

# Überbetriebliche Kooperationen in der Hotellerie

Grundlagenbericht zum fit-together-Konzept

## CRED-Bericht Nr. 8

Monika Bandi  
Simone Lussi  
Daniel C. Jung  
Martin Abderhalden  
Sarah Hämmerli

Bern, Dezember 2015

# Überbetriebliche Kooperationen in der Hotellerie

CRED-Bericht\* Nr. 8

Monika Bandi

Forschungsstelle Tourismus (CRED)

Simone Lussi

Forschungsstelle Tourismus (CRED)

Daniel C. Jung

GastroSuisse

Martin Abderhalden

GastroSuisse

Sarah Hämmerli

Forschungsstelle Tourismus (CRED)

## Abstract

Die Schweizer Hotellerie sieht sich verschiedenen Problemfeldern, wie Kleinstrukturiertheit, Ertragsschwäche, tiefem Eigenfinanzierungsgrad und folglich einer tiefen Wettbewerbsfähigkeit, gegenüber. Unternehmensübergreifende Kooperationen können gerade für kleine und mittlere Hotelbetriebe ein Mittel darstellen, um im Markt eine gefestigtere Position zu erreichen. Im Rahmen eines Innotour-Projekts wurden an der Forschungsstelle Tourismus in Zusammenarbeit mit GastroSuisse anwendungsorientierte Grundlagen zur vieldiskutierten Kooperationsthematik bereitgestellt und Entwicklungspotenziale aufgezeigt. Erklärtes Endziel war dabei die Konzeptionierung eines Kooperations-Tools („fit-together“) als Unterstützung für das Gastgewerbe. Für den vorliegenden Grundlagenbericht wurden die theoretischen und praktischen Grundlagen zum Thema anhand einer Sekundäranalyse der Literatur, Experteninterviews, Fallbeispielen, Workshops mit der Kommission Beherbergung und einer Auswertung der Benchmark4me-Daten aufgearbeitet.

Die Analyse zeigt, dass das grösste Potenzial für die Hotellerie in horizontalen und lateralen Kooperationen liegt. Zentrale Erkenntnisse sind zudem die Wichtigkeit persönlicher Kooperationsvoraussetzungen, das grosse Potenzial der Kooperationsfelder Positionierung, Produktgestaltung, Verkauf sowie Mitarbeitende und die Beobachtung, dass sich Potenzial und Risiko von Kooperationen in einer Art Spannungsfeld befinden. Oftmals erfordern hohe potenzielle Vorteile einer Kooperation das Eingehen eines höheren Risikos. Ausserdem wurde ersichtlich, dass in der Praxis mit Kooperationen primär klar erfassbare Ziele in Form von Quick-Wins verfolgt werden, weshalb die Bindungsintensität vielfach eher gering ist. Für die Konzeption des Kooperations-Tools scheint sich ein modulartiger Aufbau mit einer positiven anstelle einer problemorientierten Herangehensweise anzubieten, damit dieses den individuellen Bedürfnissen möglichst gerecht wird und auch „fitted“ Betriebe angesprochen werden können.

\*In den CRED-Berichten werden Ergebnisse von Forschungsarbeiten und anwendungsrelevanten Projekten publiziert.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
0 Management Summary .....	I
1 Einleitung .....	6
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung .....	6
1.2 Methodisches Vorgehen .....	7
1.3 Aufbau des Berichts .....	7
2 Ausgangslage der Branche .....	7
2.1 Branchenstruktur der Schweizer Hotellerie 2013 .....	7
2.2 Strukturwandel der Hotellerie (seit 1994) .....	8
2.3 Herausforderungen für den Schweizer Tourismus .....	9
3 Theoretische Grundlagen .....	10
3.1 Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements .....	10
3.1.1 Unternehmensintern orientierter Ressourcenansatz .....	10
3.1.2 Unternehmensübergreifend orientierter Ressourcenansatz .....	11
3.2 Kooperationsformen .....	13
3.3 Kooperationsstufen .....	15
3.4 Kooperationsziele .....	17
3.5 Kooperationsfelder .....	18
3.6 Kooperationsvoraussetzungen .....	19
3.7 Kooperationsumsetzung (Kooperationszyklus) .....	21
3.7.1 Prozessorientierte Sichtweise – Arbeiten im Team (gegen innen) .....	22
3.7.2 Outputorientierte Sichtweise – Produktentwicklung (gegen aussen) .....	23
4 Erkenntnisse aus der Praxis .....	24
4.1 Experteninterviews Kooperationsbestrebungen .....	24
4.2 Fallbeispiele .....	28
4.3 Auswertung der Benchmark4me-Daten .....	30
Exkurs: Benchmark4me – Selbstanalyse-Tool der Branche .....	31
Exkurs: Benchmark4me – Selbstanalyse-Tool der Branche .....	32
4.4 Experteninterviews Impulsgeber .....	33
4.5 Workshop Kommission Beherbergung .....	36
5 Synthese/Diskussion .....	39
6 Schlussfolgerungen und Ausblick .....	44

6.1	Herausforderungen und damit verbundener Handlungsbedarf .....	44
6.2	Handlungspotenzial bei der Konzeption des Kooperations-Tools .....	45
6.3	Das geplante „fit-together Tool“ – ein Entwurf .....	47
7	Literatur .....	50
Anhang 1:	Vorlage Interviewleitfaden Kooperationsbestrebungen .....	53
Anhang 2:	Vorlage Interviewleitfaden Impulsgeber .....	55
Anhang 3:	Vorlage Steckbrief Fallbeispiele .....	60
Anhang 4:	Erfolgsfaktoren von Kooperationen .....	67
Anhang 5:	Auswertung der Benchmark4me-Daten .....	68

## 0 Management Summary

Das Kooperationsthema gewinnt unter den herausfordernden Prämissen im Tourismus zunehmend an Bedeutung.

### Problemstellung, Zielsetzungen und Methodik

Die Schweizer Hotellerie als zentraler touristischer Leistungsträger sieht sich verschiedenen Problemfeldern gegenüber. Sie ist klein strukturiert, ertragsschwach und hat daher auch häufig einen tiefen Eigenfinanzierungsgrad. Aufgrund der ungenügenden Erträge kommt es vielfach zu Investitionsstaus, was sich wiederum negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe auswirkt. Durch diese herausfordernden Rahmenbedingungen werden Innovationen und Kostensenkungen zukünftig noch wichtiger. Gerade für kleine und mittlere Hotelbetriebe können Kooperationen ein gewinnbringendes Mittel sein, um den steigenden Herausforderungen besser gerecht zu werden und im hartumkämpften Markt eine gefestigtere Position zu erreichen.

Die Aktualität der Kooperationsthematik verlangt nach fundierten Erkenntnissen zu Kooperationsmöglichkeiten, deren Voraussetzungen und Potenziale. Entsprechend wurden durch die Forschungsstelle Tourismus und GastroSuisse im Rahmen eines durch Innotour finanzierten Projektes anwendungsorientierte Grundlagen zum Thema Kooperationen für die Branche bereitgestellt und Entwicklungspotenziale aufgezeigt. Das erklärte Endziel des Projekts war die Konzeptionierung eines Kooperations-Tools (fit-together) als Unterstützung bei der Planung von (horizontalen und lateralen) Kooperationen für die Hotellerie. Als Basis für das geplante Kooperations-Tool wurde im Rahmen des Projekts zwei Entwürfe für ein Kooperationsmodell ausgearbeitet und mit der Kommission Beherbergung von GastroSuisse in einem Workshop diskutiert. Der vorliegende Grundlagenbericht fasst die Erkenntnisse aus der Analyse- und Konzeptionsphase des Projekts zusammen. Konkret wurden dabei folgende Zielsetzungen verfolgt:

- *Zielsetzung 1: Aufarbeitung theoretischer und praktischer Grundlagen:*  
Schaffung eines Überblicks über die bestehenden theoretischen Grundlagen zur Kooperationsthematik und über die Erfahrungen aus bisherigen Kooperationsbestrebungen bzw. -initiativen in der Praxis.
- *Zielsetzung 2: Synthese der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis:*  
Verknüpfung der gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis.
- *Zielsetzung 3: Ableitung Handlungsbedarf und -potenzial:*  
Eruierung des Handlungsbedarfs, Ableitung des Handlungspotenzials sowie Aufzeigen limitierender Faktoren bei Kooperationsbestrebungen im Hinblick auf die Konzeption des Kooperations-Tools („fit-together“).

Zur Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen wurde eine Sekundäranalyse der relevanten Literatur zu zentralen Kooperationsbegriffen durchgeführt. Zusätzlich wurde der Stand der praktischen Umsetzung von Kooperationen analysiert. Dazu wurden primär Experteninterviews, sowohl mit Vertretern bestehender Kooperationen als auch mit sogenannten Impulsgebern, geführt. Einige Fallbeispiele bestehender Kooperationen wurden vertieft anhand eines systematischen Steckbriefs untersucht. Ausserdem wurden betriebsspezifische Daten aus dem Selbstanalyse-Tool von GastroSuisse, dem Benchmark4me, bezüglich Kooperationsaspekten ausgewertet.

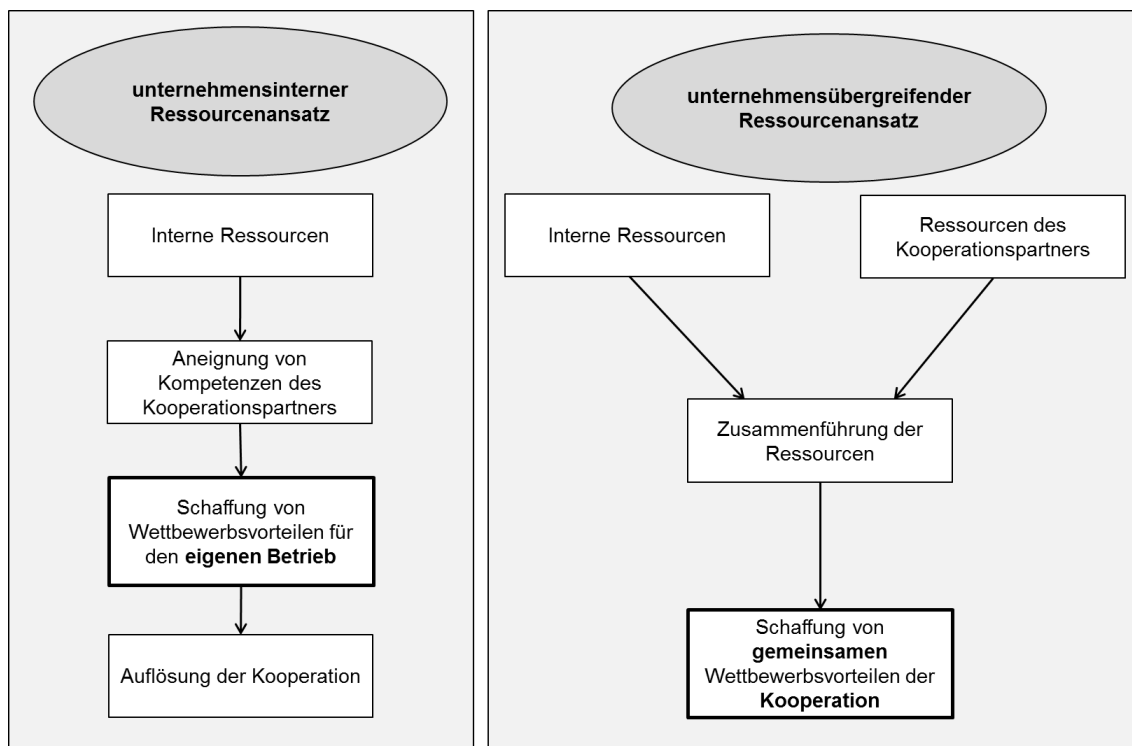
## Theoretische Grundlagen zur Kooperationsthematik

Aus wissenschaftlicher Sicht existiert keine eigentliche Theorie, welche die Schaffung erhöhter Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen erklärt. Vielfach wird jedoch aus der Perspektive des strategischen Managements argumentiert, wobei ressourcenorientierte Ansätze zur Anwendung kommen (Belz 2004, S. 350). Zudem finden sich in der Literatur Grundlagen zu verschiedenen kooperationsbezogenen Themenbereichen, namentlich zu Kooperationsformen, -stufen, -zielen und -feldern.

### Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements

Grundsätzlich werden im strategischen Management ein unternehmensintern und ein unternehmensübergreifend orientierter Ressourcenansatz unterschieden (vgl. Abb. 1). Auf der Basis der beiden Ansätze lässt sich argumentieren, aus welchen Motiven heraus Kooperationen eingegangen werden. Beim unternehmensintern orientierten Ressourcenansatz steht die Erhöhung der Wettbewerbsvorteile des eigenen Unternehmens im Vordergrund. Kooperationen werden daher nur temporär eingegangen, um sich im eigenen Betrieb fehlende, aber beim Kooperationspartner vorhandene Ressourcen anzueignen. Im Vergleich dazu ist es beim unternehmensübergreifenden Ressourcenansatz das Ziel, innerhalb einer langfristigeren Kooperation einzigartige und gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu generieren. (vgl. Duschek/Sydow 2002)

Abbildung 1: Vergleich unternehmensinterner und -übergreifender Ressourcenansatz



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Duschek/Sydow 2002

### Kooperationsformen

Grundsätzlich wird als *Kooperation* die freiwillige Zusammenarbeit von zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen aber interdependenten Partnern verstanden, welche das gemeinsame Ziel haben, wirtschaftlich von einer Zusammenarbeit zu profitieren (vgl. Böhme 2008, S. 393; Pechlaner/Raich 2008, S. 113; Soller 2012, S. 29).

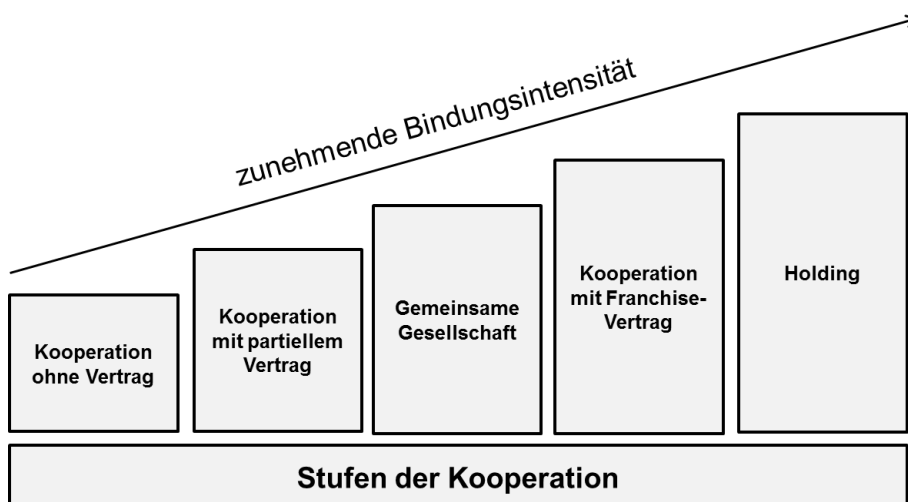
Je nachdem, mit welcher Art von Betrieben aus der Perspektive der Wertschöpfungskette kooperiert wird, lassen sich drei *Formen* von unternehmensübergreifenden Kooperationen unterscheiden (Homburg/Krohmer 2009):

- In *horizontalen Kooperationen* arbeiten Unternehmen innerhalb der gleichen Branche und auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammen (z.B. mehrere Hotels). Dies bedeutet, dass die kooperierenden Unternehmen potenzielle Konkurrenten sind und somit eine „Coopetition“ besteht.
- *Laterale Kooperationen* (auch diagonale Kooperationen genannt) beziehen sich auf die Zusammenarbeit von Unternehmen aus verschiedenen Branchen (z.B. ein Hotel mit Künstlern/Kunsthandwerker aus der Region).
- Bei *vertikalen Kooperationen* arbeiten Betriebe unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammen (z.B. ein Hotel mit einer Bergbahn).

### Kooperationsstufen

Je nachdem, wie starke Bindungen die kooperierenden Betriebe eingehen, ergeben sich verschiedene *Stufen* von Kooperationen. Frey (2002) unterscheidet dabei fünf Kooperationsstufen mit zunehmender Bindungsintensität (vgl. Abb. 2)

Abbildung 2: Stufen der Kooperation nach Bindungsintensität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frey 2002

Grundsätzlich können bei Kooperationen überdies folgende zwei Grundformen der rechtlich-organisatorischen Struktur unterschieden werden:

- rein vertragliche Formen (ohne gegenseitige Kapitalbindung) und
- Formen mit Kapitalbindung

Bei gemeinsamen Gesellschaften und Holdings handelt es sich um Kooperationen mit Kapitalbindung.

### ***Kooperationsziele***

Es gibt verschiedene Motive resp. Gründe, weshalb eine Kooperation eingegangen wird. In Bezug auf die *Ziele* einer unternehmensübergreifenden Kooperation können insbesondere folgende genannt werden (vgl. Barney 2007, Bronder 1995, Gulati 1998, Varadarajan/Cunningham 1995):

- Aufbau Markteintrittsbarrieren für andere Wettbewerber
- Know-how oder Ressourcenzugang
- Erleichterter Marktzutritt und Umsatzsynergien, wie z.B. Cross-Selling
- Erweiterung Leistungsangebot resp. Schliessen von Angebotslücken
- Kostensenkungspotenziale (Economies of Scale bzw. Erfahrungskurveneffekte)
- Risikostreuung

Faktisch ist es folglich das Ziel, mittels Kooperationen entweder die Betriebs- und Investitionskosten zu optimieren und/oder die Erträge zu steigern.

### ***Kooperationsfelder***

Kooperationen sind in verschiedenen *Feldern*, wie Unternehmensführung, Marketing, Mitarbeitenden, Einkauf, Finanzen und Controlling, Verkauf etc. möglich. Die Wahl der Kooperationsfelder bestimmt zusammen mit den definierten Zielen die Bindungsintensität, d.h. wie stark die Partner zusammenarbeiten.

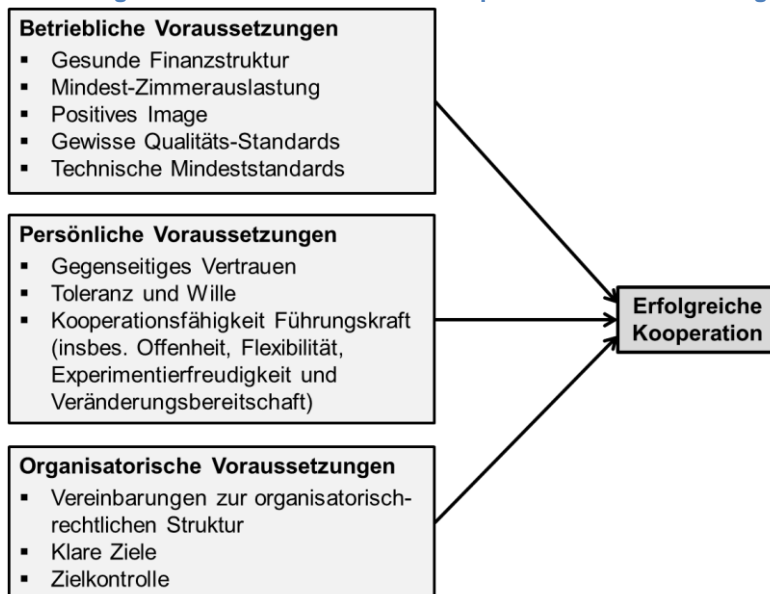
### ***Kooperationsvoraussetzungen***

Für erfolgreiche Kooperationen sollten gewisse Voraussetzungen betrieblicher, organisatorischer und persönlicher Art erfüllt sein (vgl. Abb. 3). In der Literatur wurden bisher verschiedene Voraussetzungen für das Gelingen einer Kooperation abgeleitet (vgl. Bühner 2004; Loos/Theling 2004, Miles 1978). Diese können in Abhängigkeit ihrer Bedeutung unterschieden werden nach:

- *Grundvoraussetzungen*, die notwendig sind für eine Kooperation,
- *kooperationsfördernden Voraussetzungen*, die wichtig für den Aufbau und den Betrieb von Kooperationen sind, sowie
- *erfolgsversprechenden Voraussetzungen*, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit von Kooperationen erhöhen.



Abbildung 3: Auswahl bedeutender Kooperationsvoraussetzungen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühner 2004; Loos/Theling 2004, Miles 1978

### **Kooperationsumsetzung**

Bis anhin wurde der Kooperationsprozess in der Theorie als Vorgehen in Phasen bzw. Zyklen betrachtet (vgl. dazu Frey 2002). Der prozessorientierte Zyklus beschreibt dabei die möglichen Phasen der Zusammenarbeit in der Gruppe resp. im Team, während der outputorientierte Zyklus die Produktlebensphasen der gemeinsam angebotenen Produkte und Dienstleistungen darstellt. Beide Phasenmodelle beinhalten eine Auflösungs- resp. Liquidationsphase. Dies bedeutet, dass eine Kooperation einen temporären Charakter aufweisen kann.

### **Erkenntnisse aus der Praxis**

Um einen umfassenden Überblick über die theoretischen Grundlagen von Kooperationen sowie den Stand der bisherigen Implementierung in der Branche zu erhalten, wurden die Erkenntnisse aus der Theorie mit Erfahrungen aus der Praxis angereichert. Aus den Experteninterviews mit Vertretern bisheriger „Kooperationsbestrebungen“ und mit „Impulsgebern“ (wie z.B. kantonalen Stellen oder der SGH), den Fallbeispielen, dem Workshop mit der Kommission Beherbergung von GastroSuisse sowie der Auswertung der Benchmark4me-Daten ergeben sich folgende zentrale Erkenntnisse (zu den in der Theorie ausgeführten Kooperationsbegriffen):

- *Nach wie vor wenige Kooperationsbestrebungen*  
Kooperationen werden aus der Erfahrung der befragten Experten bis anhin oft erst eingegangen, wenn der Leidensdruck genügend gross ist. Dies hängt wohl u.a. damit zusammen, dass durch die Initiierung einer Kooperation ein grosser Prozess gestartet wird, welcher zunächst auch die Offenlegung sensibler Daten, wie z.B. finanzieller Kennzahlen, bedarf.

- *Horizontale Kooperationen häufiger als laterale*  
In der Unternehmenspraxis treten horizontale Kooperationen bislang klar häufiger auf als laterale. Dennoch wird letzteren ebenfalls bedeutendes Potenzial zugeschrieben, zumal bei horizontalen Kooperationen der Konkurrenzgedanke erschwerend auf eine mögliche Zusammenarbeit wirkt.
- *Direkt beobachtbare Kooperationsziele vorherrschend*  
In der Praxis scheinen direkt beobachtbare (oder sogar quantifizierbare) Kooperationsziele vorherrschend zu sein. So sind häufige Beweggründe die Verbesserung der Dienstleistungen, Skaleneffekte sowie höhere Marktanteile.
- *Mittlere und sehr hohe Kooperationsstufen eher selten*  
Gemäss der Auswertung der Benchmark4me-Daten werden bei Kooperationen oftmals höchstens gemeinsame Verträge abgeschlossen. Vielfach finden diese sogar ohne vertragliche Bindung statt. In einigen Fällen werden noch gemeinsame Gesellschaften gegründet. In der Praxis lässt sich also beobachten, dass vor allem mittlere und sehr hohe Kooperationsstufen eher selten sind.
- *Konzentration auf Marketing und Einkauf als Kooperationsfelder*  
Nach wie vor finden insgesamt wenige unternehmensübergreifende Kooperationen statt, die sich meist auf die Kooperationsfelder Marketing und allenfalls Einkauf beziehen. Praktiker sehen grundsätzlich ein hohes Potenzial im gemeinsamen Verkauf, dem Bereich Mitarbeitende sowie insbesondere in einer gemeinsamen Positionierung und Produktgestaltung. Bei letzterem bestehen jedoch einige Hürden aufgrund der Unternehmerlogik (Wunsch zur Eigenständigkeit) und des Wettbewerbsgedankens.
- *Persönliche Kooperationsvoraussetzungen am bedeutendsten*  
Aus Praxissicht sind die wichtigsten Kooperationsvoraussetzungen persönlicher Natur. Die betrieblichen und organisatorischen Voraussetzungen werden dagegen eher als zweitrangig eingeschätzt. Der Wille und die Bereitschaft zur Kooperation sowie das innere Engagement (Involvement) sind dabei besonders zentral. Die Initiative sollte von innen heraus, d.h. von den Kooperationspartnern selber ausgehen. Insgesamt wird der Transparenz bzgl. Kooperationsvoraussetzungen hohe Bedeutung beigemessen.

### Synthese der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis

Durch die Verknüpfung der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis ergeben sich pro Themenbereich folgende zentrale Schlussfolgerungen:

**Tabelle 1: Erkenntnisse aus Theorie und Praxis**

<b>Kooperationsformen</b>	Das Potenzial im Bereich der horizontalen Kooperationen wird am höchsten eingeschätzt, gefolgt von lateralen Kooperationen. Das Thema vertikaler Kooperationen wird von den DMO's zu bearbeiten versucht, weshalb dort bereits Entwicklungen beobachtbar sind.
<b>Kooperationsziele</b>	Die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bildet theoretisch und praktisch das oberste Ziel einer Kooperation. In der Praxis stehen häufig Quick-Wins, d.h. direkt ersichtliche und kurzfristig messbare Ziele, im Vordergrund.

<b>Kooperationsstufen</b>	Oftmals besteht eine vertragliche Vereinbarung zur Zusammenarbeit. Stark bindende Kooperationsbestrebungen sind insgesamt in der Praxis bislang eher selten.
<b>Kooperationsfelder</b>	Besonders hohes Potenzial wird Kooperationsbestrebungen in den Bereichen Positionierung, Produktgestaltung, Verkauf sowie Mitarbeitende (Austausch, Schulung, Rekrutierung) zugedacht. Es scheint pro Kooperationsfeld und -ziel eine optimale Bindungsintensität zu geben. Mit einer höheren Bindungsintensität geht dabei ein höheres Risiko, jedoch auch ein grösseres Potenzial einher.
<b>Kooperationsvoraussetzungen</b>	Potenzielle Kooperationspartner wünschen sich Transparenz bei der Überprüfung von Kooperationsvoraussetzungen. Dies steht jedoch tendenziell im Widerspruch zur Abneigung gegen eine Offenlegung aller Fakten zu Beginn einer Kooperation. Besonders wichtig scheinen persönliche Voraussetzungen zu sein. Das Involvement der Kooperationspartner bestimmt wesentlich das Potenzial der Kooperation, d.h. was gemeinsam erreicht werden kann. Gleichzeitig erhöht sich allerdings auch das Risiko.

Quelle: Eigene Darstellung

### Identifizierter Handlungsbedarf und Handlungspotenzial

Obwohl aus der Literatur bereits viele Erkenntnisse zum Aufbau von Kooperationen vorliegen, sind die Kooperationsbestrebungen auf horizontaler und lateraler Ebene in der Praxis relativ bescheiden. Um Hotelbetriebe bei Kooperationsbestrebungen zu unterstützen, wurden in der Praxis bisher v.a. beratungsorientierte Ansätze genutzt. Auf der Basis der Analyse- und ersten Konzeptionsphase ergibt sich im Hinblick auf die Entwicklung eines Kooperations-Tools („fit-together“) für die Hotellerie Handlungsbedarf aufgrund folgender Herausforderungen:

- *Optimale Bindungsintensität*  
Für die einzelnen Kooperationsfelder und -ziele scheint es ein Optimum der Bindungsintensität zu geben. Dieses Optimum gilt es im Rahmen einer Kooperation anzustreben, um bestmöglich von den resultierenden Vorteilen profitieren zu können. Gerade im Bereich Produktgestaltung und Positionierung scheint ein hohes Bindungsniveau erforderlich, um das als hoch eingeschätzte Potenzial abschöpfen zu können.
- *Spannungsfeld von Potenzial und Risiko*  
Das Potenzial einer Kooperation erscheint nicht immer gleich ersichtlich und ist stark abhängig von den spezifischen Gegebenheiten resp. den Kooperationspartnern. Tendenziell erfordern potenzielle Vorteile jedoch das Eingehen eines höheren Risikos und die Bereitschaft zu einer höheren Bindungsintensität.
- *Wechselwirkung von Bindungsbereitschaft und Möglichkeiten*  
Bindungsbereitschaft und Kooperationsmöglichkeiten beeinflussen sich gegenseitig. Grundsätzlich können Kooperationsbestrebungen bei der Bereitschaft der Bindung an einen Partner ansetzen, woraus sich die entsprechenden Kooperationsmöglichkeiten ableiten. Andererseits kann auch von den Möglichkeiten zur Kooperation ausgegangen werden, woraus sich dann die Bindungsintensität ergibt.

- *Abweichendes Kooperationsverständnis von Politik und Branche*  
Während die Politik primär an der Generierung von langfristigen Vorteilen und damit verbunden an Kooperationen mit hoher Bindungsintensität interessiert ist, sind in der Praxis oft Kooperationen mit tiefer Bindungsintensität zur Abschöpfung der „Low hanging fruits“ von Interesse.

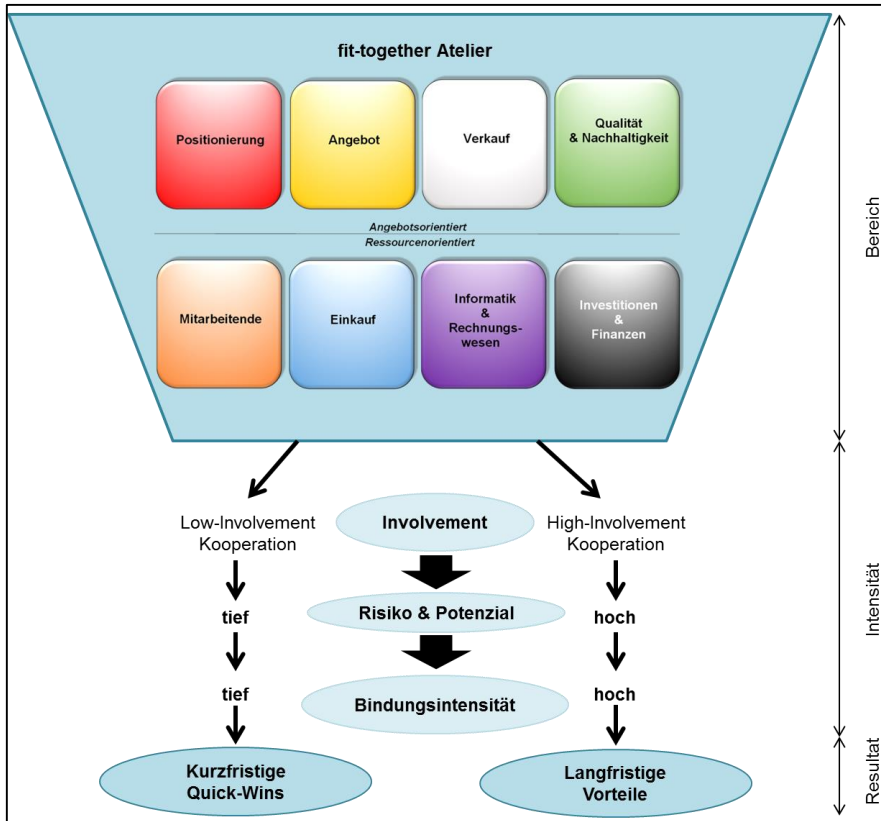
Konkret wird bei der Konzeption des Kooperations-Tools folgendes Handlungspotenzial gesehen, um die Branche möglichst zielgerichtet zu unterstützen und sich mit dem Ansatz von bisherigen Bestrebungen zu differenzieren.

- *Konzentration auf horizontale und laterale Kooperationen*  
Am grössten, aber auch am herausforderndsten, wird das Potenzial im Bereich der horizontalen Kooperationen eingeschätzt, wobei laterale Kooperationen aufgrund der fehlenden Konkurrenz ebenfalls hohes Potenzial aufweisen können. Das Kooperations-Tool sollte daher auf diese beiden Formen fokussieren.
- *Flexibilisierung der Zusammenarbeitsbereiche*  
Die Flexibilisierung der Kooperationsformen und der -gestaltung scheint im Rahmen des Tools zentral, damit der Individualität der Bedürfnisse im betrieblichen Kontext Rechnung getragen werden kann. Potenzial wird daher in einem modulartigen Aufbau in Form eines Baukastens gesehen.
- *Werkzeugkasten für Betriebe (Enabling)*  
Die Unternehmermentalität führt dazu, dass Betriebe primär den eigenen Weg suchen und Kooperationen oftmals durch Konkurrenzgedanken behindert werden. Ein Tool, das versucht, die Eigeninitiative der Unternehmer anzuregen und sie mittels geeigneter Hilfsmittel im Prozess zu unterstützen, scheint zielführend.
- *Positive Herangehensweise*  
Zukünftig könnte eine outputorientierte anstelle einer problemorientierten Herangehensweise lohnenswert sein. So könnten mittels des Kooperations-Tools auch eher „fitt“ Betriebe als Zielgruppe angesprochen werden.
- *Temporäre Kooperationen als explizite Option:*  
Vorübergehende Kooperationen könnten im Rahmen des Tools in passenden Fällen explizit als gleichwertige Option betrachtet und angeregt werden.
- *Stärkere Betonung persönlicher Voraussetzungen*  
Aufgrund der Analysephase wird persönlichen Kooperationsvoraussetzungen in der Praxis eine hohe Bedeutung zugewiesen. Es wäre daher sinnvoll, dass das neue Kooperations-Tools diesen erhöhte Aufmerksamkeit schenken würden.

### **Erster Entwurf für die Konzeption eines neuen Kooperations-Tools**

Auf der Basis der gewonnen Erkenntnisse wurde ein erster Entwurf für ein mögliches Kooperations-Tool mit dem Arbeitstitel „fit-together“ erarbeitet (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Schematischer Aufbau fit-together Tool



Quelle: Eigene Darstellung

Die Ausgangslage des Tools bietet das sogenannte fit-together Atelier. Es stellt ein Arbeitsinstrument dar, mit dessen Hilfe systematisch neue Kooperationsideen in acht Kooperationsfeldern bzw. Geschäftsbereichen generiert, entwickelt und für die Umsetzung vorbereitet werden können. Das Aufzeigen von Kooperationsmöglichkeiten und die systematische Ideengenerierung pro Kooperationsfeld bzw. Modul stehen dabei im Vordergrund. Unterstützt werden soll dieser Prozess unter anderem mit inspirierenden Leitfragen. Je nach Intensität der angestrebten Zusammenarbeit in den gewählten Kooperationsfeldern bzw. Modulen wird eine Low- oder High-Involvement Kooperation eingegangen und somit eine der beiden Routen beschritten. Das Involvement beschreibt, wie stark sich die Kooperationspartner für die Kooperation einsetzen, d.h. wie viel Effort sie in die Zusammenarbeit investieren. So kann das Involvement auch als persönliches Engagement für eine Zusammenarbeit umschrieben werden.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Der Tourismus sieht sich zunehmenden Herausforderungen gegenübergestellt. Zentrale Herausforderungen sind u.a. die globale versus die lokale Orientierung, die Innovation und Differenzierung im Angebot, traditionelle versus neue Vertriebs- und Kommunikationswege sowie die klare Positionierung und Markenbildung. Daneben besteht insgesamt auch ein Kostendruck durch tendenziell steigende Lohn-, Sozial-, Kapital- sowie Warenkosten und ökologische Herausforderungen verlangen nach Verminderungs- und Anpassungsstrategien in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung (vgl. Müller 2011). Im Speziellen die Hotellerie als zentraler touristischer Leistungsträger ist mit vielfältigen Problemfeldern konfrontiert, die aktuell noch stärker an Bedeutung gewinnen. Sie ist in der Schweiz oft sehr klein strukturiert, ertragsschwach und hat häufig einen tiefen Eigenfinanzierungsgrad. Aufgrund der ungenügenden Erträge kommt es vielfach zu Investitionsstaus, was sich wiederum negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe auswirkt. Durch diese herausfordernden Rahmenbedingungen werden Innovationen und Kostensenkungen zukünftig eine noch höhere Bedeutung erlangen.

Gerade für kleine und mittlere Hotelbetriebe können überbetriebliche Kooperationen einen Lösungsansatz darstellen, um den steigenden Herausforderungen besser gerecht zu werden. Diese haben es durch ihre kleine Betriebsgrösse sowie ihre geringere Marktmacht und -positionierung tendenziell schwieriger, unabhängig und erfolgreich im hart umkämpften Markt zu agieren. Durch horizontale Kooperationen können sie ihre Zukunft gemeinsam aktiv mitgestalten sowie vermehrt die Chance wahrnehmen, neue Organisationsmodelle zu etablieren und erfolgreich zu wirtschaften (Seco Tourismus Forum Schweiz, 2013). Gleichzeitig verfügen auch laterale Kooperationen mit branchenfremden Partnern v.a. in der Produktgestaltung über ein hohes Potenzial.

Insgesamt sprechen also vielfältige Gründe für einen zunehmenden Kooperationsdruck im Schweizer Tourismus und der Hotellerie im Speziellen. Vor diesem Hintergrund wurde an der Forschungsstelle Tourismus in Zusammenarbeit mit GastroSuisse ein Innotour-Projekt zur Kooperationsthematik erarbeitet. Ziel des Projekts war es, der Branche anwendungsorientierte Grundlagen zum Thema Kooperationen bereitzustellen und Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Das erklärte Endziel war schliesslich die Konzeptionierung eines Kooperations-Tools (fit-together) als Unterstützung bei der Planung von (horizontalen und lateralen) Kooperationen für die Hotellerie. Der vorliegende Grundlagenbericht fasst die Erkenntnisse aus der Analyse- und Konzeptionsphase des Projekts zusammen. Konkret wurden dabei folgende Zielsetzungen verfolgt:

- *Zielsetzung 1: Aufarbeitung theoretischer und praktischer Grundlagen:*  
Schaffung eines Überblicks über die bestehenden theoretischen Grundlagen zur Kooperationsthematik und über die Erfahrungen aus bisherigen Kooperationsbestrebungen bzw. -initiativen in der Praxis.
- *Zielsetzung 2: Synthese der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis:*  
Verknüpfung der gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis.
- *Zielsetzung 3: Ableitung Handlungsbedarf und -potenzial:*  
Eruierung des Handlungsbedarfs, Ableitung des Handlungspotenzials sowie Aufzeigen limitierender Faktoren bei Kooperationsbestrebungen im Hinblick auf die Konzeption des Kooperations-Tools („fit-together“).

## 1.2 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Analyse- und Konzeptionsphase wurden Erfolgs- und Misserfolgskriterien, Potenziale sowie Grenzen von Kooperationen aufgezeigt und die wichtigsten Inhalte des resultierenden Handlungsbedarfs skizziert. Um die Ausgangslage der Schweizer Hotellerie zu skizzieren, wurde in einem ersten Schritt auf der Basis von BFS-Daten eine Analyse der Branchenstruktur vorgenommen. Zur Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen zur Kooperationsthematik wurde eine Sekundäranalyse der relevanten Literatur zu zentralen Kooperationsbegriffen durchgeführt. Ergänzend dazu wurden primär Experteninterviews, sowohl mit Vertretern bestehender Kooperationen als auch mit sogenannten Impulsgebern, geführt. Einige Fallbeispiele bestehender Kooperationen wurden vertieft anhand eines systematischen Steckbriefs untersucht. Ausserdem wurden bestehende Branchenspiegel und betriebsspezifische Daten aus dem Selbstanalyse-Tool von GastroSuisse, dem Benchmark4me, bezüglich Kooperationsaspekten ausgewertet. Als konkrete Vorarbeit für das als Endziel des Projekts geplante Kooperations-Tool wurden zwei Entwürfe eines Kooperationsmodells entwickelt. Diese dienen als Basis bzw. Grundgerüst für das zu entwickelnde Tool und wurden mit den Mitgliedern der Kommission Beherbergung von GastroSuisse im Rahmen eines Workshops diskutiert.

## 1.3 Aufbau des Berichts

Das Kapitel 3 des vorliegenden Berichts gibt anhand der Branchenstruktur einen Überblick über die Ausgangslage der Schweizer Hotellerie und diskutiert zentrale zukünftige Herausforderungen für den Schweizer Tourismus. In den Kapiteln 4 und 5 werden die gewonnenen theoretischen und praktischen Erkenntnisse zur Kooperationsthematik aus der Sekundäranalyse, den Fallbeispielen resp. Expertengesprächen sowie dem Workshop mit der Kommission Beherbergung dargelegt. In Kapitel 6 erfolgt eine Synthese der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis, d.h. diese werden zusammengeführt und diskutiert. Kapitel 7 zeigt allgemeine Schlussfolgerungen sowie Handlungsbedarf und -potenzial in Bezug auf das zu entwickelnde Tool auf.

# 2 Ausgangslage der Branche

Die Kooperationsthematik ist für den Schweizer Tourismus nicht neu. Bereits im Jahre 2002 war im Bericht „Tourismusförderung des Bundes“ davon die Rede, die Nachteile kleingewerblicher Strukturen über Kooperationen zu verringern (Seco 2002, S. 25).

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die Branchenstruktur der Schweizer Hotellerie gegeben, um diese Ausgangslage zu skizzieren. Als Grundlage dazu dient die Erhebung bei allen Schweizer Hotelbetrieben (Hotels und Kurbetriebe), die das Bundesamt für Statistik (BFS) monatlich durchführt. Die verwendeten Daten beziehen sich dabei auf die Jahre 1994 bis 2013. Für 2004 ergeben sich teilweise fehlende Werte, da in diesem Jahr die Erhebung teilweise unterbrochen wurde. Anschliessend werden zentrale Herausforderungen für den Schweizer Tourismus kurz aufgezeigt.

## 2.1 Branchenstruktur der Schweizer Hotellerie 2013

Im Jahr 2013 präsentierte sich die Branchenstruktur der Schweizer Hotellerie wie folgt (vgl. BFS 2013).

### **Anzahl Betriebe, Zimmer, Betten und Beschäftigte**

Die Schweizer Hotellerie zählte im Jahr 2013 durchschnittlich

- 5'191 erfasste Beherbergungsbetriebe mit
- insgesamt 140'192 Zimmern
- und 271'298 vorhandenen Betten.

Von allen erfassten Betrieben waren im Jahresdurchschnitt 90% geöffnet. Die Schweizer Hotellerie beschäftigte in diesem Jahr rund 71'300 Personen (Voll- und Teilzeit).

### **Anzahl Logiernächte, Bruttowertschöpfung und Zimmerauslastung**

Insgesamt verzeichnete die Schweizer Hotellerie 35.6 Mio. Logiernächte und die Bruttowertschöpfung der Beherbergung in der Hotellerie (ohne Verpflegung) betrug CHF 2,4 Mia. Die Nettozimmerauslastung betrug im Jahr 2013 51.6% und die Nettobettenauslastung 41.9%.

### **Struktur Betriebsgrösse**

In der Schweizer Hotellerie dominieren die klein- und mittelgewerblichen Strukturen. Im Jahr 2013 waren

- rund 62% der erfassten Betriebe Kleinbetriebe (unter 20 Zimmer)
- 25% Mittelbetriebe (bis zu 50 Zimmer)
- 13% Grossbetriebe (über 50 Zimmer).

### **Regionale Verteilung der Beherbergungsbetriebe**

Geographisch lässt sich eine Konzentration auf die ländlichen Betriebe ausmachen.

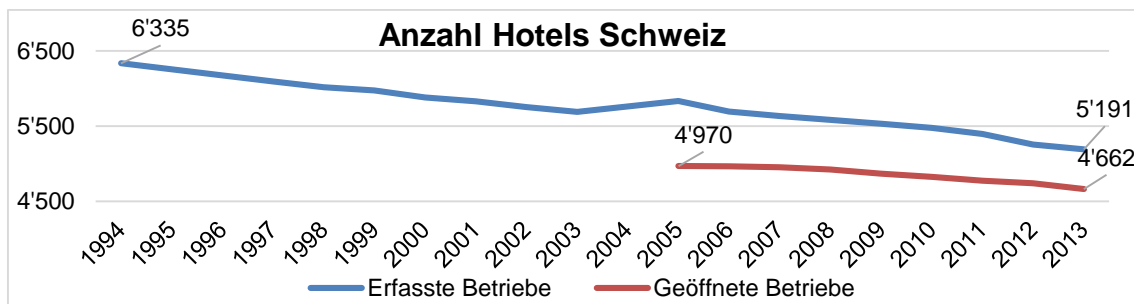
- 52% der 2013 erfassten Beherbergungsbetriebe befinden sich in Bergregionen (in der Regel Betriebe in Orten auf mindestens 1000 m ü. M.)
- 25% in ländlichen Regionen
- 14% in kleineren Städten und
- 9% in den grossen Städten (Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich)

## **2.2 Strukturwandel der Hotellerie (seit 1994)**

### **Entwicklung Anzahl Betriebe und Betten**

Die Zahl der erfassten Betriebe ist den letzten Jahren konstant gesunken (vgl. Abb. 5). Wurden 1994 in der Schweiz durchschnittlich noch 6'335 Betriebe gezählt, so waren es im Jahr 2013 rund 1'144 Betriebe weniger (-18%).

Abbildung 5: Entwicklung Anzahl Betriebe 1994-2013



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von BFS (2013)



Die Anzahl der vorhandenen Betten hat hingegen von 269'605 im Jahr 1994 auf 271'298 im Jahr 2013 leicht zugenommen (+0.6%).

### **Entwicklung Struktur Betriebsgrösse**

Die Schweizer Hotellerie befindet sich in einem seit Jahren anhaltenden und konstanten Strukturwandel. Insbesondere die Anzahl erfasster Kleinbetriebe (unter 20 Zimmer) und Mittelbetriebe (bis zu 50 Zimmer) ist seit 1994 um 20.8% gesunken. Während die Anzahl kleiner Grossbetriebe (51 bis 100 Zimmer) lediglich um 1.6% gesunken ist, haben die grossen Grossbetriebe (über 100 Zimmer) hingegen um 28% zugelegt. Die durchschnittliche Anzahl der Zimmer pro Betrieb ist in der gleichen Periode um rund 4 Einheiten (von 23 auf 27) gestiegen. Es ist somit in der Hotellerie eine Tendenz hin zu grösseren Betrieben ersichtlich.

### **Regionale Entwicklung**

Der Strukturwandel respektive der Rückgang an Betrieben ist insbesondere in ländlichen Regionen (-27.1%; 474 Betriebe), in Bergregionen (-19.1%; 641 Betriebe) sowie in kleineren Städten (-22.0%; 211 Betriebe) beträchtlich. In den Grossstädten hat die Anzahl Betriebe dagegen leicht zugenommen (+8.4%; 36 Betriebe).

## **2.3 Herausforderungen für den Schweizer Tourismus**

Der Schweizer Tourismus sieht sich zukünftig verschiedenen Herausforderungen gegenübergestellt. Diese resultieren aus dem Zusammenspiel globaler Megatrends, den Trends im Reiseverhalten (z.B. Multioptionalität, wachsende Ansprüche etc.) sowie den externen Rahmenbedingungen (z.B. hohes Kosten- und Preisniveau, Wechselkursentwicklungen, allgemeine Wirtschaftslage).

Folgende Herausforderungen scheinen besonders zentral:

- **Globale und lokale Orientierung**  
Die erweiterte Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation verlangt von den touristischen Anbietern eine verstärkte globale Ausrichtung und damit verbunden die aktive Bearbeitung neuer Quellmärkte. Vielversprechende Marktbearbeitungsstrategien für den Schweizer Tourismus sind diesbezüglich weniger Grössenwachstum, sondern vielmehr Nischenbearbeitung und vertikale sowie horizontale Kooperationsformen. Andererseits bleibt es wichtig, dass globale Akteure über genügend lokale Kompetenz und ein eigenständiges Profil verfügen, d.h. sie müssen die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden aus verschiedenen Regionen und Nationen kennen und befriedigen können (Steinecke 2011, S. 297).
- **Innovation und Differenzierung im Angebot**  
Die steigende Reiseerfahrung der Touristen, ihre differenzierten Reismotive und die wachsenden Ansprüche stellen die touristischen Leistungsträger vor die Herausforderung, eine breite, differenzierte Angebotspalette mit innovativen Produkten zu schaffen. Die bis in die 90er Jahre entwickelten, mehrheitlich standardisierten touristischen Produkte waren auf Nachfragende mit wenig Reiseerfahrungen und einfachen Motivstrukturen ausgelegt (Steinecke 2011, S. 297).

- *Effektiver Einsatz traditioneller sowie neuer Kommunikations- und Vertriebswege*  
Mit der Verbreitung des Internets stehen touristischen Anbietern zahlreiche neue Kommunikations- und Vertriebswege offen. Sie stehen vor der Aufgabe, Online-Buchungs- und -Bewertungsportale, Social Media, Informationsdienste u.ä., wie z.B. Facebook, Twitter oder TripAdvisor, in ihrer Kommunikations- und Vertriebspolitik sinnvoll und gewinnbringend einzubeziehen (Lohmann et al. 2014, S. 33f., Steinecke 2011, S. 299).
- *Klare Positionierung und Markenbildung*  
Die zahlreichen Möglichkeiten der neuen Kommunikationstechnologien führen zu einem extremen Anschwellen der Informationsmenge, die von den Gästen kaum mehr zu bewältigen ist. Informationen werden daher leichter übersehen und oberflächlicher verarbeitet. Dazu kommen die bereits erwähnte erweiterte Wettbewerbssituation und damit die Austauschbarkeit der Produkte. Für touristische Leistungsträger besteht die Herausforderung darin, sich klar zu positionieren und Ressourcen in die eigene Markenbildung zu stecken, um von den potenziellen Gästen überhaupt noch wahrgenommen zu werden (Lohmann et al. 2014, S. 138f.; Steinecke 2011, S. 299).

Es gibt also vielfältige Gründe, weshalb der Kooperationsdruck im Schweizer Tourismus zunimmt. Neben den diskutierten Herausforderungen besteht auch ein Kostendruck durch tendenziell steigende Lohn-, Sozial-, Kapital- sowie Warenkosten. Zudem verlangen ökologische Herausforderungen nach Verminderungs- und Anpassungsstrategien in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung (vgl. Müller 2011).

### 3 Theoretische Grundlagen

Durch das Eingehen von Kooperationen können sich Betriebe Wettbewerbsvorteile verschaffen. Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es jedoch keine eigentliche Kooperations- theorie, welche die Schaffung von erhöhter Wettbewerbsfähigkeit erklärt. Neben der Transaktions- und Spieltheorie wird v.a. auch aus der Perspektive des strategischen Managements argumentiert (Belz 2004, S. 350). Nachfolgend werden deshalb sowohl die Grundlagen aus dem strategischen Management sowie zu verschiedenen kooperationsbezogenen Themenbereichen (Kooperationsformen, -stufen, -ziele sowie -felder) aufgearbeitet.

#### 3.1 Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements

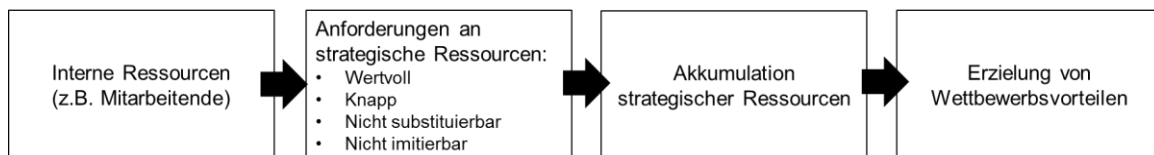
Es werden immer wieder theoretische Ansätze zur Begründung kooperativer Wettbewerbsstrategien herangezogen. Im Bereich des strategischen Managements dominieren zurzeit ressourcenorientierte Ansätze (Duschek/Sydow 2002, S. 1; Grant 1991, S.114). Diese beziehen sich auf die Ressourcen im eigenen Betrieb (*unternehmensintern*, z.B. Mitarbeitende) oder auf die gemeinsamen Ressourcen von Partnerbetrieben (*unternehmensübergreifend*, z.B. ergänzendes Wissen in bestimmten Bereichen).

##### 3.1.1 Unternehmensintern orientierter Ressourcenansatz

Beim *unternehmensintern orientierten Ressourcenansatz* basiert der Wettbewerbserfolg auf der Grundlage unternehmensinterner Ressourcen (vgl. Wernerfelt 1984, Barney 1986 und 1991). Wettbewerbsvorteile werden also durch die intern vorhandenen Ressourcen geschaffen, welche auch als strategische Ressourcen bezeichnet werden können und spezifische Anforderungen erfüllen müssen (vgl. dazu Barney 1991, S. 105 ff.;

Grant 1991, S. 111 ff.). Sie sollten *wertvoll, knapp, nicht substituierbar und nicht imitierbar* sein. (vgl. Reed/Fillippi 1990; Knyphausen 1993) Unternehmen, welche es schaffen - auch durch Kooperationen - solche strategischen Ressourcen im eigenen Betrieb zu akkumulieren, werden Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten erzielen können. (Dyer/Singh 1998) Ein Beispiel für eine strategische Ressource können z.B. die Mitarbeitenden sein. Sie kennen die Abläufe im Betrieb sowie auch die Gäste und können so effiziente aber auch effektive Dienstleistungen erbringen.

**Abbildung 6: Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beim unternehmensinternen Ansatz**



Quelle: Eigene Darstellung

### 3.1.2 Unternehmensübergreifend orientierter Ressourcenansatz

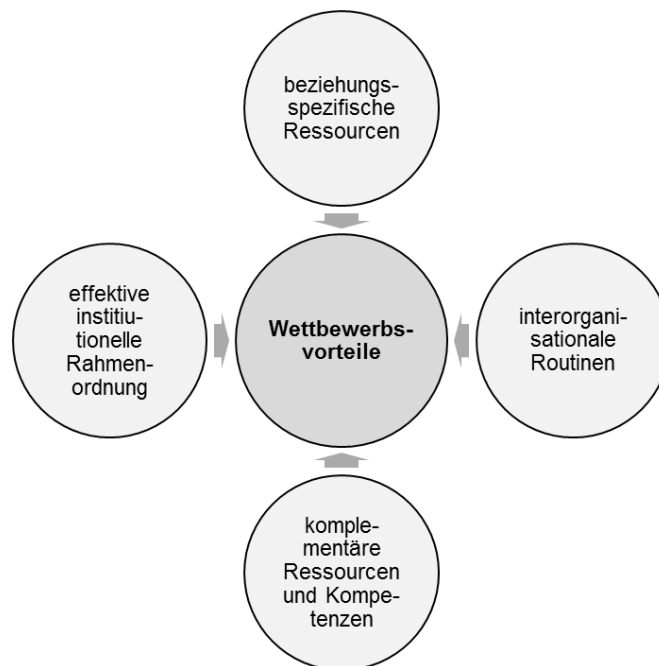
Im Gegensatz zum unternehmensintern orientierten Ressourcenansatz basiert die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Verständnis des *unternehmensübergreifend orientierten Ressourcenansatzes* auf der institutionalisierten Zusammenarbeit mehrerer Kooperationspartner. Beim unternehmensübergreifenden Ansatz ist es somit nicht das Ziel, Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen alleine, sondern für alle beteiligten Unternehmen gemeinsam (als Kooperation) zu generieren.

Im Rahmen des unternehmensübergreifenden Ressourcenansatzes überspannen die Ressourcen und Kompetenzen, welche die Wettbewerbsvorteile ermöglichen, somit oftmals die Unternehmensgrenzen. So können sich z.B. im eigenen Betrieb vorhandene Ressourcen mit denen des Partnerbetriebes ergänzen. Im Hotelkontext könnte man sich als Beispiel vorstellen, dass einer der Betriebe über einen Wellness-Bereich verfügt, der andere über ein Gourmetrestaurant. Durch die Kooperation und damit der Möglichkeit der gegenseitigen Nutzung wird das Angebot für die Gäste erweitert. Allenfalls können dadurch sogar neue Zielgruppen erreicht werden. Die Wettbewerbsvorteile basieren beim unternehmensübergreifenden Ansatz (vgl. Abb. 6) insbesondere auf (vgl. Dyer/Singh 1998, S. 662 ff.; Duschek 1998):

- *beziehungsspezifischen Ressourcen*  
Ressourcen, die erst durch die Kooperation entstehen (z.B. die Flexibilität, die durch den Austausch von Mitarbeitenden zwischen den Kooperationspartnern entsteht).
- *interorganisationalen Routinen für den Austausch und die Kombination von Wissen*  
Durch die Kooperation kann wichtiges Wissen (z.B. bzgl. Online-Vertrieb) internalisiert werden, welches im Gegensatz zum eigenen Betrieb beim Kooperationspartner vorhanden ist.
- *komplementären Ressourcen und Kompetenzen*  
Bspw. die gegenseitige Nutzung von Infrastruktur durch die Gäste.

- *einer effektiven institutionellen Rahmenordnung der Netzwerksteuerung und -kontrolle.*  
Bspw. die gegenseitige Information und der Wissenstransfer, u.a. mit Hilfe von Informationstechnologie auf der Basis einer gemeinsam vereinbarten Rahmenordnung, in der gewisse Regeln für die Zusammenarbeit festgelegt werden. Dies führt insbesondere zu einer effizienten und effektiven Zusammenarbeit.

Abbildung 7: Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beim unternehmensübergreifenden Ansatz

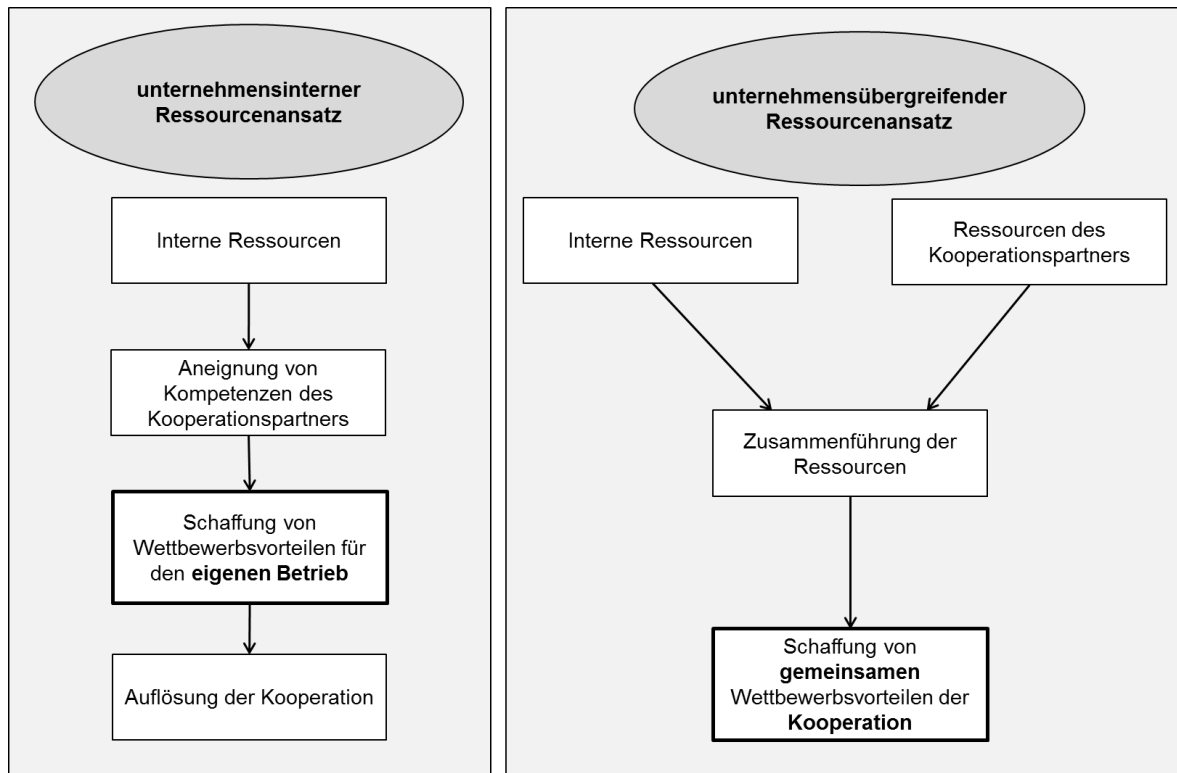


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dyer/Singh 1998; Duschek 1998

Auf der Basis der beiden Ansätze lässt sich argumentieren, aus welchen Motiven heraus Kooperationen eingegangen werden. Beim unternehmensintern orientierten Ressourcenansatz steht die Erhöhung der Wettbewerbsvorteile des eigenen Unternehmens im Vordergrund. Kooperationen werden daher nur temporär eingegangen, um sich im eigenen Betrieb fehlende, aber beim Kooperationspartner vorhandene Ressourcen, anzueignen. Im Fokus steht die Erhöhung der Wettbewerbsvorteile des eigenen Unternehmens. Im Vergleich dazu ist es beim unternehmensübergreifenden Ressourcenansatz das Ziel, innerhalb einer langfristigeren Kooperation durch eine Zusammenführung der Ressourcen einzigartige und gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu generieren. (vgl. Duschek/Sydow 2002)

Die folgende Graphik grenzt die beiden Ansätze noch einmal voneinander ab:

Abbildung 8: Vergleich unternehmensinterner und -übergreifender Ressourcenansatz

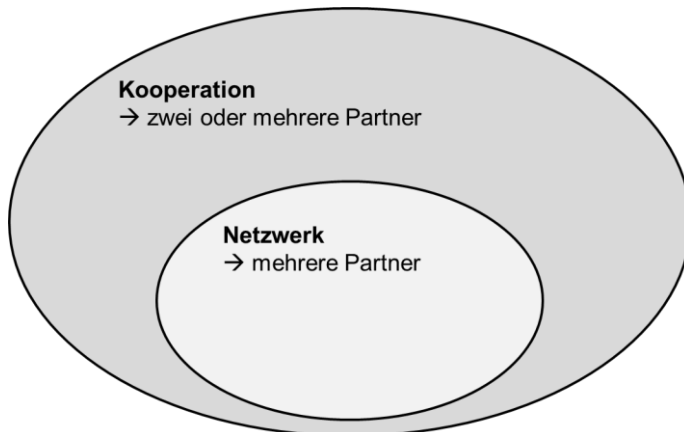


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Duschek/Sydow 2002

### 3.2 Kooperationsformen

Als Kooperation wird die freiwillige Zusammenarbeit von zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen, aber interdependenten Partnern verstanden, welche das gemeinsame Ziel haben, wirtschaftlich von einer Zusammenarbeit zu profitieren (vgl. Böhme 2008, S. 393; Pechlaner/Raich 2008, S. 113; Soller 2012, S. 29). Die sozialen Beziehungen, welche Kooperationen darstellen, können zwischen Individuen, Unternehmen sowie Organisationen bestehen und beruhen auf gegenseitigem Vertrauen, Normen und Konventionen. Sie schliessen die Weitergabe von personengebundenem und marktrelevantem Wissen ein. (Litzenberger 2007, S. 156f.) Als Alternative zum Kooperationsbegriff wird die Bezeichnung „Netzwerk“ verwendet (vgl. Corsten 2001, S. 13ff.). Die Begriffe Kooperation und Netzwerk gilt es abzugrenzen. Für das vorliegende Projekt werden Netzwerke als eine spezifische Unterform, d.h. als Teilmenge, von Kooperationen betrachtet. (vgl. Pechlaner/Raich 2008, S. 114) Eine Kooperation kann aus zwei oder mehreren Partnern bestehen, wogegen ein Netzwerk aus mehr als zwei Partnern besteht (vgl. Abb. 9).

Abbildung 9: Netzwerk als Teilmenge der Kooperation



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pechlaner/Raich 2008, S. 114; Corsten 2001

Je nachdem, mit welcher Art von Betrieben aus der Perspektive der Wertschöpfungskette kooperiert wird, lassen sich drei *Formen* von unternehmensübergreifenden Kooperation unterscheiden (Homburg/Krohmer 2009).

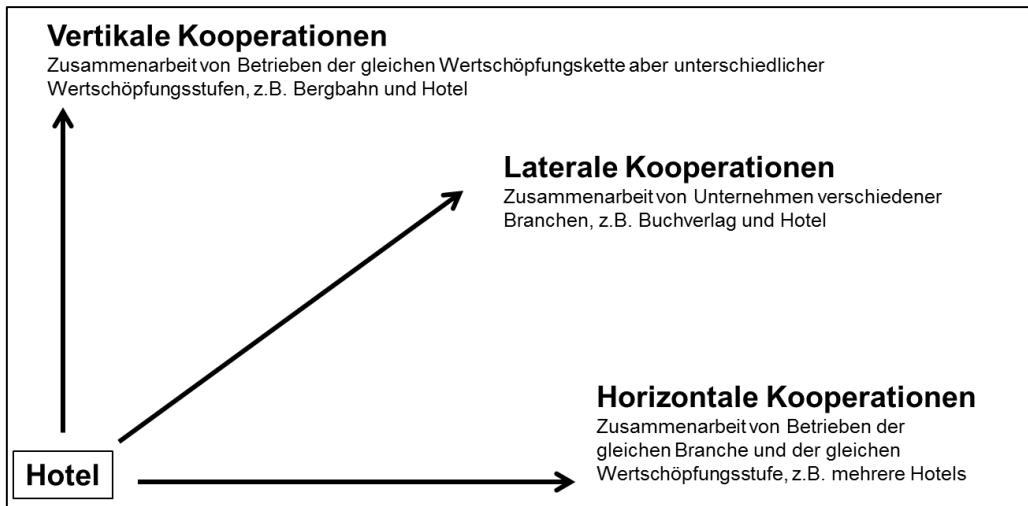
In *horizontalen Kooperationen* arbeiten Unternehmen innerhalb der gleichen Branche und auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammen. Die kooperierenden Unternehmen bewegen sich also in gleichen bzw. ähnlichen Geschäftsfeldern. Beispielhaft werden Kooperationen zwischen verschiedenen Hotelbetrieben genannt. Dies bedeutet, dass die kooperierenden Unternehmen potenzielle Konkurrenten sind und somit eine Coopetition besteht. Die kooperierenden Betriebe können generell durch den Zusammenschluss von Prozessen, Strukturen und Ressourcen innerhalb ihrer bisherigen Geschäftsfelder profitieren. Vorteile einer horizontalen Kooperation sind bspw. die fokussierte Weiterentwicklung von Kernkompetenzen oder das Teilen von Aktivitäten zwischen den Unternehmen (Homburg 2003, S. 429). Die Rentabilität kann durch das Ausnutzen von Mengenvorteilen (z.B. die Steigerung der Anzahl Logiernächte) erhöht werden, da die Ressourcen der kooperierenden Hotels besser ausgelastet werden können (Bieger et al. 2000).

*Laterale Kooperationen* (auch diagonale Kooperationen genannt) beziehen sich auf die Zusammenarbeit von Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Die Zusammenarbeit von Hoteliers mit Künstlern/Kunsth Handwerkern aus der Region oder mit einem Buchverlag (Positionierung als Lesehotel) sind Beispiele für laterale Kooperationen. Ein zentraler Vorteil dieser Kooperationsform ist, dass die zusammenarbeitenden Unternehmen keine direkten Konkurrenten sind. Laterale Kooperationen bieten insbesondere hohes Potenzial, durch die Zusammenarbeit das Angebot auszuweiten und sich zu positionieren.

Bei *vertikalen Kooperationen* arbeiten Betriebe unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammen. Als Beispiel kann die Zusammenarbeit einer Bergbahn mit einem Hotel genannt werden. Diese Kooperationsform wird von den DMO's intensiv bearbeitet.

Abbildung 10 stellt die drei Kooperationsformen noch einmal schematisch dar.

Abbildung 10: Kooperationsformen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger et al. 2000

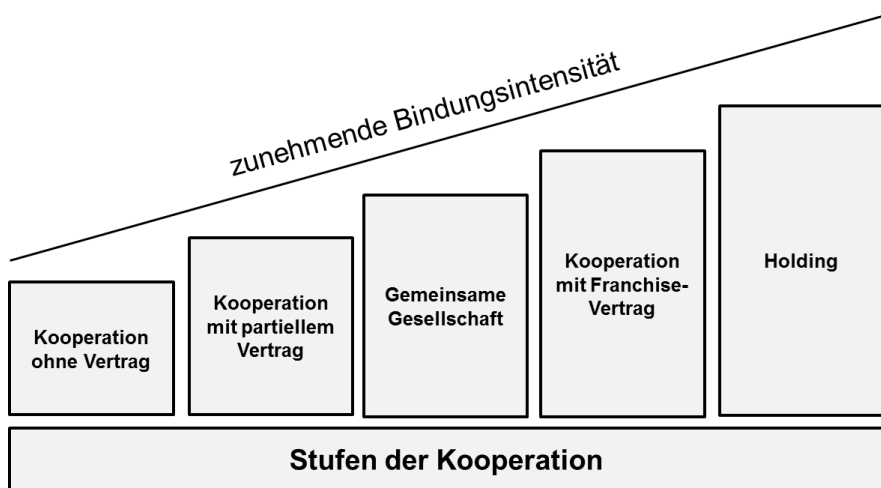
Eine Zusammenarbeit ist aus ökonomischer Perspektive grundsätzlich immer dann sinnvoll, wenn der dadurch generierte Nutzen die Kosten übersteigt, d.h. die Zunahme der Kosten muss kleiner sein als die Zunahme des Ertrages. Deshalb ist es notwendig, die fixen Kosten tief zu halten. Dies kann erreicht werden durch (Wirtschaftsforum Graubünden 2003):

- die Zentralisierung resp. Auslagerung von Diensten (z.B. Verwaltung, Lingerie, Gastronomie);
- die gemeinsame Nutzung und Erneuerung von Infrastrukturen (z.B. Wellness-Anlage, Parkplätze);
- gemeinsame Ressourcenbeschaffung und gemeinsamer -einsatz (z.B. Personal, Betriebseinrichtungen);
- die gemeinsame Vermarktung mehrerer Betriebe.

### 3.3 Kooperationsstufen

In der Praxis ist das Kooperationsverständnis oft oberflächlich, was sich darin zeigt, dass es den meisten Unternehmern eigen ist, keine zu engen Bindungen eingehen und nicht zu tiefe Einsichten in den eigenen Betrieb gewähren zu wollen. (Frey 2002) Dies folgt daraus, dass Kooperationspartner auf der gleichen Wertschöpfungsstufe gleichzeitig Konkurrenten sind. Daher sind sie eventuell zurückhaltend beim Informationsaustausch, beim Austausch betriebsinterner Kennzahlen oder betriebsinternen Wissens. (vgl. Daskalopoulou/Petrou 2009, S. 782; Pechlaner/Raich 2008, S. 119; Hempel et al. 2010, S. 36) Je nach Bindungsintensität können verschiedene *Stufen von Kooperationen* unterschieden werden. Frey (2002) unterscheidet dabei folgende Stufen der Kooperation mit zunehmender Bindungsintensität:

Abbildung 11: Stufen der Kooperation nach Bindungsintensität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frey 2002

Je nach Kooperationsstufe ist entsprechend die rechtlich-organisatorische Struktur unterschiedlich. Folgende zwei Grundformen können dabei unterschieden werden:

- rein vertragliche Formen (ohne gegenseitige Kapitalbindung) und
- Formen mit Kapitalbindung

Bei den rein vertraglichen Formen bleiben die Kooperationspartner eigenständig und maximieren ihren eigenen Cashflow. Als Beispiele dafür können Franchising-Verträge, Rahmenverträge oder die punktuelle Zusammenarbeit bei Events genannt werden. Bei den Kooperationen mit Kapitalbindung (bzw. Kapitalverflechtung) hingegen beteiligen sich die Kooperationspartner gegenseitig mit einem substantiellen Anteil am Eigenkapital des Partnerunternehmens. Als Beispiele können Betriebsgesellschaften oder gegenseitige Minderheitsbeteiligungen mit jeweiliger Einsitznahme im Verwaltungsrat genannt werden. Der interne Zusammenhalt wird durch die gegenseitige Miteigentümerschaft auf eine stabilere Basis gestellt und der Konkurrenzgedanke dabei verringert. Nicht mehr die Maximierung der einzelnen Cashflows ist das Ziel, sondern die Maximierung der Summe der Cashflows aller Kooperationspartnerunternehmen. Tabelle 3 bietet noch einmal einen Überblick über die verschiedenen Kooperationsstufen.

Tabelle 2: Kooperationsstufen in der Hotellerie (horizontal)

Rein vertragliche Kooperation	Beschreibung
Kooperation ohne Vertrag	Lose Zusammenarbeit von verschiedenen Partnern ohne ausdrückliche vertragliche Vereinbarungen. Stark auf Vertrauen basierte Kooperationsform.
Kooperation mit partiellem Vertrag	Die wichtigsten Regeln der Kooperation werden in einem Vertrag festgehalten.



Kooperation mit Franchise-Vertrag	Der Franchise-Nehmer erhält von seinem Partner verschiedene Rechte (wie Verwendung einer gemeinsamen Marke, Vermarktungsplattformen, Know-how usw.). Im Gegenzug bezahlt er dem Franchise-Geber eine Franchising-Gebühr. Der Franchise-Nehmer verpflichtet sich, bestimmte Richtlinien einzuhalten, bleibt dabei aber rechtlich und finanziell selbständig.
<b>Kooperation mit Kapitalbindung</b>	<b>Beschreibung</b>
Gemeinsame Gesellschaft	Gründung einer Gesellschaft, die bestimmte Aktivitäten für alle Partner wahrnimmt. Oft wird die gemeinsame Gesellschaft in Form einer GmbH oder AG gegründet.
Holding	Die beiden Partner bringen die Betriebe in eine Dachorganisation ein. Über diese Holding sind die Partner an den jeweiligen Betrieben der Kooperation beteiligt.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden 2003 basierend auf Frey 2002

An dieser Stelle kann bezüglich Bindungsintensität auch ein Vergleich zu Koordinationsmodellen in Destinationen (vgl. dazu Bieger 2010) vorgenommen werden. Bieger unterscheidet bei den „klassischen“ Destinationen, welche vertikalen Kooperationen entsprechen, zwischen expliziten und impliziten Verträgen zur Zusammenarbeit sowie dem freien Markt. Dies aufgrund der fehlenden Eigentumsrechte. Zielgerichtete Koordination wird immer mehr über den Mechanismus der Hierarchie und den damit verbundenen Eigentumsrechten versucht zu erreichen. Dazu können als Beispiel neue Destinationen wie Whistler herangezogen werden. Ein ähnlicher Koordinationsmechanismus wird bei horizontalen Kooperationsformen durch Kapitalbindung versucht zu erreichen.

### 3.4 Kooperationsziele

Es gibt verschiedene Motive resp. Gründe, weshalb eine Kooperation eingegangen wird. In Bezug auf die Ziele einer unternehmensübergreifenden Kooperation können insbesondere folgende genannt werden (vgl. Barney 2007, Bronder 1995, Gulati 1998, Varadarajan/Cunningham 1995):

- Aufbau von Markteintrittsbarrieren für andere Wettbewerber
- Know-how oder Ressourcenzugang
- Erleichterter Marktzutritt und Umsatzsynergien, wie z.B. Cross-Selling
- Erweiterung des Leistungsangebots resp. Schliessen von Angebotslücken
- Kostensenkungspotenziale (Economies of Scale bzw. Erfahrungskurveneffekte)
- Risikostreuung

Faktisch ist es folglich das Ziel mittels Kooperationen:

- die *Betriebs- und Investitionskosten* zu optimieren, sowie
- die *Erträge* zu steigern.

Grundsätzliches Ziel der Kooperationspartner ist es also, wirtschaftlich von einer Zusammenarbeit zu profitieren. Sie übertragen zu diesem Zweck Aufgaben aus ausgewählten Geschäftsbereichen wie Marketing, Vertrieb oder Einkauf zur Abwicklung in ei-

nem Verbund, was zu Zeitersparnissen und Qualitätssteigerungen führen und die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Kooperationspartner nachhaltig verbessern soll. Jeder einzelne Kooperationspartner sollte einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen können. (vgl. Böhme 2008, S. 393; Pechlaner/Raich 2008, S. 113)

In der nachstehenden Tabelle ist eine Übersicht möglicher Motive, deren Umsetzung und Zielsetzungen aufgeführt. In aufsteigender Reihenfolge wird von einer zunehmenden Bindungsintensität ausgegangen. So findet z.B. in Form von Einkaufsgemeinschaften bereits auf einem relativ informellen Niveau eine Zusammenarbeit statt. Im Vergleich dazu ist z.B. für gemeinsame Investitionen ein höherer Bindungsgrad erforderlich, damit sich die Kooperationspartner darauf einlassen.

**Tabelle 3: Kooperationsziele**

	Ziel	Umsetzung	Konkrete Kooperationsziele
A	Nachfragebündelung	- Koordination der Gästemenge und Reisedaten - Einkaufsgemeinschaften	1. Preisvorteile gegenüber Wettbewerbern erzielen 2. Stärkung der Marktposition
	Qualität	- Qualität der Produkte	3. Zufriedene Kunden 4. Neue Kunden
B	Effizienz	- Kostensenkung durch Effizienz	5. Lernen aus Fehlern 6. Lernen von- und miteinander
	Wissen/Ressourcen	- Teilen von Prozessen, Strukturen, Ressourcen, Know-How	7. Kompetenzlücken wechselseitig schliessen 8. Neue Kompetenzen aufbauen
C	Gemeinsame Investitionen	- Lastenteilung zwischen den Partnern - Optimierte Kapazitätsauslastung	9. Risiko-Diversifikation 10. Ertragssteigerung
	Innovation	- Produkt- und Prozessinnovation	11. Vorsprung vor Wettbewerbern 12. Neue Märkte erschliessen 13. Neue Zukunftsideen

↓ zunehmende Bindungsintensität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühner 2004; Dess et al. 2008; Loos/Theling 2004

Tabelle 4 zeigt, dass verschiedene Stufen A bis C der Zusammenarbeit unterschieden werden können. Die einfachste und unmittelbarste Zusammenarbeit kann durch eine Bündelung der Nachfrage und folglich einer gemeinsamen Stärkung der Marktposition erfolgen. Aber auch die Arbeit an der Angebotsqualität mittels Produktfokus kann auf dieser Stufe (A) realisiert werden. Auf einer weiteren Stufe (B) wird v.a. versucht, Kostensenkungspotenziale auszunützen. Indem z.B. Ressourcen wie Personal oder Infrastruktur geteilt werden. Gemeinsame Investitionen und Innovationen (Stufe C) zur längerfristigen Umsatzsteigerung erfordern eine noch höhere Bindungsintensität.

### 3.5 Kooperationsfelder

Kooperationen sind in verschiedenen *Feldern* möglich. Die Wahl der Kooperationsfelder bestimmt zusammen mit den definierten Zielen die Bindungsintensität, d.h. wie stark die Partner zusammenarbeiten.

Frey (2002) unterscheidet Kooperationen in sogenannten „Back-Stage“-Prozessen, wie beispielsweise Unternehmensführung, (strategisches) Marketing, Mitarbeitermanagement, Einkauf, Facility Management, Finanzen und Controlling. Dadurch können Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft werden. Auf der anderen Seite können Betriebe Umsatzsteigerungspotenziale durch die Zusammenarbeit in „Front-Stage“-Prozessen anstreben. Beispiele für „Front-Stage“-Aktivitäten können die gemeinsame Positionierung am Markt, die zielgruppengerechte Angebotsgestaltung oder die Bündelung von Marketing- und Verkaufsressourcen sein. Insbesondere bei nach innen gerichteten Kooperationen, d.h. jene mit einem „Back-Stage“-Fokus, wurde die räumliche Nähe der Partner als entscheidend für die Effizienz eingeschätzt. Bei den nach aussen gerichteten Kooperationen ist dagegen die räumliche Distanz zwischen den Partnern weniger entscheidend. Eine grössere Distanz kann sogar Vorteile haben, indem alternative Standorte angeboten resp. abgedeckt werden können. In der Praxis gibt es jedoch viele Mischformen, die sowohl einen „Back-Stage“- wie auch „Front-Stage“-Fokus aufweisen und für intensivere Formen der Zusammenarbeit stehen. (Frey 2002). Im Folgenden werden weitere potenzielle Erfolgs- und Hemmfaktoren von Kooperationen diskutiert.

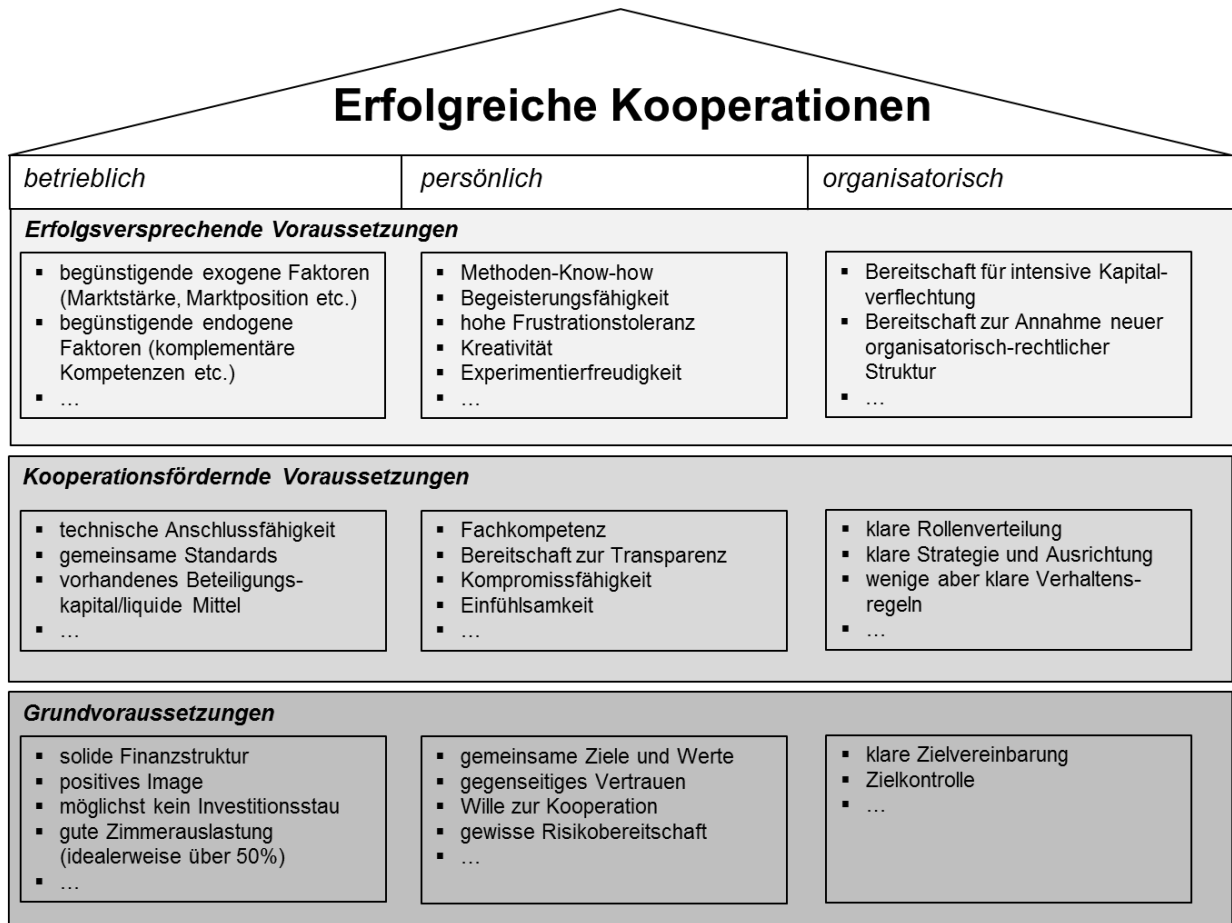
### 3.6 Kooperationsvoraussetzungen

#### Erfolgs- und Hemmfaktoren

Grundsätzlich hängt das Gelingen einer Kooperation von betrieblichen, organisatorischen und persönlichen Einflussfaktoren ab. Unterschieden werden kann dabei nach verschiedenen Arten von Voraussetzungen (vgl. Abb. 12 und Anhang 4):

- *Grundvoraussetzungen*, die notwendig sind für eine Kooperation,
- *kooperationsfördernden Voraussetzungen*, die wichtig für den Aufbau und den Betrieb von Kooperationen sind, sowie
- *erfolgsversprechenden Voraussetzungen*, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit von Kooperationen erhöhen.

Abbildung 12: Auswahl bedeutender Kooperationsvoraussetzungen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühner 2004; Loos/Theling 2004; Miles 1978

Neben diesen Kooperationsvoraussetzungen (vgl. auch Anhang 4) gibt es, daraus abgeleitet, in den gleichen drei Bereichen (betrieblich, persönlich, organisatorisch) auch hemmende Faktoren, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit von Kooperationen gefährden (vgl. Bühner, 2004; Loos/Theling, 2004; Miles, 1978):

Tabelle 4: Hemmfaktoren für Kooperationen

<b>Betrieblich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturelle Defizite auf Betriebsebene (schlechte Finanzstruktur, veraltete Infrastruktur usw.)</li> <li>• Transparenz und Gewinnteilung</li> <li>• Mangelnde Öffnung organisationaler Grenzen</li> <li>• Angst vor Verlust der unternehmerischer Unabhängigkeit</li> <li>• Angst vor Übernahme bzw. Reorganisation</li> <li>• Unklare strategische Marktpositionierung</li> <li>• Zu kleine Betriebsstruktur</li> <li>• Zu grosse Dominanz eines Partners</li> <li>• Ungleich grosse Vorteile</li> </ul>
--------------------	---

<b>Organisatorisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Vorstellungen bzgl. der Umsetzung und Steuerung</li> <li>• Rollenkonflikte</li> <li>• Angst vor Mitarbeiterverlust</li> <li>• Keine Nachfolgeregelung und -planung</li> <li>• Principal-Agent-Problem, d.h. ungleicher Wissensstand</li> </ul>
<b>Persönlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes gegenseitiges Vertrauen</li> <li>• Interessenskonflikte (Führung und Ziele)</li> <li>• Kein gemeinsames Ziel und Werte Machtkonflikte</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühner, 2004; Loos/Theiling, 2004; Miles, 1978

Für erfolgreiche Kooperationen sollten also idealerweise gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Zum einen müssen relative Vorteile für alle Kooperationspartner generiert werden können. Es muss eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten entstehen (vgl. Böhme 2008, S. 393; Pechlaner/Raich 2008, S. 113). Ausserdem muss die Aussicht auf Kosteneinsparungen oder auf die Verhinderung einer ruinösen Wettbewerbssituation bestehen. Wichtig ist ebenso die Kooperationsfähigkeit der Führungskräfte. Diese müssen weitsichtig, engagiert, flexibel, einfühlsam sowie tolerant agieren und viel Ausdauervermögen haben. Genauso ist das Innovationsvermögen der Führungskräfte resp. der kooperierenden Unternehmen an sich relevant. Die Führungskräfte sollten begeisterungsfähig, kreativ sowie experimentierfreudig sein und eine gewisse Frustrationstoleranz haben. Falls der bestehende Leidensdruck der alleinige Motivator für eine Kooperation ist, sind die Erfolgsaussichten gering. (Müller 2011)

### 3.7 Kooperationsumsetzung (Kooperationszyklus)

Wie in den bisherigen Kapiteln gezeigt wurde, gibt es vielfältige Möglichkeiten, zu kooperieren. Es ist daher wenig sinnvoll, unüberlegt Zusammenarbeiten einzugehen. Hoteliers sollten vielmehr genau analysieren, zu welcher Art von Kooperationen sie bereit sind, welche Voraussetzungen sie mitbringen und in welchen Bereichen bzw. Feldern eine Zusammenarbeit sinnvoll und zielführend wäre. Auf eine erste Phase der Selbstanalyse des eigenen Betriebes, wo die Stärken und Schwächen herausgearbeitet, festgehalten und daraus mögliche Kooperationsfelder für den eigenen Betrieb abgeleitet werden, kann die Identifikation potenzieller Kooperationspartner erfolgen. Auch hier sollten deren Stärken und Schwächen analysiert werden. Es geht darum, Bereiche, wo der eigene Betrieb vom Kooperationspartner profitieren könnte, zu erkennen. Bei vorhandener gemeinsamer Kooperationsabsicht sollte die geeignete Kooperationsstufe, in Abhängigkeit der festgelegten Kooperationsziele, gewählt werden. Geht es dann in die Umsetzungsphase der Kooperation, können sowohl bzgl. der Zusammenarbeit unter den Kooperationspartnern als auch bzgl. der angebotenen Produkte/Dienstleistungen verschiedene Phasen unterschieden werden.

Bezüglich der Zusammenarbeit der Kooperationspartner werden i.d.R. typische Gruppenbildungsprozesse durchlaufen. Dieser die Gruppenbildung betreffende Kooperationsprozess ist gegen innen gerichtet und somit prozessorientiert. Gleichzeitig laufen bei den gemeinsam angebotenen Produkten/Dienstleistungen verschiedene Phasen des Produktlebenszyklus ab. Diese sind im Gegensatz zu den ablaufenden Gruppenbildungsprozessen gegen aussen gerichtet (output- bzw. marktorientiert).

Sowohl der prozessorientierte sowie der outputorientierte Zyklus beinhalten eine Auflösungs- resp. Liquidationsphase. Dies bedeutet, dass Kooperationen einen temporären Charakter haben und nach einer, in der Vorherein bestimmten oder sich aus der Zusammenarbeit ergebenden, Zeitspanne wieder aufgelöst werden können.

### 3.7.1 Prozessorientierte Sichtweise – Arbeiten im Team (gegen innen)

Zur systematischen Betrachtung der Arbeit im Team (z.B. in einer Kooperation) kann das Phasenmodell nach Tuckman (1965, S. 396) herangezogen werden, welcher folgende Phasen unterscheidet:

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing
- Adjourning (ergänzt durch Tuckman 1977)

Die *Forming-Phase* ist die eigentliche Einstiegs- und Findungsphase. Sie ist durch Unsicherheit geprägt. Die Gruppenmitglieder müssen sich zuerst miteinander bekanntmachen und sich kennenlernen. Erste Ziele werden gesetzt und Regeln definiert.

Die zweite Phase des *Stormings* ist gekennzeichnet durch Konflikte und Potenziale rund um zwischenmenschliche Aspekte. Es kann zu Konflikten und Unstimmigkeiten bezüglich der Prioritäten- und Zielsetzung, aber auch zu Machtkämpfen um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe kommen, wodurch Spannungen zwischen den Gruppenmitgliedern entstehen können. Erste Abstimmungen über die Arbeitsteilung müssen organisiert werden, wobei die Gruppenleistung relativ gering bleibt.

Die *Norming-Phase* ist die eigentliche Regelungs- und Übereinkommensphase. Es etabliert sich ein Gruppenzugehörigkeits- und Zusammengehörigkeitsgefühl. Normen und Regeln werden eingeführt. Die Gruppenmitglieder arbeiten verstärkt kooperativ zusammen, wenden sich der Aufgabenerfüllung zu und lassen auch ihre persönlichen Ansichten einfließen.

In der vierten Phase des *Performings* dient das zwischenmenschliche Gefüge, also die geklärte Struktur der Zusammenarbeit, als Instrument zur Aufgabenerfüllung. Die Rollen werden flexibler und funktioneller und die Energie der Gruppe wird vollständig auf die Aufgabenerfüllung gerichtet. Somit kann diese Phase auch als Arbeits- und Leistungsphase umschrieben werden.

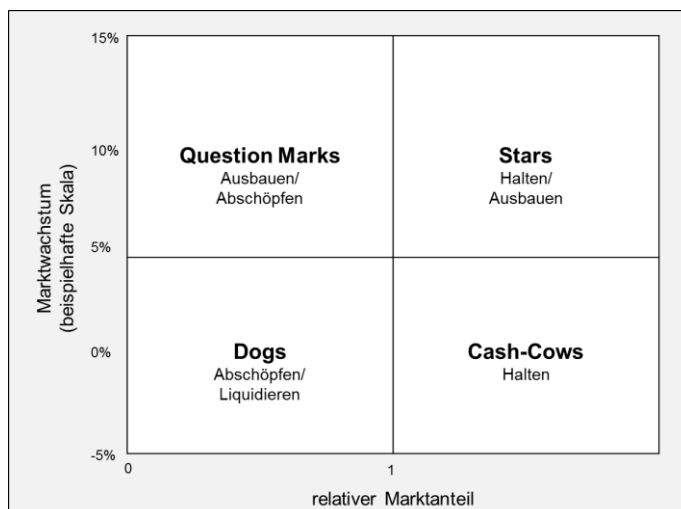
Als fünfte Phase hat Tuckmann 1977 die Auflösungsphase, das sogenannte *Adjourning*, im Phasenmodell ergänzt. Diese Phase muss nicht bei jeder Kooperation eintreten, sondern nur bei denjenigen, deren Partner nach einer gewissen Zeit, z.B. auch nach Abschluss eines Auftrages, wieder getrennte Wege gehen. (Van Dick/West 2005)

Das Phasenmodell der Arbeit in Teams nach Tuckmann (1965) ist eine stark vereinfachte Darstellung. In der Realität müssen nicht zwingend alle Phasen durchlaufen werden, oder zumindest nicht alle in derselben Intensität. So kann es sein, dass ein Team praktisch keine Konfliktphase (Storming) durchläuft, ein anderes dagegen z.B. die Performing-Phase nie erreicht. (Tuckmann 1965, S. 396)

### 3.7.2 Outputorientierte Sichtweise – Produktentwicklung (gegen aussen)

Gegen aussen können bezüglich der gemeinsam angebotenen Dienstleistungen oder Produkte einer Kooperation genauso Phasen unterschieden werden. Hier geht es im Gegensatz zum prozessorientierten Kooperationszyklus, wo die Arbeitsorganisation und die zwischenmenschlichen Beziehungen im Fokus stehen, um den Produktlebenszyklus der gemeinsamen Angebote am Markt. Dazu werden die Produktlebenszyklus-Phasen gemäss der durch die Boston Consulting Group entwickelten BCG-Matrix herangezogen (vgl. Abb. 13). Dieses Portfolio-Modell wird auch Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio genannt. (vgl. Homburg/Krohmer 2009, S 516 f.)

Abbildung 13: Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio



Quelle: Homburg/Krohmer 2009, S. 516

Bei den *Question Marks* stellt sich die Frage, ob grosse Investitionen gemacht werden sollen, um sich in einem schnell wachsenden Markt behaupten zu können. Soll das betreffende Produkt Marktanteile gewinnen, sind erhebliche Marketingressourcen nötig. Es ist daher zu entscheiden, ob das Produkt in Richtung Star vorangetrieben werden oder ansonsten mittel- bis langfristig zum Dog werden soll. (Homburg/Krohmer 2009, S. 516 f.)

Die *Stars* erfordern hohe Ressourcenzuwendungen, um die starke Position auf dem schnell wachsenden Markt zu halten resp. auszubauen. Sie sind in der Regel aber auch sehr profitabel. (Homburg/Krohmer 2009, S. 516)

Bei den *Cash-Cows* sind die nötigen Reinvestitionen tiefer als das Kapital, welches dem Unternehmen zufließt. Falls Gewinne erzielt werden, können diese in Wachstumsmärkte (Question Marks oder Stars) investiert werden. (Homburg/Krohmer 2009, S. 517)

Für *Dogs* sind die Handlungsoptionen der allmähliche Rückzug oder die Beschränkung auf einzelne Marktnischen. Diese Produkte sollten so geführt werden, dass sie keine finanzielle Belastung für das Unternehmen darstellen. Eine Alternative zur Eliminierung des Produkts stellt die Neupositionierung nach erfolgter Innovation dar. (Homburg/Krohmer 2009, S. 517)

## 4 Erkenntnisse aus der Praxis

Zur Aufarbeitung der bestehenden praktischen Grundlagen zur Kooperationsthematik wurden Interviews mit Experten durchgeführt. Zum einen wurden Personen befragt, die bereits *Kooperationsbestrebungen* durchlaufen haben resp. aktuell durchlaufen (vgl. Kap. 5.1). Die Kooperationsbestrebungen dieser Personen und zwei weitere Beispiele wurden anhand zusätzlicher Recherchen als Fallbeispiele detailliert aufbereitet. Die Fallbeispiele wurden anhand eines Analyserasters ausgewählt (siehe Anhang A3). So sollten diese möglichst verschiedene Ausprägungen bezüglich Kooperationsstufe, Ausrichtung (gegen innen/aussen) und Erfolg (gelungene resp. weniger geglückte Kooperationen, beurteilt aus einer Aussensicht) aufweisen. Mit dieser Auswahl sollten die gewählten Fallbeispiele einen umfassenden Überblick über bisherige Kooperationsbestrebungen bieten und breit abgestützte Schlussfolgerungen ermöglichen. Schliesslich wurden auch Interviews mit *Impulsgebern*, wie z.B. der SGH geführt (vgl. Kap. 5.2).

Sowohl die Gespräche mit den Experten „Kooperationsbestrebungen“, als auch mit den Experten „Impulsgeber“ wurden als mündliche leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Der Interviewleitfaden „Kooperationsbestrebungen“ ist im Anhang 1 und der Leitfaden „Impulsgeber“ im Anhang 2 zu finden. Der verwendete Steckbrief zur systematischen Erfassung der Fallbeispiele ist im Anhang 3 ersichtlich.

### 4.1 Experteninterviews Kooperationsbestrebungen

Es wurden Interviews mit folgenden Vertretern bereits durchgeführter Kooperationen geführt:

- Alpenhotels Toggenburg
- Die Gastwirte
- Die Lötschentaler
- Matterhorn Group
- Matterhorn Valley Hotels
- Verband christlicher Hotels (VCH)
- Gemeinschaft etablierter Gastrobetriebe
- Solothurn Services



Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Experteninterviews „Kooperationsbestrebungen“ aufgeführt.

### ***Impulse für Kooperationen***

Die Impulse, welche zu einer Kooperation führen, scheinen vielfältig zu sein. Sie kamen gemäss den befragten Experten jedoch hauptsächlich von den Betrieben selber. Externe Impulsgeber, wie z.B. Verbände oder Impulsprogramme, kamen nur in zwei von acht Fällen vor.

### ***Beweggründe zur Kooperation***

Die meistgenannten Beweggründe zur Kooperation sind die durch die Kooperation angestrebte Verbesserung der Dienstleistungen, Skaleneffekte (Grössenvorteile) sowie höhere Marktanteile.

### ***Kriterien bei der Wahl geeigneter Kooperationspartner***

Bezüglich der Auswahl geeigneter Kooperationspartner wird die geografische Lage als wichtiges Auswahlkriterium empfunden. Weiter wird gemäss den Interviewten oft stark darauf geachtet, dass die Betriebe „Gemeinsamkeiten“ aufweisen und zusammenpassen. Häufig werden zur Kooperation nur solche Betriebe ausgewählt oder berücksichtigt, welche eine gewisse Ähnlichkeit mit dem eigenen Betrieb aufweisen, z.B. durch gleiche oder zumindest ähnliche Interessen, Problemstellungen, Betriebsstruktur, Qualität, Image, Sterne-Kategorie usw. Je nach Projekt werden zudem die unterschiedlichsten kooperationsbezogenen Auswahlkriterien definiert. Dabei spielt auch der Faktor Mensch eine zentrale Rolle. Die kooperierenden Führungskräfte sollten sich untereinander verstehen, damit überhaupt zusammengearbeitet werden kann.

### ***Häufige Kooperationsfelder***

Ein Grossteil der Befragten arbeitet insbesondere in den Bereichen Marketing sowie Mitarbeitende zusammen. Weitere genannte Kooperationsfelder sind Erfahrungs- und Informationsaustausch, gemeinsame Caterings, Einkauf und Interessensvertretung.

### ***Potenzial für Kooperationen***

Das grösste Potenzial für Kooperationen sehen die befragten Experten im Bereich Mitarbeitende (Austausch, Schulung und Rekrutierung) sowie beim gemeinsamen Einkauf von Produkten und Dienstleistungen. Zudem vermuten einzelne Experten noch Ausschöpfungspotenzial in folgenden Kooperationsfeldern:

- Treuhand/Rechnungswesen
- Lobbyarbeit/Interessensvertretung
- Informationsaustausch
- Virtuelle Netzwerke/Zusammenarbeit
- Marketing (z.B. Online-Buchung)

### ***Rechtlich-organisatorische Bindung***

Wie stark sich die kooperierenden Betriebe rechtlich-organisatorisch binden, hängt laut den interviewten Experten insbesondere von den Kooperationsfeldern, der Intensität der

Kooperation und dem damit verbundenen Potenzial sowie gleichzeitig von der Höhe des Risikos, welches durch die Kooperation eingegangen wird, ab. Die Interviews (wie auch die Fallbeispiele) deuten darauf hin, dass die dafür gewählte Bindungsintensität umso höher ist, je enger und nach innen gerichtet die Kooperationspartner zusammenarbeiten. Sieben von acht Experten stimmen zudem der These, dass erfolgreiche Kooperationen ein Mindestmass an Bindungsintensität erfordern, zu.

### ***Zwischenmenschliche Bindung***

Nebst der rechtlich-organisatorischen Bindung spielen die zwischenmenschlichen Bindungen laut den Befragten eine ebenso wichtige Rolle. So binden zum Beispiel der gemeinsame Wille, das Vertrauen, der gemeinsame Erfolg sowie die Beziehungen unter den Kooperierenden ebenfalls stark.

### ***Herausforderungen und Hindernisse***

Mit folgenden Herausforderungen/ Hindernissen sahen sich die Interviewten in den Kooperationsprojekten konfrontiert:

- *Zeitmangel*  
Oft fehlt den Führungskräften die nötige Zeit, um Kooperationen einzugehen, da sie im Tagesgeschäft stark eingebunden sind.
- *Konkurrenzgedanke*  
Kooperationspartner auf der gleichen Wertschöpfungsstufe sind gleichzeitig Konkurrenten. Oft ist es für die Kooperierenden schwierig, den Konkurrenzgedanken auszublenden und eine Kooperation unvoreingenommen einzugehen. Die Betriebe öffnen sich im Allgemeinen nur ungern gegenüber anderen und gewähren nicht gerne Einblick in den eigenen Betrieb. Ein offener Austausch von betrieblichen Kennzahlen, Wissen oder weiteren Informationen ist daher oft schwierig. Der Eigentumsgedanke, die Konkurrenzsituation und der fehlende Altruismus erschweren den Schritt zur engen Bindung.
- *Mangelndes Vertrauen*  
Vertrauen wird von den Befragten als sehr wichtig eingestuft und gilt als eine der bedeutendsten Kooperationsvoraussetzungen. In horizontalen Kooperationen ist der Aufbau von Vertrauen schwieriger als in lateralen oder vertikalen Kooperationen, da die Betriebe gleichzeitig Konkurrenten sind.
- *Fehlende Finanzierungskraft*  
Je nach Kooperation wird Kapital für den Aufbau der Zusammenarbeit benötigt. Bei tieferehenden Kooperationen kann diese Aufbauphase sehr aufwendig und kostenintensiv sein, wobei sich der Erfolg erst in einer späteren Phase einstellt. Betriebe sollten gemäss den Experten eine gesunde Finanzstruktur aufweisen und für die Kooperation notwendiges Kapital aufbringen können.
- *Ablehnung gegenüber Veränderungen*  
Kooperationen bringen oft auch Veränderungen mit sich. Mitarbeitende und insbesondere Führungskräfte stellen sich gegenüber Veränderungen oft quer, da sie Bestehendes (Strukturen, Prozesse, Abläufe usw.) nicht gerne aufgeben. Mitarbeitende müssen bereit sein, aus dem „Gewohnten“ auszubrechen und neue Standards zu akzeptieren.

- *Interessenskonflikte und Meinungsverschiedenheiten*  
Kooperationen können durch unterschiedliche Interessen und Meinungsverschiedenheiten unter den Kooperierenden erschwert oder sogar verunmöglicht werden.

### **Kooperationsvoraussetzungen/-fähigkeiten**

Die Kooperationsvoraussetzungen bzw. -fähigkeiten, welche gemäss den Befragten vorhanden sein sollten, sind vielfältig. Diese können, wie in Abbildung 14 ersichtlich, in betriebliche, organisatorische oder persönliche Voraussetzungen eingeteilt werden. Während betriebliche sowie organisatorische Voraussetzungen eher zweitrangig sind, stellen die Befragten insbesondere hohe Ansprüche an die persönlichen Voraussetzungen. Besonders der Wille bzw. die Bereitschaft zur Kooperation gilt als wichtige Voraussetzung. Das Vertrauen wird auch von allen Interviewten als sehr wichtig eingestuft.

**Abbildung 14: Kooperationsvoraussetzungen/-fähigkeiten gemäss den befragten Experten**

Betrieblich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografische Nähe der Betriebe</li> <li>• Ähnlichkeit der Betriebe (Betriebstyp, -grösse usw.)</li> <li>• Gut funktionierender Betrieb, der etabliert ist</li> <li>• Die Betriebe müssen gleiche Ziele haben</li> <li>• Es müssen die nötigen Gelder für das Projekt vorhanden sein</li> </ul>
Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der Systeme muss möglich sein</li> </ul>
Persönlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein gewisses Mass an Verbindlichkeit</li> <li>• Wille/Bereitschaft zur Kooperation</li> <li>• Offenheit für Veränderungen</li> <li>• Altruistisches Verhalten/Denken</li> <li>• Die Konkurrenzsituation muss ausgeblendet werden können</li> <li>• Personen müssen miteinander harmonieren</li> <li>• Anpassungsfähigkeit, aus dem „Gewohnten“ auszubrechen, neue Standards akzeptieren</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Leidenschaft für die Hotellerie und die Kooperation</li> <li>• Bereitschaft zur Transparenz</li> <li>• Freude am Wirten</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

In der Mehrheit der Fälle wurde eine Überprüfung der eigenen Kooperationsvoraussetzungen und derjenigen des Partnerbetriebes vorgenommen.

### **Temporäre Kooperationen**

Temporäre Kooperationen können aus Sicht aller Befragten durchaus sinnvoll sein. Kooperationen können demnach kontrolliert beendet und dennoch als Erfolg gewertet werden. Die These, dass Kooperationen in der Praxis manchmal zu lange weitergeführt werden, auch wenn kein Nutzen mehr daraus entsteht, wird von den Interviewten unterstützt.

### **Unterstützungspotenzial bei Kooperationsbestrebungen**

Gemäss den Experten könnten externe Stellen horizontale Kooperationen folgendermassen fördern bzw. unterstützen:

- Beratende Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Kooperationsprojekten
- Wissensbereitstellung, -förderung und -verbreitung
- Unterstützung beim Zugang zu Fremdmittel-Finanzierungen
- Politische Unterstützung, um Kooperationen zu fördern
- Impulsgeber

## 4.2 Fallbeispiele

Die insgesamt neun Fallbeispiele wurden anhand eines Steckbriefs systematisch erfasst und ausgewertet (siehe Anhang A3). Die Informationen dazu wurden durch Desk Research ermittelt und in den meisten Fällen mit persönlichen Interviews ergänzt (vgl. Kapitel 4.1). Durch die systematische Vorgehensweise werden die erfassten Fallbeispiele vergleichbar. Untersucht wurden folgende Kooperationen:

- Alpenhotels Toggenburg
- Astoria Luzern (kein Interview geführt)
- Die Gastwirte
- Die Lötschentaler
- Matterhorn Group
- Matterhorn Valley Hotels
- Verband christlicher Hotels (VCH)
- Gemeinschaft etablierter Gastrobetriebe
- Solothurn Services

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Fallbeispielen zusammengefasst.

### ***Marktrelevanz durch Kooperationen erhöhen***

Einige Betriebe konnten durch die Zusammenarbeit ihre Position am Markt relevant verändern. Das Auftreten am Markt der kooperierenden Betriebe scheint von den Gästen sowie auch von weiteren Partnern (z.B. Lieferanten usw.) stärker wahrgenommen zu werden. Durch die höhere Marktrelevanz eröffneten sich für die Betriebe auch neue Impulsfelder (z.B. Einfluss auf Politik, höhere Verhandlungsstärke gegenüber Vertragspartnern, Wahrnehmen von Grossaufträgen, Zugang zu neuen Gästesegmenten usw.).

### ***Ähnlichkeit der Betriebe innerhalb von Kooperationen***

Die Fallbeispiele zeigen, dass sich die kooperierenden Betriebe oft sehr ähnlich sind oder sie betriebliche Gemeinsamkeiten aufweisen (z.B. gleiche Interessen, Problemstellungen, Betriebsstruktur, Qualität, Image, Sterne-Kategorie usw.). Dies deutet darauf hin, dass bei der Auswahl geeigneter Kooperationspartner häufig darauf geachtet wird, dass die Betriebe Ähnlichkeiten aufweisen und zusammenpassen, wie dies auch die Experteninterviews „Kooperationsbestrebungen“ zeigten.

### ***Professionalisierung, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion durch Zentralisierung oder Auslagerung***

Insbesondere durch die Zentralisierung oder Auslagerung von Prozessen, Abläufen und Aufgaben konnte anscheinend in mindestens vier der neun betrachteten Fallbeispiele die Effizienz gesteigert werden. Weitere positive Effekte scheinen zudem die Reduktion von Kosten sowie eine Professionalisierung zu sein, welche nicht zuletzt auch der Gast zu spüren bekommen sollte. Die Prüfung der Auslagerung von Prozessen scheint als echte Alternative zu Kooperationen in gewissen Fällen lohnenswert. Dies etwa, wenn das Verhältnis von Aufwand und Ertrag durch eine Auslagerung anstelle einer Kooperation besser ist oder auch wenn der Konkurrenzgedanken zwischen Betrieben zu stark ist.

### ***Durch Kooperation Mehrwert für den Gast schaffen***

Durch die Kooperationen konnte im Allgemeinen der Service professionalisiert und das Angebot in mindestens vier betrachteten Fällen erweitert werden. Das durch die Kooperation neu entstandene Angebot und dessen Vielfalt schienen zu einem deutlichen Mehrwert für den Gast geführt zu haben. Durch das Eingehen von Kooperationen konnten sich die Betriebe somit Wettbewerbsvorteile verschaffen. Des Weiteren ermöglichte dies auch das Anvisieren von neuen Gästesegmenten für den einzelnen Betrieb.

### ***Schärfere und neue Positionierung durch Kooperation***

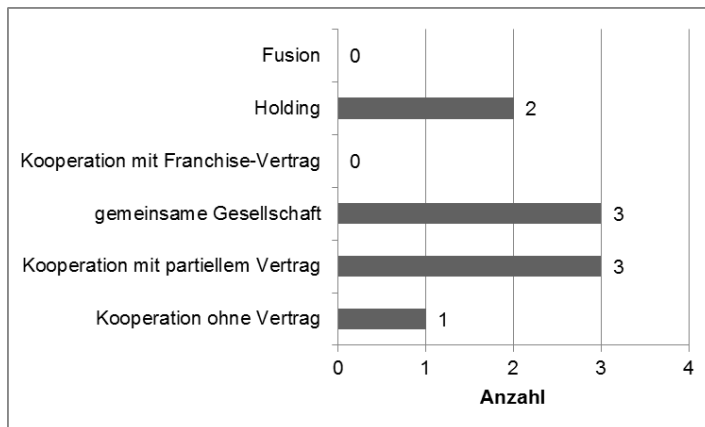
In einigen Fallbeispielen wurde durch die Kooperation die Positionierung der einzelnen Betriebe geschärft/differenziert sowie gestärkt und/oder eine neue Gesamtpositionierung der Kooperation erreicht. Dadurch konnte die Konkurrenzsituation unter den kooperierenden Betrieben entschärft, für den Gast als Folge ein vielfältigeres Angebot erstellt und neue Kundensegmente angesprochen werden.

### ***Reduktion hemmender Faktoren durch rechtlich-organisatorische Bindung***

Eine sorgfältige Auswahl und Gestaltung der rechtlich-organisatorischen Bindung bringt die Kooperation auf eine stabilere Basis. Dadurch können sich die einzelnen Betriebe nicht nur absichern, sondern es können auch hemmende Faktoren, resp. Hindernisse oder Herausforderungen eliminiert bzw. verringert werden. Insbesondere die Konkurrenzsituation, Interessenskonflikte und Meinungsverschiedenheiten können dadurch reduziert werden.

Abbildung 15 gibt eine Übersicht über die eingegangenen Rechtsformen im Rahmen der neun Fallbeispiele.

Abbildung 15: Übersicht Rechtsformen der Fallbeispiele (n=9)



Quelle: Untersuchte Fallbeispiele (GastroSuisse/CRED)

Am häufigsten, in je drei von neun Fällen, wurde eine gemeinsame Gesellschaft gegründet resp. es wurden partielle Verträge abgeschlossen. In zwei Fällen besteht eine Holding-Struktur, d.h. eine sehr starke rechtliche Bindung, die nur noch durch eine Fusion stärker ausgeprägt werden kann. Dabei ist jedoch zu beachten, dass bei einer Verschmelzung bisher selbständiger Unternehmen durch eine Fusion faktisch nicht mehr von einer Kooperation gesprochen werden kann, weshalb die Holding die höchste Kooperationsstufe darstellt (Frey 2002, S. 245). Nur in einem Fall wird ohne vertragliche Basis kooperiert. Die Bindungsintensität ist somit bei den untersuchten Fallbeispielen insgesamt relativ hoch.

### 4.3 Auswertung der Benchmark4me-Daten

Die Daten aus dem Selbstanalyse-Tool Benchmark4me von GastroSuisse wurden bezüglich Angaben zu Kooperationen statistisch ausgewertet. Im folgenden Kasten werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse zusammengefasst. Die gesamten statistischen Auswertungen sind im Anhang A5 zu finden.

## Exkurs: Benchmark4me – Selbstanalyse-Tool der Branche

Im Benchmark4me-Datensatz sind verschiedene Variablen zum Kooperationsverhalten von Hotelbetrieben verfügbar, namentlich zu *Kooperationsfeldern*, der *geographischen Nähe der Kooperationspartner*, der *Bindungsintensität* bei Kooperationen, dem *zukünftigen Handlungsbedarf* sowie der *Selbsteinschätzung des Kooperationsverhaltens*. Nach der Bereinigung des Datensatzes liegen auswertbare Informationen zu insgesamt 417 Betrieben vor. Folgende Zielsetzungen wurden bei der Auswertung der Datenanalyse verfolgt:

1. Überblick über die Kooperationssituation gewinnen.
2. Mögliche Bestimmungsfaktoren der Selbsteinschätzung des Kooperationsverhaltens analysieren.
3. Betriebliche Eigenschaften als mögliche Erklärungsfaktoren für das Kooperationsverhalten und die Selbsteinschätzung darüber untersuchen.

Die wichtigsten Ergebnisse der Analyse werden im Folgenden pro Zielsetzung dargestellt.

### Überblick über die Kooperationssituation

Um einen Überblick über die Kooperationssituation der Betriebe im Datensatz zu gewinnen, wurden die Variablen zu den Kooperationsbestrebungen deskriptiv ausgewertet.

#### Kooperationsfelder

Die Felder, in denen kooperiert werden kann sind vielfältig. Aktuell scheinen jedoch deutlich die meisten Betriebe im Bereich Beherbergung, gefolgt von Marketing, Einkauf sowie in den Neben- und Zusatzleistungen zusammenzuarbeiten. Deutlich am wenigsten wird bis anhin im Bereich der Finanzierung und des Controlling gemeinsame Sache gemacht. Dies wohl, weil sich die Betriebe dabei gegenseitig Einblick in sensible Unternehmensdaten gewähren müssen.

#### Geographische Nähe der Kooperationspartner

Es wird deutlich bevorzugt mit horizontalen Partnern aus dem räumlich nahen Umfeld, d.h. aus dem gleichen Ort oder derselben Region, zusammengearbeitet. Kooperationen auf nationaler oder gar internationaler Ebene kommen in der Stichprobe bedeutend seltener vor.

#### Bindungsintensität

Gehen Partner eine Kooperation ein, kann dies auf verschiedenster vertraglicher Basis mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen erfolgen. Die Analyse legt nahe, dass aktuell die meisten Kooperationsverhältnisse auf einfachen Vereinbarungen basieren, welche häufig nicht einmal schriftlich festgehalten werden. Zu wirklich engen Verflechtungen (z.B. Franchising-Vereinbarungen) kommt es bislang selten.

#### Zukünftiger Handlungsbedarf bezüglich Kooperationen

Im Schnitt sehen die Betriebe für sich einen mittleren zukünftigen Handlungsbedarf bezüglich Kooperationen. Dies legt nahe, dass bei Kooperationen durchaus noch Luft nach oben vorhanden ist und Betriebe sich dessen auch bewusst zu sein scheinen.

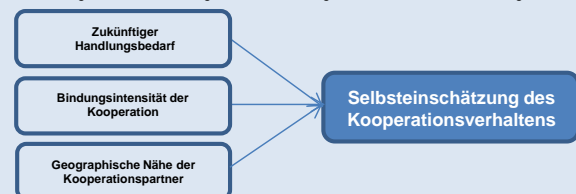
#### Selbsteinschätzung der Kooperationsbestrebungen

Betriebe beurteilen ihr Kooperationsverhalten als mittelmässig bis eher gut. Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass die Beobachtungen allesamt aus der Zeit vor der Aufhebung des CHF-Mindestkurses gegenüber dem Euro stammen. Allenfalls würden die Antworten sowohl zum zukünftigen Handlungsbedarf wie auch zur Selbsteinschätzung heute etwas anders ausfallen.

#### Bestimmungsfaktoren der Selbsteinschätzung

Die Selbsteinschätzung der Betriebe bezüglich Kooperationen steht möglicherweise in einem Zusammenhang mit den kooperationspezifischen Eigenschaften. Abbildung 1 stellt dar, welche Variablen in Relation zur Selbsteinschätzung untersucht wurden.

Abbildung 1: Visualisierung der Auswertungen zur Selbsteinschätzung



Quelle: Eigene Darstellung

Folgende (nicht-kausal) Zusammenhänge konnten dabei in der Tendenz festgestellt werden:

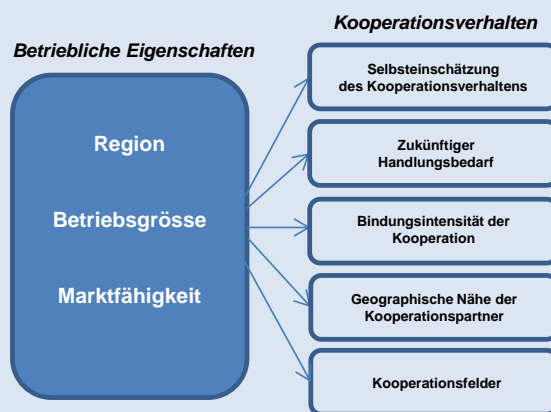
- Betriebe, die einen hohen zukünftigen Handlungsbedarf bezüglich Kooperationen sehen, schätzen ihr Kooperationsverhalten im Schnitt tiefer ein als solche, die sich für die Zukunft gut gerüstet fühlen.
- Hohe Bindungsintensitäten gehen tendenziell mit einer höheren Selbsteinschätzung des Kooperationsverhaltens einher. Dies weist möglicherweise darauf hin, dass für erfolgreiche Kooperationen ein Mindestmass an Verflechtung notwendig ist.
- Die Selbsteinschätzung des Kooperationsverhaltens scheint tendenziell bei Betrieben höher zu sein, die mit Partnern aus einem weitläufigeren geographischen Umfeld zusammenarbeiten, d.h. auf nationaler oder gar internationaler Ebene kooperieren.

## Exkurs: Benchmark4me – Selbstanalyse-Tool der Branche

### Betriebliche Eigenschaften und Kooperationsverhalten

Die *regionale Umgebung*, *Betriebsgrösse* und *Marktfähigkeit* wurden als betriebliche Eigenschaften untersucht, welche Erklärungsfaktoren für das Kooperationsverhalten darstellen könnten (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Visualisierung der Auswertungen betrieblichen Eigenschaften als mögliche Erklärungsfaktoren des Kooperationsverhaltens



Quelle: Eigene Darstellung

Dabei wurden teilweise Signifikanztests durchgeführt, um zu testen, ob allfällige Unterschiede zwischen Betriebsgruppen systematisch sind.

#### Regionen und Kooperationsverhalten

Generell unterscheiden sich städtische, ländliche und touristische Regionen in ihren Eigenschaften des Kooperationsverhaltens nicht grundlegend.

- Bezüglich *Kooperationsfelder* sind die regionalen Unterschiede marginal. Es konnte aber festgestellt werden, dass touristische Regionen häufiger im Bereich Marketing und Verkauf, jedoch seltener im Bereich Mitarbeitende zu kooperieren scheinen als ländliche und städtische Regionen.
- Die *geographische Nähe* der Kooperationspartner ist nach regionaler Umgebung nicht signifikant verschieden. Tendenziell kooperieren Betriebe in touristischen Regionen aber lokaler als solche in Städten und auf dem Land, die Partner aus einem weiteren Umfeld haben.
- Betriebe in ländlichen Gebieten *binden* sich signifikant weniger stark als solche in den anderen Regionen, wobei dies vor allem daher zu kommen scheint, dass auf dem Land generell weniger Kooperationen eingegangen werden.
- Ausserdem beurteilen Betriebe in ländlichen Regionen ihren *Handlungsbedarf* bezüglich Kooperationen im Schnitt signifikant höher als solche in städtischen und touristischen Gebieten.
- Das *eigene Kooperationsverhalten* wird jedoch von den Regionen nicht signifikant unterschiedlich eingeschätzt.

#### Kooperationsverhalten und Betriebsgrösse

Je nach Betriebsgrösse ergeben sich relativ deutliche Unterschiede im Kooperationsverhalten. Insbesondere Kleinbetriebe scheinen sich von Mittel- und Grossbetrieben zu unterscheiden.

- Die Attraktivität bzw. das Potenzial verschiedener *Kooperationsfelder* scheint je nach Betriebsgrösse unterschiedlich zu sein bzw. wahrgenommen zu werden. Während Kleinbetriebe häufiger im Bereich Beherbergung zusammenarbeiten, scheinen die Kooperationsbestrebungen der Mittelbetriebe zudem auf die gemeinsame Angebotsgestaltung zu fokussieren. Grossbetriebe versuchen schliesslich vermehrt Skaleneffekte, etwa durch Zusammenarbeit im Einkauf, dem Marketing oder der Wäscherei, zu erreichen.
- Kleinbetriebe gehen tendenziell weniger enge *Bindungen* mit ihren Kooperationspartnern ein als Mittel- und Grossbetriebe. Dennoch wird die engste Form der Kooperation (Franchising-Vertrag o.ä.) in der Befragung ausschliesslich von insgesamt drei Kleinbetrieben eingegangen.
- Grossbetriebe arbeiten deutlich öfter mit Partnern aus dem nationalen oder internationalen *Umfeld* zusammen als Kleinbetriebe.
- Den grössten *zukünftigen Handlungsbedarf* bezüglich Kooperationsbestrebungen sehen Kleinbetriebe. Sie unterscheiden sich diesbezüglich deutlich von Mittelbetrieben.
- Grossbetriebe schätzen ihr *Kooperationsverhalten* durchschnittlich besser ein als Mittel- und Kleinbetriebe, wobei die Einschätzung bei letzteren am schlechtesten ausfällt.

#### Erkenntnisse in Bezug auf die Marktfähigkeit

Die Marktfähigkeit scheint ebenfalls teilweise auf das Kooperationsverhalten einzuwirken.

- Marktfähige Betriebe arbeiten in den meisten Bereichen häufiger zusammen als nicht-marktfähige, wobei die Wahl der *Kooperationsfelder* jedoch kaum in einem Zusammenhang mit der Marktfähigkeit zu stehen scheint.
- Marktfähige Betriebe kooperieren im Schnitt mit Partnern aus einem weitläufigeren *Umfeld* und gehen tendenziell *engere Beziehungen* ein.
- Trotz stärkerem Leistungsdruck bei den nicht-marktfähigen Betrieben, ergibt sich bei der Einschätzung des *zukünftigen Handlungsbedarfs* bezüglich Kooperationen im Vergleich zu marktfähigen Betrieben kein signifikanter Unterschied.
- Die durchschnittliche *Selbsteinschätzung* fällt bei nicht-marktfähigen Hotels tiefer aus als bei marktfähigen. Dabei scheint vor allem das Marktfähigkeits-Kriterium einer Zimmerauslastung von mehr als 50% mit einer höheren Selbsteinschätzung einherzugehen.



#### 4.4 Experteninterviews Impulsgeber

Um die Kooperationsbestrebungen zentraler Impulsgeber in der Praxis zu erfassen, fanden Gespräche mit folgenden Personen statt:

- Peter Michel, Geschäftsführer InnoBE
- Michael Caflisch, Leiter Tourismusentwicklung, Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) Graubünden
- Michael Kauer, Leiter Beratung und Vizedirektor Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)
- Gerhard Wolter, Tourismus- und Wirtschaftsentwicklung, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung, Kanton Wallis

Die Kernaussagen aus den Interviews mit den Impulsgebern können wie folgt zusammengefasst werden.

##### ***Bisher v.a. Leidensdruck als Trigger für den Kooperationsgedanken***

Kooperationen werden aus der Erfahrung der befragten Experten bis anhin oft erst eingegangen, wenn der Leidensdruck genügend gross ist. Das heisst die Schwelle, bei der eine Kooperation eine Option wird, ist relativ hoch angesetzt. Dies liegt wohl u.a. daran, dass es für die Initiierung einer Kooperation in einem ersten Schritt die Offenlegung von teilweise sensiblen Daten, wie z.B. finanzieller Kennzahlen bedarf. Möglichst lange wird versucht, die Marktanforderungen betriebsintern zu erfüllen. Am ehesten führen finanzielle Schwierigkeiten, d.h. der wirtschaftliche Druck dazu, dass Kooperationen zum Thema werden.

##### ***Oft mit Innensicht und nicht mit Marktsicht unterwegs***

Der einzelne Betroffene hat oft eine starke Innensicht und erkennt dadurch seine eigene (missliche) Lage nicht oder schätzt diese falsch ein. Aus einer Marktsicht ist dieser Umstand fatal. Die Vorsicht gegenüber gegenseitiger Transparenz kann Kooperationen ebenfalls im Weg stehen.

##### ***Direkt erfassbare, materielle Vorteile als primärer Anreiz für Unternehmer***

Zuerst sehen Unternehmer oftmals die materiellen Vorteile einer möglichen Kooperation, wie z.B. die Kosteneinsparungen durch den Abschluss einer gemeinsamen Versicherung. Erst in einem zweiten Schritt offenbaren sich ihnen auch immaterielle, weniger offensichtliche Vorteile einer Zusammenarbeit.

##### ***Potenzielle Mehrwerte von Kooperationen selber erkennen und entwickeln***

Grundsätzlich haben Kooperationen überall dort Chancen, wo sie für den Betrieb Mehrwerte entwickeln. Die theoretische Erkenntnis, dass Kooperationen in vielen Fällen eine gute Möglichkeit sind, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen, reicht nicht aus. Die Unternehmer sollten selber erkennen, inwiefern durch Kooperationen Mehrwerte für ihren Betrieb entwickelt werden können. Dies nicht zuletzt, da sie die betriebspezifischen Bedürfnisse am besten kennen.

### ***Kooperationsverständnis in der Praxis manchmal zu wenig weit gefasst***

Der Begriff der Kooperation wird oft zu wenig weit gefasst resp. zu soft verstanden. Es besteht die Gefahr, dass Kooperationen auf einem zu tiefen Level stattfinden. Auf diesem Niveau haben sich bisher aber kaum Lösungen gezeigt, die sich bewährt haben. Vielmehr geht es um die Schaffung von grösseren Einheiten in den Bereichen Kapital oder in den Führungsstrukturen, um ökonomisch von der Kooperation profitieren zu können. Die Auslagerung von Prozessen kann in bestimmten Fällen eine geeignete Alternative zur Kooperation darstellen.

### ***Wille zur Kooperation ist entscheidend - die Initiative sollte vom Unternehmer kommen***

Die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen einer Kooperation ist der Wille zur Kooperation sowie die Offenheit zur Kommunikation und zum gemeinsamen Austausch. Danach sind auch die finanzielle Bereitschaft sowie die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich anzupassen und gemeinsame Lösungen zu finden, wichtige Elemente. Der unternehmerische Wille zur Kooperation wird jedoch noch wichtiger als das gegenseitige Vertrauen resp. die Transparenz eingeschätzt. Voraussetzung ist, dass die Betriebe die Notwendigkeit für eine Kooperation erkennen. Die Initiative sollte von innen heraus, d.h. von den Kooperationspartnern selber ausgehen. Das reine zur Verfügung stellen von öffentlichen Mitteln ist nicht ausreichend. Kooperationen können nicht vorgeschrieben werden und genauso wenig können die Betriebe auf das Aktivwerden der öffentlichen Hand warten.

### ***Entscheidend ist nicht die Betriebsgrösse sondern die Marktabdeckung***

Gemäss Experteneinschätzung gibt es keine Mindestgrösse der Kooperationsbetriebe. Entscheidend ist die (gemeinsame) Marktabdeckung der Betriebe. Die Marktgrösse ist somit der relevante Faktor, d.h. die Kooperationspartner müssen systemrelevant sein. Es nützt kaum etwas, wenn fünf nicht relevante Betriebe kooperieren.

### ***Anfangsphase als Phase der Begeisterung, deren Schwung ausgenutzt werden sollte***

Nach einer Entscheidung für eine Zusammenarbeit gibt es am Anfang eine Phase der Euphorie bzw. der Begeisterung, wo alle Partner zuversichtlich anpacken und gemeinsam definierte Kooperationsbestrebungen vorantreiben. Diese Phase sollte, so auch mit dem zu entwickelnden Tool für das fit-together Projekt, möglichst zielführend unterstützt werden, damit deren Schwung ausgenutzt werden kann. Schwierigkeiten und Probleme werden früher oder später zwangsläufig auftreten. Für diese schwierigeren Phasen sollten ebenfalls Hilfestellungen bereit stehen, z.B. indem den Betrieben je nach Problemstellung geeignete Kontakte (bspw. zu Beratern oder weiteren Anlaufstellen) vermittelt werden können. Insbesondere werden zwei Schlüsselstellen in (Kooperations-)Projekten als kritisch erachtet. Es werden kritische Momente im Übergang vom Grob- zum Detailkonzept als auch in einer möglichen Schlussphase vermutet. Für diese voraussehbaren heiklen Stellen sollte das geplante Tool eine spezifische Unterstützung vorsehen.

Eine Etappierung der Zusammenarbeit durch das Setzen von zu erreichenden Meilensteinen kann den Kooperationspartnern zudem helfen, zielgerichtet und fokussiert zusammenzuarbeiten. Ausserdem bleibt der Prozess so flexibel und dynamisch, indem Ausstiegsmöglichkeiten offen bleiben. Im Allgemeinen lässt aber eine lose Rahmenvereinbarung zu Beginn mehr Spielraum zu.

### ***Bindungsintensität kann sich im Verlauf des Kooperationsprozesses verändern***

In einer Anfangsphase braucht es nicht unbedingt ein hohes Mass an formaler Bindungsintensität. Im Gegenteil, könnte eine hohe Bindungsintensität in der Startphase sogar eher abschreckend wirken. Ab einer gewissen Phase bedarf es jedoch eines gewissen Masses an Bindung. Es braucht also eine Projektentwicklung, d.h. die Kooperationspartner sollten in das Projekt hineinwachsen und Schritt für Schritt auch die Bindungsintensität konkretisieren.

### ***Die Bedeutung von Kooperationen wird in Zukunft zunehmen***

Die Wissens- und Technologievermehrung sollte im Allgemeinen das Ziel sein. Kooperationen können dazu beitragen. Gerade auch gegenüber potenziellen Geldgebern können Kooperationen im Gegensatz zu einzelbetrieblichen Anträgen Vorteile mit sich bringen, weil sie als Gesamtpaket für die Investoren attraktiver sind.

Gemäss Experteneinschätzung hat sich der Kooperationsgedanke in den letzten Jahren durchaus verstärkt. Er hat durch wirtschaftliche Herausforderungen an Gewicht gewonnen und wird sich wohl auch in Zukunft noch verstärken. Auch schwächt sich der Konkurrenzgedanke zunehmend ab. Die verschiedenen Leistungsträger haben erkannt, dass es insbesondere wichtig ist, den Gast in die Region zu bringen. Dieser konsumiert dann vor Ort in verschiedenen Betrieben. Diese Perspektive haben die Unternehmer gemäss Experteneinschätzung mittlerweile besser verinnerlicht.

### ***Wissen wäre vorhanden, aber trotzdem passiert es nicht***

Das Kooperationsthema ist an sich nicht neu, grundsätzlich wird aber das Bewusstsein, dass man kooperieren sollte, aktuell höher eingeschätzt. In der Branche hat jedoch noch kein effektiver Ruck stattgefunden. Dies obwohl bereits viel Wissen zum Thema vorliegt. So z.B. der Leitfaden zu Hotelkooperationen vom Wirtschaftsforum Graubünden, der vor 10 Jahren erstellt wurde und ein eigentliches Rezeptbuch darstellt. Zudem können Beratungsdienstleistungen (z.B. SGH) in Anspruch genommen werden. Diese werden jedoch kaum genutzt, was u.a. auch mit dem Föderalismus und der Kleinstrukturiertheit der Branche zu tun hat. Der Umsetzungsaspekt ist deshalb die Knacknuss. Es bleibt herauszufinden, wie sinnvoll für Kooperationen sensibilisiert, animiert und bei der Umsetzung begleitet werden? Konkret wurde zudem die Integration der Kooperationsthematik in die touristische Ausbildung von den Experten angeregt, um den Nachwuchs für dieses wichtige Thema zu sensibilisieren.

### ***Vielfältige Kooperationsfelder möglich, aber einige besonders erfolgsversprechend***

Grundsätzlich sind aber Kooperationen in allen Bereichen möglich. Die Frage ist, in welchen Kooperationsfeldern sie am meisten Sinn ergeben. Die Unterscheidung von Kooperationen und betrieblicher Optimierung, z.B. durch Outsourcing ist entscheidend.

Das ökonomisch grösste Potenzial für Hotels liegt gemäss Experteneinschätzung in der gemeinsamen Nutzung von Angebotsbestandteilen, wie z.B. dem Wellnessbereich oder dem Tennisplatz.

### ***Eigene Positionierung, aber übergeordnete Ausrichtung und Vermarktung***

Gemäss Experteneinschätzung ist es zielführend, wenn jeder Kooperationspartner eine eigene Positionierung vertritt, jedoch eine übergeordnete, gemeinsame Ausrichtung und Vermarktung stattfindet.

### ***Erfolg von temporären Kooperationen grundsätzlich denkbar***

Der Ansatz von temporären Kooperationen wird von den Experten positiv beurteilt. Im regionalen Kontext wird jedoch teilweise die Konstanz einer Zusammenarbeit als zentral eingeschätzt.

### ***Ähnliche Problemstellungen bezüglich Kooperationen in anderen Branchen***

Aus der Praxiserfahrung, insbesondere auch aus dem Gewerbe, ist die Realisierung von überbetrieblichen horizontalen Kooperationen enorm schwierig. Es wird primär versucht, den Weg alleine zu gehen oder es werden bei finanziellem Druck alternative Lösungsmöglichkeiten, wie z.B. Aktionariatserweiterungen angestrebt. Zudem werden tendenziell eher Leistungen zugekauft, bevor überhaupt an eine mögliche Kooperation gedacht wird. Diese Vorgehensweisen hängen v.a. auch mit der Unternehmermentalität zusammen, dass einem „etwas gehört“. Diese Erfahrungen aus dem Gewerbe zeigen, dass der bisweilen „vorsichtige“ Umgang mit horizontalen Kooperationen nicht ein Branchenproblem im Gastgewerbe ist, sondern brancheübergreifend eine herausfordernde Thematik darstellt.

## **4.5 Workshop Kommission Beherbergung**

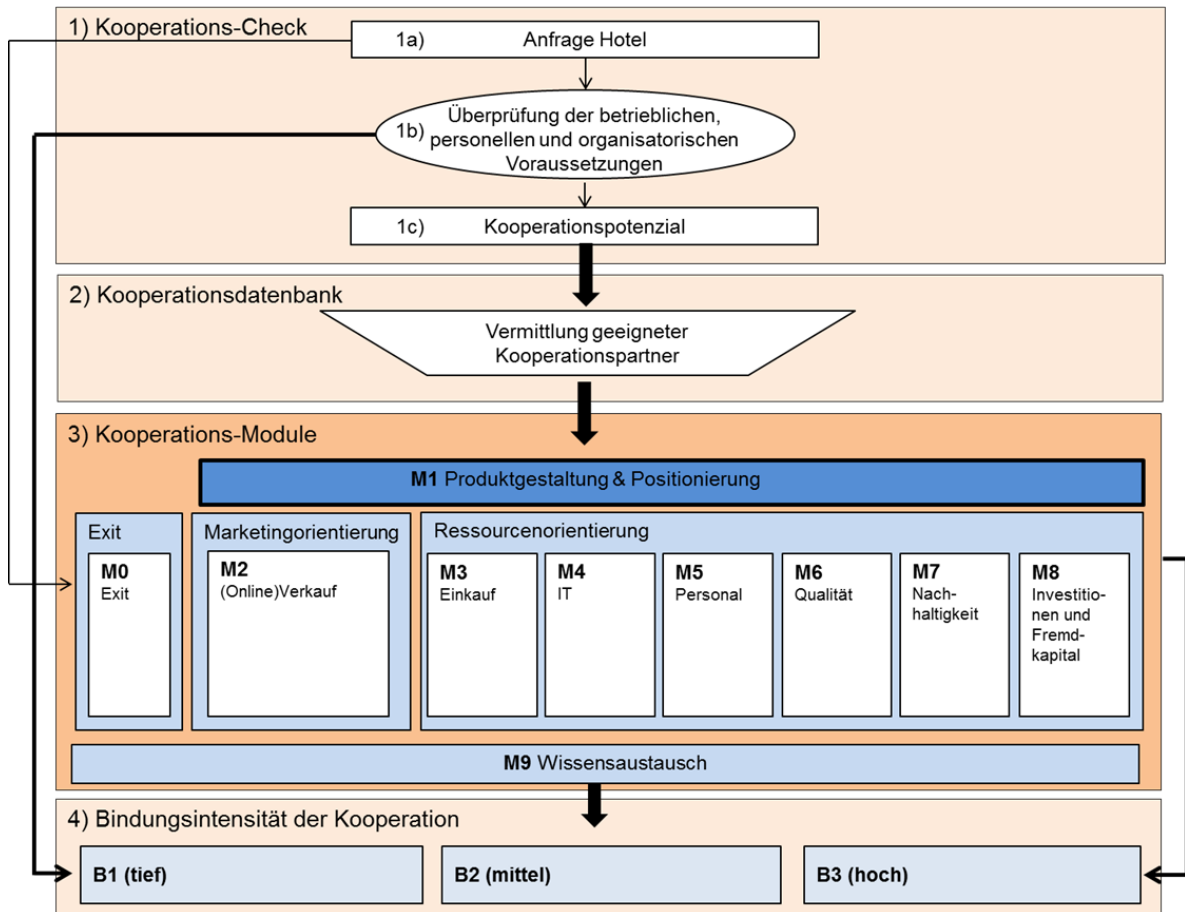
In einem Workshop mit der Kommission Beherbergung von GastroSuisse wurden im Februar 2015 zwei Entwürfe eines Kooperationsmodells als Basis bzw. Grundraster des zu entwickelnden Kooperations-Tools diskutiert und validiert. Teilgenommen haben sieben (von insgesamt 10) Kommissionsmitglieder.

Zur Vorbereitung wurde den Kommissionsmitgliedern eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Theorie zugestellt. Am Workshop wurden dann u.a. die Kooperationsvoraussetzungen, die eigenen Kooperationserfahrungen sowie insbesondere die zwei Modellentwürfe diskutiert. Die Modellvarianten unterscheiden sich lediglich hinsichtlich des Aufbaus im Bereich der Kooperations-Module. Die sonstige Struktur ist identisch.

### Kooperationsmodell-Variante 1 (Gästefokus)

Bei Variante 1 steht der Gast im Zentrum. Daher wird bei der Produktgestaltung und Positionierung (Modul 1) gestartet. Darauf aufbauend können dann die weiteren Module (2-9) zur Umsetzung der Positionierung und Produktgestaltung fallweise ausgewählt werden.

Abbildung 16: Modellentwurf Variante 1 (Gästefokus)

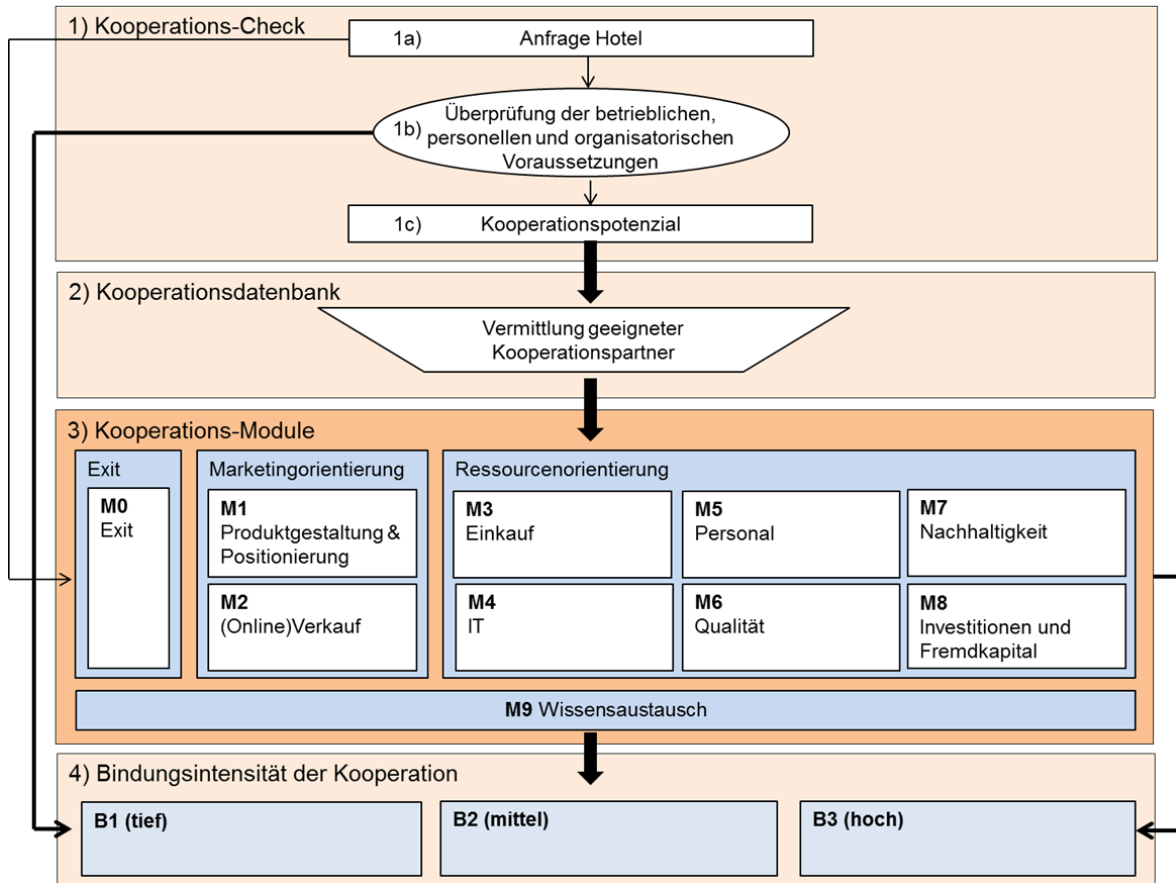


Quelle: Eigene Darstellung

### Kooperationsmodell-Variante 2 (Betriebsfokus)

Im Vergleich zu Variante 1 wird hier nicht der Gästefokus als übergeordnetes und obligatorisches Element dargestellt. Die Module 1-9 werden lediglich allgemein nach Marketing- sowie Ressourcenorientierung unterschieden und können frei und unabhängig voneinander gewählt werden. Variante 2 ist also im Vergleich zur Variante 1 weniger restriktiv resp. flexibler.

Abbildung 17: Modellentwurf Variante 2 (Betriebsfokus)



Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der höheren Flexibilität haben sich die Kommissionsmitglieder eindeutig für die Variante 2 ausgesprochen. Punkt 2) einer Vermittlung geeigneter Partner mittels einer Kooperationsdatenbank wurde kontrovers diskutiert. Der Nutzen scheint im Vergleich zum erforderlichen Pflegeaufwand, welcher zentral bei GastroSuisse anfallen würde, bescheiden.

Die zentralen Erkenntnisse aus dem Workshop lassen sich wie folgt zusammenfassen.

### **Das Potenzial für Kooperationsanstöße ist vorhanden**

Die Kooperationsthematik wird aktuell in der Branche diskutiert. Einige Beispiele von bestehenden Kooperationen liegen vor. Dennoch besteht gemäss den Kommissionsmitgliedern ein Potenzial für Kooperationsanstöße in der Branche.

### **Positiver Ansatz zur Ansprache der „Fitten“**

Die Abwendung vom bisherigen Ansatz des Anstosses einer Kooperation aufgrund einer „Krisensituation“ zu einem positiven Ansatz wird als wegweisend eingeschätzt. Es soll

nicht aufgrund eines bestehenden Leidensdrucks, sondern vielmehr aus einer proaktiven Situation heraus agiert werden. Starke, attraktive Partner sollen gemeinsam ihre Position zusätzlich stärken können.

### ***Flexibilität ausdrücklich erwünscht***

Flexibilität im Vergleich zu bisherigen Kooperationsansätzen, aber auch innerhalb des Kooperations-Tools, ist ausdrücklich erwünscht. Das Kooperationsmodell soll möglichst viel zulassen resp. kaum einschränken. Dies steht auch im Einklang dazu, dass die Kommissionsmitglieder nicht die Modellvariante mit Gästefokus präferieren, sondern aufgrund der höheren Flexibilität Variante 2 als zielführender erachten.

### ***Sensibilisierung wichtig***

Wichtig erscheint den Kommissionsmitgliedern die Sensibilisierung der Branche. Zum einen durch ein geeignetes Instrument und dessen Kommunikation, zum anderen aber auch durch die Einbindung der Thematik und möglicher Lösungsansätze in die Ausbildung.

### ***Anregung und Hilfsmittel u.a. durch Best Practice***

GastroSuisse soll die Rolle zufallen, die Branche für das Kooperationsthema zu sensibilisieren und durch geeignete Hilfsmittel sowie anhand von (fiktiven) Best Practice Beispielen Kooperationen anzuregen. Mit dem zur Verfügung gestellten Werkzeugkasten soll es den Betrieben dann möglich sein, die Umsetzung von Kooperationsbestrebungen zu realisieren. Der Ansatz soll somit bei der Eigeninitiative ansetzen. Dies scheint auch aufgrund der tendenziellen Beratungsresistenz der Unternehmer sinnvoll.

## **5 Synthese/Diskussion**

Nachfolgend wird, gegliedert nach den theoretischen Grundlagen zu Kooperationen (vgl. Kapitel 4), eine Synthese pro Themenbereich vorgenommen. Dazu werden jeweils die wichtigsten Erkenntnisse aus der Theorie sowie aus der Praxis (Fallbeispiele, Experteninterviews, Auswertung Benchmark4me, Workshop) aufgeführt und daraus ein kurzes Fazit gezogen.

### ***Kooperationsformen***

#### Theorie:

Kooperationen können zwischen Hotels gleicher und unterschiedlicher Grösse (horizontal), jedoch beispielsweise auch zwischen einem Hotel und einer Bergbahn (vertikal) oder zwischen einem Hotel und einem Betrieb aus einer anderen Branche (lateral) stattfinden.

#### Praxis:

In der Unternehmenspraxis finden sich einige Beispiele von horizontalen Kooperationen. So sind auch alle untersuchten Fallbeispiele dieser Kooperationsform zuzuordnen. Von der Kommission Beherbergung wird dort das grösste Kooperationspotenzial eingeschätzt. Dies insbesondere, da bei dieser Kooperationsform der Weg bereits geebnet ist und Praxisbeispiele vorhanden sind. Dennoch wird insbesondere der lateralen Form der Kooperation ebenfalls Potenzial zugeordnet.

Das Potenzial im Bereich der horizontalen Kooperationen wird als besonders hoch eingeschätzt. In bisher in der Praxis weniger verbreiteten, lateralen Kooperationen wird jedoch ebenfalls hohes Potenzial gesehen. Für ein zu entwickelndes Tool scheint eine Konzentration auf diese beiden Kooperationsformen auch daher geeignet, weil das Thema vertikaler Kooperationen bereits im Rahmen der DMO-Strukturdiskussion zu bearbeiten versucht wird.

### **Kooperationsziele**

#### Theorie:

Kooperationen sind ein effizienter Weg, um sich auf seine Kernkompetenzen zu spezialisieren, diese in die Zusammenarbeit einzubringen und gleichzeitig von Grössenvorteilen in der Produktion sowie in Form eines umfangreicheren Angebots zu profitieren. So können Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

#### Praxis:

Aus der Praxis scheinen insbesondere direkt erfassbare Ziele, wie z.B. Kostenvorteile beim gemeinsamen Einkauf oder dem Austausch von Mitarbeitenden, beim Entscheid für das Eingehen einer Kooperation vorherrschend zu sein. So waren bei den untersuchten Fallbeispielen die häufigsten Beweggründe eine Verbesserung der Dienstleistungen, Skaleneffekte (Grössenvorteile) und höhere Marktanteile.

Die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bildet das oberste Ziel einer Kooperation. In der Praxis stehen dabei häufig Quick-Wins und insbesondere schnell erfassbare Ziele, d.h. direkt ersichtliche und kurzfristig messbare Ziele, im Vordergrund.

### **Kooperationsstufen**

#### Theorie:

Kooperationsstufen reichen von der Kooperation ohne vertragliche Bindung bis zur Holding. Diesbezüglich gibt es entsprechend kaum Grenzen der Kooperation.

#### Praxis:

In der Praxis werden häufig gemeinsame Verträge abgeschlossen oder gemeinsame Gesellschaften gegründet. Gemäss den Angaben aus der Mitgliederbefragung Benchmark4me finden in der Praxis oftmals auch Kooperationen ohne vertragliche Bindung statt. Sehr stark bindende Formen sind eher selten. Die rechtlich-organisatorische Bindung hängt dabei insbesondere von den Kooperationsfeldern, der Intensität der Kooperation, des vorhandenen Potenzials sowie der Höhe des durch die Kooperation eingegangenen Risikos ab.

Oftmals besteht eine vertragliche Vereinbarung zur Zusammenarbeit. In der Praxis findet aber durchaus auch Zusammenarbeit ohne vertragliche Bindung statt, wogegen stark bindende Formen eher selten sind.



## **Kooperationsfelder**

### Theorie:

Die Theorie besagt, dass die Wahl der Kooperationsfelder und die definierten Ziele die Bindungsintensität, d.h. wie eng die Partner zusammenarbeiten, bestimmt (Frey 2002, S. 232). Es besteht also eindeutig eine Interdependenz zwischen Kooperationsfeldern und Bindungsintensität. Untersuchungen zeigen, dass insbesondere im Marketingbereich viele Kooperationen stattfinden, hingegen nur wenige Betriebe im Bereich Finanzen und Controlling zusammenarbeiten.

### Praxis:

In der Praxis finden sich insgesamt immer noch wenige Kooperationen und wenn, dann v.a. im Marketingbereich oder allenfalls im gemeinsamen Einkauf und im Bereich Mitarbeitende. Eine gemeinsame Positionierung und Produktgestaltung bietet sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht ein hohes Zusammenarbeitspotenzial. Jedoch bestehen in diesem Bereich einige Hürden aufgrund der Unternehmerlogik (Wunsch zur Eigenständigkeit) und des Wettbewerbsgedankens. Dieses Kooperationsfeld wird von den Kommissionsmitgliedern aber nebst dem (Online-)Verkauf und dem Bereich Mitarbeitende (Austausch, Schulung, Rekrutierung, Wissensaustausch) als am wichtigsten bzw. erfolversprechendsten erachtet.

Die gemeinsame Positionierung und Produktgestaltung sowie der Verkauf werden insbesondere aus Praxissicht als sehr erfolversprechend erachtet. Dem Bereich Mitarbeitende (Austausch, Schulung, Rekrutierung, Wissensaustausch) wird ebenfalls ein hohes Potenzial zugedacht. Es scheint pro Kooperationsfeld und -ziel eine optimale Bindungsintensität zu geben. Mit einer höheren Bindungsintensität geht dabei ein höheres Risiko, jedoch auch ein grösseres Potenzial einher.

## **Kooperationsvoraussetzungen**

### Theorie:

Die Analyse hat gezeigt, dass es in allen drei Bereichen (betrieblich, organisatorisch, persönlich) Erfolgsfaktoren gibt, welche Kooperationen begünstigen können. In bisherigen Arbeiten zur Kooperationsthematik wurde v.a. das gegenseitige Vertrauen als zentraler Erfolgsfaktor eruiert (vgl. auch Frey 2002). Zudem scheinen die solide Finanzstruktur, klare Zielvereinbarungen und -kontrolle sowie die persönlichen Voraussetzungen der Führungsperson zentral. Das Engagement, mit dem sich die Kooperationspartner einer Kooperation zuwenden, kann dabei als Involvement bezeichnet werden. Gemeint ist also das innere Engagement, mit dem sich jemand einem Sachverhalt oder einer Aufgabe widmet (vgl. Trommsdorff 1998). Aus der Höhe des Involvements resultieren sowohl Potenzial und Risiko einer Kooperation als auch die angestrebte Bindungsintensität. In der Theorie werden dabei die zwei Ausprägungen High- und Low-Involvement unterschieden.

### Praxis:

Der Wille und die Bereitschaft zur Kooperation wurden von allen befragten Experten (Kooperationsbestrebungen und Impulsgeber) sowie von den Kommissionsmitgliedern als wichtig eingeschätzt. Die Experten schätzen die betrieblichen und organisatorischen

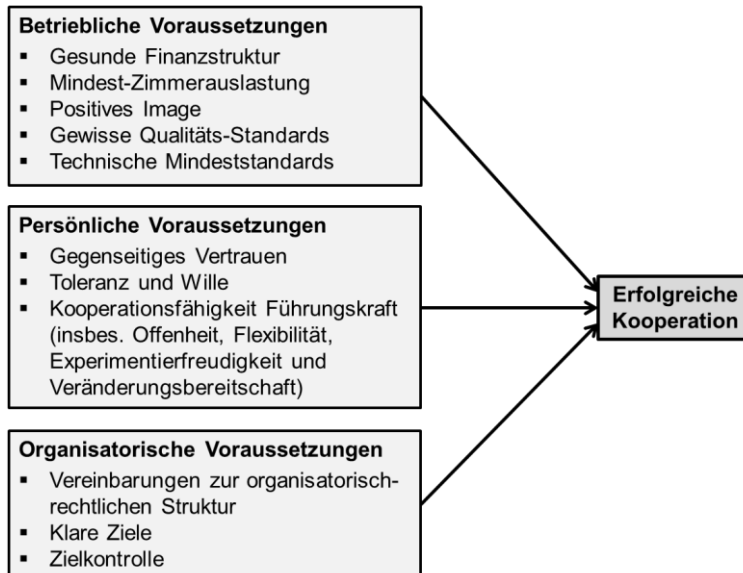
Voraussetzungen im Vergleich zu den persönlichen Voraussetzungen eher als zweitrangig ein. Die Fallbeispiele sprechen ebenfalls dafür, dass zwischenmenschlichen Bindungen eine ebenso wichtige Rolle wie der rechtlich-organisatorischen Bindung zukommt. Aus der Diskussion mit der Kommission Beherbergung ergab sich, dass insbesondere Transparenz bzgl. der Kooperationsvoraussetzungen wichtig ist. Potenzielle Kooperationspartner sollten aufgrund der offengelegten Voraussetzungen entscheiden können, ob sie mit dem entsprechenden Partner eine Kooperation eingehen wollen. Ausserdem wurde die Festlegung konkreter Mindestwerte, wie z.B. mindestens 50% Zimmerauslastung kritisch diskutiert, wobei eher für einen Toleranzbereich plädiert wurde. Daneben bedürfen gewisse Kooperationsvoraussetzungen auch einer subjektiven Einschätzung. Als Beispiel kann hier das Image eines Betriebes genannt werden. Ebenso wird gerade die Einschätzung der persönlichen Voraussetzungen als schwierig erachtet. Bei Kooperationen innerhalb von Regionen wird hierbei ein Vorteil gesehen, da sich die Personen und Betriebe bereits kennen.

Potenzielle Kooperationspartner wünschen sich Transparenz bei der Überprüfung der betrieblichen, organisatorischen und persönlichen Voraussetzungen, sodass eine gegenseitige Einschätzung einfach fällt. Dies steht jedoch tendenziell im Widerspruch zur Abneigung gegen eine Offenlegung aller Fakten zu Beginn einer Kooperation. Ein möglicher Ansatz ist, Mindestvorgaben für Kooperationsvoraussetzungen als Richtwerte zu definieren. Diese sollen jedoch nicht absolut sein, sondern einen Toleranzbereich zulassen. Insbesondere auch an die persönlichen Voraussetzungen sollen hohe Ansprüche gestellt werden, da sie im Prozess später entscheidend sind.

Das Involvement der Kooperationspartner, welches das Engagement einer Person für einen Sachverhalt oder eine Aufgabe bezeichnet, bestimmt wesentlich das Potenzial, d.h. was gemeinsam erreicht werden kann. Gleichzeitig erhöht sich allerdings auch das Risiko.

Abbildung 18 fasst die als besonders wichtig erachteten betrieblichen, persönlichen und organisatorischen Erfolgsfaktoren noch einmal zusammen.

Abbildung 18: Wichtigste Erfolgsfaktoren von Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung

### **Kooperationsumsetzung**

#### Theorie:

Im Rahmen einer Kooperation können ein prozess- und ein outputorientierter Zyklus unterschieden werden. Der prozessorientierte Zyklus beschreibt die möglichen Phasen der Zusammenarbeit in der Gruppe resp. im Team, während der outputorientierte Zyklus die Produktlebensphasen der gemeinsam angebotenen Produkte und Dienstleistungen darstellt. Beide Zyklen beinhalten eine Auflösungs- resp. Liquidationsphase, was bedeutet, dass eine Kooperation einen temporären Charakter aufweisen kann.

#### Praxis:

Aus dem Workshop mit der Kommission Beherbergung geht hervor, dass gewisse Phasen der Zusammenarbeit (wie z.B. die Einstiegs- und Findungsphase „Forming“) teilweise bereits vor dem eigentlichen Start der Kooperation stattfinden können. Wie lange es im outputorientierten Zyklus dauert, bis man entscheiden kann, ob ein Produkt sich am Markt etabliert hat, hängt gemäss den Kommissionsmitgliedern vom jeweiligen Produkt ab. Genannt wurden Zeitspannen zwischen ein bis drei Jahren.

Die Phasen des Kooperationsprozesses können durch geeignete Massnahmen zur Selbstanalyse und zur Analyse potenzieller Kooperationspartner unterstützt werden. Transparenz auf einem geeigneten Niveau kann das Kooperationsinteresse fördern und v.a. „fitte“ Betriebe zu Kooperationsbestrebungen anregen. Im Verlauf der Kooperationsumsetzung werden besonders zwei Schlüsselstellen von der Praxis (Impulsgeber) als kritisch erachtet, namentlich der Übergang vom Grob- zum Detailkonzept sowie möglicherweise auch die Schlussphase, da dort die Umsetzung sehr konkret wird und es damit auch eher zu Meinungsverschiedenheiten kommen kann.

## 6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen hat gezeigt, dass zur Kooperationsthematik umfassende Grundlagen bestehen. Aus der Analyse der bisherigen Praxiserfahrung auf der Basis von Experteninterviews, Fallbeispielen, den Benchmark4me-Daten und dem Workshop mit der Kommission Beherbergung von GastroSuisse wurde ersichtlich, dass bereits Kooperationsbestrebungen bestehen. Besonders im gemeinsamen Einkauf und im Marketing werden häufig Kooperationen eingegangen. Die erarbeiteten Grundlagen zur Kooperation zeigen, dass es durchaus Handlungspotenzial im Bereich der horizontalen und lateralen Kooperationen in der Hotellerie gibt. Insgesamt sind die Kooperationsbestrebungen auf horizontaler und lateraler Ebene in der Praxis jedoch noch relativ bescheiden. Zudem wurde ersichtlich, dass das Eingehen von Kooperationen kein Allerheilmittel darstellt und deren Potenzial nicht immer gleich gross ist. Grundsätzlich sollten Kooperationen auf der Basis der theoretischen und praktischen Analyse folgendes:

- *Mehrwert für die kooperierenden Betriebe schaffen*  
Grundsätzliches Ziel einer Kooperation ist der wirtschaftliche Profit aus der Zusammenarbeit. Dies kann zum einen über die Verringerung von Betriebs- und Investitionskosten und andererseits über die Steigerung der Erträge geschehen. Jeder beteiligte Betrieb sollte für sich einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen können. Sonst geht der Betrieb vermutlich die Kooperation nicht ein.
- *Eine relevante Marktabdeckung erreichen*  
Nicht die Betriebsgrösse des einzelnen Kooperationspartners, sondern die gemeinsame Marktabdeckung der kooperierenden Betriebe ist die entscheidende Grösse. Dies bedeutet, dass die Kooperationspartner gemeinsam systemrelevant werden sollen. Die Kooperation von vielen kleinen, gemeinsam nicht systemrelevanten Betrieben beeinflusst aus einer politischen Sicht die Wettbewerbsfähigkeit höchstens in geringem Masse.
- *Binden, aber nicht einengen*  
Die anzustrebende Flexibilisierung der Kooperationsvorhaben ist als eines der Hauptkenntnisse der Analyse hervorgegangen. Diese steht in einem Spannungsfeld mit der optimalen Bindungsintensität. Das Ziel von zukünftigen Kooperationen sollte Flexibilität ohne zu starke Einengung sein.

### 6.1 Herausforderungen und damit verbundener Handlungsbedarf

Auf der Basis der Analyse- und ersten Konzeptionsphase ergibt sich im Hinblick auf die Entwicklung eines Kooperations-Tools („fit-together“) für die Hotellerie Handlungsbedarf aufgrund folgender Herausforderungen:

- *Optimale Bindungsintensität*  
Der Erfolg einer Kooperation wird nicht als abhängig von der Bindungsintensität erachtet. Für die einzelnen Kooperationsfelder und -ziele scheint es vielmehr ein Optimum der Bindungsintensität zu geben, um Risiko und Potenzial in einem ausgewogenen Verhältnis zu halten. Dieses Optimum gilt es im Rahmen einer

Kooperation anzustreben, um bestmöglich von den resultierenden Vorteilen profitieren zu können. Als Beispiel hat die gemeinsame Arbeit bzgl. Innovation oder Investitionen eine langfristige Tendenz und erfordert eine höhere Bindungsintensität, um in diesen Bereichen von einer Kooperation profitieren zu können. Gerade auch im Bereich Produktgestaltung und Positionierung scheint ein hohes Bindungsniveau erforderlich, um das als hoch eingeschätzte Potenzial abschöpfen zu können. Dieses Optimum gilt es im Rahmen einer Kooperation anzustreben, um bestmöglich von den resultierenden Vorteilen profitieren zu können.

- *Spannungsfeld von Potenzial und Risiko*  
Das Potenzial einer Kooperation erscheint nicht immer gleich ersichtlich und ist stark abhängig von den spezifischen Gegebenheiten resp. den Kooperationspartnern. Tendenziell erfordern potenzielle Vorteile jedoch das Eingehen eines höheren Risikos und die Bereitschaft zu einer höheren Bindungsintensität. Dieses Prinzip über den Zusammenhang von Risiko und Rendite ist aus der Portfoliotheorie zu Investitionsentscheidungen am Kapitalmarkt bestens bekannt und kann in diesem Sinne auf Kooperationsbestrebungen übertragen werden.
- *Wechselwirkung von Bindungsbereitschaft und Möglichkeiten*  
Bindungsbereitschaft und Kooperationsmöglichkeiten beeinflussen sich gegenseitig. Grundsätzlich können Kooperationsbestrebungen bei der Bereitschaft der Bindung an einen Partner ansetzen, woraus sich die entsprechenden Kooperationsmöglichkeiten ableiten. Andererseits, und eher im Regelfall, kann auch von den Möglichkeiten zur Kooperation ausgegangen werden, woraus sich dann die Bindungsintensität im Verlauf der Kooperation ergibt. Der Vorteil des letzteren Ansatzes ist, dass das gegenseitige Vertrauen Schritt für Schritt aufgebaut und gestärkt werden kann.
- *Abweichendes Kooperationsverständnis von Politik und Branche*  
Aus Sicht der Politik und unter den aktuellen Vorzeichen bzgl. des Strukturwandels sind Kooperationen mit hoher Bindungsintensität, welche auf die Generierung langfristiger Vorteile abzielen, interessant. In der Praxis sind jedoch oft Kooperationen mit tiefer Bindungsintensität zur Abschöpfung der „Low hanging fruits“ bzw. zur Generierung von Quick-Wins von Interesse. Hierbei besteht also potenziell ein abweichendes Kooperationsverständnis von Politik und Branche. Gesprochen wird vom Gleichen, gemeint ist jedoch etwas anderes. Diese Diskrepanzen bezüglich des Kooperationsverständnisses gilt es einzugestehen, was zur Folge hat, dass Kooperationen nicht als Allerheilmittel gelten können.

## 6.2 Handlungspotenzial bei der Konzeption des Kooperations-Tools

Der fortschreitende Strukturwandel, der durch die wirtschaftlichen Herausforderungen in den Herkunftsmärkten noch akzentuiert wurde, hat die Situation von vielen Betrieben verschärft. Aus dem Umfeld dieser Betriebe wird daher einmal mehr in der Kooperation ein Lösungsansatz für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Oft gelingt es aber nicht, dass sich diese Betriebe angesprochen fühlen und auch handlungsorientiert eine Lösung anstreben. In den vergangenen zehn Jahren wurde vor allem über beratungsorientierte Ansätze versucht, das Wissen über Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen sowie deren Umsetzung zu verbreiten und Betriebe für das Thema zu

sensibilisieren. Aufgrund der beschriebenen Analyse- und ersten Konzeptionsphase wird bei der Entwicklung des geplanten Kooperations-Tools folgendes Handlungspotenzial gesehen, um die Branche möglichst zielgerichtet zu unterstützen und sich mit dem Ansatz von bisherigen Bestrebungen zu differenzieren:

- *Konzentration auf horizontale und laterale Kooperationen*  
 Bezüglich Kooperationsform wurde im Rahmen des Workshops mit den Mitgliedern der Kommission Beherbergung zwar in allen drei Bereichen (vertikal, lateral, horizontal) Potenzial geortet. Dieses wurde jedoch insgesamt am grössten, aber auch am herausforderndsten bei den horizontalen Kooperationen eingeschätzt. Diese Einschätzung deckt sich mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews. Es scheint daher sinnvoll, das fit-together Kooperations-Tool primär auf horizontale, aber auch laterale Kooperationsbestrebungen auszulegen. Letztere bieten ein zusätzliches, bisher weitgehend unausgeschöpftes Potenzial mit dem Vorteil, dass der Konkurrenzgedanke bei dieser Form geringer ist.
- *Flexibilisierung der Zusammenarbeitsbereiche*  
 Aus der Analyse geht hervor, dass insbesondere die Flexibilisierung der Kooperationsformen und deren -gestaltung zentral ist, damit den vielfältigen betrieblichen Gegebenheiten und Bedürfnissen der einzelnen Betriebe Rechnung getragen werden kann. Potenzial für das neue Kooperations-Tool wird daher in einem flexiblen, modulartigen Aufbau in Form eines Baukastens gesehen. So könnte für die Betriebe individueller Gestaltungsspielraum ermöglicht werden. Während die Ziele einer Kooperation gemeinsam durch die Kooperationspartner entwickelt werden sollten, kann das Tool die notwendigen Instrumente zur Verfügung stellen.
- *Werkzeugkasten für Betriebe (Enabling)*  
 Das Potenzial für ein umfassendes Kooperations-Tool in der Form einer ausführlichen Betriebsprüfung und Vermittlung geeigneter Kooperationspartner, was der ursprünglich entwickelten Idee entspricht (vgl. dazu Punkt 2 „Kooperationsdatenbank“ in Abbildung 16) wird als zu gering eingeschätzt. Dies liegt insbesondere auch in der Unternehmermentalität begründet, welche dazu führt, dass Betriebe primär den eigenen Weg suchen und Kooperationen oftmals durch den Konkurrenzgedanken behindert werden. Es scheint daher vielmehr sinnvoll, den Betrieben mit dem fit-together Tool einen „Werkzeugkasten“ zur Verfügung zu stellen, der ihnen die Möglichkeit bietet, Kooperationsbestrebungen aus Eigeninitiative, geleitet durch umfassende Informationen und unterstützt mit geeigneten Hilfsmitteln, zu beschreiten. So soll das Tool auch eine Alternative zur bisher primär beratungsorientierten Herangehensweise bieten. Dieser Ansatz deckt sich mit dem erfolgreichen Q-Programm des Schweizer Tourismus vorgenommen, welches Betriebe anleitet, v.a. intrinsisch motiviert und systematisch an ihrer Qualität zu arbeiten.
- *Positive Herangehensweise*  
 Zukünftig könnte eine outputorientierte anstelle einer problemorientierten Herangehensweise lohnenswert sein. Nicht der Leidensdruck soll für die Betriebe der

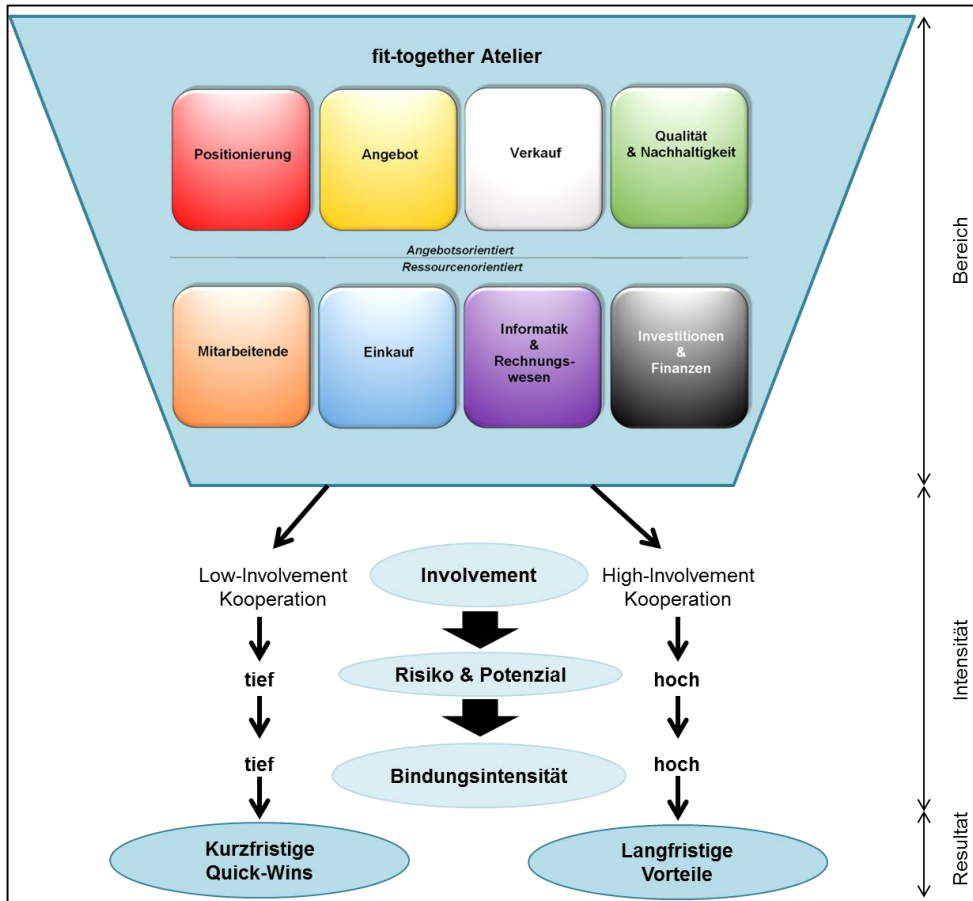
Anstoss zur Kooperation sein, sondern der Wille zur proaktiven Nutzung der gemeinsamen Innovationskraft. So könnten mittels des Kooperations-Tools auch eher „fitte“ Betriebe als Zielgruppe angesprochen werden.

- *Temporäre Kooperationen als explizite Option:*  
Vorübergehende Kooperationen könnten im Rahmen des Tools in passenden Fällen explizit als gleichwertige Option betrachtet und angeregt werden. Dabei kann der Zeithorizont der Kooperation im Vorhinein festgelegt werden oder laufende Kooperationen können aufgelöst werden, anstatt diese noch länger ohne zusätzlichen Nutzen weiterzuführen.
- *Stärkere Betonung persönlicher Voraussetzungen*  
Aufgrund der Analysephase wird persönlichen Kooperationsvoraussetzungen in der Praxis eine hohe Bedeutung zugewiesen. Es scheint daher sinnvoll, dass diesen im Kooperations-Tool im Vergleich zu bisherigen Ansätzen erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet wird und sie einen zentralen Aspekt bilden.

### **6.3 Das geplante „fit-together Tool“ – ein Entwurf**

Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurde ein erster konkreter Entwurf des Kooperations-Tools erarbeitet. Abbildung 19 zeigt den schematischen Aufbau dieses geplanten Tools mit zwei möglichen Routen für Kooperationsbestrebungen.

Abbildung 19: Schematischer Aufbau fit-together Tool



Quelle: Eigene Darstellung

Ausgangslage bildet das sogenannte fit-together Atelier. Das Atelier stellt ein Arbeitsinstrument dar, mit dessen Hilfe systematisch neue Kooperationsideen in acht Kooperationsfeldern bzw. Geschäftsbereichen generiert, entwickelt und für die Umsetzung vorbereitet werden können. Unterschieden werden angebotsorientierte (Positionierung, Angebot, Verkauf, Qualität und Nachhaltigkeit) sowie ressourcenorientierte (Mitarbeitende, Einkauf, Informatik und Rechnungswesen, Investitionen und Finanzen) Kooperationsfelder.

Das Aufzeigen von Kooperationsmöglichkeiten und die systematische Ideengenerierung pro Kooperationsfeld bzw. Modul stehen im Atelier im Vordergrund. Unterstützt werden soll dieser Prozess mit einfachen Hilfsmitteln/Leitfragen. Dieses Werkzeug eignet sich sowohl für einen einzelnen Betrieb als auch für eine Arbeitsgruppe (Denkwerkstatt).

Je nach Intensität der angestrebten Zusammenarbeit in den gewählten Kooperationsfeldern bzw. Modulen wird dann eine Low- oder High-Involvement Kooperation eingegangen und somit eine der beiden Routen beschritten (vgl. Abb. 19). Das Involvement beschreibt, wie stark sich die Kooperationspartner für die Kooperation einsetzen, d.h.



wie viel Effort sie in die Zusammenarbeit investieren. So kann das Involvement auch als persönliches Engagement für eine Zusammenarbeit umschrieben werden.

*Low-Involvement-Kooperationen* zeichnen sich dadurch aus, dass die kooperierenden Betriebe keine enge Bindung, Verpflichtungen oder Verbindlichkeiten eingehen. Die Eigenständigkeit der Betriebe wird durch die Kooperation nicht oder nur marginal eingeschränkt. Der Austausch betriebsinterner Informationen/Wissen bleibt gering. Die Kooperation kann ohne grosse Verluste für alle Parteien wieder aufgelöst werden. Als Beispiel kann hier z.B. der gemeinsame Einkauf von Verbrauchsmaterial wie Heizöl genannt werden. Das Risiko ist bei dieser Art der Zusammenarbeit somit gering, jedoch ist auch das Potenzial limitiert.

Bei *High-Involvement-Kooperationen* gehen die kooperierenden Betriebe eine enge Bindung (z.B. durch Kapitalverflechtung) sowie grössere Verpflichtungen und/oder Verbindlichkeiten ein. Die Eigenständigkeit der Betriebe wird durch die Kooperation berührt. Betriebsinterne Informationen und Wissen werden intensiv ausgetauscht. Der „Einsatz“ der einzelnen Betriebe für die Kooperation ist in der Regel weitreichender. Die Auflösung der Zusammenarbeit mit einem grösseren Aufwand verbunden und kann Verluste mit sich bringen. Das Potenzial bei dieser Zusammenarbeitsform ist somit viel grösser, jedoch auch das erforderliche Risiko, welches dazu eingegangen werden muss.

Mit High-Involvement Kooperationen werden eher langfristige Vorteile angestrebt, während bei Low-Involvement Kooperationen die Abschöpfung von Quick-Wins im Vordergrund steht.

Dieser neue Ansatz des geplanten Kooperations-Tools grenzt sich zu bisherigen, wie z.B. dem Leitfaden zu Hotelkooperationen vom Wirtschaftsforum Graubünden (2003), insbesondere durch die Flexibilisierung ab. Im fit-together Tool sollen die Kooperationsfelder bewusst frei wählbar sein und es wird pro Kooperationsfeld und -ziel eine optimale Bindungsintensität angestrebt. Ähnlich zum Bündner Ansatz sind dagegen der Charakter eines Leitfadens, der den Betrieben Ideen und Arbeitsinstrumente bieten soll sowie auch die Verwendung von Fallbeispielen. Beim fit-together Ansatz soll jedoch mit fiktiven und nicht realen Best Practice Beispielen versucht werden, den Spielraum von Kooperationen kreativ auszureizen. Ziel ist es somit, mit einem outputorientierten im Vergleich zum bisher v.a. problemorientierten Ansatz, explizit „Out-of-the-box Denken“ anzuregen. Der Umsetzungsprozess soll dabei mit einigen Arbeitsinstrumenten (Muster-vorlagen, Leitfragen) konkretisiert und begleitet werden. Durch diese positive Herangehensweise sollen explizit auch die „fitten“ Betriebe angesprochen werden. Das Kooperationsverständnis soll in diesem Sinne eine neue Interpretation erfahren. Das Handeln aus einer starken Position heraus und nicht mehr das Agieren aufgrund eines bestehenden Leidensdruck soll das Ziel sein. Diese Herangehensweise rechtfertigt sich u.a. auch als mögliche Antwort auf das abweichende Kooperationsverständnis von Politik und Branche, wobei der Ruf der Politik nach „echten“ Kooperationen sich v.a. aus den bisherigen vertikalen Kooperationen schürt und sich auf die horizontalen Kooperationen überträgt.

## 7 Literatur

- Barney, J.B.** (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, in: Management Science, Vol. 32, S. 1231-1241.
- Barney, J.B.** (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, S. 99-120.
- Barney, J.** (2007): Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 3. Auflage. Uppe Saddle River.
- BFS** (2013): Daten Branchenstruktur.
- Bieger, Th.** (2010): Tourismuslehre: ein Grundriss. 3. Auflage, Bern 2010.
- Bieger, Th. / Laesser, Ch. / Ludwig, E. / Caspar, P.** (2000): Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche, Analyse, 3 Szenarien und Möglichkeiten für neue Konfigurationen. St. Gallen.
- Böhme, M.** (2008): Tourismus im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen – Gefordert ist eine neue Qualität des Managements strategischer Veränderungen und politischer Kommunikation. In: Freyer, Walter; Naumann, Michaela; Schuler, Alexander (2008): Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft. Herausforderungen und Chancen für Destinationen. Berlin (2008), S. 383-396.
- Bronder, Ch.** (1995): Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen. Achen.
- Bühner R.,** (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Auflage, München, R. Oldenbourg Verlag, 469 S.: Ill.
- Corsten, H.** (2001): Grundlagen der Koordination in Unternehmensnetzwerken. In H. Corsten, Unternehmensnetzwerke: Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. S. 1-57. München: Oldenburg.
- Daskalopoulou, I.; Petrou, A.** (2009): Urban Tourism Competitiveness. Networks and Regional Asset Base. In: Urban Studies, Bd. 46, Nr. 4 (2009), S. 779-801.
- Dess, G. G., G.T Lumpkin, and A. B Eisner** (2008): Strategic Management. 4th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- Duschek, S.** (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen, in: Zeitschrift Führung+Organisation, 67. Jg., S. 230-236.
- Duschek, S und Sydow, J.** (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements – Zwei Perspektiven auf Unternehmungskooperation. In: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31 Jg. (2002).

- Frey, M.** (2002): Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie. Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Beiträge zum Tourismus und Verkehr, Nr. 6. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Grant, R.M.** (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33, S. 114-135.
- Gulati, R.** (1998): Alliances and Networks. Strategic Management Journal. 19 (4), S. 293-317.
- Hempel, F.; Laux, S.; Soller, J.; Ueckerdt, B.** (2010): Kooperationspotenziale touristischer Stakeholder in der Hauptstadtregion Berlin-Potsdam. Projektdokumentation, Berlin 2010.
- Homburg, Ch.; Krohmer, H.** (2009): Marketingmanagement. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hoyer, W.D., MacInnis, D.J.** (2008): Consumer Behavior. 5th ed., international ed. Australia : South-Western.
- Litzenberger, T.** (2007): Cluster und die New Economic Geography. Theoretische Konzepte, empirische Tests und Konsequenzen für Regionalpolitik in Deutschland. Frankfurt am Main.
- Lohmann et al. (2014)** Urlaubsreisetrends 2025: Entwicklung der touristischen Nachfrage im Quellmarkt Deutschland. Publikation der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR), Kiel 2014.
- Loos, P.; Theling, T.** (2004): Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen, Johannes Gutenberg-University Mainz, ISYM - Information Systems & Management, Paper 18. p. 1-37.
- Miles R.E., et al.** (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, Academy of Management Review, vol. 3, S. 546-562.
- Müller, HR** (2004): Qualitätsorientiertes Tourismus-Management. Vollst. überarb. und erw. Aufl. Bern : Haupt Verlag.
- Müller, HR** (2011): Tourismuspolitik. Wege zu einer nachhaltigen Entwicklung. Kompaktwissen. Glarus/Chur: Rüegger Verlag.

- Pechlaner, H.; Raich, F.** (2008): vom Entrepreneur zum „Interpreneur“. Die Rolle des Unternehmers im Netzwerk Tourismus. In: Weiermair Klaus; Peters, Mike; Pechlaner, Harald; Kaiser, Marc-Oliver (2008): Unternehmertum im Tourismus. Führen mit Erneuerungen, Berlin 2008, S. 111-126.
- Rasche, C., Wolfrum, B.** (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., S. 501-517.
- Reed, R., R.J. DeFillippi** (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 15, S. 88-102.
- Knyphausen zu, D.** (1993): „Why are Firms Different“: Der Ressourcenbasierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., S. 771-792.
- Seco (Staatssekretariat für Wirtschaft)** (2002): Tourismusförderung des Bundes: Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes. Bern: seco.
- Soller, J.** (2012): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement, Berlin 2012.
- Steinecke, A.** (2011): Tourismus. Eine geographische Einführung. 2. Auflage, Braunschweig 2011.
- Trommsdorff, V.** (1998): Konsumentenverhalten, 3. Auflage, Stuttgart.
- Tuckman, Bruce W.** (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, S. 384-399.
- Tuckman, Bruce W. & Jensen, Mary Ann** (1977): Stages of small-group development revisited, Group Org. Studies 2: S. 419-427.
- Van Dick, R. / West, M. A.** (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 24.
- Varadarajan, P.; Cunningham, M.** (1995): Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. Journal of the Academy of Marketing Science. 23 (4), S. 282-296.
- Wirtschaftsforum Graubünden** (2003): Hotelkooperationen realisieren. Leitfaden für die Realisierung von Kooperationen und Fusionen in der Ferienhotellerie. Wirtschaftsforum Graubünden, Gastro Graubünden, Graubündner Kantonalbank, Hotelierverein Graubünden (Hrsg.).

## Anhang 1: Vorlage Interviewleitfaden Kooperationsbestrebungen

### Einstieg

1. Was waren die Gründe für die horizontale Kooperation? Was war der Anstoss/Impuls zur Kooperation?

### Kooperationsfelder und -intensität

2. In welchen Bereichen wurde/wird kooperiert (Kooperationsfelder)?
3. Welche rechtlich-organisatorische Struktur (Kooperationsintensität) wurde für die Kooperation gewählt? Und warum?
4. Wie beurteilen Sie folgende These zur Bindungsintensität?

*These: Erfolgreiche Kooperationen erfordern ein Mindestmass an Bindungsintensität.*

### Kooperationsfinanzierung

5. Wie wurde das Projekt finanziert?

### Kooperationserfolg, -voraussetzungen, -schwierigkeiten

6. Was zeichnet aus Ihrer Sicht eine erfolgreiche Kooperation aus?
7. Welche der folgenden Beweggründe hatten Sie für das Eingehen der Kooperation?

	Höhere Marktanteile
	Reduzierter Wettbewerb
	Skaleneffekte (Grössenvorteile)
	Erhöhte Nachfragemacht
	Kostenreduzierung durch Rationalisierungen
	Breitere Kundenbasis
	Höherer Marktwert
	Verbesserte Dienstleistungen
	Weitere:

8. Welche Ziele wollte/will man mit der Kooperation erreichen? Wurden diese Ziele erreicht? Falls nein, wieso nicht?
9. Welche Schwierigkeiten/Herausforderungen/Hindernisse gab/gibt es bei der Kooperation (Projektbezogen und allgemein)? Wie können diese vermieden werden? Was würde man heute anders machen? Wo wurde Lehrgeld bezahlt?

10. Welche Kooperationsfähigkeiten muss ein Betrieb aus Ihrer Sicht für eine erfolgreiche Kooperation mitbringen?
11. Welche Kooperationsvoraussetzungen sollten für das Gelingen einer Kooperation vorhanden sein/ gilt es zu schaffen?
12. Wurde vor Kooperationsstart eine systematische Überprüfung der eigenen Kooperationsvoraussetzungen und derjenigen des Partnerbetriebes vorgenommen?
13. Vertrauen wird als die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen angesehen. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit von Vertrauen bei Kooperationen ein?
14. Wie könnte man horizontale Kooperationen fördern / unterstützen? Wo/wie könnte GastroSuisse Hilfe leisten? Ideen? Tools/Arbeitsinstrumente?

### **Kooperationsphasen und Lebenszyklus**

15. Was halten Sie von temporären Kooperationen, in dem Sinne, dass auch Kooperationen einen Lebenszyklus haben und nicht (zwingend) für die Ewigkeit eingegangen werden (müssen)?
16. Können Kooperationen kontrolliert beendet werden und im Nachhinein trotzdem als Erfolg gewertet werden?

*These:* Kooperationen werden zu lange weitergeführt, auch wenn kein Nutzen mehr aus der Zusammenarbeit gezogen werden kann.

17. Welche Phasen des eigentlichen Kooperationsprozesses können Sie aus Ihrer bisherigen Erfahrung grob unterscheiden?

### **Abschluss**

18. In welchen Bereichen wird insbesondere noch nicht genügend kooperiert? Wo liegt das grösste Potenzial?

Sind Kooperationen wirklich die Lösung für kleinere/mittlere Hotels, um auch in Zukunft auf dem Markt Wettbewerbsfähig zu bleiben?

## Anhang 2: Vorlage Interviewleitfaden Impulsgeber

### Einstieg: Unterstützung von Kooperationsbestrebungen

1. Welche Bedeutung kommt dem Wirkungsfeld Kooperation im Rahmen Ihrer Tätigkeit zu?
2. Wie stark beschäftigen Sie sich in Ihrer Tätigkeit mit überbetrieblichen Kooperationen?
3. Welche konkreten Massnahmen zur Förderung von überbetrieblichen Kooperationen ergreifen Sie?
4. Können Sie Beispiele von Kooperationen nennen, die durch Ihre Institution angestossen wurden?
5. Was ist Ihre Erfahrung aus den ergriffenen Massnahmen zur Kooperationsförderung Ihrer Institution?

### Kooperationsvoraussetzungen

6. Welche Kooperationsfähigkeiten und -voraussetzungen gilt es aus Ihrer Sicht für einen Betrieb zu schaffen? \*\*
7. Vertrauen wird als die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen angesehen. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit von Vertrauen bei Kooperationen ein?
8. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der persönlichen Voraussetzungen der Führungsperson (Leadership-Fähigkeiten) im Vergleich zu weiteren zentralen Voraussetzungen wie Vertrauen oder gesunden Finanzen?

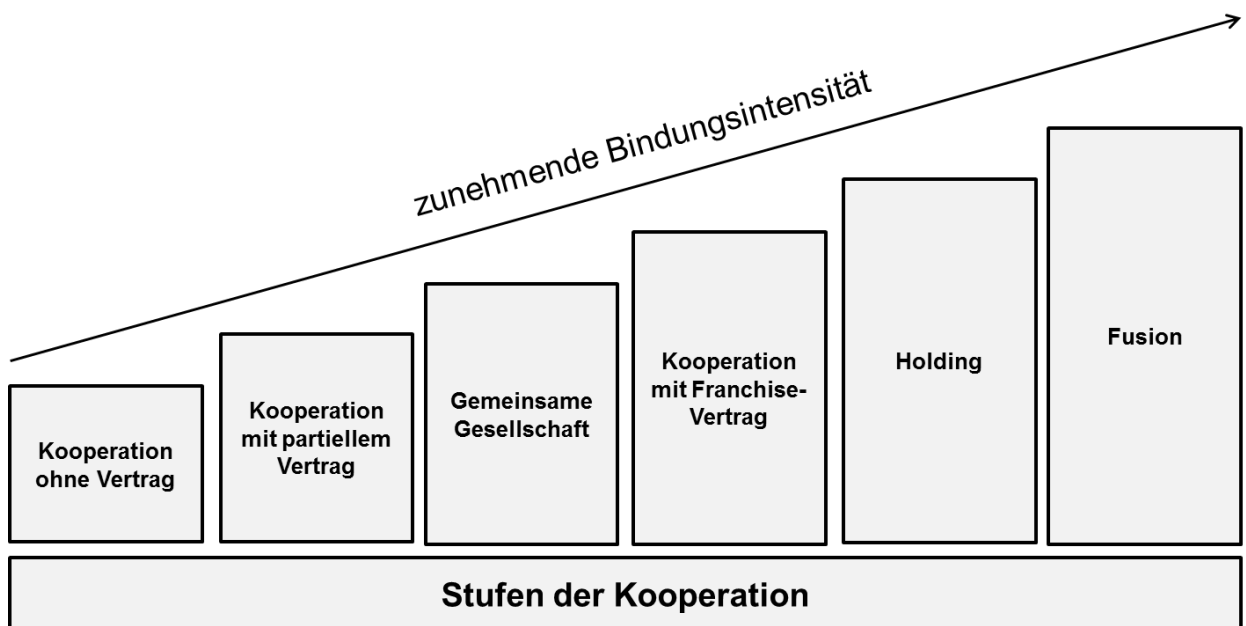
## Kooperationsstufen

9. Was zeichnet eine erfolgreiche Kooperation aus? Bitte weisen Sie den nachfolgenden Bereichen dazu Prioritäten von 1 bis 6 zu (mit 1 als das wichtigste Merkmal erfolgreicher Kooperationen) (vgl. dazu Frey 2002, S. 228).

- Planung/Vorbereitung der Kooperation (Identifizierung Stärken/Schwächen, Kooperationsbedarf)
- Zielsystem (Soll-Zustand als Orientierungspunkt für zielgerichtetes Handeln)
- Konzentration der Kräfte (Bündelung der Stärken durch Synergien)
- Strukturierte Vernetzung (Ziele, Entscheidungen und Handlungen aller Kooperationspartner koordinieren)
- Vertrauenskultur
- Informations- und Kooperationssystem (vorhandenen Informationsstand allen Kooperationspartnern zugänglich und nutzbar machen)

10. Gibt es aus Ihrer Sicht ein Mindestmass an Bindungsintensität, welches für eine gelingende Kooperation Voraussetzung ist? Mit dem Ziel einer erfolgreiche Kooperation zu schaffen, welches Mindestmass an Bindungsintensität aus der folgenden Graphik ist für Sie dazu Voraussetzung. \*

Abbildung 20: Stufen der Kooperation nach Bindungsintensität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frey 2002



**Tabelle 5: Ausgewählte Kooperationsformen in der Hotellerie**

<b>Rein vertragliche Kooperation</b>	<b>Beschreibung</b>
Kooperation ohne Vertrag	Lose Zusammenarbeit von verschiedenen Partnern ohne ausdrückliche vertragliche Vereinbarungen. Stark auf Vertrauen basierte Kooperationsform.
Kooperation mit partiellem Vertrag	Die wichtigsten Regeln der Kooperation werden in einem Vertrag festgehalten.
Kooperation mit Franchise-Vertrag	Der Franchise-Nehmer erhält von seinem Partner verschiedene Rechte (wie Verwendung einer gemeinsamen Marke, Vermarktungsplattformen, Know-how usw.). Im Gegenzug bezahlt er dem Franchise-Geber eine Franchising-Gebühr. Der Franchise-Nehmer verpflichtet sich, bestimmte Richtlinien einzuhalten, bleibt dabei aber rechtlich und finanziell selbständig.
<b>Kooperation mit Kapitalbindung</b>	<b>Beschreibung</b>
Gemeinsame Gesellschaft	Gründung einer Gesellschaft, die bestimmte Aktivitäten für alle Partner wahrnimmt. Oft wird die gemeinsame Gesellschaft in Form einer GmbH oder AG gegründet.
Holding	Die beiden Partner bringen die Betriebe in eine Dachorganisation ein. Über diese Holding sind die Partner an den jeweiligen Betrieben der Kooperation beteiligt.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden 2003 basierend auf Frey 2002

### **Kooperationsphasen**

11. Was halten Sie von temporären Kooperationen, in dem Sinne, dass auch Kooperationen einen Lebenszyklus haben und nicht (zwingend) für die Ewigkeit eingegangen werden (müssen)?
12. Können Kooperationen kontrolliert beendet werden und im Nachhinein trotzdem als Erfolg gewertet werden?
13. Welche Phasen des eigentlichen Kooperationsprozesses können Sie aus Ihrer bisherigen Erfahrung grob unterscheiden?

Wie beurteilen Sie folgende These zur Kooperationsdauer? \*

*These:* Kooperationen werden zu lange weitergeführt, auch wenn kein Nutzen mehr aus der Zusammenarbeit gezogen werden kann.

### Kooperationsfelder

14. In welchen Bereichen werden aus Ihrer Erfahrung oftmals Kooperationen eingegangen?

15. In welchen der folgenden Bereiche schätzen Sie den Mehrwert von Kooperationen besonders hoch ein?

A) Bereich:

Beherbergung

Gastronomie

Zusatz- und Nebenleistungen (z.B. gemeinsamer Wellnessbereich, Hotel-Shuttlebus, etc.)

B) Funktionale Ebene:

Marketing und Distribution

Mitarbeiter

Beschaffung (Frey: Warenwirtschaft)

Immobilienbewirtschaftung (Frey: Facility Management)

Finanzen und Controlling

Unternehmensführung

Informationstechnologie

C) Aussengerichtet (bspw. ggü. Gemeinde, Kanton, etc.)

Interessenvertretung

**Fazit: Erfolgreiche Kooperationen/ Entwicklung von Kooperationsbestrebungen**

16. Hat aus Ihrer Sicht und der Erfahrung aus Ihrer Tätigkeit die Zusammenarbeit von Betrieben in den letzten Jahren tendenziell zugenommen?
17. Hat dabei nicht nur das Volumen sondern auch der Anteil erfolgreicher Kooperationen zugenommen?
18. Wie schätzen Sie die Bedeutung von Kooperationen in der Zukunft ein?

## Anhang 3: Vorlage Steckbrief Fallbeispiele

### Allgemeines Analyseraster

Für die Auswahl geeigneter Fallbeispiele für das fit-together Kooperations-Tool wird folgendes Analyseraster vorgeschlagen:

		Kooperationsstufe					
		Kooperation ohne Vertrag	Kooperation mit partiellem Vertrag	Gemeinsame Gesellschaft	Kooperation mit Franchisevertrag	Holding	Fusion
Ausrichtung	gegen innen	Top oder Flop					
	gegen aussen						
		Beurteilung					

### Steckbrief für die Erfassung der Fallbeispiele

Das vorgeschlagene Raster stellt die verschiedenen Dimensionen (Kooperationsstufe, Ausrichtung, Beurteilung) dar, welche zur Auswahl geeigneter Fallbeispiele herangezogen wurde. Daraus abgeleitet wird nachfolgend ein Steckbrief abgeleitet, in welchem die Punkte definiert sind, die pro ausgewähltes Fallbeispiel abgefragt werden.

		<b>Einschätzung</b>	<b>Begründung/Bemerkung</b>
<b>Facts &amp; Figures</b>	Name der Kooperation		
	Anzahl Kooperationspartner (direkte Partner)		
	Beteiligte Kooperationspartner		
	Weitere Partner (z.B. Franchising)		
	Standort		
	evtl. Webseite		
	Kurzbeschreibung		
	Zielgruppe(n)/Segmente der einzelnen Kooperationspartner		z.B. ***-Stern, Familien
	Unique Selling Proposition der einzelnen Kooperationspartner auf dem Markt		
<b>Prämis-</b>	Zeitpunkt des Zusammenschlusses (Start der Kooperation)		
	(evtl.) Zeitpunkt der Auflösung der Zusammenarbeit		

		Einschätzung	Begründung/Bemerkung
	Kooperationsgründe (Aus welchen Gründen möchte man kooperieren? → Problemstellungen der einzelnen Unternehmen/gemeinsame Problemstellungen)		
	Kooperationsziele (Was will die Kooperation erreichen?)		
<b>Prozesse</b>	Perimeter der Kooperation	<input type="checkbox"/> lokal <input type="checkbox"/> regional <input type="checkbox"/> national <input type="checkbox"/> international	
	Kooperationsstufe	<input type="checkbox"/> Kooperation ohne Vertrag <input type="checkbox"/> Kooperation mit partiellem Vertrag <input type="checkbox"/> gemeinsame Gesellschaft <input type="checkbox"/> Kooperation mit Franchise-Vertrag <input type="checkbox"/> Holding <input type="checkbox"/> Fusion	Allfällige Veränderung der Bindungsintensität über die Zeit
	Ausrichtung der Kooperation	<input type="checkbox"/> gegen innen (z.B. gemeinsames Controlling)  Welche innengerichteten Massnahmen werden/wurden unternommen? -	

		<b>Einschätzung</b>	<b>Begründung/Bemerkung</b>
		- - <input type="checkbox"/> gegen aussen (z.B. gemeinsamer Marktauftritt) Welche aussengerichteten Massnahmen werden/wurden unternommen? - - -	
	Kooperationsfeld	<u>Bereich:</u> <input type="checkbox"/> Beherbergung <input type="checkbox"/> Gastronomie <input type="checkbox"/> Zusatz- und Nebenleistungen (z.B. gemeinsamer Wellnessbereich, Hotel-Shuttlebus, etc.) <u>Funktionale Ebene:</u> <input type="checkbox"/> Marketing und Distribution <input type="checkbox"/> Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Beschaffung (Frey: Warenwirtschaft) <input type="checkbox"/> Immobilienbewirtschaftung (Frey: Facility Management) <input type="checkbox"/> Finanzen und Controlling	

		Einschätzung	Begründung/Bemerkung
		<input type="checkbox"/> Unternehmensführung <input type="checkbox"/> Informationstechnologie <u>Aussengerichtet</u> (bspw. ggü. Gemeinde, Kanton, etc.) <input type="checkbox"/> Interessenvertretung	
	Gemeinsame buchbare Angebote der Kooperation (z.B. Packages)		
	Kooperationsintensität	<input type="checkbox"/> sporadisch (rel. Lose Zusammenarbeit, bei Bedarf, ad-hoc) <input type="checkbox"/> projektbezogen (temporärer Kooperationszeitraum) <input type="checkbox"/> permanent (regelmässiger Austausch)	
	Kooperationszyklus (aktuelle Phase) <ul style="list-style-type: none"> <li>• prozessorientiert (Zusammenarbeit)</li> <li>• outputorientiert               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ gegen aussen (am Markt angebotene Produkte/Dienstleistungen)</li> </ul> </li> </ul>	<input type="checkbox"/> Forming (Einstieg- und Findungsphase → Kontakt) <input type="checkbox"/> Storming (Auseinandersetzungs- und Streitphase → Konflikt) <input type="checkbox"/> Norming (Regelungs- und Übereinkommensphase → Kontrakt) <input type="checkbox"/> Performing (Arbeits- und Leistungsphase → Kooperation) <input type="checkbox"/> Adjourning (Auflösungsphase)  <input type="checkbox"/> Question Mark <input type="checkbox"/> Star	Phasenmodell für die Teamentwicklung nach Tuckman (1965, Phase fünf „Adjourning“ ergänzt 1977)  Phasen definieren (Idee: Anlehnung an BCG-Portfolio)



		<b>Einschätzung</b>	<b>Begründung/Bemerkung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ gegen innen (welche konkreten Verbesserungen wurden intern erreicht z.B. gemeinsames Controllingtool)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Cash Cow <input type="checkbox"/> Dog - - -	
	Bisher durchlaufene Phasen im Zeitverlauf/ Stufen des Ausbaus	Zeitraum/Phase/Beschreibung	
<b>Wirkung</b>	Beurteilung (Selbsteinschätzung)	<input type="checkbox"/> Top <input type="checkbox"/> Flop	<b>Begründung:</b>
	Beurteilung (Fremdeinschätzung durch Interviewer)	<input type="checkbox"/> Top <input type="checkbox"/> Flop  Begründung, falls Diskrepanz von Selbst- und Fremdeinschätzung:	<b>Begründung:</b>
	Konnte die Marktfähigkeit der Kooperationspartner durch die Kooperation gestärkt werden?		

		<b>Einschätzung</b>	<b>Begründung/Bemerkung</b>
	Weiteres		

## Anhang 4: Erfolgsfaktoren von Kooperationen

Folgende Erfolgsfaktoren von Kooperationen werden in der relevanten Literatur bisher aufgeführt.

	<b>Grundvoraussetzungen (notwendig für Kooperation)</b>	<b>Kooperationsfördernde Voraussetzungen (wichtig für den Aufbau und Betrieb der Kooperation)</b>	<b>Erfolgsversprechende Voraussetzungen (erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit)</b>
<b>Betriebliche Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solide (gesunde und transparente) Finanzstruktur</li> <li>• Positives Image</li> <li>• Zeitgemässe Infrastruktur/ kein Investitionsstau</li> <li>• Zimmerauslastung über 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Anschlussfähigkeit (Software, Schnittstellen und Produktionsverfahren)</li> <li>• Gemeinsame Standards</li> <li>• Vorhandenes Beteiligungskapital / liquide Mittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationserfahrung</li> <li>• Begünstigende exogene Determinanten (Marktstärke und -position usw.)</li> <li>• Begünstigende endogene Faktoren (Suche nach Komplementärkompetenzen usw.)</li> </ul>
<b>Persönliche Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Ziele und Werte</li> <li>• Gegenseitiges Vertrauen</li> <li>• Vertrauenswürdigkeit</li> <li>• Gewisse Risikobereitschaft</li> <li>• Wille zur Kooperation</li> <li>• Zeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz (Kenntnisse über Aufbau und Betrieb von Kooperationen)</li> <li>• Fairness</li> <li>• Bereitschaft zur Transparenz</li> <li>• Offene Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Kompromissfähigkeit</li> <li>• Weitblick</li> <li>• Engagement</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Einfühlsamkeit</li> <li>• Toleranz</li> <li>• Ausdauervermögen</li> <li>• Bereitschaft für gemeinsame Investitionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden-Know-how</li> <li>• Soziale und kommunikative Kompetenz</li> <li>• Begeisterungsfähigkeit</li> <li>• Hohe Frustrationstoleranz</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Experimentierfreudigkeit</li> <li>• Aktives Unternehmertum</li> <li>• Bereit für Eigenständigkeitsverlust</li> </ul>
<b>Organisatorische Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Zielvereinbarung</li> <li>• Zielkontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisch-rechtliche Struktur</li> <li>• Klare Rollenverteilung</li> <li>• Klare Strategie und Ausrichtung</li> <li>• Klare Aufgabenanalyse und -verteilung</li> <li>• Klare Kommunikation und Feedback</li> <li>• Wenige aber klare Verhaltensregeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft für intensive Kapitalverflechtung</li> <li>• Bereitschaft zur Annahme neuer organisatorisch-rechtlicher Struktur</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühner 2004; Loos/Theling 2004; Miles 1978

## **Anhang 5: Auswertung der Benchmark4me-Daten**

An dieser Stelle folgt ein ausführlicher Bericht zur Auswertung des Benchmark4me-Datensatzes.