UNIVERSITÄT BERN

CRED
CENTER FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT
Forschungsstelle Tourismus

Unternehmertum und Kooperation

Inputpapier zur Weiterentwicklung der Tourismuspolitik

Auftraggeber
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung
Tourismuspolitik
Ueli Grob
Holzikofenweg 36
3003 Bern

Auftragnehmerin
Universität Bern
Zentrum für Regionalentwicklung
Forschungsstelle Tourismus (CRED-T)
Schanzeneckstrasse 1 / Postfach
3001 Bern

Projektleitung
Monika Bandi Tanner, Dr. rer. oec.

Sachbearbeitung
Adrian Pfammatter, M Sc BA

Bern, 16. Januar 2018

Schanzeneckstrasse 1
Postfach
CH-3001 Bern

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

Inhaltsverzeichnis

1 Ausgangslage und Themenstellung ... 3
2 Vorgehen ... 3
3 Bedeutung von Kooperation für den Tourismus ... 4
3.1 Kooperation als wichtiger Teil von Geschäftsmodellen ... 4
3.2 Mögliche Kooperationsvorteile im Tourismus ... 5
3.3 Hauptrisiken und Hindernisse für Kooperation im Tourismus ... 5
4 Kooperationsdimensionen im Tourismus ... 7
4.1 Kooperationsform ... 7
4.2 Geographische Spannweite ... 8
4.3 Kooperationsstufen (Intensität und formale Ausgestaltung) ... 8
4.4 Kooperationsbereiche ... 9
5 Kooperationsverhalten im Schweizer Tourismus ... 10
5.1 Indikatoren ... 10
5.2 Finanzielles Kooperationsmodell auf Betriebsebene ... 12
5.3 Finanzielles Kooperationsmodell auf Destinationsebene ... 13
6 Einfluss von Digitalisierungstendenzen auf Kooperation ... 15
7 Mögliche tourismuspolitische Ansätze ... 17
8 Fazit ... 18
9 Literaturverzeichnis ... 20

1 Ausgangslage und Themenstellung

Im Hinblick auf die neue Tourismusstrategie des Bundes hat das SECO die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) mit der Erarbeitung von internen Inputpapieren im Sinne von Wissensgrundlagen beauftragt. Unter dieser Prämisse verfügen die Inputpapiere über eine hohe Dichte an Fakten und Informationen, welche jedoch als nicht abschliessend betrachtet werden dürfen.
Das folgende Inputpapier befasst sich mit Unternehmertum und Kooperation.
Im Tourismuskontext kann der Begriff „Kooperation“ als *freiwillige Zusammenarbeit unter zwei oder mehr wirtschaftlich selbständigen Partnern definiert werden* (Laux & Soller 2012). Kooperation kann als Prozess angesehen werden, bei welchem **Interaktion** stattfindet und **Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen** geformt werden (Smith et al. 1995). Dabei werden **koordiniert Aktivitäten** durchgeführt unter **gegenseitiger Abhängigkeit** und mit **gegenseitig erwiderter Begünstigung** (Anderson & Narus 1990). Kooperation beinhaltet den **Austausch von Informationen**, gegenseitige **Anpassungen**, gemeinsame **Problemlösung** und **Nicht-Ausnutzung** der Partner (Heide & Miner 1992). Mit anderen Organisationen zu kooperieren erfordert Proaktivität, Risikoannahme und innovatives Denken. Die **Identifikation von Möglichkeiten** zur überorganisationalen Kooperation und das **Ergreifen dieser Chancen** stellt somit unternehmerisches Handeln dar und gehört zu den **Dimensionen des Unternehmertums** (vgl. Sarkar et al. 2001).

2 Vorgehen

Durch eine **Recherche in der Tourismusliteratur** wurden wissenschaftliche Erkenntnisse zu Kooperation im Tourismus zusammengetragen und verdichtet. Zusätzlich wurde allgemeine **Management-Literatur** eingearbeitet. Zur Analyse des Kooperationsverhaltens im Schweizer Tourismus wurde zudem der Bericht der Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) Bandi et al. (2015) verwendet. Weiter wurden **Telefongespräche** durchgeführt, um Beispiele von finanziellen Kooperationsmodellen im Schweizer Tourismus auszuarbeiten.

Folgende Fragen sollen schlussendlich beantwortet werden können:

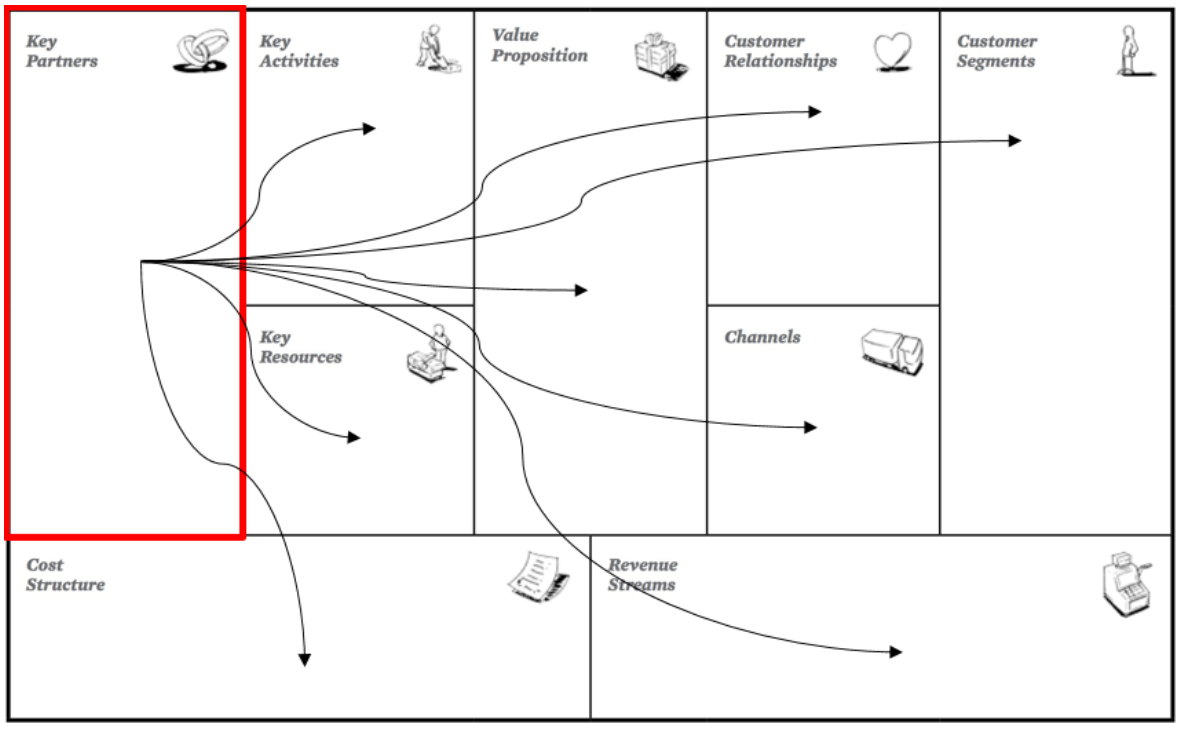
- Was bedeutet Kooperation im Tourismus?
- Welche Kooperationsformen und –charakteristiken können unterschieden werden?
- Wie sieht das Kooperationsverhalten im Schweizer Tourismus aus? Welche Arten von finanziellen Kooperationsmodellen können entstehen?
- Was könnte die Digitalisierungstendenz für zukünftiges Verhalten im Tourismus bedeuten?

3 Bedeutung von Kooperation für den Tourismus

3.1 Kooperation als wichtiger Teil von Geschäftsmodellen

Im Tourismus stellt Kooperation eine wichtige strategische Handlungsoption dar. Gerade wegen der Kleinstrukturiertheit der Branche mit vielen kleinen und mittleren Betrieben ist es wichtig, Ressourcen über Organisationsgrenzen hinweg zu bündeln, zu kumulieren oder zu teilen (Das & Teng 2000, Dyer & Singh 1998) und Transaktionen unter Geschäftspartnern effizient auszugestalten (Zaheer et al. 2000). Dies ist jedoch nicht nur für kleinere Betriebe relevant: Alle Tourismusakteure können von Vorteilen der Kooperation profitieren. Kooperation kann als Reaktion auf die **dynamische Entwicklung des Umfelds** im Tourismus gesehen werden. Das dynamische Umfeld zeigte sich im gesellschaftlichen, demographischen, politischen, rechtlichen und vor allem auch technologischen Wandel. Von Unternehmern im Tourismus wird **Aktivität und Innovation verlangt.** Kooperation kann dabei ein Mittel des unternehmerischen Handelns sein. Überorganisationale Partnerschaften können eine wichtige Rolle in Geschäftsmodellen einnehmen. Kooperation bietet Unternehmern die Möglichkeit, praktisch alle Elemente ihres **Geschäftsmodelles zu überdenken, anzupassen und zu optimieren** (siehe Abbildung 1). Konkrete Möglichkeiten dazu werden im Verlaufe dieses Inputpapiers angesprochen.

Abbildung 1: Business Canvas Model – Überorganisationale Partnerschaften



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur (2010)

3.2 Mögliche Kooperationsvorteile im Tourismus

Die Vorteile von Kooperationen sind stark abhängig davon, wie kooperiert wird. Grundsätzlich können Absichten zur überorganisationalen Zusammenarbeit in der **Potentialausschöpfung**[1], in der **Exploration**[2] oder in beidem gefunden werden. Dementsprechend liegen die Ziele von Kooperation im Tourismus in der Kostensenkungen (Betriebs- und Investitionskosten) und/oder Ertragsteigerung (Bandi et al. 2015). Folgende konkrete **Kooperationsvorteile** können angestrebt werden (Bandi et al. 2015, Laux & Soller 2012):

- Kostensenkung durch Grösseneffekte (Economies of Scale)[3] und Erfahrungskurveneffekte
- Synergieeffekte
- „Neuer" Ressourcenzugang (tangible Ressourcen[4], Fähigkeiten, Wissen)
- Erweiterung Leistungsangebot bzw. Schliessen von Angebotslücken
- Ausbau und Fokus auf individuelle Kernkompetenzen
- Produkt- und Prozessinnovationen
- Erleichterte Markterschliessung, Umsatzsynergien (z.B. Cross-Selling), gemeinsame, gezielte Marktbearbeitung
- Senkung des individuellen Risikos durch Risikostreuung

3.3 Hauptrisiken und Hindernisse für Kooperation im Tourismus

Beziehungsrisiken und Vertrauensaufbau

Bei Kooperation treten Unsicherheiten bezüglich des zukünftigen Verhaltens des Partners auf (Parkhe 1993). Daraus entstehen **Beziehungsrisiken** aufgrund gegenseitiger Abhängigkeit: Partner könnten sich opportunistisch[5] verhalten (Das & Teng 1998, Ireland et al. 2002). Im Tourismus kann **Opportunismus als Hauptgefahr** von Kooperation angesehen werden, weshalb die Einführung von **passenden Strukturen und Prozessen** wichtig ist (Pechlaner & Volgger 2015). Der **Vertrauensaufbau** ist eine essentielle Aufgabe – vor allem bei Kooperation unter Konkurrenten (Czernek & Czakon 2016, von Friedrichs Grängsjö & Gummesson 2006). Der Aufbau einer geeigneten Kooperationsidentität und –kultur ist wichtig (Saretzki 2007).

Unabhängigkeitsstreben und „Abschottung"

Vorbehalte von Unternehmern gegenüber der Abgabe der unternehmerischen Unabhängigkeit können problematisch sein (Laux & Soller 2012). Kooperation führt zur gegenseitigen Abhängigkeit und (je nach Modell stärker oder schwächer) zur Abgabe von eigenem Handlungsspielraum. Weiter können die **Furcht vor dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen** aufgrund geteilter Kompetenzen sowie **Vorbehalte bezüglich der Weitergabe betriebsinterner Informationen problematisch sein** (Laux & Soller 2012).

---

[1] Produktivität steigern, bisherige Fähigkeiten/Technologien verbessern, Kostenreduktionen
[2] Innovation, neue Marktmöglichkeiten suchen, neue Fähigkeiten/Technologien generieren
[3] Kosten der Leistungserstellung sinken mit höherer Produktionsmenge (Dess 2010)
[4] z.B. Finanzielle Mittel, physische und technologische Infrastrukturen, Prozesse und Systeme
[5] z.B. Eigennutzorientiert: betrügen, sich vor Aufgaben drücken, Informationen verfälschen, Lügen, ungeeignete Produkte/Leistungen bereitstellen, Ressourcen des Partners aneignen

Leitungs- und Managementprobleme

Bei Kooperation entstehen Koordinationsbedarfe (z.B. Abstimmung von Aktivitäten, Verteilung gemeinsamer Aufgaben) (Gulati & Singh 1998, Kale & Singh 2009). Deshalb bedarf es Kommunikation, gemeinsamer Entscheidungen, Organisation und Führung – kurz Leitung und Management. Hier gibt es eine weitere Hürden: **Fehlende Qualifikationen und Mittel zur Leitung und zum Management von Kooperationen** (Schade & Soller 2012).
Weiter kann es zu **unterschiedlichen Vorstellungen der Akteure** betreffend Umsetzungen und Steuerung kommen (Bandi et al. 2015). Ein weiteres Risiko sind **zeitraubende Diskussionen** über strategische Entscheidungen (Laux & Soller 2012, Schade & Soller 2012).

Nicht-Erfüllung von Kooperationsvoraussetzungen

Es gibt **Voraussetzungen**, die Betriebe erfüllen sollten, wenn sie kooperieren. Nicht-Erfüllung kann zu Problemen führen. Die nachfolgende Darstellung zeigt solche Voraussetzungen aus der Hotellerie auf **einzelbetrieblicher, persönlicher und überbetrieblicher Ebene**, wobei in der Praxis vor allem persönliche Voraussetzungen der Führungskräfte zentral sind (Bandi et al. 2015).

Abbildung 2: Kooperationsvoraussetzungen

Erfolgreiche Kooperationen

einzelbetrieblich	*persönlich*	*überbetrieblich*	
		organisatorisch	***beziehungsorientiert / relational***
Erfolgsversprechende Voraussetzungen			
▪ begünstigende exogene Faktoren (Marktstärke, Marktposition etc.) ▪ begünstigende endogene Faktoren (komplementäre Kompetenzen etc.) ▪ anforderungsreiches Umfeld ▪ proaktive, innovative Betriebsstrategie ▪ …	▪ Methoden-Knowhow ▪ Innovationsfähigkeit und Kreativität ▪ 'Initiatorpersönlichkeit' und Begeisterungsfähigkeit ▪ Experimentierfreudigkeit ▪ hohe Frustrationstoleranz ▪ …	▪ Bereitschaft für intensive Kapitalverflechtung ▪ Bereitschaft zur Annahme neuer organisatorisch-rechtlicher Struktur ▪ Bewahrung einer gewissen betrieblichen Unabhängigkeit ▪ …	▪ Verträgliche Betriebskulturen und –werte ▪ …
Kooperationsfördernde Voraussetzungen			
▪ technische Anschlussfähigkeit ▪ vorhandenes Beteiligungskapital/liquide Mittel ▪ Kooperationserfahrung ▪ starkes Netzwerk mit qualitativen Beziehungen, gute Positionierung im Netzwerk ▪ …	▪ Fachkompetenz (Ausbildung, Erfahrung in Führungspositionen) ▪ Fähigkeit, persönliche Netzwerke zu bilden ▪ Bereitschaft zur Transparenz ▪ Kompromissfähigkeit ▪ Einfühlsamkeit ▪ …	▪ klare Rollenverteilung ▪ klare Strategie und Ausrichtung ▪ wenige aber klare Verhaltensregeln ▪ gemeinsame Standards ▪ …	▪ Zuversicht betreffend Fähigkeiten des Managements im Partnerbetrieb ▪ …
Grundvoraussetzungen			
▪ solide Finanzstruktur ▪ positives Image ▪ möglichst kein Investitionsstau ▪ gute Zimmerauslastung (idealerweise über 50%) ▪ …	▪ gemeinsame Ziele und Werte der Fürungskräfte ▪ gegenseitiges Vertrauen ▪ Wille zur Kooperation ▪ gewisse Risikobereitschaft ▪ …	▪ klare Zielvereinbarung ▪ Zielkontrolle ▪ …	▪ Win-win-Situation (gegenseitiger ökonomischer Mehrwert) ▪ …

Quelle: Bandi et al. (2015, S. 20), ergänzt in Anlehnung an Bieri & Niederberger (2017)

Es zeigt sich, dass es **keine einfache Aufgabe ist „kooperationsfähig“** zu sein, da eine Kombination aus verschiedenen Voraussetzungen erreicht werden sollte. Dass viele Betriebe nicht alle Grundvoraussetzungen erfüllen, kann durchaus ein Grund dafür sein, dass sich im Schweizer Tourismus noch nicht viele intensive Kooperationen entwickelt haben (vgl. Kapitel 5.1). **Gerade für kleinere**

Betriebe kann es schwierig sein, Grundvoraussetzungen zu erfüllen und als attraktive Kooperationspartner wahrgenommen zu werden (Bandi et al. 2015).

Zwischenfazit
Kooperation ist gerade im kleinstrukturierten Schweizer Tourismus eine wichtige strategische Handlungsalternative, um Ressourcen über Organisationsgrenzen hinweg zu bündeln, kumulieren und teilen und um effiziente Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Unternehmer haben die Möglichkeit, alle Elemente ihres **Geschäftsmodells zu überdenken, anzupassen und zu optimieren**.
In der Kooperation können verschiedene **Ziele** (Potentialausschöpfung, Exploration) verfolgt und verschiedenste konkrete Vorteile erreicht werden (z.B. Grössen- und Synergieeffekte, Ressourcenzugänge, Angebotsoptimierung). Gleichzeitig gibt es Faktoren, die **Risiken und Hindernisse** für Kooperation im Tourismus darstellen: Partner werden abhängig voneinander und so dem Risiko von opportunistischem Verhalten ausgesetzt. Der Beziehungsaufbau ist deshalb essentiell. Weiter kann Unabhängigkeitsstreben und Abschottung ein Hindernis darstellen. Es bestehen ausserdem Risiken in der Leitung und im Management von Kooperationen. Nicht zu Letzt gibt es **Voraussetzungen**, die Betriebe und Führungskräfte erfüllen sollten, um zu kooperieren. **Kooperation ist ein Mittel für starke Betriebe und daher eher ein Gütezeichen der eigenen Leistungsfähigkeit**. Es ist nämlich nicht einfach, die notwendige Kombination aus verschiedenen Grundvoraussetzung für Kooperation zu erreichen – dies ist gerade für kleinere Betriebe sehr herausfordernd. Kooperation darf daher **nicht als letzter „Rettungsanker“** interpretiert werden – wie wohl zu oft in der Tourismusbranche – sondern als Qualitätsmerkmal für Betriebe.

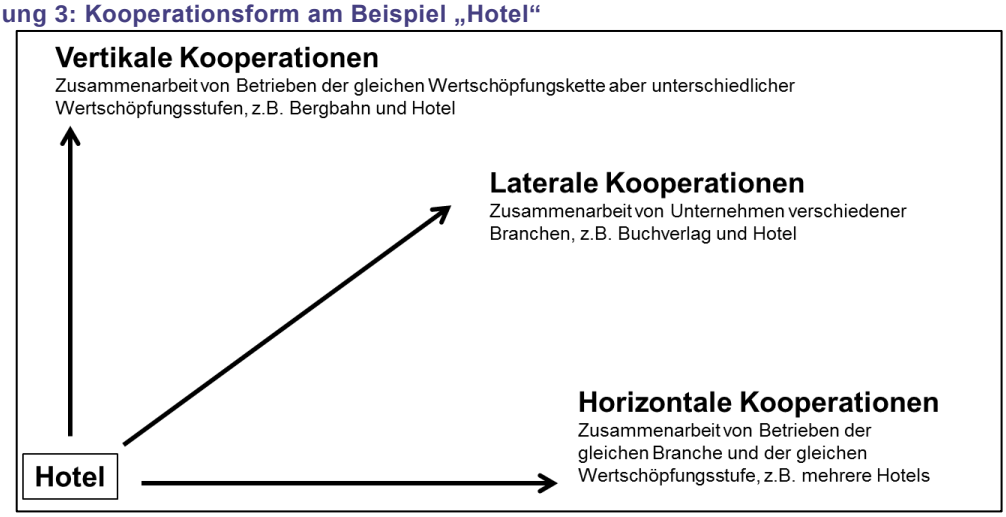
4 Kooperationsdimensionen im Tourismus

4.1 Kooperationsform

Die Kooperationsform beschreibt, wer miteinander kooperiert. Bei **horizontaler Kooperation** arbeiten Betriebe zusammen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Damit sind sie auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette anzugliedern und operieren in derselben Branche (Beispiel: Kooperation unter Restaurants). Partner sind hier potenzielle Konkurrenten (Bandi et al. 2015, Homburg et al. 2003, Smith et al. 1995). Sie können von gemeinsamen Prozessen, Strukturen und Ressourcen profitieren und gemeinsame Aktivitäten teilen bzw. zentralisieren (Bandi et al. 2015).
Vertikale Kooperation ist die Zusammenarbeit unter Betrieben, die in derselben Wertschöpfungskette agieren, aber auf vor- oder nachgelagerter Stufe (Beispiele: Kooperation Hotel-Bergbahn / Restaurant-Lieferant) (Bandi et al. 2015, Homburg et al. 2003). Im Tourismus, in welchem das Gästeerlebnis von mehreren Akteuren in der Servicekette abhängt, ist das Denken und die Optimierung über Systemgrenzen hinaus zentral (vgl. Loureiro 2014).

Bei der **lateralen Kooperation**[6] arbeiten Partner branchenübergreifend miteinander. Mit solchen Kooperationen kann insbesondere die Angebotspalette erweitert und verbessert werden (Beispiel: Kooperation Restaurant-Künstler oder Hotel-Schreiner) (Bandi et al. 2015, Homburg et al. 2003).

Abbildung 3: Kooperationsform am Beispiel „Hotel“



Quelle: Bandi et al. (2015, S. 15)

Kooperationsnetzwerke müssen nicht zwingend nur einer Form zugeordnet werden können. Auch **Mischformen** sind möglich, wenn verschiedene Partner (z.B. 2 Hotels, ein Restaurant und eine Bergbahn) involviert sind.
Weiter gilt es zu beachten, dass sich Kooperation nicht zwingend auf private Akteure beschränken muss. Auch Akteure der **öffentlichen Hand, Destinationsmanagement-Organisationen oder wissenschaftliche Einrichtungen** können untereinander oder mit anderen Tourismusakteuren kooperieren.

4.2 Geographische Spannweite

Kooperationspartner werden in unterschiedlicher geographischer Distanz gefunden. Partner aus derselben Destination (**lokal**) oder Region (**regional**) können kooperieren. Weiter sind **nationale** (Partner aus anderen Schweizer Regionen) oder **internationale** Formen möglich (vgl. Henschel et al. 2013).

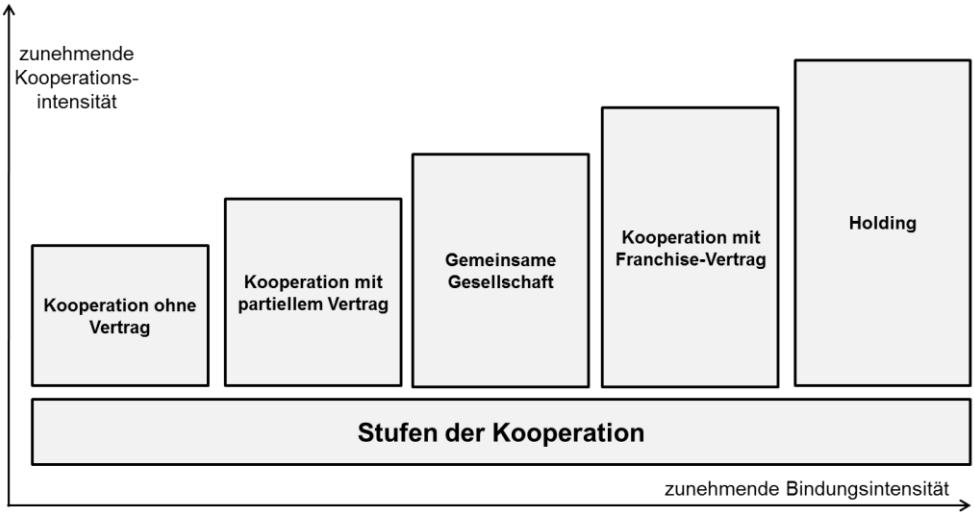
4.3 Kooperationsstufen (Intensität und formale Ausgestaltung)

Die **Kooperationsintensität** kann stark variieren. Dabei reicht die Spannweite von **sehr einfachen, eher informellen bis hin zu intensiven, institutionalisierten Kooperationsformen**. Die einfachste Form ist Informations- und Erfahrungsaustausch. Höhere Intensitäten können einhergehen mit mehr und wichti-

[6] Auch „diagonale“ Kooperation genannt

geren gemeinsamen Aktivitäten, der Ausgliederung und Zentralisierung von betrieblichen Funktionen[7], der Bildung einer Kooperationsführung oder der rechtlichen Ausgliederung der Kooperation[8]. Mit steigender Intensität nimmt die Verschmelzung der Partner zu. Damit können **grössere Vorteile** erzielt werden, aber **auch Risiken nehmen zu** (vgl. Bandi et al. 2015).
Bei intensiverer Kooperation werden tendenziell auch stärkere rechtlich-organisatorische Massnahmen notwendig, damit die **Bindung der Kooperationspartner intensiviert** wird. Somit kann abgeleitet werden, dass bei intensiverer Kooperation tendenziell auch die Bindungsintensität höher wird und entsprechende **formale Elemente zur rechtlich-organisatorischen Verflechtung** eingesetzt werden. Es kann in vertragliche Modelle (partieller Vertrag[9], Franchise-Vertrag[10]) und Kooperation mit Kapitalbindung unterschieden werden (gemeinsame Gesellschaft[11], Holding[12]) (Bandi et al. 2015, Frey 2002). Die nachfolgende Grafik verdeutlicht diese Zusammenhänge:

Abbildung 4: Kooperationsstufen



Quelle: In Anlehnung an Bandi et al. (2015, S. 16) und Frey (2002)

4.4 Kooperationsbereiche

In der Hotellerie wurden verschiedene Kooperationsbereiche identifiziert, deren Übertragung auch auf andere Tourismusakteure denkbar ist (Bandi et al. 2015):

- **Angebotsorientiert (nach aussen gerichtet)**
  - Positionierung, Angebot, Verkauf, Qualität & Nachhaltigkeit
- **Ressourcenorientiert (nach innen gerichtet)**
  - Mitarbeitende, Einkauf, Informatik & Rechnungswesen, Investitionen & Finanzen

[7] z.B. Einkauf, Reservierung, Marketing, Personalwesen
[8] im Sinne einer gemeinsam geführten „neuen“ Organisation
[9] Wichtigste Regeln sind definiert
[10] Franchise-Nehmer erhält verschiedene Rechte (z.B. gemeinsame Marke, Vermarktungsplattformen, Know-How). Im Gegenzug entrichtet er eine Gebühr und hält gewisse Richtlinien ein
[11] Gründung einer Gesellschaft, die bestimmte Aktivitäten für alle Partner wahrnimmt
[12] Betriebe werden einer Dachorganisation untergeordnet und sind an dieser Holding beteiligt

Betriebe können also in einzelnen oder mehreren Bereichen kooperieren. Die Intensität einer Kooperation kann dabei auch in den verschiedenen Bereichen (bzw. projektweise) variieren.

Zwischenfazit
Kooperation im Tourismus ist **kein homogenes Phänomen:** Unterschiedlichste Charakteristiken treten auf. Kooperation kann mit **verschiedenartigen Partnern** (horizontal, vertikal, lateral) in unterschiedlicher **geographischer Distanz** erfolgen. Es müssen jedoch **nicht ausschliesslich private Betriebe** berücksichtigt werden. Betreffend **Kooperationsintensität** reicht die Spannweite von informellen, einfachen bis hin zu intensiveren, institutionalisierten Formen, wobei unterschiedliche **rechtlich-organisatorische Formen** eine stärkere Bindung bei intensiverer Zusammenarbeit herstellen können. Kooperation kann **verschiedenste Bereiche** betreffen. Die **Auswahl des richtigen Modells ist somit keine einfache Aufgabe** und sollte sich danach richten, welche Vorteile erreicht werden sollen. Kooperation im Tourismus ist also **sehr facettenreich** und kann verschiedenste Charakteristiken aufweisen. Allgemein kann festgestellt werden, dass intensivere Formen mehr Vorteile mit sich bringen können; aber auch Risiken und Ansprüche steigen. Grundsätzlich können deshalb weniger intensive und zeitlich begrenzte Kooperationsformen auch vorteilhaft sein, um einfache Potenziale – **„low hanging fruits“** – auszunutzen und die Basis für intensivere Zusammenarbeit zu legen (Bandi et al. 2015). Dass noch nicht viele Beispiele für intensive Kooperation im Schweizer Tourismus zu finden sind (vgl. auch 5.1), passt zum Image des Tourismus als „People Business“: **Kooperation entsteht hier wohl eher reaktiv auf das schwierige Umfeld aus informellen Kontakten und Spontaneität.** Dies spricht zwar einerseits für eine dynamische Reaktionsfähigkeit, andererseits scheint aber das Kooperationsverhalten **nicht von längerfristigen, strategischen Gedanken** geprägt.

5 Kooperationsverhalten im Schweizer Tourismus

5.1 Indikatoren

Betreffend Kooperationsverhalten wurde eine Auswertung von Daten aus einem Befragungstool mit 417 Teilnehmern aus der Schweizer Hotellerie durchgeführt (Benchmark4me). Die wichtigsten Erkenntnisse werden folgend aufgelistet, wobei sie sich auf **horizontale Hotelkooperation** beziehen ausser bei entsprechender Spezifizierung (Bandi et al. 2015):

- Ca. 1/5 der Betriebe kooperiert nicht
- Partner **in räumlicher Umgebung** sind gefragt (47% kooperieren v.a. regional, 44% v.a. mit Partner aus demselben Ort)
- Überwiegender Teil der Kooperationen hat **eher schwach bindende Rechtsformen** (46% ohne schriftlichen Vertrag, 34% einfache Vereinbarung, 16% klare Vertragsklauseln, nur 2% gemeinsame Gesellschaft und 1% mit Franchise-Vertrag oder ähnliches)
- Prominent sind Zusammenarbeiten in „Beherbergung“, Marketing/Verkauf, Einkauf/Warenwirtschaft und Neben- und Zusatzangeboten

- Zur vertikalen Kooperation sind v.a. **Tourismusorganisationen** (34% lokale, 26% regionale/nationale) **wichtige Partner**
- **Mittlere bis leicht positive Einschätzungen** des eigenen Kooperationsverhaltens (5.95 von 10)
- **Handlungsbedarf** betr. Kooperation als **mittel bis eher klein** bewertet
- Betriebe in **ländlichen Regionen** kooperieren eher weniger bzw. mit schwächerer Bindung und sehen grösseren Handlungsbedarf
- **Kleinbetriebe** sind tendenziell schwächer an Partner gebunden und arbeiten weniger mit Partnern aus nationalem und internationalem Umfeld als Grossbetriebe. Weiter schätzen sie ihr Kooperationsverhalten negativer ein und sehen grösseren Handlungsbedarf als grössere Betriebe.
- **Marktfähige Betriebe**[13] kooperieren tendenziell häufiger, mit Partnern aus weitläufigerem Umfeld sowie mit stärkerer Bindung und sie schätzen ihr Kooperationsverhalten positiver ein als nicht-marktfähige Betriebe.

Zwischenfazit

Anhand von Daten der Schweizer Hotellerie lässt sich folgendes Verhaltensprofil ableiten: **Viele Betriebe kooperieren** und dies vorwiegend mit Partnern **in geringer räumlicher Distanz**. Dabei finden v.a. Kooperationen **mit geringer rechtlicher Bindung statt**. **Tourismusorganisationen** werden **als wichtige Partner** angesehen. Betriebe schätzen ihr **Kooperationsverhalten als mittel bis positiv** ein und sehen **nur mittleren bis eher kleinen Handlungsbedarf**. Das Bild sieht für Betriebe **in ländlichen Gebieten anders** aus: Hier wird weniger (stark) kooperiert und es gibt grösseren Handlungsbedarf. Weiter scheint das Kooperationsverhalten allgemein **bei Kleinbetrieben und nicht-marktfähigen Betrieben weniger zufriedenstellend** zu sein. Dies spricht wiederum dafür, dass **Kooperation ein Gütesiegel** bzw. ein Zeichen der Leistungsfähigkeit ist und nur bedingt ein Mittel für schwächere Betriebe. Dies, weil schwächeren Betrieben Grundvoraussetzungen fehlen und sie nicht als attraktive Partner wahrgenommen werden.

[13] Marktfähigkeit gegeben bei Monopolstellung in Gemeinde, Zimmerauslastung von über 50%, Sterneklassifizierung bzw. Teilnahme an Qualitätsprogramm des STV

5.2 Finanzielles Kooperationsmodell auf Betriebsebene

Abbildung 5: Fallbeispiel – Finanzielles Kooperationsmodell auf Betriebsebene

Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH (MVH)	
Art	**Horizontal** (4 Hotelbetriebe), **Lokal** (Grächen), Kooperation mit **gemeinsamer Gesellschaft (GmbH)**
Kooperationsbereich(e)	Hauptsächlich **Marketing/Vertrieb** (gemeinsame Marketingmassnahmen, gemeinsamer Internetauftritt); daneben **Informatik** (Vernetzung der Betriebsdaten durch Management-Information-System, gemeinsames Front-Office-Programm, gemeinsamer Cloud-Server); **Rechnungswesen** (einheitliche Rechnungsführung); **Einkauf** (Rahmenverträge Lieferanten) und **Versicherungen**; gemeinsames **Qualitätsmanagement**
Ansprechperson	**Olivier Andenmatten** Geschäftsführer der Kooperationsgesellschaft und Hotelier

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kooperation „Matterhorn Valley Hotels“ wurde nach 3-jähriger **Aufbauzeit** 2006 auf dem Markt präsentiert. Die Hotels mussten **einiges an finanziellen Mitteln und Zeit investieren**, um die Kooperation zu starten: Zur **Firmengründung** (20‘0000 Stammkapital[14]) und für **erste gemeinsame Projekte** als Basis zur weiteren Zusammenarbeit (gemeinsame Corporate Identity, gemeinsamer Internetauftritt). Zur Erarbeitung des Konzeptes sowie zur Umsetzungsunterstützung (Coaching) wurden **externe Finanzierungsgelder** zur Verfügung gestellt (SECO, Schweizer Berghilfe, Centre de Compétences Financières).
Im weiteren Verlauf einer solchen Kooperation fallen **projektbezogene Kosten an, je nach Absichten und auch je nach Liquidität und Zeit**, die Betriebe für gemeinsame Projekte aufbringen können. Seit der Gründung wird die gemeinsame Gesellschaft (ein Gesellschafter je Betrieb) **per Franchise-System finanziert**. Die Franchisenehmer (Betriebe) zahlen vordefinierte Beiträge (fixer plus betriebsumsatzabhängiger Betrag). Die Gesellschaft agiert über ein Franchisebudget. Es entstehen **grundsätzlich keine Gewinne und Verluste in der gemeinsamen Gesellschaft**. Nur bei grösseren Investitionen wird das Budget überzogen, im nächsten Jahr durch tiefere Ausgaben aber wieder geglättet.

Die GmbH agiert mit **Leistungsauftrag**, wobei der grösste Budgetteil in Marketingleistungen fliesst. Diese werden über eine **externe Marketingstelle** eingekauft. Daneben sind Ausgaben im Bereich IT bzw. elektronische Vernetzung ein wichtiger Teil. **Wichtige Investitionen** in elektronische Infrastrukturen und ins Marketing werden so kontinuierlich getätigt. Sinnvoll sei dieses Modell für Partner, die sich persönlich auf eine **Gruppenzugehörigkeit** einlassen und sich mit der eigenen Betriebsidentität darin widerfinden können, **Rücksicht auf „Kollegen“** nehmen wollen und bereit sind, **Transparenz** zuzulassen.

[14] 20‘000 ist die Mindesteinlage an Stammkapital bei Gründung einer GmbH und muss voll einbezahlt (liberiert) oder mit Sachanlagen gedeckt werden.

Zwischenfazit
Im finanziellen Kooperationsmodell der „Matterhorn Valley Hotels“ fiel **zu Beginn** der Kooperation **ein einigermassen grosser finanzieller (und zeitlicher) Investitionsbedarf** zur Firmengründung und für erste wichtige Projekt an. In der Konzipierung und Umsetzung (Coaching) wurde die Kooperation **durch Fördermittel unterstützt**. Die **gemeinsame Gesellschaft** wird über ein **Franchise-System** finanziert und erfüllt ihren Leistungsauftrag über ein **Budget**.
Die **intensive Hotelkooperation** „Matterhorn Valley Hotels“ mit ihren verschiedenen Kooperationsbereichen ist **eher eine Ausnahmeerscheinung** in der Schweiz. Die **Investitionshürde** (und das finanzielle Risiko) im Aufbau kann dafür ein Grund darstellen aber auch **fehlende Grundvoraussetzungen** für intensivere Kooperation. Intensive Kooperation ist wie erwähnt oft auch mit **Risiken verbunden**. So ist bspw. die gemeinsame Gesellschaft der Matterhorn Valley Hotels, die weitere Betriebe „anmietete“ und Geschäftsführer dafür einstellte, Konkurs gegangen. Trotz diesem Misserfolg ist die Kooperation erfolgreich weiterentwickelt worden. Für das beschriebene Modell ist es wichtig, dass sich Betriebe und ihre geschäftsführenden Mitarbeitenden **in die Gruppe einfügen** können und **aufeinander Rücksicht** nehmen.

5.3 Finanzielles Kooperationsmodell auf Destinationsebene

Abbildung 6: Fallbeispiel – Finanzielles Kooperationsmodell auf Destinationsebene

Fallbeispiel Emmental Tours AG und die Erlebnismacher AG	
Art	**Region–Privat**, **Regional** (Emmental), Mandat Emmental Tourismus an Emmental Tours AG; Erlebnismacher: kooperative Gesellschaft touristischer KMUs
Kooperationsbereiche	**Geschäftsstellenleitung und Destinationsmarketing** (Mandat Emmental Tourismus) **Personal, Finanzen/Buchhaltung, IT, Marketing, Administration** (Erlebnismacher AG)
Ansprechperson	**Christian Billau** Leiter Emmental Tourismus und Geschäftsführer Emmental Tours AG

Quelle: Eigene Darstellung

Die Emmental Tours AG hat sich auf die Beratung, Planung und Organisation im Bereich Firmen-, Gruppen, und Vereinsausflügen spezialisiert. Früher war sie ein reines Reisebüro. Heute sind Tourismusmandate neben dem Incoming-Geschäft zu einem weiteren Geschäftsfeld geworden. Neben anderen Mandaten führt die **Emmental Tours AG die Geschäftsstelle von Emmental Tourismus und betreibt das Destinationsmarketing im Emmental**. Die Region Emmental hat 2010 entschieden, eine Stelle zur Vermarktung der Region zu schaffen. Eine „eigenständige“ Geschäfts- und Vermarktungsstelle in der Region hätte eigenes Personal anstellen sowie IT-Infrastrukturen und Räumlichkeiten erwerben müssen. Die Emmental Tours AG kann daher effizienter agieren: Durch die **Annahme verschiedener Mandate kann sie Kosten- und Synergieeffekte erzie-**

len. Die Emmental Tours AG stellt deshalb diesen Arbeitsplatz und die Infrastruktur zur Verfügung. Die **Initialkosten waren sehr gering, da Strukturen bereits bestanden**.

Die **Finanzierung des Mandates** zur Führung von Emmental Tourismus erfolgt über verschiedene Säulen: Der **Hauptanteil wird von der Regionalkonferenz Emmental** (die politischen Gemeinden) zur Verfügung gestellt. Außerdem leistet der **Förderverein Emmental** (touristische Leistungsträger) einen Beitrag ans Budget als Gegenleistung für die Marketingleistungen. Daneben tragen **Gastro Emmental-Oberaargau und Sponsoren** zur Finanzierung bei.

Die Inhaber der Emmental Tours AG und weiteren touristischen KMUs (Herzroute AG, Abenteuer Zeitreisen Topaz GmbH, Berger Events GmbH) haben zusammen die **Erlebnismacher AG** gegründet. Ziel ist es, dass die AG die **KMUs in Aufgaben und Arbeiten entlastet**, für welche sie einzeln zu viel Kosten verursachen würden (siehe Kooperationsbereiche). So erledigt die AG bspw. die **Buchhaltung** für die Emmental Tours AG, bietet **Marketing Services** und erledigt das **Personal-Management**. Durch die Erlebnismacher AG können so **Kostensenkungen für die einzelnen KMUs** erreicht werden. Im Bereich Personal agiert die Erlebnismacher AG als Personalverleih, welcher Personalressourcen nach Bedarfen der Betriebe koordiniert – die einzelnen KMUs haben selber keine Mitarbeitenden mehr. Daneben werden durch die Erlebnismacher AG Synergien im Bereich Marketing erschlossen (z.B.: ein anderer Betrieb – Herzroute AG – bietet eine „Erlebnisroute“ an, die durchs Emmental verläuft). Die Lancierung der **Erlebnismacher AG ist hochgradig Innotour** gestützt.

Das Förderprojekt befindet sich **noch in der Aufbauphase**. Alle Gesellschaften (Erlebnismacher AG und KMUs) sind **unabhängig und selbständig privatrechtlich geführt**. Das unternehmerische Risiko unterscheidet sie somit stark von einer DMO, die durch die öffentliche Hand finanziert wird. Ziel ist es, in Zukunft **weitere Firmen und Institutionen als Partner** zu gewinnen und so das Konzept auf weitere Regionen auszuweiten. Zielgruppen sind dabei vor allem Randregionen mit touristischem Potential aber schwacher Tourismus-Struktur.

Christian Billau schätzt die **Innotour-Förderung als gutes Instrument** der Tourismuspolitik ein. Er regt jedoch an, dass Innotour und (auch NRP) **stärker auf unternehmerische, innovative Projekte** ausgerichtet werden sollte.

Zwischenfazit
Das Fallbeispiel zeigt Kooperation auf **2 Ebenen** mit unterschiedlichem finanziellem Modell. Die Region Emmental arbeitet mit der Emmental Tours AG zusammen, welche die Geschäftsstelle von Emmental Tourismus führt und das Destinationsmarketing **als Mandat** betreibt. Durch die Verteilung von Kosten über verschiedene Mandate kann die Emmental Tours AG Kostenvorteile erzielen und auf bestehende Strukturen aufbauen. Die **Initialkosten waren deshalb gering**. **Finanziert wird das Mandat durch verschiedene Säulen** – hauptsächlich durch die politischen Gemeinden der „Regionalkonferenz Emmental".
Die **Erlebnismacher AG ist ein kooperatives Projekt** touristischer KMUs (stark Innotour finanziert) – u.a. der Emmental Tours AG. Die Gesellschaft bietet für die KMUs Aufgaben und Arbeiten und hilft so den einzelnen Betrieben, Kosten zu senken und Synergien zu erreichen. Alle Gesellschaften (Erlebnismacher AG und KMUs) bleiben jedoch **selbständig und privat-rechtlich** geführt.

6 Einfluss von Digitalisierungstendenzen auf Kooperation

Digitalisierungstendenzen und technologischer Fortschritt können verschiedenartigste Einflüsse auf zukünftiges Kooperationsverhalten im Tourismus ausüben. Grundsätzlich bieten diese Tendenzen die Chance und gleichzeitig auch die Herausforderung, verschiedenste Nutzenpotentiale abzuschöpfen.

Abbildung 7: Einfluss von Digitalisierungstendenzen auf Kooperation

Einfluss von Digitalisierungstendenzen auf Kooperation	
Art des Einflusses	**Beschreibung**
Allgemeines Potential zur elektronischen Vernetzung	Möglichkeit für Unternehmer durch weiterentwickelte, technologische Mittel Daten über Unternehmensgrenzen fliessen zu lassen: • Verbesserter elektronischer Datenaustausch: Von einfachen Kommunikationsmedien bis hin zu integrierten technologischen Infrastrukturen (z.B. gemeinsame Applikationen, Systeme etc. unter verschiedenen Betrieben) ➔ **Potential zur Verbesserung von Datenflüssen über Betriebsgrenzen hinweg (effizienter, schneller, standardisierter und ggf. automatisiert)** ➔ **Potential zur elektronischen Vernetzung der 'Tourismusproduktion' in lokalen Netzwerken (Destination) aber auch über-lokal entlang der touristischen Dienstleistungskette (mit Intermediären und Verkaufspartnern) oder mit Partnern aus anderen Industrien und Sektoren**
Potential für 'geteilte' Technologien und digitale Elemente	Ausnutzung von horizontaler und vertikaler (stärker) 'integrierter' Lösungen im Bereich Technologie und Digitalisierung: • Anwendung gleicher Technologien in horizontalen Kooperationen (z.B. Verwendung des selben Front-Office-Programms, gemeinsamer Server) • Anwendung gleicher Technologien in vertikalen Kooperationen (z.B. gemeinsames Datenmanagement) ➔ **Nutzung 'geteilter' Technologien (z.B. gemeinsame Systeme, Applikationen oder Hardware) kann Kosten einsparen (v.a. horizontal) und zu Synergieeffekten führen, da Informationen geteilt werden können über verschiedene touristische Geschäftsbereiche hinweg (v.a. vertikal)**

	➔ **Durch Kooperation können hier ('streng') hierarchische Modelle vermieden werden und dennoch Vorteile generiert werden, die in reinen Markttransaktionen nicht möglich wären**
Potential für gemeinsame technologische Lösungen gegenüber dem Gast	Gemeinsame technologische bzw. digitale Lösungen gegenüber dem Gast: • Gemeinsame Marketingaktivitäten (z.B. gemeinsame Internetseite oder Aktivitäten im Bereich Social Media) • Gemeinsame Verkaufsaktivitäten (z.B. gemeinsame Buchungsplattform oder gemeinsame, effiziente Anbindung an Buchungsplattformen) • Technologische und digitale Elemente in der Angebotsgestaltung (Produktinnovationen) ➔ **Nutzung geteilter technologischer Lösungen für Marketing und Verkauf** ➔ **(Kosteffiziente) Entwicklung technologischer bzw. digitaler Angebotselemente durch 'Multiplizierung' in verschiedenen Betrieben (v.a. horizontal)**
Potential zur Zusammenarbeit mit neuen Playern	Neue mögliche Kooperationspartner im Zuge des Wandels: • Digitale Intermediäre (z.B. digitale Plattformen wie Airbnb) • Zwischenhändler im Bereich e-Commerce • Crowdsourcing-Plattformen (Auslagerung von Teilaufgaben an freiwillige 'User') • Weitere digitale, branchenfremde Partner ➔ **Nutzung von Möglichkeiten zur erweiterten Reichweite der Angebote durch Partner im Onlineverkauf sowie zum Zugriff auf externe Kompetenzen (Wissen, Kompetenzen)**
Potential zur Business-to-Consumer Kooperation	Neue digitale und technologische Interaktionsmöglichkeiten zu den Gästen: • Einbezug und Partizipation der Gäste in die Leistungserstellung durch technologische Mittel (Gäste als 'Co-Creators') • Datengenerierung aufgrund von technologischer Interaktion mit Gästen ➔ **Nutzung technologischer Medien gegenüber dem Gast**
Risiken und Probleme	• Lock-In-Kosten bei hohen Investitionen in Technologien (Schwierigkeiten Kooperationen zu verlassen, wenn viel in eine gemeinsame Lösung investiert wurde) • Vorbehalte gegenüber höherer Transparenz unter Akteuren durch steigenden (elektronischen) Informationsaustausch • Rivalitätsgefühl anstelle von Kooperation im 'Rennen' um neue Nutzenpotentiale im Bereich der Technologie und Digitalisierung

Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Thesen- und Inputpapiere zum SECO-Projekt „Digitalisierung in der Tourismuswirtschaft")

Zwischenfazit

Es lassen sich verschiedenste Potentiale aus dem technologischen Fortschritt und der Digitalisierungstendenz für kooperatives Verhalten im Tourismus ableiten. Grundsätzlich bietet sich **Potential zur elektronischen Vernetzung** in der touristischen Dienstleistungskette sowohl lokal als auch über-lokal. **Datenflüsse können über Betriebsgrenzen hinweg optimiert werden** (z.B. beschleunigt, standardisiert oder automatisiert). Ein weiteres Potential bildet das **Teilen von Technologien** – horizontal und vertikal – über Unternehmensgrenzen hinweg, womit Lösungen 'multipliziert' bzw. Kostensenkung oder Synergieeffekte generiert werden können. Des Weiteren können **gemeinsame, technologische Lösungen** im Bereich Marketing und Vertrieb bzw. auch in der Angebotsgestaltung

im Sinne von Produktinnovationen entstehen. Nicht zuletzt sind es **neue Partner**, die für touristische Unternehmen zur Kooperation wichtig werden können sowie auch **Gäste,** die vermehrt durch technologische Mittel **als 'Kooperationspartner'** angesehen werden können.
Gesamthaft kann festgehalten werden, dass **Betriebsgrenzen durch technologischen Fortschritt durch integrativere Lösungen verschwimmen könnten**, ohne dabei in 'streng hierarchische' Strukturen zu verfallen. Dennoch könnten aus dieser Tendenz **Risiken und Probleme** entstehen (Lock-Ins, Vorbehalte gegenüber steigendem Informationsaustausch, kompetitives Umfeld).

7 Mögliche tourismuspolitische Ansätze

Aus den bisherigen Erkenntnissen lassen sich diverse tourismuspolitische Ansätze ableiten, wovon einige bereits berücksichtigt werden, gegebenenfalls jedoch noch akzentuiert werden könnten.

Abbildung 7: Tourismuspolitische Handlungsansätze

Mögliche tourismuspolitische Handlungsansätze	
Ausgangslage aus bisherigen Erkenntnissen	**Handlungsansätze**

Grosse Relevanz von überorganisationaler Kooperation im Schweizer Tourismus: Trotz vieler möglicher Vorteile scheinen Risiken und Hindernisse gross zu sein	• Kooperations-**Risiken und -Hindernisse abbauen**
	  ○ **Qualifikationen und Wissen** zu Kooperation und deren Leitung und Management vermitteln
	  ○ **Prozesse, Strukturen und Modelle aufzeigen**, wie Kooperation „funktioniert"

In verschiedenen Bereichen können kleine Organisationseinheiten die heutigen Herausforderungen nur noch ungenügend meistern	• Kleinen/mittleren Akteuren Kooperation als Innovationstreiber aufzeigen:
	  ○ **Social Marketing**[15] (vgl. Andreasen 1994)
	  ○ **Kooperations- /Integrationsprojekte fördern** (z.B. Fördergefässe, Anlaufstelle oder Beratung)

Intensive Kooperation scheint eher selten zu sein, könnte jedoch sinnvoll sein, um die größten Potentiale zu erschließen. Mit intensiver Kooperation gehen jedoch große Investitionshürden und Risiken einher	• Knowledge-Building: Aufzeigen **dynamischer Innovationsbereiche**, die gemeinsam bearbeitet werden können: z.B. Technologie/Digitalisierung, neuartige Marketing- bzw. Vertriebsmittel, Angebots-/ Erlebnisgestaltung • **Fokus Förderung auf intensivere, innovative Konzepte** (Konzepte finanziell und unterstützend fördern, Wissenstransfer in Branche, Prämierung) • **Kooperationswege und -entwicklungen aufzeigen** • **Thematisierung der Kooperation als Gütesiegel** und nicht als „Rettungsanker"
Lokale und regionale Partner sind für Tourismusakteure naheliegend: Persönliche Kontakte können geknüpft	• **Destinationen und Regionen** ermutigen (oder sogar in die Pflicht nehmen), lokale und regionale Kooperationen zu fördern und zu unterstützen

[15] „Vermarktung" einer Verhaltensweise: Zweck ist, dass eine Zielgruppe freiwillig ein Verhalten zeigt, welches sie selber und die Gemeinschaft besser stellt

werden (Aufbau Vertrauen), die Zusammenarbeit ist unmittelbarer	• **(Multiplikator-)Persönlichkeiten suchen,** die kooperative Projekte lancieren und verbreiten können (wie z.B. Urs Pfenninger in Adelboden)
Gerade in ländlichen Regionen scheint eher wenig kooperiert zu werden	• Fokus auf **ländliche Regionen** legen und zur Stärkung des Unternehmertums und der Kooperationstätigkeit **mit Kantonen zusammenarbeiten** (Synergien ausloten)

Quelle: Eigene Darstellung

8 Fazit

Kooperation ist im kleinstrukturierten Schweizer Tourismus als zentrale Dimension des Unternehmertums eine **wichtige strategische Handlungsalternative**. Durch Kooperation können Geschäftsmodelle überdacht, angepasst und optimiert werden. Es können verschiedenste Ziele erreicht werden, die schlussendlich **positiv auf die Leistung der Tourismusakteure** wirken können. Deshalb sollte Kooperation eine **hohe Wichtigkeit im Schweizer Tourismus** und damit auch in der nationalen Tourismuspolitik zugesprochen werden. Kooperation ist aber keinesfalls homogen oder an bestimmte „idealtypische" Modelle geknüpft. Das Phänomen muss mit seinem **Facettenreichtum** betrachtet werden. Gerade die Auswahl eines passenden Kooperationsmodells ist individuell und eine unternehmerische, wichtige Aufgabe. Digitalisierungstendenzen werden neue Modelle ermöglichen, die aber auch wieder neue Herausforderungen mit sich bringen werden.

Kooperation hat nicht nur positive Aspekte für Tourismusakteure. Mit Kooperation sind auch immer **Risiken und Hindernisse** verbunden. Besonders wichtig im Tourismus scheinen Voraussetzungen, die erfüllt werden müssen, um „kooperationsfähig" zu sein. Die Kombination aus **verschiedenen Voraussetzungen** (betrieblich, organisatorisch, persönlich) zu erreichen, scheint gerade **für kleinere Betriebe sehr herausfordernd und bei vielen nicht möglich**. Deshalb sollte Kooperation in der Branche (und in der Tourismuspolitik) nicht als „Rettungsanker" fehlinterpretiert werden, sondern als **Gütezeichen der Leistungsfähigkeit** von Betrieben.

Gerade die **Potentiale der intensiveren Kooperation** scheinen im Schweizer Tourismus noch wenig genutzt (bspw. Matterhorn Valley Hotels). Grund dafür sind einerseits fehlende Grundvoraussetzungen bei vielen Betrieben für intensive Kooperation, aber auch, dass Tourismusakteure Kooperation wohl **eher als Reaktionsmöglichkeit auf das Umfeld und weniger als langfristige, strategische Handlungsalternative interpretieren**. Gemäss dem Verständnis des Tourismus als „People Business" scheint es naheliegend, dass Kooperationen im Moment eher aus informalen Kontakten und Spontaneität entstehen als aus längerfristigen, strategischen Gedanken und Prozessen. Zumal auf vertikaler Ebene mit vielen Stakeholdern üblicherweise bereits in einer Destination kooperiert wird, um das Kopplungsprodukt «Touristische Dienstleistung» anzubieten.

Wichtige Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus sind – gerade im Kontext von Kooperation – die **Digitalisierung und technologischer Fortschritt**. Dadurch eröffnen sich neue Potentiale für kooperative Modelle bspw.

durch elektronische Vernetzung, gemeinsame technologische Lösungen oder neue Partner; aber auch einige Risiken und Herausforderungen.
Wenn die **nationale Tourismuspolitik** dafür sorgen möchte, dass Kooperations- (und Integrations-) Potentiale besser erschlossen werden, sind Tourismusakteure zentral, die über die Vorteile des strategischen Einbezugs überorganisationaler Lösungen in ihrem Geschäftsmodell im Klaren sind, passende Strukturen und Modelle dafür kennen, sich aber auch Problemen und Voraussetzungen bewusst sind und dennoch Kooperationen als Gütesiegel der eigenen Leistungsfähigkeit verstehen. Weiter sind Akteure auf die nötige finanzielle und strukturelle Unterstützung angewiesen.

Schlusszusammenfassung
Die Identifikation und das Ergreifen von Kooperationschancen ist unternehmerisches Handeln, fordert Proaktivität, Risikoannahme und Innovation und bedeutet eine **zentrale Dimension des Unternehmertums**. Dabei bieten sich gerade im kleinstrukturierten Tourismus Potentiale, überorganisationale Lösungsansätze auf das dynamische Umfeld zu finden: Unternehmer können durch Kooperation **Elemente ihres Geschäftsmodells überdenken, anpassen und optimieren**. Kooperationen können zu **Potentialausschöpfung** (Produktivitätssteigerung, Kostensenkung, Verbesserung bisheriger Fähigkeiten/Technologien) oder **Exploration** (Innovation, Suche neuer Marktmöglichkeiten, Generierung neue Fähigkeiten/Technologien) oder beidem genutzt werden. Konkrete Vorteile entstehen (Grössenvorteile, Synergieeffekte, Zugriff auf Ressourcen, Angebotsoptimierung, Produkt-/ bzw. Prozessinnovationen...). Es gibt jedoch **Risiken und Hindernisse** wie Opportunismus, Vorbehalte gegenüber der Abgabe von Unabhängigkeit und Furcht vor dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen und der Weitergabe interner Informationen. Des Weiteren verlangen Leitung und Management Qualifikationen von Führungskräften. Weiter sollten einige **betriebliche, persönliche und organisationale Voraussetzungen** erfüllen werden, damit die Kooperation eine gute Basis hat. Die Kombination der Voraussetzungen zu erfüllen, ist schwierig. Dies wird wohl in der Schweiz nur von einem Bruchteil der Betriebe geschafft. Das kann ein Grund sein, dass intensive Kooperation eher eine Ausnahme ist im Schweizer Tourismus. Kooperation kann somit **als Gütesiegel** angesehen werden und ist ein **Mittel für starke Betriebe und kein letzter „Rettungsanker“**.
Kooperation ist aber **kein homogenes Phänomen und sehr facettenreich**. Kooperationen unterscheiden sich gemäss Partnerzusammensetzung und geographischer Distanz. Weiter kann sich die Intensität und die rechtliche Ausgestaltung stark unterscheiden und auch die Bereiche, in welchen zusammengearbeitet wird. Dass in der Schweiz noch nicht viele intensive Kooperationen entstanden sind, könnte auch damit zusammenhängen, dass im Schweizer Tourismus Kooperation eher **reaktiv aus informellen Kontakten und weniger aus längerfristigen, strategischen Gedanken heraus** eingegangen wird. Anhand von Daten in der Hotellerie kann festgestellt werden, dass **viele Betriebe kooperieren** – vor allem **in geringer räumlicher Distanz**. Es werden eher **schwach-bindende Formen** gewählt. Betriebe schätzen das **eigene Kooperationsverhalten**

als mittel bis positiv ein. Das Bild sieht jedoch für Betriebe **in ländlichen Gebieten, für Kleinbetriebe und nicht-marktfähige Betriebe negativer** aus.
Digitalisierungstendenzen werden Einfluss auf zukünftige touristische Kooperation und die Kooperationsmodelle nehmen. Viele zukünftige Potentiale (z.B. bessere Zusammenarbeit, gemeinsame technologische/digitale Lösungen gegenüber dem Gast) werden entstehen aber auch einige Herausforderungen.
Die **Tourismuspolitik** muss versuchen, Risiken und Hindernisse der Kooperation abzubauen, Kooperations- und Integrationsprojekte zu fördern (Herausforderungen sind oft nicht mehr in kleinen Einheiten zu bewältigen), Investitionshürden für intensivere Kooperation zu reduzieren sowie Kooperation auf Destinations- und Regionenebene zu lancieren. Ein Fokus auf ländliche Gebiete sollte gelegt werden, wobei zur Stärkung des Unternehmertums und der Kooperationstätigkeit mit Kantonen zusammengearbeitet werden könnte. Weiter könnte die Suche nach „Multiplikator-Persönlichkeiten“ helfen. Nicht zuletzt sollte der Wissenstransfer in die Branche sichergestellt werden.

9 Literaturverzeichnis

Anderson, J. C. und Narus, J. A. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, the Journal of Marketing, pp. 42-58.
Andreasen, A. R. (1994): Social Marketing: Its Definition and Domain, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 13, No. 1, pp. 108-114.
Bandi, M., et al. (2015): Überbetriebliche Kooperationen in der Hotellerie, CRED-T, University of Bern, Bern.
Bieri, M. und Niederberger, M. (2017): Cooperation in the Swiss Hotel Industry: The Entrepreneur’s Setup, Masterarbeit Universität Bern: Department of Management and Entrepreneurship, Forschungsstelle Tourismus CRED-T, Bern.
Czernek, K. und Czakon, W. (2016): Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region, Tourism Management, Vol. 52, pp. 380-394.
Das, T. K. und Teng, B.-S. (1998): Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, Academy of management review, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512.
Das, T. K. und Teng, B.-S. (2000): A resource-based theory of strategic alliances, Journal of management, Vol. 26, No. 1, pp. 31-61.
Dyer, J. H. und Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, Academy of management review, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.
Frey, M. (2002): Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie: Gestaltungsansätze für Klein-und Mittelunternehmen, Auflage: Haupt.
Gulati, R. und Singh, H. (1998): The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, Administrative science quarterly, pp. 781-814.
Heide, J. B. und Miner, A. S. (1992): The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation, Academy of management journal, Vol. 35, No. 2, pp. 265-291.
Henschel, U. K., et al. (2013): Hotelmanagement, Auflage: Walter de Gruyter.
Homburg, C., et al. (2003): Marketing management, Nr. 2, Auflage: Springer.
Ireland, R. D., et al. (2002): Alliance management as a source of competitive advantage, Journal of management, Vol. 28, No. 3, pp. 413-446.

Kale, P. und Singh, H. (2009): Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here, Academy of management perspectives, Vol. 23, No. 3, pp. 45-62.
Laux, S. und Soller, J. (2012): Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen, Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Erich Schmidt Verlag, pp. 29-56.
Loureiro, S. M. C. (2014): The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions, International Journal of Hospitality Management, Vol. 40, pp. 1-9.
Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, Auflage: John Wiley & Sons.
Parkhe, A. (1993): Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, Academy of management journal, Vol. 36, No. 4, pp. 794-829.
Pechlaner, H. und Volgger, M. (2015): How to promote cooperation in the hospitality industry: Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24, No. 6, pp. 925-945.
Saretzki, A. (2007): Touristische Netzwerke als Chance und Herausforderung, in: Tourismus. Herausforderungen. Zukunft., S. 275-293, Hrsg.: R. Egger & T. Herdi, Wien: LIT Verlag.
Sarkar, M. B., et al. (2001): Alliance entrepreneurship and firm market performance, Strategic management journal, Vol. 22, No. 6-7, pp. 701-711.
Schade, E. und Soller, J. (2012): Wettbewerbsvorteile durch Kooperation in der Hotellerie, Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Erich Schmidt Verlag, pp. 57-82.
Smith, K. G., et al. (1995): Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda, Academy of Management journal, Vol. 38, No. 1, pp. 7-23.
von Friedrichs Grängsjö, Y. und Gummesson, E. (2006): Hotel networks and social capital in destination marketing, International Journal of Service Industry Management, Vol. 17, No. 1, pp. 58-75.
Zaheer, A., et al. (2000): Strategic networks, Strategic management journal, Vol. 21, No. 3, pp. 203.