

Warum Kooperationen gewinnbringend sind und wie sie funktionieren können

# Mehr gemeinsam, statt einsam

**Christine Bachmann** Vertikale Kooperationen funktionieren relativ gut in der Schweiz. Bei den horizontalen wie auch lateralen harzt es nach wie vor, dabei birgt gerade letztere Form grosses Potenzial.

Es bleibt übersichtlich. Gerade einmal drei «echte» Hotelkooperationen existieren in der Schweiz: die Hotelkooperation Frutigland, die Matterhorn Valley Hotels und «Die Lötschentaler». Dabei werden Kooperationsbemühungen sowohl von Innotour wie auch der Neuen Regionalpolitik seit Jahren gefördert – und doch wagen es die wenigsten. Irgendwie auch verständlich, zumindest hier, wenn es um die Königsklasse der Kooperationen geht: die Horizontale (siehe Kasten). Denn diese bedingt wie keine andere ein uneingeschränktes gegenseitiges Vertrauen, eine solide finanzielle und strukturelle Basis sowie ein Aufbrechen des doch so urschweizerischen «Gärtlidenkens» – und die Konsequenzen eines Scheiterns können einen Betrieb in grosse Bedrängnis bringen.

**Ebenfalls harzt** es beim lateralen Ansatz. Schade, denn bei dieser Zusammenarbeit besteht durch die fehlende direkte Konkurrenzsituation gegenüber dem Partner wohl die idealste Basis, um gemeinsam Projekte zu verwirklichen, bei denen am Ende für beide eine Win-win-Situation entsteht. Weniger schwer tun sich Herr und Frau Schweizer



Die Bienen können es ja auch: Warum nicht mehr innerhalb der Branche zusammenarbeiten?

da im vertikalen Bereich. Eine Beobachtung, die auch Monika Bandi Tanner von der Forschungsstelle für Tourismus CRED-T in Bern gemacht hat (siehe Interview unten).

**Doch was braucht es**, damit Kooperationen funktionieren? Der Tourismus-Impuls der Forschungsstelle

Tourismus zum Thema «Voraussetzungen erfolgreicher Kooperationen im Tourismus» unterteilt hier drei Voraussetzungen:

**Grundvoraussetzung:** unter anderem eine solide Finanzstruktur, ein positives Image, möglichst keine Investitionsstaus sowie der Wille zur Kooperation;

**Kooperationsfördernde Voraussetzungen:** unter anderem Erfahrungen mit Kooperationen, ein starkes Netzwerk sowie Fachkompetenz; **Erfolgsversprechende Voraussetzungen:** unter anderem Innovationsfähigkeit, eine proaktive Betriebsstrategie sowie die Bewahrung einer gewissen Unabhängigkeit.

**Mit Blick auf** diese Voraussetzungen sind Kooperationen nach wie vor eine grosse Investition – aber eine, mit der man als Gastgeber auch viel gewinnen kann. Zudem: Warum weiterhin nur in einem Bereich gut sein, wenn man gemeinsam in mehreren Bereichen punkten kann?

Studie unter: [bit.ly/KooperationCH](http://bit.ly/KooperationCH)

En français

Page 11

## Die drei Kooperationsformen im Überblick

**Vertikale Kooperationen:** Hier arbeiten Betriebe unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammen (bspw. Hotelier und Bergbahnbetreiber).

**Laterale Kooperation:** Hier arbeiten Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammen (bspw. Hotelier und Künstler).

**Horizontale Kooperation:** Hier arbeiten Unternehmen innerhalb der gleichen Branche und auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammen (Hotelier und Hotelier).

**Quelle:** fit-together, Kooperationen und Innovationen in der Hotellerie, Daniel C. Jung & Martin Abderhalden

Ein Gespräch über Kooperationen, Kooperations-Willen und Kooperations-Ansätze mit Monika Bandi Tanner

## Sie sind nicht heilbringend, aber helfen punktuell

**Monika Bandi Tanner** studierte an den Universitäten Bern und Bergen Volkswirtschaft, Psychologie und Betriebswirtschaft. Seit dem 1. Februar 2012 leitet sie die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) im Zentrum für Regionalentwicklung.

**GastroJournal:** In der Schweiz werden nach wie vor Kooperationsansätze eher dezent genutzt – trotz finanzieller Anreize. Wieso kommen wir bei diesem Thema auf keinen grünen Zweig?

**Monika Bandi Tanner:** Die Erwartungen an Kooperationen sind einfach immer noch zu hoch. Des Weiteren sind die Grundvoraussetzungen, die zum Gelingen einer Kooperation beitragen, ziemlich umfassend. So braucht es beispielsweise eine solide Finanzstruktur – zwei Kranke geben keinen Gesunden, klare gemeinsame Ziele, Prozesse, die funktionieren, sowie ein grosses gegenseitiges Vertrauen. Zudem benötigen Kooperationen auch das Potenzial für die beteiligten Betriebe und das muss sich erst noch ergeben, wie auch wahrgenommen werden. Weiter braucht man am Ende für Kooperationen auch immer die richtigen Leute – das muss passen, sich aus dem Moment heraus ergeben. Aber eigentlich dürfen wir nur punktuell klagen, denn im Tourismus wird vertikal schon sehr viel kooperiert. Denn die Bergbahnen

sind beispielsweise hinsichtlich Gästeorientierung angehalten, mit den Hoteliers zusammenzuarbeiten. Im horizontalen Bereich, das gebe ich zu, dort harzt es noch, aber hier besteht auch die Problematik der Konkurrenzsituation und diese zu überwinden, das gelingt nur partiell. Ein Beispiel hierfür sind Hotel-Marketingkooperationen.



«Die Erwartungshaltungen sind zu hoch»

Monika Bandi Tanner

Ja, die funktionieren gut, aber gehen über das reine Marketing meist nicht hinaus.

Stimmt. Wobei ich glaube, dass sich in Zukunft die Bedeutung des Marketings bedingt durch die Digitalisierung noch total verändern wird und dadurch auch die Kooperationsfelder sich verändern werden.

Das heisst?

Das Kooperationspotenzial liegt künftig weniger in den Bereichen Marketing oder Einkauf, als vielmehr in der Angebotsgestaltung. Dafür müssen wir uns aber auf einen Kooperationsweg begeben, wie wir das 1995 bereits beim Thema Qualität getan haben. Denn Qualität ist nicht Selbstzweck, genauso

wenig wie Kooperationen. Kooperationen sind Mittel, um etwas gemeinsam zu erreichen. Einfach erklärt: Ein Kooperationsengagement ist wie eine Finanzinvestition. Du kannst einen Fonds kaufen, du riskierst nicht viel, aber die Rendite ist bescheiden, oder du sagst, ich investiere in Aktien, kann mehr gewinnen, aber auch mehr verlieren. Man kann also mit einer Kooperation sehr viel gewinnen, aber auch viel in den Sand setzen. Letzteres ist dann auch in der Vergangenheit öfters mal passiert und hat zu einer kritischen Einstellung geführt. Trotzdem kommt es mir vor, dass das mögliche Scheitern nur eine Ausrede ist, es nicht zu tun. Dabei sind Kooperationen ein gutes Instrument, um Innovationen, beispielsweise im Angebotsbereich, zu realisieren.

Inwiefern sind Interventionen, Unterstützung und Zwang seitens des Staates sinnvoll, inwiefern nicht?

Die öffentliche Hand unterstützt finanzielle Kooperationsbestrebungen bereits mittels Innotour auf nationaler Ebene, oder mit der Neuen Regionalpolitik auf kantonaler Ebene. Vielmehr sind gute Ideen, sprich die Innovationen, Mangelware. Das zeigt, die Politik stellt einiges zur Verfügung – und viel mehr bewirkt kaum mehr. Ist doch die öffentli-

che Hand nicht dazu da, Ziele und Werte für Betriebe zu definieren, das muss jeder für sich selbst entscheiden. Hier habe ich eine liberale Haltung. Letztlich können wir nicht jeden retten. Da gibt es nun einmal Marktberichtigungen, die im Einzelfall hart sind. Mit aller Gewalt kann man aber keine Kooperationen bilden.

«Mit Gewalt kann man keine Kooperationen bilden»

Wie also die Leute anregen, ohne sie zu zwingen?

Grundsätzlich braucht es eine positivere Haltung gegenüber Kooperationen und auch die Einsicht, dass Kooperationen zwar nicht bei allen Problemen heilbringend sind, aber punktuell dabei helfen können, sie zu lösen. Was es zudem braucht, sind kluge Köpfe, die innovative Ideen haben, die man mittels einer Kooperation realisieren kann. Potenzial sehe ich dabei vor allem in den Bereichen Angebot, Infrastruktur sowie Mitarbeitende, jedoch künftig weniger in jenen von Einkauf und Marketing, diese beiden «quick-win»-Bereiche werden künftig mit der Digitalisierung an Bedeutung verlieren.

[www.cred-t.unibe.ch](http://www.cred-t.unibe.ch)

## Zweimal Nein zu den Agrar-Initiativen



PETER GRUNDER

Das überparteiliche Komitee «2x Nein zu den Agrar-Initiativen» hat am Dienstag in Bern umfassend seine Positionen dargelegt. Neben den bürgerlichen Mitgliedern des Nationalrates Isabelle Moret, Rosmarie Quadranti sowie Christian Imark und neben Babette Sigg Frank, Präsidentin des Konsumentenforums Schweiz, warnte GastroSuisse-Direktor Daniel Borner (Foto) vor den beiden Volksinitiativen, die am 23. September zur Abstimmung kommen (vgl. S. 19). «Wegen des zu erwartenden Anstiegs der Lebensmittelpreise ist damit zu rechnen, dass der Einkaufstourismus stark zulegen wird», warnte Borner vor einem Ja zu den Initiativen. Bereits jetzt kauften Schweizer Haushalte pro Jahr für etwa drei Milliarden Franken im nahen Ausland ein – und der Gastronomie-Tourismus summiere sich gar auf rund vier Milliarden Franken. Der Direktor von GastroSuisse brachte die Risiken auf den Punkt: «Die exportierende Lebensmittelindustrie würde an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Die Tourismusbranche und das Gastgewerbe kämen weiter unter Kostendruck. Die Zukunft des bilateralen Wegs wäre noch mehr gefährdet. Der Einkaufstourismus würde noch mehr zunehmen. Deshalb sage ich Nein zu den Agrar-Initiativen.» [www.agrarinitiativen-nein.ch](http://www.agrarinitiativen-nein.ch)

## Der Kampf gegen Plastik geht weiter

Erst waren es die Plastiktüten, dann die Trinkhalme und nun sind es die Verpackungen: Umwelt-Organisationen stellen den hohen Plastikverbrauch im Detailhandel und Gastgewerbe in Frage. Als Lösung sehen sie ökologische Trinkhalme, etwa die kompostierbare Variante aus dem Biokunststoff PLA, und Mehrweg-Verpackungen. Dem Aufruf sind bereits einige Unternehmen gefolgt: So schaffen die Ketten Hiltl und Starbucks Plastikhalme ab, während unter anderem die Migros-Restaurants Mehrweg-Behälter anbieten.

## Proviande stoppt Fleischimporte bis Herbst



PROVIANDE.CH

Die Preise für Schweizer Schlachtfleisch sind aktuell auf einem Tiefstand. Grund dafür ist das trockene Wetter, das zur Folge hat, dass Bauern nicht mehr genügend Futter für ihre Tiere haben, respektive auf ihre Vorräte zurückgreifen müssen. Daher werden mehr Tiere geschlachtet als üblich, was die Fleischpreise drückt. Dass Importe die Situation nur weiter verschlimmern, hat die Branchenorganisation Proviande nun eingesehen: Sie hat sich dazu entschieden, die laufende Importperiode zwar um einen Monat zu verlängern (bis Ende September), in dieser Zeit aber keine weiteren Importe freizugeben. Damit soll der Preiszerfall gestoppt und mehr Schweizer Fleisch verkauft werden.