

Tourismus Forum Schweiz 2018

## Kooperationen - ein Auslaufmodell?

### *Ergebnis der Diskussion am runden Tisch*

#### **1. Mehrere Fallbeispiele zeigen auf, dass sich die überbetrieblichen Zusammenarbeit und die Destinationsbildung in einer Region stark beeinflussen.**

- In der Diskussion wurde diese Erkenntnis am Beispiel der Hotelkooperation Frutigland auf eindrückliche Art erhärtet: Die Talk AG war Initiator des Kooperationsprojekts, welches gleichzeitig Treiber der Destinationsbildung Adelboden-Lenk-Kandersteg wurde.
- Kooperationen befähigen die involvierten Akteure nicht nur eine Strategie (ein Weg zum wirtschaftlichen Erfolg) für die überbetriebliche Zusammenarbeit zu entwickeln. In einem parallel verlaufenden Prozess kann eine Kooperation auch die Entwicklung einer Strategie für die Region anstossen.
- Strategiefähigkeit beinhaltet dabei das Schaffen von passenden Inhalten (im Sinne von Positionierung, Produkten, Prozessen der Leistungserstellung) und von auf die Region massgeschneiderten Strukturen, die ein aus Gästesicht attraktives Angebot erst ermöglichen.

#### **2. Kooperationen erhöhen die Wirtschaftlichkeit der beteiligten Unternehmen.**

- Fallbeispiele zeigen auf, dass die konsequente Zusammenarbeit entlang der touristischen Servicekette den betrieblichen Cashflow (EBITDA) der beteiligten Akteure verbessert.
- Die Realisierung von Skaleneffekten reduziert den betrieblichen Aufwand der involvierten Betriebe. Ein „Angebot aus einer Hand“ erhöht die Wertschöpfung pro Gast.
- Die aus ordnungspolitischer Sicht fragwürdige Co-Finanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen durch die öffentliche Hand wäre bei einer konsequenten überbetrieblichen Zusammenarbeit oftmals nicht notwendig.

#### **3. Kooperationen helfen, die Angebotsqualität zu verbessern**

- Je mehr Betriebe entlang der touristischen Servicekette kooperieren, desto mehr Charakter erhält das Angebot der Region aus Gästesicht.
- Der Gast erfährt besondere Erlebnisse, die nur diese Region zu bieten hat.

#### **4. Kooperationen brauchen Persönlichkeiten, die eine Lead-Funktion übernehmen**

- Es braucht unternehmerisch denkende Persönlichkeiten, welche die Kooperation vorantreiben.
- Es spielt dabei eine untergeordnete Rolle, ob die Führung des Prozesses von einem touristischen Unternehmen, der Tourismusorganisation oder von den Gemeinden der Region übernommen wird.

#### **5. Saunaprinzip**

- Kooperationen funktionieren nach dem „Saunaprinzip“. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist nur dann möglich, wenn die involvierten Akteure die „Hosen runterlassen“.
- Vertrauen zwischen den Menschen baut sich langsam auf. Aus Sicht der Teilnehmer empfiehlt sich deshalb, bei der Realisierung von Kooperationen schrittweise vorzugehen und bereits kleine Erfolge zu feiern.

#### **6. Regionale Verankerung**

- Der Gast konsumiert ein touristisches Angebot in einem funktionalen Raum. Bezugsrahmen für eine Kooperation ist die touristische Region.
- Die Region hält in einem föderalistisch strukturierten System wie der Schweiz gegen aussen zusammen.
- Verschiedene Teilnehmer der Diskussion plädieren für eine Veränderung von innen und sind deshalb auch gegenüber ausländischen Investoren eher skeptisch.

#### **7. Keine Patentlösungen**

- Jede Region hat ihre Besonderheiten.
- Die massgeschneiderte Lösung für eine Region ist partizipativ mit den Unternehmen, den Gemeinden in der Region, der Tourismusorganisation und den Akteuren der Zivilgesellschaft zu entwickeln.