



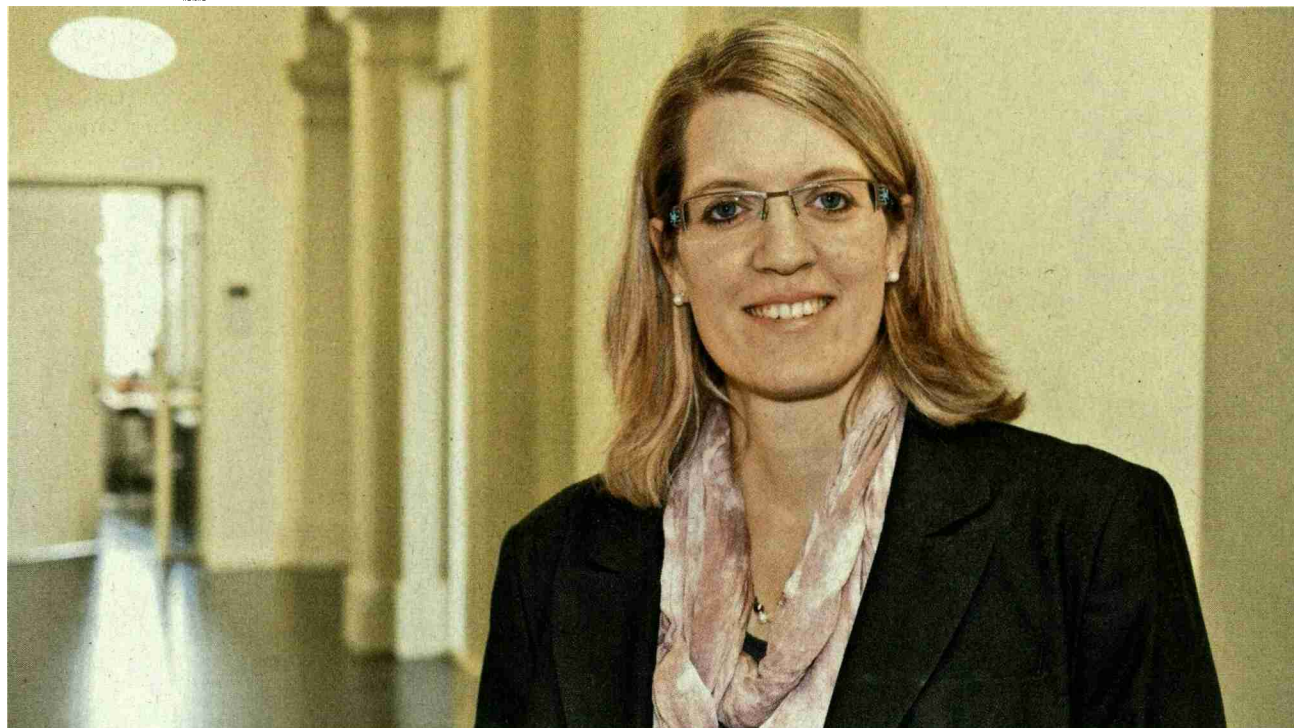
GastroJournal  
8046 Zürich  
044/ 377 53 05  
www.gastrojournal.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 20'649  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 276.026  
Abo-Nr.: 1052105  
Seite: 7  
Fläche: 63'859 mm<sup>2</sup>

## Von der Schwierigkeit zu kooperieren und der Diskrepanz zwischen Unternehmer und Politik

# Kooperation ist ein Instrument



«Ich bin zuversichtlich, dass der Kooperationsbegriff zukünftig wieder positiver besetzt werden kann», betont Monika Bandi.

### Christine Bachmann Skepsis und Vorurteile abbauen soll das Arbeitsbuch «fit-together».

Monika Bandi ist Leiterin der Forschungsstelle Tourismus (CRED) an der Universität Bern. Zusammen mit Daniel C. Jung, Leiter Berufsbildung und Dienstleistung, und Martin Aberhalden, Leiter Hotellerie und Tourismus, hat sie das Kooperations-Arbeitsbuch «fit-together – Kooperationen und Innovationen in der Hotellerie» erarbeitet. Und dabei festgestellt, dass dem Instrument Kooperation innerhalb der gastge-

werblichen Branche noch immer mit gewisser Skepsis begegnet wird.

**Die Gründe sieht** Bandi einerseits bei schlechten Erfahrungen, die Gastgeber mit Kooperationen gemacht haben. Andererseits können Kooperationen in ihrem Kern oft auch dem Unternehmertum widersprechen: «Man macht sich ja eigentlich selbständig, um sein eigener Herr zu sein.» Hinzu komme, dass in der momentan angespannten wirtschaftlichen Situation oftmals die Ressourcen fehlten, den Horizont für Kooperationen zu öffnen, «da viele Betriebe

auf sich selber fokussiert sind und kämpfen». Der Skepsis Abhilfe schaffen könne man mittels Information und Sensibilisierung – «und zwar auf betrieblicher Ebene, nicht nur auf politisch-strategischer».

**Es brauche Impulsgeber** vor Ort, wie beispielsweise Tourismusdirektor Urs Pfenninger von Adelboden Frutigen Tourismus, der massgeblich zur Entstehung der Anfang Jahr gegründeten Kooperation Frutigland beigetragen hat. Frutigland, ein Vorzeigebispiel? «Ja», betont Monika Bandi, «das ist eine Kooperation, wie



GastroJournal  
8046 Zürich  
044/ 377 53 05  
www.gastrojournal.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 20'649  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 276.026  
Abo-Nr.: 1052105  
Seite: 7  
Fläche: 63'859 mm<sup>2</sup>

sie politisch gewünscht wird.» Vergessen werden dürfe hier aber nicht, dass Frutigland noch kein Jahr alt sei: «Noch befinden sich die Kooperationspartner in der Startphase und müssen ihr gemeinsames Potenzial identifizieren.» Will heissen, nachdem die sogenannten «low-hanging fruits» geerntet seien, gehe es nun daran zu sehen, ob auch bei substantielleren Ansätzen der Schnauf ausreiche. «Den längerfristigen Mehrwert gilt es noch zu schaffen.»

**Wer soll kooperieren?** «Alle, die Rückenwind haben und eine solide finanzielle Basis anbieten können», meint Bandi. Diese brauche es, um für den Kooperationspartner attraktiv zu sein und um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Zudem sei es essenziell zu wissen, was mit Kooperation überhaupt erreicht werden soll. «Kooperation darf nicht ein Selbstzweck sein. Kooperation ist letztlich nur ein Instrument, um ans Ziel zu gelangen, welches man sich gesetzt hat, und das gemeinsam besser erreichbar ist.»

**Das Motiv** für eine Kooperation könne in zwei Richtungen gehen: «Entweder geht ein Unternehmer

eine Kooperation ein, um kurzfristig seine eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Das sind Kooperationen, die nach der Zielerreichung wieder aufgelöst werden. Oder er geht langfristige Kooperationen ein, um gemeinsam die Wettbewerbsfähigkeit beider zu stärken.» Beide Ansätze seien legitim, und es gelte sie von Fall zu Fall zu prüfen. Eine gewisse Diskrepanz bestehe hierbei aber zwischen den Kooperationsvorstellungen der Unternehmer sowie der Politik: «Unternehmer gehen vor allem Kooperationen ein, bei denen sie relativ rasch einen Mehrwert für sich sehen. Die Politik indes wünscht sich insbesondere längerfristige Kooperationen, welche die Strukturen langfristig und nachhaltig verbessern.»

**«Erstaunlich ist**, dass das Instrument Kooperation viel intensiver genutzt wird, als man wahrnimmt.» Oft gehe vergessen, dass beispielsweise die Zusammenarbeit eines Hoteliers mit einer Bergbahn auch eine Form der Kooperation sei, nämlich: eine vertikale (siehe Kasten). Aus Gästesicht ist die vertikale Kooperation sogar die naheliegende. Aber auch durch horizontale und laterale Kooperation

könnten im Unternehmen die Kosten optimiert und ein Zusatznutzen für den Gast geschaffen werden. Ein Patentrezept dazu, welche Kooperations-Form am Ende die geeignetste sei, existiere allerdings nicht.

**Das Arbeitsbuch «fit-together»** soll eine Basis bieten, um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen: «Rückblickend bin ich zufrieden mit dem Resultat, insbesondere weil wir es geschafft haben, mit «fit-together» eine positive Herangehensweise zum Thema Kooperation zu schaffen.» Dank des flexiblen, modularen Aufbaus des Buches konnte eine Art Werkzeugkasten mit konkreten Hinweisen, Leitfragen und Best-Practice-Beispielen geschaffen werden, der gleichzeitig Platz für eigene Ideen lässt. «Mit diesem Buch geben wir den Gastgebern etwas in die Hand, womit sie in einer ersten Phase selber arbeiten und kreativ sein können.»

**Mit Blick in die Zukunft** ist Bandi überzeugt, dass die Grundskepsis betreffend horizontale Kooperationen nicht ganz verschwinden wird: «Aber ich bin zuversichtlich, dass der Kooperationsbegriff zukünftig wieder positiver besetzt werden kann.»

Datum: 22.10.2015

**GASTRO**  
**Journal**  
HOTELLERIE RESTAURATION TOURISMUS • HOTELLERIE RESTAURATION TOURISME



GastroJournal  
8046 Zürich  
044/ 377 53 05  
www.gastrojournal.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 20'649  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 276.026  
Abo-Nr.: 1052105  
Seite: 7  
Fläche: 63'859 mm<sup>2</sup>

## Kooperationsformen: vertikal, lateral und horizontal

Grundsätzlich gibt es in der Theorie drei Kooperationsformen:

- **Vertikale Kooperation:** Diese Art der Kooperation wird bis heute am häufigsten genutzt und bezeichnet Kooperationen, bei denen Betriebe unterschiedlicher Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten (beispielsweise Hotelbetriebe mit Bergbahnen, DMOs etc.).
- **Horizontale Kooperation:** Der horizontalen Kooperation begegnen die meisten Unternehmer noch immer mit Skepsis, da hier Betriebe innerhalb der gleichen Branche sowie Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten und so-

mit die kooperierenden Unternehmen Konkurrenten sind (beispielsweise Hotel mit Hotel oder mehrere Gastronomiebetriebe).

- **Laterale Kooperation:** Eher dezent genutzt wird die laterale Kooperation, obwohl durch die fehlende direkte Konkurrenzsituation gegenüber dem Partner eine ideale Basis bestehen würde. Bei dieser Art der Kooperation arbeiten Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammen (beispielsweise Hotel mit Künstlern, einem Möbelgeschäft etc.). **chb**

**Quelle: «fit-together». Kooperation und Innovation in der Hotellerie**  
**Bestellen unter: [www.gastrobuch.ch](http://www.gastrobuch.ch)**