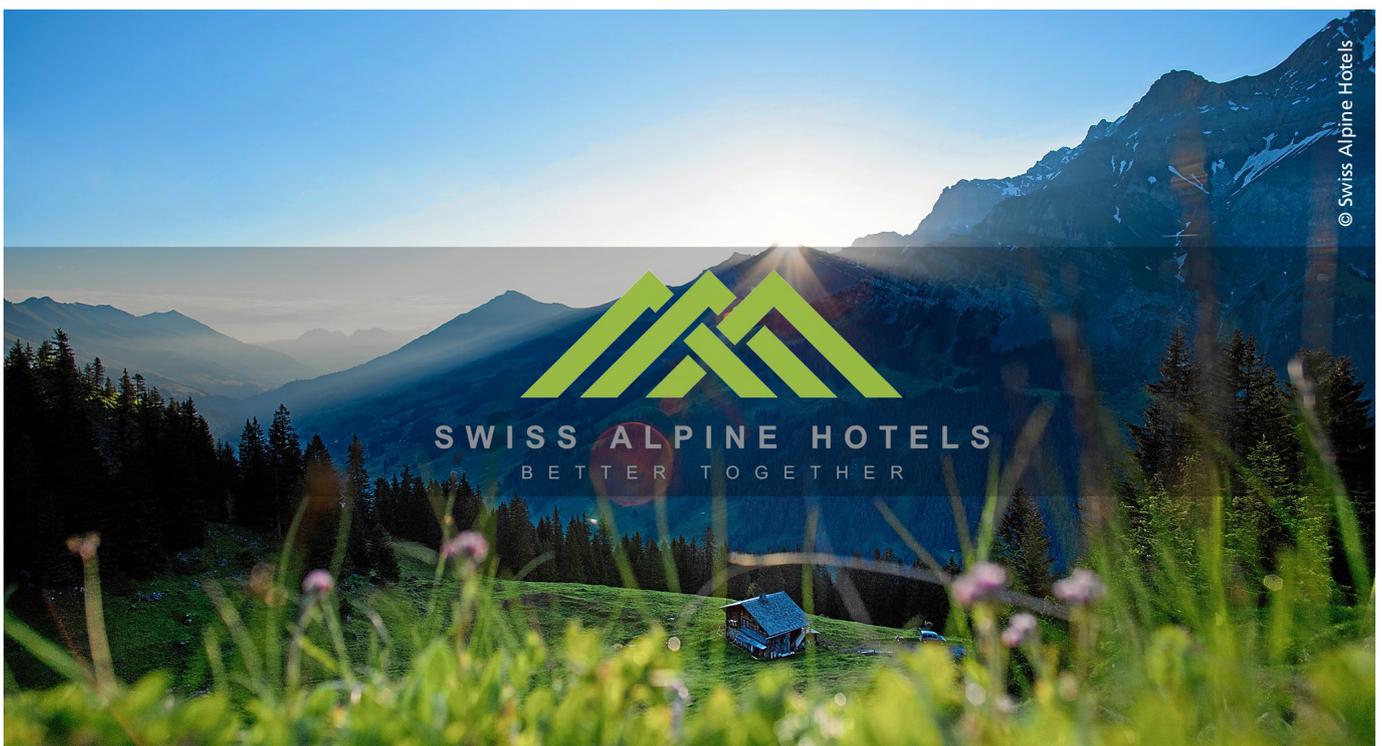


Umgang mit lokalen Mitbewerbern Empirische Analyse der Erfolgsauswirkungen

In lokalen Tourismusnetzwerken stehen Hotels oft untereinander im Wettbewerb: Anstrengungen «besser zu sein» und sich von lokalen Mitbewerbern abzuheben sind wichtig. Gleichzeitig bieten sich für Hotels auch Chancen zur Kooperation, um Ressourcen zu teilen. Praxisbeispiele veranschaulichen das Potential intensiver Kooperation (z.B. Swiss Alpine Hotels, Matterhorn Valley Hotels) – wobei auch weniger weitgehende Ansätze zur Zusammenarbeit möglich sind. Im Rahmen einer Dissertation wurden Strategien und Verhaltensweisen von Hotels gegenüber lokalen Mitbewerbern sowie damit verbundene Erfolgsauswirkungen untersucht. Die Analyse von Daten von rund 500 Hotels führt zu zentralen Erkenntnissen: Eine hohe lokale Mitbewerberorientierung wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit von Hotels aus. Diese Orientierung kommt durch eine starke Fokussierung auf lokale Mitbewerber und durch Aktivitäten, um sich gegen diese durchzusetzen (Reaktionen auf Mitbewerber, Alleinstellungsmerkmale, etc.), zum Ausdruck. Zudem zeigt sich z.B. auch, dass vor allem Hotels mit hoher lokaler Mitbewerberorientierung von der Kooperation mit anderen Hotels in den Bereichen Marketing und Verkauf profitieren können.



Die Swiss Alpine Hotels stellen ein Beispiel für intensive Hotelkooperation dar: Unter dem Motto «Better together» bündeln sieben Hotels aus dem Kander- und Engstligtal ihre Kräfte.

Ausgangslage

Hotels müssen sich typischerweise dem lokalen Wettbewerb stellen. Die Frage, wie man lokalen Mitbewerbern begegnet, hat für sie daher eine hohe praktische Relevanz. Wettbewerbsorientierte Ansätze, die sowohl konkurrenzorientierte als auch kooperative Aktivitäten umfassen, scheinen lukrativ zu sein (vgl. Chen & Miller 2015; Lado et al. 1997): Einerseits konkurrenzieren Hotels mit anderen, räumlich nahegelegenen Hotels um lokale Marktanteile und andererseits bieten sich Hotels Chancen, durch lokale Kooperation mit anderen Hotels Win-Win-Situationen zu kreieren (vgl. von Friedrichs Grängsjö & Gummesson 2006).

Hotels sind also gefordert, im lokalen Kontext geeignete Vorgangsweisen für den Umgang mit Mitbewerbern zu finden: Die Forschung stellt diesbezüglich noch wenige Erkenntnisse zur Verfügung, die Hoteliers helfen könnten. Insbesondere nach der Corona-Krise sind solche Erkenntnisse wichtig, um zu zeigen, wie Betriebe wettbewerbsfähiger aufgestellt werden können.

Zielsetzung und Methode

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es zu zeigen, wie die finanzielle Leistungsfähigkeit von Hotels durch ihre Ansätze im Umgang mit lokalen Mitbewerbern beeinflusst wird. In der Untersuchung werden Vorgangsweisen für den Umgang mit lokalen Mitbewerbern nach verschiedenen «Aspekten» konzipiert, die sowohl die wettbewerbsliche wie auch die kooperative Ausrichtung von Hotelbetrieben abdecken (vgl. nächster Abschnitt). Insbesondere wird in diesem Beitrag auch das Zusammenspiel dieser Aspekte thematisiert. Die statistischen Auswertungen basieren auf Daten von ca. 500 Betrieben, die durch eine von HotellerieSuisse unterstützte Online-Umfrage anfangs 2020 generiert wurden.

Umgang mit lokalen Mitbewerbern

Der Umgang mit lokalen Mitbewerbern wird in diesem Beitrag anhand der folgenden Aspekte analysiert: Die Mitbewerberorientierung eines Hotels im lokalen Kontext sowie seine Kooperationsaktivitäten mit anderen lokalen Hotels (vgl. Abbildung 1).

Lokale Mitbewerberorientierung (Strategie / Mindset)

Die Mitbewerberorientierung stellt eine strategische Ausrichtung bzw. ein Mindset dar: Hotels mit hoher Mitbewerberorientierung im lokalen Kontext haben eine ausgeprägte Motivation bzw. Fähigkeit zur Beobachtung und Analyse anderer, räumlich nahegelegener Hotels (z.B. deren Stärken, Fähigkeiten, Wettbewerbsverhalten). Hotels mit mitbewerber-orientierten Strategien legen zudem einen starken Fokus darauf, sich von lokalen Mitbewerbern abzuheben bzw. sich gegen diese durch ihr Agieren und Reagieren durchzusetzen (z.B. durch Angebots-Anpassungen, Marktbearbeitungs-Massnahmen, etc.) (vgl. Narver & Slater 1990; Olson et al. 2005).

Kooperationsaktivitäten mit anderen lokalen Hotels (Verhaltensweisen)

Hotels können auch mit anderen nahegelegenen Hotels Kooperationsaktivitäten durchführen, um Ressourcen zu teilen: Dies ist deshalb sinnvoll, weil verschiedene Hotels oft mit vergleichbaren Herausforderungen konfrontiert sind und weil das Bündeln von Kräften dabei helfen kann, diese zu bewältigen (vgl. Rindfleisch & Moorman 2001). Kooperationsaktivitäten können nach betrieblichen Tätigkeiten kategorisiert werden. In diesem Beitrag werden folgende Kooperations-Dimensionen analysiert:

- Output-bezogen (näher am Gast): Kooperationsaktivitäten betreffend Marketing und Verkauf; z.B. gemeinsame (e-)Marketing-Kampagnen, Website,

Angebote (Angebots-Packages/-Kombination)

- Input-bezogen (weiter weg vom Gast): Kooperationsaktivitäten betreffend Beschaffung, Investitionen und Personalwesen; z.B. gemeinsamer Einkauf von Waren, Dienstleistungen und digitalen Produkten, geteilte Investitionen, gemeinsame Personalmassnahmen

Beschreibende Statistiken zu den Ausprägungen

In Tabelle 1 sind die Bewertungsergebnisse zu Indikatoren zur lokalen Mitbewerberorientierung dargestellt. Tabelle 2 zeigt die analysierten lokalen Kooperationsaktivitäten mit anderen Hotels.

Folgende Aussagen lassen sich ableiten:

- Hotels haben im Durchschnitt eine mittelhohe lokale Mitbewerberorientierung: Dies lässt sich daraus ableiten, dass alle Durchschnittswerte nahe beim Mittelpunkt der Skala sind.
- Von allen Indikatoren zur lokalen Mitbewerberorientierung ist die 'Evaluation von Stärken von lokalen Mitbewerbern' durchschnittlich am höchsten bewertet und nur ein kleiner Anteil (ca. ein Viertel) der Betriebe macht dies nicht oder kaum.
- Ein beträchtlicher Anteil der Betriebe (fast die Hälfte) führt keine oder kaum 'Reaktionen auf Aktionen anderer lokaler Mitbewerber, welche das eigene Geschäft gefährden' aus. Der entsprechende Indikator der lokalen Mitbewerberorientierung ist am tiefsten bewertet.
- Bei jeder Kooperationsaktivität mit anderen Hotels geben nur wenige Betriebe an, diese intensiv zu verfolgen: Dies lässt sich aus den tiefen Durchschnittswerten erkennen (alle unterschreiten den Wert 3).
- Von allen Kooperationsaktivitäten mit anderen Hotels sind die am intensivsten betriebenen (v.a. gegenseitige Verkaufs-

Abbildung 1: Analytierte Aspekte des Umgangs mit lokalen Mitbewerbern

Umgang mit lokalen Mitbewerbern (aus Sicht von Hotels)		
Bereiche	Aspekte	Ausprägung
Strategie / Mindset	Lokale Mitbewerberorientierung	Fokussierung auf Analyse lokaler Mitbewerber und auf Ansätze, sich gegen lokale Mitbewerber durchzusetzen (Reaktionen auf Mitbewerber, Alleinstellungsmerkmale, etc.)
Verhaltensweisen (kooperativ)	Output-bezogene Kooperation mit anderen lokalen Hotels	Ausmass an Kooperation mit anderen lokalen Hotels betreffend Marketing und Verkauf
	Input-bezogene Kooperation mit anderen lokalen Hotels	Ausmass an Kooperation mit anderen lokalen Hotels betreffend Beschaffung, Investitionen und Personal

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 1: Ausprägung lokaler Mitbewerberorientierung

Lokale Mitbewerberorientierung	Anteil Betriebe mit tiefem Wert (1-2)	Anteil Betriebe mit höherem Wert (3-5)	Durchschnitt
Skala (von 1 = 'trifft gar nicht zu' bis 5 = 'trifft voll und ganz zu')			
Unsere Geschäftsführung evaluiert die Stärken von lokalen Mitbewerbern.	23.8%	76.2%	3.3
Für unseren Betrieb ist es wichtig, Strategien zu entwickeln, welche am lokalen Wettbewerb orientiert sind.	28.9%	71.1%	3.2
Unsere Geschäftsführung analysiert die Strategien von lokalen Mitbewerbern.	33.5%	66.5%	3.0
Unser Betrieb reagiert auf Aktionen von anderen lokalen Mitbewerbern, welche unser Geschäft gefährden.	47.3%	52.7%	2.6

Quelle: eigene Erhebung (n=495)

Tabelle 2: Ausprägung lokaler Kooperationsaktivitäten mit anderen Hotels

Lokale Kooperationsaktivitäten mit anderen Hotels	Durchschnitt
Skala (von 1 = 'überhaupt nicht' bis 5 = 'in hohem Masse')	
Output-bezogen (Bereiche Marketing und Verkauf)	
Gegenseitige Verkaufsunterstützung (z.B. Werbeträger von Partnern an eigene Gäste)	2.1
Vertrieb von überbetrieblichen Kombi-Angeboten (Packages)	2.0
Ergänzung eigenes Produkt mit Angeboten von Partnern (z.B. exklusive Rabatte)	2.0
Durchführung gemeinsamer Offline Werbekampagnen	1.9
Durchführung gemeinsamer digitaler Werbekampagnen	1.9
Pflege von gemeinsamem Auftritt im Internet	1.7
Teilen von gemeinsamen Angebots-Bestandteilen	1.7
Input-bezogen (Bereiche Beschaffung, Investitionen und Personalwesen)	
Gemeinsame Durchführung von Aufgaben im Personalwesen (z.B. Schulung)	1.8
Gemeinsamer Wareneinkauf	1.8
Gemeinsamer Einkauf von Dienstleistungen	1.7
Gemeinsamer Einkauf von digitalen Produkten (z.B. Software)	1.5
Überbetriebliche Einsatzplanung von Mitarbeitenden	1.4
Gemeinsame Investitionen mit gebündelten finanziellen Mitteln	1.4

Quelle: eigene Erhebung (n=495)

unterstützung, Kombi-Angebote und Ergänzungen mit Partnerangeboten) den Bereichen Marketing & Verkauf – d.h. den Output-bezogenen Kooperationsaktivitäten – zuzuordnen.

Effekte auf die finanzielle Leistungsfähigkeit

Im Rahmen der Studie wurde weiter analysiert, welche Effekte lokale Mitbewerberorientierung sowie die Kooperationsaktivitäten mit anderen lokalen Hotels (Output- und Input-bezogen) auf die finanzielle Leistungsfähigkeit von Hotelbetrieben haben.

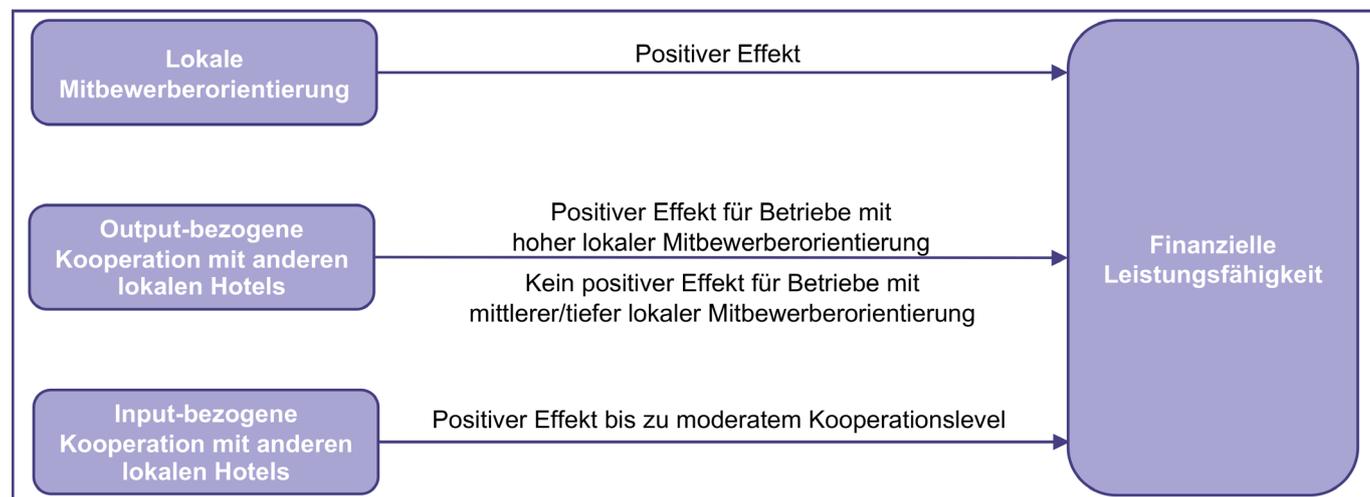
Die finanzielle Leistungsfähigkeit wurde anhand der Indikatoren Rentabilität, Umsatzwachstum und Auslastung bewertet. Abbildung 2 fasst die Resultate der Analysen zusammen.

Erfolg durch lokale Mitbewerberorientierung

Die empirischen Resultate dokumentieren: Je höher die lokale Mitbewerberorientierung, desto höher die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Hotels. Dieses Ergebnis kann folgendermassen interpretiert werden: Hotels sind finanziell erfolgreicher, je stärker sie ihre lokalen Mitbewerber analysieren (z.B. Stärken, Fähigkeiten, Wettbewerbsverhalten) und dann auf Basis des gewonnenen Verständnisses Massnahmen ergreifen, um sich im lokalen Wettbewerb abzuheben und durchzusetzen. Ein gutes Verständnis für lokale Mitbewerber scheint zu helfen, sinnvolle Innovationen, Anpassungen und Massnahmen – bspw. betreffend Angebote oder Marktbearbeitung – zu implementieren, welche im lokalen Wettbewerbsgefüge als Reaktionen auf Mitbewerber oder als Abhebungsmerkmal sinnvoll sind. Die lokale Wettbewerbslandschaft ist also ein wichtiger Bezugsrahmen für Hotels und «Treiber» von Wettbewerbsvorteilen.

Hohe Mitbewerberorientierung nötig für Output-bezogene Kooperationsaktivitäten
Output-bezogene Kooperationsaktivitäten (in Marketing und Verkauf) mit anderen lokalen Hotels haben gemäss der empirischen Analyse nur dann eine positive Wirkung auf die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Hotels, wenn das Hotel eine hohe lokale Mitbewerberorientierung mitbringt. Zwar birgt für ein Hotel Kooperation mit anderen Hotels in den Bereichen Marketing und Verkauf verschiedene Potentiale: z.B. in Form besserer Marktbearbeitung und geteilter Kosten (z.B. durch gemeinsame Kampagnen und gegenseitige Verkaufsunterstützung) oder produkt-seitiger Verbesserungen (z.B. überbetriebliche Packages, exklusive Angebote/Rabatte bei

Abbildung 2: Effekte der Aspekte des Umgangs mit lokalen Mitbewerbern auf die finanzielle Leistungsfähigkeit



Quelle: eigene Darstellung

Partnern für eigene Gäste). Gemäss den Resultaten müssen Hotels aber eine hohe lokale Mitbewerberorientierung aufweisen, um von diesen Potentialen profitieren zu können. Ansonsten sind die Erfolgsaussichten schlecht.

Das Ergebnis könnte folgendermassen interpretiert werden: Damit ein Hotel von Output-bezogener Kooperation (in Marketing und Verkauf) profitieren kann, sollte es ein gutes Verständnis für den lokalen Wettbewerb sowie auch eigene, durchdachte Ansätze, um sich im lokalen Wettbewerb durchzusetzen, mitbringen – also eine hohe lokale Mitbewerberorientierung. Dies, um einerseits mit dem entsprechenden Wettbewerbs-Wissen zu einer sinnvollen Ausrichtung der Kooperation im lokalen Wettbewerb beizutragen und, andererseits, um gleichzeitig Individualität, Stärken, Innovation und Interessen des eigenen Betriebes im lokalen Wettbewerb nicht zu vernachlässigen. Letzteres gilt es für Betriebe in Output-bezogenen Hotelkooperationen gerade deshalb zu beachten, weil Marketing und Verkauf für die individuellen Betriebe wichtige Handlungsbereiche zur Beeinflussung ihrer Wettbewerbsposition darstellen (vgl. Bengtsson & Kock 2000).

Moderate Nutzung Input-bezogener Kooperationsaktivitäten ist sinnvoll

Input-bezogene Kooperationsaktivitäten mit anderen lokalen Hotels betreffen die Bereiche Beschaffung, Investitionen und Personalwesen. Die empirische Analyse zeigt zwar einerseits, dass solche Kooperationsaktivitäten die finanzielle Leistungsfähigkeit von Hotels verbessern (unabhängig der lokalen Mitbewerberorientierung).

Andererseits wird verdeutlicht, dass dieser positive Effekt bei zu extensiver Nutzung solcher Kooperationsaktivitäten nicht mehr auftritt.

Diese Erkenntnis kann wie folgt interpretiert werden: Ein moderates Mass an Input-bezogenen Kooperationsaktivitäten mit anderen Hotels ist für einen Hotelbetrieb gewinnbringend. Gebündelte finanzielle Mittel ermöglichen gemeinsame Investitionen; gemeinsamer Einkauf hilft dabei, Kosten zu senken und schafft Zugänge zu hochwertigen Waren, Dienstleistungen und Softwares; gemeinsame Mitarbeitende oder Aktivitäten im Personalwesen senken Kosten und helfen bei der Mitarbeiterentwicklung. Die empirischen Resultate zeigen jedoch, dass es auch 'zu viel' an solcher Kooperation geben kann. Mögliche Schattenseiten des 'Übertreibens' sind (neben abnehmendem Grenznutzen): Negative Folgen für Flexibilität, Individualität und Alleinstellungsmerkmale eines Betriebes oder (Interessens-)Konflikte unter Partnern (aufgrund der starken gegenseitigen Abhängigkeit). Um das Potential Input-bezogener Kooperationsaktivitäten auszuschöpfen, macht es also Sinn, nicht 'blind' immer stärker und überall zusammenzuarbeiten: Wenn die Schattenseiten zu gross werden, scheint moderate Zusammenarbeit erfolgsversprechender.

Fazit

Geographisch nahegelegene Hotels kämpfen um lokale Marktanteile, können aber gleichzeitig Win-Win-Situationen kreieren, wenn Kooperationen eingegangen werden. Für einen Betrieb ist es deshalb wichtig, den Umgang mit lokalen

Mitbewerbern festzulegen. Die empirischen Ergebnisse liefern diesbezüglich einige Ansatzpunkte:

- Die Implementierung einer hohen lokalen Mitbewerberorientierung ist empfehlenswert: Dies beinhaltet die regelmässige Analyse von lokalen Mitbewerbern (z.B. betreffend Stärken, Fähigkeiten, Wettbewerbsverhalten) sowie auf dem gewonnenen Wissen basierte Entscheidungen hinsichtlich notwendiger Reaktionen auf lokale Mitbewerber und der Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen im lokalen Wettbewerb.
- Eine solche hohe Mitbewerberorientierung ist zudem notwendig, damit ein Betrieb das Potential von Output-bezogenen Kooperationsaktivitäten (d.h. in Bereichen Marketing und Verkauf) mit anderen Hotels erschliessen kann. Bei solchen Kooperationen sollten nämlich Betriebe auch ihren individuellen Ansätzen und Positionen im lokalen Wettbewerb (Stärken, Individualität, Interessen) Sorge tragen und Wettbewerbs-Wissen mitbringen.
- Input-bezogene Kooperationsaktivitäten mit anderen Hotels (d.h. in Bereichen Beschaffung, Investitionen und Personalwesen) machen Sinn, sollten aber nicht 'übertrieben' werden. Kooperation mit Rücksicht auf eine gewisse beibehaltene Flexibilität und Unabhängigkeit für die Einzelbetriebe scheint sinnvoll.

Insgesamt dokumentieren die Erkenntnisse dieser Studie, dass der Erfolg von Hotels von den verfolgten Strategien und Verhaltensweisen gegenüber lokalen Mitbewerbern beeinflusst wird.

Autoren

CRED-T: Dr. Adrian Pfammatter, Dr. Monika Bandi Tanner
IMU – Abteilung Unternehmensführung und Entrepreneurship: Prof. Dr. Artur Baldauf

Weiterführende Informationen

Tourismus-Impulse online:

http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/tourismus_impulse/

Weitere Informationen zur Gesamtpublikation der Dissertation (11.2021: noch unveröffentlicht):

http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/buecher/index_ger.html

Literatur

Bengtsson, M.; Kock, S. (2000). «Coopetition» in business Networks – to cooperate and compete simultaneously. In: *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.

Chen, M.-J.; Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. In: *Strategic Management Journal*, 36(5), 758-775.

Lado, A.A.; Boyd, N.G.; Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. In: *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.

Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. In: *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Olson, E.M.; Slater, S.F.; Hult, G.T.M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. In: *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.

Rindfleisch, A.; Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. In: *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18.

Von Friedrichs Grängsjö, Y.; Gummesson, E. (2008). Hotel networks and social capital in destination marketing. In: *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 58-75.

Kontakt

Universität Bern/CRED-T
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Tel. +41 (0)31 631 37 11
www.cred-t.unibe.ch