

## Teilen von Ressourcen im lokalen Tourismusnetzwerk Theoretische Überlegungen und empirische Nutzenanalyse für Hotels

Lokale Kooperation zur Erreichung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen im Tourismus wird in Wissenschaft und Praxis als zentrales strategisches Handlungsfeld erachtet. Im Rahmen einer Dissertation wurde diese Thematik aufgegriffen und eine detaillierte empirische Analyse vorgenommen, um den Nutzen lokaler Kooperationsaktivitäten, die sich auf das Teilen von Ressourcen beziehen, für Hotelbetriebe zu untersuchen. Die Analyse von Daten von rund 500 Hotelbetrieben dokumentiert, dass durch Kooperationsaktivitäten diverse Vorteile generiert werden können und dass diese letztlich positiv mit der Leistungsfähigkeit von Betrieben verbunden sind. Die Analyse zeigt auch ein sehr differenziertes Nutzenverständnis der betrieblichen Kooperation: Vorteile für einen Betrieb sind abhängig von der Art der Partner, vom Typ der geteilten Ressourcen sowie von den Eigenschaften des betrachteten Betriebes (Grösse, Klassifikation). Beispielsweise profitieren kleine und tief klassifizierte Hotelbetriebe insbesondere von Kooperationsaktivitäten, wenn sichtbare (physische) Ressourcen im Bereich Marketing und Verkauf mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie geteilt werden.



©Lenk-Simmental Tourismus

Im Alleingang agieren oder kooperieren? Betrieben bieten sich verschiedene Möglichkeiten, mit lokalen Partnern Ressourcen zu teilen – beispielsweise auch an der Lenk im Simmental.

## Ausgangslage

Überbetriebliche Kooperationsaktivitäten, die sich auf das Teilen von Ressourcen beziehen, können Betrieben helfen, den heutigen dynamischen Marktbedingungen zu begegnen (Das & Teng 2000; Lavie 2006). Aufgrund der durch die Corona-Krise hervorgerufenen Herausforderungen erscheint die Thematik noch relevanter: Betriebe dürften aktuell noch stärker an solchen Massnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit interessiert sein. Insbesondere in lokalen touristischen Netzwerken bieten sich den typischerweise kleinen Hotelbetrieben spannende Handlungsoptionen an, durch Kooperationsaktivitäten Ressourcen zu teilen bzw. gemeinsam zu nutzen und damit Kräfte zu bündeln (Denicolai et al. 2010; Palmer 1998). Beispiele aus der Praxis wie die Hotelkooperation Frutigland verdeutlichen dies. Das Verständnis für betriebliche Ressourcenteilung im lokalen Tourismuskontext war bisher noch wenig ausgeprägt und undifferenziert: Es fehlt vertieftes Wissen zum Nutzen entsprechender Kooperationsaktivitäten mit Rücksicht auf verschiedene Arten solcher Aktivitäten sowie unter Berücksichtigung, dass verschiedenartige Betriebe unterschiedliche Voraussetzungen für kooperative Ressourcenansätze mitbringen.

## Zielsetzung und Methode

Die im vorliegenden Beitrag präsentierten Studienerkenntnisse beziehen sich auf Kooperationsaktivitäten zum Teilen von Ressourcen im lokalen Kontext aus der Perspektive von Hotelbetrieben. Mit der Studie sind folgende Ziele verbunden: (1) ein Verständnis für die facettenreichen Ausprägungen solcher Kooperationsaktivitäten zu schaffen, (2) Vorteile für Betriebe aus den verschiedenartigen Kooperationsaktivitäten zu analysieren und zu vergleichen sowie (3) das Diskutieren, wie sich unterschiedliche Betriebe in der Erlangung von Vorteilen aus solchen Kooperationsaktivitäten unterscheiden. Zur Zielerreichung wurden Daten von ca. 500 Betrieben statistisch ausgewertet, die aus einer von HotellerieSuisse unterstützten Online-Umfrage von anfangs 2020 stammen.

## Kooperationsaktivitäten zum Teilen von Ressourcen

Betriebe können verschiedene überbetriebliche Kooperationsaktivitäten ausführen, indem Ressourcen wie Marketingmittel, personelle Ressourcen oder auch Wissen geteilt werden. Ressourcen können gemeinsam genutzt werden und / oder Betriebe können gemeinsam in diese investieren (vgl. Cao & Zhang 2011). Dadurch erlangen Betriebe Kostenvorteile und Synergieeffekte oder auch gegenseitigen Zugriff auf Knowhow und Ideen (z.B. Das & Teng 2000; Lavie 2006).

Hotels bieten sich in lokalen, kleinstrukturierten Tourismus-Netzwerken verschiedenste Potentiale für solche Kooperationsaktivitäten. Zwei Kriterien sind besonders wichtig zu deren Klassifizierung:

- **Partner-Art:** Aus Sicht der Hotels werden Kooperationsaktivitäten entweder mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie (vertikal) oder mit anderen Hotels (horizontal) durchgeführt.
- **Geteilte Ressourcen:** Ressourcen, die bei den Kooperationsaktivitäten geteilt werden, sind entweder sichtbar (Marketingmittel, Angebotsbestandteile, Sach- und Finanzwerte, Beschaffungsmöglichkeiten, personelle Ressourcen) oder immateriell (Informationen, Wissen, Erfahrungen).

Aus dieser 2x2 Kategorisierung ergeben sich **vier Typen von lokalen Kooperationsaktivitäten** für unsere Analyse (vgl. Abb. 1): **Typ 1: Teilen sichtbarer Ressourcen mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie** (z.B. gemeinsame Werbekampagnen oder Angebote mit einer Freizeiteinrichtung), **Typ 2: Teilen immaterieller Ressourcen mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie** (z.B. Informationen zu Tourismus-Trends oder Wissen zu Gäste-märkten mit Bergbahn teilen), **Typ 3: Teilen sichtbarer Ressourcen mit anderen Hotels** (z.B. gemeinsame Werbekampagnen oder Einkäufe mit anderen Hotels) und **Typ 4: Teilen immaterieller Ressourcen mit anderen Hotels** (z.B. Wissen im Online Marketing oder Betriebszahlen teilen mit anderen Hotels).

## Beschreibende Aussagen

In den Tabellen 1 und 2 sind die in unserer Umfrage analysierten Kooperationsaktivitäten dargestellt und jeweilige Durchschnittswerte je Partner-Art angeführt (eine 5-er Skala wurde zum Abfragen der Intensität genutzt). Tabelle 1 zeigt jene Kooperationsaktivitäten zum Teilen sichtbarer Ressourcen (Typ 1 + 3) und Tabelle 2 jene zum Teilen immaterieller Ressourcen (Typ 2 + 4).

Folgende Aussagen lassen sich ableiten (vgl. Tab. 1 und 2):

- Bei jeder Kooperationsaktivität geben nur wenige Betriebe an, diese intensiv zu verfolgen: Dies lässt sich aus den tiefen Durchschnittswerten aller Kooperationsaktivitäten ableiten. Alle unterschreiten den Wert 3.
- Hotels führen im Durchschnitt lokal wenige Kooperationsaktivitäten zum Teilen sichtbarer Ressourcen durch (Typ 1 + 3) (vgl. Tab. 1): Diesbezüglich werden am intensivsten noch Kooperationsaktivitäten betreffend Marketing und Verkauf durchgeführt (v.a. gegenseitige Verkaufunterstützung, Kombi-Angebote, Ergänzungen mit Partnerangeboten) und dies durchschnittlich etwas intensiver mit Akteuren, die nicht der Hotellerie zuzuordnen sind, als mit anderen Hotels. Gemeinsame Investitionen und überbetriebliche Einsatzplanung von Mitarbeitenden mit anderen Hotels werden am wenigsten intensiv genutzt.
- Kooperationsaktivitäten zum Teilen immaterieller Ressourcen (Typ 2 + 4) sind verbreiteter: Die entsprechenden Durchschnittswerte liegen näher am Mittelpunkt der Skala (vgl. Tab. 2): Diesbezüglich sind alle aufgeführten Kooperationsaktivitäten ähnlich beliebt. Am wenigsten intensiv werden Betriebszahlen mit anderen Hotels geteilt.
- Betriebe, die stärker kooperieren, sind durchschnittlich grösser und unter ihnen ist der Anteil an 4- und 5-Stern Betrieben höher. Dies zeigt sich über alle Typen von Kooperationsaktivitäten (Typ 1 – 4).

**Abbildung 1: Typen von Kooperationsaktivitäten zum Teilen von Ressourcen**

		Geteilte Ressourcen	
		Sichtbar (Marketingmittel, Angebotsbestandteile, Sachwerte, Geld, Beschaffungsmöglichkeiten, personelle Ressourcen)	Immateriell (Informationen, Wissen, Erfahrungen)
Partner-Art	Ausserhalb Hotellerie	<b>Typ 1: Teilen sichtbarer Ressourcen mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie</b>	<b>Typ 2: Teilen immaterieller Ressourcen mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie</b>
	Andere Hotels	<b>Typ 3: Teilen sichtbarer Ressourcen mit anderen Hotels</b>	<b>Typ 4: Teilen immaterieller Ressourcen mit anderen Hotels</b>

Quelle: eigene Darstellung

**Tabelle 1: Lokale sichtbare Kooperationsaktivitäten mit Durchschnittswerten**

Teilen sichtbarer Ressourcen	Partner-Art	
	Andere Hotels	Ausserhalb Hotellerie
Skala (von 1 = 'Überhaupt nicht' bis 5 = 'In hohem Masse')		
Gegenseitige Verkaufsunterstützung (z.B. Werbeträger von Partnern an eigene Gäste)	2.1	2.3
Vertrieb von überbetrieblichen Kombi-Angeboten (Packages)	2.0	2.4
Ergänzung eigenes Produkt mit Angeboten von Partnern (z.B. exklusive Rabatte)	2.0	2.3
Durchführung gemeinsamer digitaler Werbekampagnen	1.9	2.2
Durchführung gemeinsamer Offline Werbekampagnen	1.9	2.1
Gemeinsamer Wareneinkauf	1.8	/
Gemeinsame Durchführung von Aufgaben im Personalwesen (z.B. Schulung)	1.8	/
Teilen von gemeinsamen Angebots-Bestandteilen	1.7	2.1
Pflege von gemeinsamem Auftritt im Internet	1.7	2.0
Gemeinsamer Einkauf von Dienstleistungen	1.7	/
Gemeinsamer Einkauf von digitalen Produkten (z.B. Software)	1.6	/
Gemeinsame Investitionen mit gebündelten finanziellen Mitteln	1.4	/
Überbetriebliche Einsatzplanung von Mitarbeitenden	1.4	/

Quelle: eigene Erhebung (n=491); Anmerkungen: / = nicht abgefragt aufgrund geringer praktischer Relevanz

**Tabelle 2: Lokale immaterielle Kooperationsaktivitäten mit Durchschnittswerten**

Teilen immaterieller Ressourcen	Partner-Art	
	Andere Hotels	Ausserhalb Hotellerie
Skala (von 1 = 'Überhaupt nicht' bis 5 = 'In hohem Masse')		
Teilen von Informationen zu Trends in der Tourismusindustrie	2.9	2.7
Teilen von Erfahrungen mit elektronischen Buchungswegen	2.8	2.3
Teilen von Wissen zu Gästenmärkten	2.7	2.6
Teilen von Wissen zu neuartigen digitalen Hilfsmitteln	2.7	2.3
Teilen von Erfahrungen im Online Marketing	2.6	2.4
Teilen von Betriebszahlen	2.2	/

Quelle: eigene Erhebung (n=491); Anmerkungen: / = nicht abgefragt aufgrund geringer praktischer Relevanz

**Differenzierte Nutzen-Analyse**

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde weiter analysiert, wie Kooperationsvorteile aus den verschiedenen Typen von lokalen Kooperationsaktivitäten resultieren und wie sich das auf die betriebliche Leistungsfähigkeit auswirkt.

*Kooperationsvorteile aus lokalen Kooperationsaktivitäten*

Kooperationsvorteile sind aus Kooperationsaktivitäten entstehende Verbesserungen für Betriebe bspw. bessere Marktbearbeitung, neue Gästenmärkte, Qualitäts- und Effizienzsteigerungen oder Fortschritt im Umgang mit der Digitalisierung. In den statistischen Analysen wurden Zusammenhänge von verschiedenen Typen von lokalen Kooperationsaktivitäten mit Kooperationsvorteilen untersucht. Folgende zentrale Erkenntnisse sind erkennbar:

- Je intensiver lokale Kooperationsaktivitäten jeglicher Art (Typ 1 - 4) durchgeführt werden, desto mehr der oben genannten Kooperationsvorteile entstehen.
- Betreffend Vorteile für Betriebe sollten somit neben Kooperationsaktivitäten zum Teilen sichtbarer Ressourcen (Typ 1 + 3) jene zum Teilen immaterieller Ressourcen nicht unterschätzt werden (Typ 2 + 4): Es wird ein beträchtliches Mass an oben genannten Kooperationsvorteile erreicht, wenn Betriebe auf externe, lokale Quellen von Wissen, Knowhow und Informationen zugreifen und diese nutzen, bspw. als

Inputs zur Betriebsentwicklung.

- Die Resultate zeigen das Potential von Kooperationsaktivitäten unter Hotels zum Teilen sichtbarer Ressourcen (Typ 3) (z.B. Marketing-Kooperation, Einkaufsgemeinschaften). Das Potential in Form von konkreten Kooperationsvorteilen hebt sich jedoch nicht von den Potentialen der anderen Kooperationstypen (Typ 1, 2 und 4) ab. Dies überrascht, da in Wissenschaft und Praxis ein ausgeprägtes Nutzenpotential von Hotelkooperationen angenommen wird. Eine Erklärung für diese Erkenntnis könnte sein, dass mit hotelbezogenen Kooperationen sehr viele Herausforderungen bei der Organisation und Durchführung verbunden sind (z.B. formale Gestaltung,

Abbau Konkurrenzgedanken) und diese nicht immer optimal bewältigt werden – dies könnte eine umfassende Potentialausschöpfung verhindern.

- Von allen Typen von Kooperationsaktivitäten hat jener zum Teilen sichtbarer Ressourcen (in Bereichen Marketing und Angebote) mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie (Typ 1) den stärksten Effekt resp. die besten Erfolgsaussichten bei der Schaffung der oben aufgeführten Kooperationsvorteile. Dieses Resultat gilt es aber detaillierter zu untersuchen! Eine detailliertere Analyse zeigt, dass diese Erkenntnis nur für kleinere Betriebe bzw. solche mit niedrigerer Sterneklassifikation gilt (vgl. Abb. 2 und nächster Abschnitt).

*Betriebe und ihre unterschiedlichen Kooperationsvorteile*

In einer detaillierteren Analyse wurde in kleinere und grössere sowie in tiefer (bis und mit 3 Stern) und höher klassifizierte Hotels unterschieden. Untersucht wurde, wie stark die verschiedenen Kooperationsaktivitäten bei den unterschiedlichen Betrieben mit den oben genannten Kooperationsvorteilen zusammenhängen (vgl. Abb. 2).

Aus dem Vergleich lassen sich folgende zentralen Aussagen ableiten:

- Für grössere und höher klassifizierte Hotels haben Kooperationsaktivitäten zum Teilen immaterieller Ressourcen (z.B. Wissen, Informationen) mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie (Typ 2) eine starke Wirkung in Form von Kooperationsvorteilen – stärker als für kleinere und tiefer klassifizierte Hotels. Dieses Ergebnis könnte insofern interpretiert werden, dass grössere und höher klassifizierte Betriebe bessere Möglichkeiten haben, an wichtige Quellen für Informationen, Wissen und Knowhow von Akteuren ausserhalb der Hotellerie heranzukommen sowie diese nutzbar zu machen, bspw. für Innovation oder Betriebsentwicklung.

**Abbildung 2: Auswirkungen der Typen von Kooperationsaktivitäten hinsichtlich Kooperationsvorteilen**

Partner-Art	Kooperationsaktivitäten zum ...	Auswirkungen Kooperationsaktivitäten → Kooperationsvorteile Aus Sicht von wem (Art des Hotels)? *	
		Gross (≥ 50 Zimmer) / 4 oder 5 Sterne	Klein (< 50 Zimmer) / Bis 3 Sterne
Akteure ausserhalb der Hotellerie	Typ 1: Teilen sichtbarer Ressourcen (gemeinsame Werbemittel, Angebote, ...)	++	++++
	Typ 2: Teilen immaterieller Ressourcen (Infos zu Trends, Wissen zu Gästenmärkten, ...)	+++	+
Andere Hotels	Typ 3: Teilen sichtbarer Ressourcen (gemeinsame Werbemittel, Einkäufe, ...)	++	+
	Typ 4: Teilen immaterieller Ressourcen (Wissen im Online Marketing, Betriebszahlen, ...)	+	+

Quelle: eigene Darstellung; Anmerkungen: Effektstärke 0.1-0.2 = +; 0.2-0.3 = ++; 0.3-0.4 = +++; 0.4-0.5 = ++++ \* Die Unterscheidungen 'gross'/'klein' und '-3 Sterne' / '4 oder 5 Sterne' wurden isoliert untersucht. Es zeigten sich gleiche Muster bei beiden Unterteilungen, weshalb diese Abbildung vereinfacht nur Resultate für zwei praktisch relevante Betriebstypen darstellt.



- Für grössere und höher klassifizierte Hotels bewirken generell auch Kooperationsaktivitäten zum Teilen sichtbarer Ressourcen (Marketing- und Verkaufskooperation, Einkaufsgemeinschaft, etc.) – sowohl mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie (Typ 1) als auch mit anderen Hotels (Typ 3) – starke Kooperationsvorteile.
- Für kleinere und tiefer klassifizierte Hotels haben Kooperationsaktivitäten zum Teilen sichtbarer Ressourcen (z.B. gemeinsame Marketingmittel oder Angebote, Verkaufsunterstützung) mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie (Typ 1) besonders grosse Erfolgsaussichten betreffend die Schaffung von Kooperationsvorteilen. Wie erwähnt, profitieren auch grössere und höher klassifizierte Hotels von solchen Kooperationsaktivitäten (Typ 1) – jedoch vergleichsweise schwächer. Grund dafür könnte sein, dass kleinere und tiefer klassifizierte Hotels selbst über bescheidenere Mittel verfügen und deshalb stärker von Ergänzungen von Akteuren ausserhalb der Hotellerie profitieren (z.B. Ergänzung von Angeboten, Verkaufsunterstützung).

#### *Bedeutung Kooperationsvorteile für die Leistungsfähigkeit*

Die Analyse der Daten zeigt zusätzlich, dass das Ausmass an erzielten Kooperationsvorteilen eines Betriebes (aus den

verschiedenen Kooperationsaktivitäten) auch tatsächlich signifikant mit besserer Leistungsfähigkeit des Betriebes verbunden ist: Kooperationsvorteile gehen positiv mit marktbezogenen (Gästezufriedenheit und -bindung, Image des Betriebes) sowie auch finanziellen (Rentabilität, Umsatzwachstum, Auslastung) Leistungsindikatoren der Hotels einher. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu erwähnen, dass Hotels zwar ihre Wettbewerbsfähigkeit durch lokale Kooperationsaktivitäten verbessern können, aber diese erklären den Hotelserfolg nicht umfassend; es sind auch andere Faktoren (z.B. Standort, Leadership) zu beachten.

#### **Fazit**

Hotels teilen sowohl sichtbare wie auch immaterielle Ressourcen mittels lokaler Kooperationsaktivitäten mit anderen Hotels oder Akteuren ausserhalb der Hotellerie. Die Ergebnisse zeigen, dass diverse Kooperationsvorteile und eine verbesserte Leistungsfähigkeit mit solchen Kooperationsaktivitäten einhergehen. Auch wenn Kooperation kein Wundermittel ist, können verschiedene lokale Kooperationsaktivitäten dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben zu erhöhen. Es zeigt sich, dass für Hotels lokale Kooperationsaktivitäten zum Teilen sichtbarer

Ressourcen mit anderen Hotels (Typ 3) signifikantes Potential haben (z.B. gemeinsame Marketingmittel, Einkäufe, Investitionen, personelle Ressourcen): Eine funktionierende Hotelkooperation bringt also beträchtliche Mehrwerte für Betriebe. Es stellte sich aber zudem heraus, dass Kooperationsaktivitäten zum Teilen sichtbarer Ressourcen mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie (Typ 1) (z.B. gemeinsame Marketingmittel und Angebote, Verkaufsunterstützung) gleichermassen Vorteile generieren können oder – für kleinere und tiefer klassifizierte Betriebe – sogar besonders hohe Erfolgsaussichten haben. Betriebe können von weiteren Kooperationsaktivitäten zum Teilen immaterieller Ressourcen wie Wissen, Knowhow oder Informationen (Typ 2 + 4) haben allgemein signifikantes Potential, um Betriebe weiterzuentwickeln. Es scheint sinnvoll, unkomplizierte Gefässe dafür zu schaffen oder zu nutzen (z.B. Treffen zum Gedankenaustausch, informelle Abmachungen zum Teilen von Informationen), um dieses Potential abzuschöpfen. Ressourcenstarke Hotels (grösser, höher klassifiziert) können insbesondere von Kooperationsaktivitäten zum Teilen immaterieller Ressourcen mit Akteuren ausserhalb der Hotellerie (Typ 2) profitieren.

#### **Autorenschaft**

Zusammenarbeit mehrerer Forschungseinheiten am Center for Regional Economic Development (CRED):  
CRED-T: Adrian Pfammatter, Dr. Monika Bandi Tanner  
IMU – Abteilung Unternehmensführung: Prof. Dr. Artur Baldauf

#### **Literatur**

- Cao, M.; Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. In: Journal of Operations Management, 29(3), 163-180.
- Das, T.K.; Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. In: Journal of Management, 26(1), 31-61.
- Denicolai, S.; Cioccarelli, G.; Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. In: Tourism Management, 31(2), 260-266.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. In: Academy of Management Review, 31(3), 638-658.
- Palmer, A. (1998). Evaluating the governance style of marketing groups. In: Annals of Tourism Research, 25(1), 185-201.

#### **Weiterführende Informationen**

Tourismus-Impulse online:  
[http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen\\_und\\_medien/tourismus\\_impulse/](http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/tourismus_impulse/)

Weitere Informationen zur Gesamtpublikation der Dissertation (08.2021: noch unveröffentlicht):  
[http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen\\_und\\_medien/buecher/index\\_ger.html](http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/buecher/index_ger.html)

#### **Kontakt**

Universität Bern/CRED-T  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern  
Tel. +41 (0)31 631 37 11  
[www.cred-t.unibe.ch](http://www.cred-t.unibe.ch)