfen Unternehmen in der Tourismusbranche gegen das Problem, die Strategien ihrer Unternehmenseinheiten zu koordinieren und dadurch die Wettbewerbsvorteile zu fördern. Die Horizontalstrategie (vgl. Porter, 1986, S. 462f.) koordiniert Ziele und Strategien verwandter Unternehmenseinheiten. Sie befaßt sich sowohl mit den vorhandenen Unternehmens--einheiten als auch mit der Auswahl neuer Branchen, in die das Unternehmen aufgrund von Verflechtungen mit den vorhandenen Unternehmenseinheiten eintreten soll. Mit Hilfe der explizit formulierten Horizontalstrategie gelingt es den Unternehmungen, Branchen- und Unternehmensverwandtschaften herauszuarbeiten und durch Nutzung von Verflechtungen ihre eigene Position am Markt zu behaupten.

In der Tourismuswirtschaft zeigen sich zunehmende Tendenzen, daß nicht nur Unternehmenseinheiten sondern auch eigenständige Unternehmen wie Hotel- und Gastronomiebetriebe Verflechtungen anstreben und daß ihre strategischen Entscheidungen verstärkt eine Frage der Partnerschaft zwischen den Unternehmen werden. Dadurch können Differenzierungsstrategien entwickelt werden; beispielhaft hierzu sei Verflechtungen mehrerer Hotels zu Golfhotels oder die Möglichkeit einen Schipap grenzüberschreitend während einer Wintersaison in verschiedenen Schigebieten zu benutzen, genannt.

#### 4.2.3 Diagonale Verflechtungen

Gelingt es einem Unternehmen geeignete Partner aus einer anderen Branche zu finden, können gemeinsam neue Wege in der Angebotsgestaltung gegangen werden. Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Branchen erweitert sich das herkömmliche Angebot um das sogenannte Systemgeschäft oder auch Leistungssystem. Leitungssysteme verknüpfen Produkte und Dienstleistungen zu einer geschlossenen Problemlösung (vgl. Belz, 1991, S. 53).

Abb. II.6: Horizontale Netzwerke im Tourismus

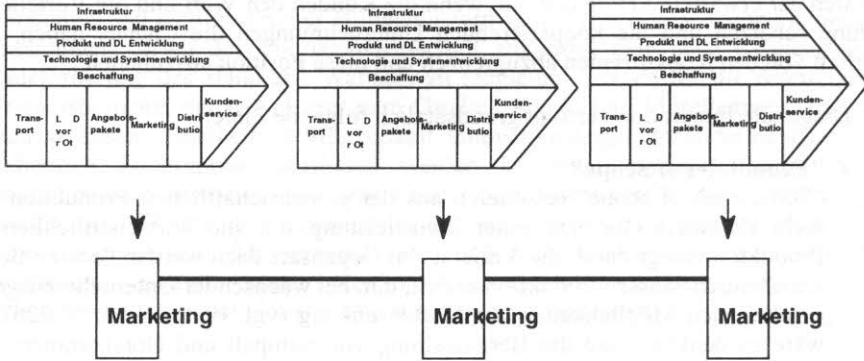
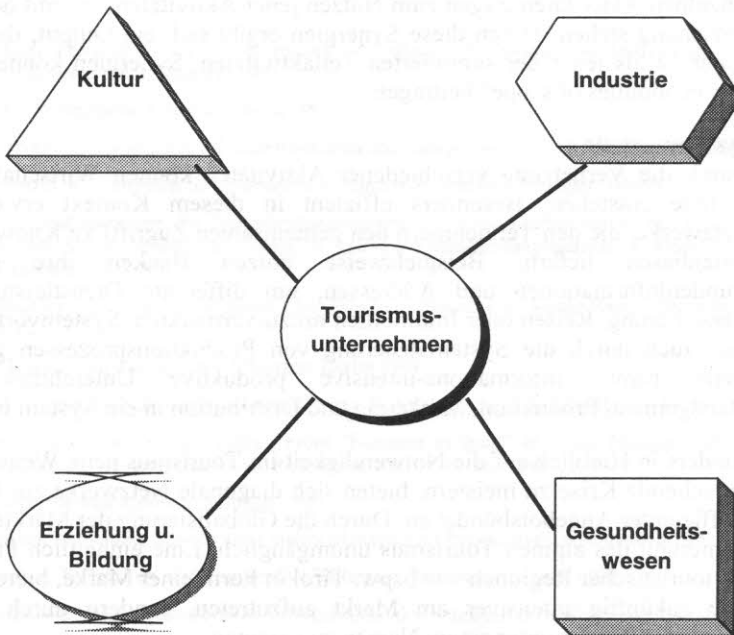


Abb. II.7: Diagonale Netzwerke im Tourismus



Der Anbieter eines Leistungssystems wird dann erfolgreich sein, wenn es ihm gelingt einen erhöhten Kundennutzen zu schaffen. Dabei muß er das Problem des Kunden zuerst erkennen und anschließend auch verstehen, um letztlich den Beitrag an

den Gesamtnutzen des Kunden zu steigern. Innerhalb des Netzwerks verlangt dies Teamarbeit, Koordination und intensive Zusammenarbeit sowie Liebe zum Detail und Aufmerksamkeit für den Kunden (vgl. Belz, 1991, S. 54).

Der Aufbau von Systemangeboten erweist sich als aufwendig und teuer, deshalb stellt sich der erwartete Erfolg erst ein, wenn die Kunden den Wert und die Vorteile der Leistung schätzen und die kooperierenden Unternehmungen die Chance haben, sich dauerhaft von den Konkurrenten abzugrenzen und diese Position auszubauen.

Diagonale Integration verfolgt grundsätzlich folgende Ziele:

- **"Economies of Scope"**

"Economies of scope" resultieren aus der gemeinschaftlichen Produktion von mehr als einem Gut bzw. einer Dienstleistung, d.h. die Wirtschaftlichkeit der Produktion steigt durch die Varietät. Im Gegensatz dazu werden "economies of scale" durch Massenproduktion erzielt, d.h. bei wachsender Unternehmensgröße ergeben sich Möglichkeiten der Kostensenkung (vgl. Poon, 1993, S. 226). So wäre es denkbar, daß die Bereitstellung von Schipapß und Hotelzimmern von einer Organisation kostengünstiger ausfällt als bei zwei unabhängigen Organisationen.

- **Synergien**

Synergien entstehen aus Nutzen, die sich für das Management, operative Ebenen und die Organisation zusammenhängender Aktivitäten ergeben. Die einzelnen Aktivitäten tragen zum Nutzen jener Aktivitäten bei, mit denen sie in Beziehung stehen. Durch diese Synergien ergibt sich ein Output, dessen Wert höher ist als jener der summierten Teilaktivitäten. Synergien können auch zu den "economies of scope" beitragen.

- **Systemvorteile**

Durch die Vernetzung verschiedener Aktivitäten können Wirtschaftlichkeitsvorteile entstehen. Besonders effizient in diesem Kontext erweisen sich Netzwerke, die den Teilnehmern den gemeinsamen Zugriff zu Know-How und Datenbasen liefern. Beispielsweise nutzen Banken ihre extensiven Kundeninformationen und Adressen, um differente Dienstleistungen wie Versicherung, Reisen oder Immobilien mitzu-vermarkten. Systemvorteile lassen sich auch durch die Systematisierung von Produktionsprozessen generieren, wenn bspw. informations-intensive produktive Unternehmen Design, Management, Produktion, Marketing und Distribution in ein System integrieren.

Besonders in Hinblick auf die Notwendigkeit im Tourismus neue Wege zu gehen, um die herrschende Krise zu meistern, bieten sich diagonale Netzwerke zur Gestaltung kreativer, effizienter Angebotsbündel an. Durch die Globalisierung der Märkte wird eine Neupositionierung des alpinen Tourismus unumgänglich. Eine einheitlich Präsentation bestimmter touristischer Regionen wie bspw. Tirol in Form einer Marke, bietet nicht nur die Chance zukünftig intensiver am Markt aufzutreten, sondern durch diagonale Vernetzung starke Partner unter einem Namen zu vereinen.

## 5. FAZIT

Die Konkurrenzsituation am globalen Tourismusmarkt hat sich in den letzten Jahren zunehmend verschärft. Deshalb überlegen sich immer mehr Anbieter touristischer Leistungen über innovative Wege attraktivere Angebotsbündel am Markt zu lancieren und sich gegenüber Billiganbietern zu differenzieren. Kooperationen und Vernetzungen bieten der Tourismuswirtschaft zukünftig eine neue Chance, auf die Herausforderung des ständigen Wandels zu reagieren. Gerade für die österreichische Tourismusbranche, deren Anbieter zum Großteil Klein- und Mittelbetriebe sind, birgt verstärkte Zusammenarbeit die Möglichkeit, innovative Angebotsbündel zu schaffen, die bestehenden Zielgruppen angeboten werden können. Gemeinschaftliche Projekte ermöglichen eine intensive Zusammenarbeit beispielsweise im Bereich Marketing, um zukünftig neue Märkte mit heimischen Tourismusangeboten zu erobern. Nicht zuletzt zeigen Kooperationen den Unternehmen, daß nicht der unmittelbar geographisch nahegelegene Betrieb einen Konkurrenten darstellt, sondern daß sich die Wettbewerbssituation auf globaler Ebene zunehmend verschärft.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Auer, W.; Kneisl, P.: Der alpine Tourismus im Wandel - Herausforderung oder Konfliktpotential für die Zukunft? in: Weiermair, K. (ed.): *Alpine Tourism, Sustainability: Reconsidered and Redesigned*, Proceedings, Innsbruck 1996
- Auster, E.: *Macro Perspectives on Interorganizational Linkages: A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation*, Ontario 1992
- Badaracco, J.L.: *Strategische Allianzen*, Wien 1991
- Belz, C.: Mit Problemlösungspaketen Kunden behalten und dazugewinnen, in: *IO-Management*, 11/1989
- Bronder, C.; Pritzel, R.: Leitfaden für strategische Allianzen, in: *Harvard Manager*, 1/1991
- Bruhn, M.: Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrung*, Wiesbaden 1991, S. 19-48
- Devlin, G.; Bleakley, M.: *Strategic Alliances - Guidelines for Success*, in: *Longe Range Planning*, Vol. 21, No. 5, 1988, S. 18-22
- Gahl, A.: *Die Konzeption strategischer Allianzen*, Berlin 1991
- Hinterhuber, H.H.: *Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln*, Berlin 1989
- Jansen-Verbeke, M.: *Tourism: Quo vadis?, From "Business as usual" to Crisis Management*, Summarized version of the Inaugural Lecture, University Rotterdam, 17th of february 1994, S. 1-29
- Kotler, P.: *Marketing-Management*, Stuttgart 1989
- Laws, E.: *Tourism Marketing, Service and Quality Management Perspectives*, Cheltenham 1991
- Poon, A.: *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, Oxon 1993
- Porter, M.: *Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, o.O. 1990
- Porter, M.: *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt 1986

Sažetak

## **TURISTIČKE KOOPERACIJE I MREŽE: OSNOVA ZA STVARANJE STRATEŠKIH KONKURENTNIH PREDNOSTI U TURIZMU**

Pojačana suradnja nudi austrijskim turističkim poduzećima mogućnost da reagiraju na izmijenjene uvjete u konkurenciji. Putev kooperacije s drugim turističkim sudionicima u turističkoj ponudi može se krenuti u inovacijske zahvate prilikom stvaranja proizvoda. Intenzivirana suradnja omogućuje da se turističke usluge koje pripremaju i nude različiti sudionici objedine i ponude potencijalnom gostu. To doprinosi jačanju sadašnje pozicije Austrije na međunarodnom turističkom tržištu, kao i pripremi za nove izazove. Ova studija primarno slijedi cilj da analizira spremnost austrijskih turističkih radnika na kooperaciju, da analizira očekivane prednosti i strateške udarne smjernice kao i moguće faktore koji koče stvaranje mreže.

Ključne riječi: kooperacije, regionalno umrežavanje, oblikovanje