



# Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Erfolgreiche Umsetzung von  
überbetrieblichen Geschäftskonzepten  
im alpinen Tourismus



Unterstützt von Innotour, dem Förderinstrument  
vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



<b>Herausgeber</b>	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB Hes-so Valais Wallis, Institut Tourismus
<b>Bearbeitung</b>	conim ag, Zug (operative Projektleitung) Urs Keiser, Gabriele Butti, Elisa Pedroja  Hes-so Valais Wallis Mila Trombitas  Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB Thomas Egger, Peter Herrmann
<b>Regionale Begleitgruppen</b>	Drei Begleitgruppen mit Vertretern der Regionen:  Region Glarus Süd Leitung: Kaspar Marti, Gemeinde Glarus Süd  Region Leventina Leitung: Dante Caprara, Ente Regionale di Sviluppo Bellinzonese e Valli  Region Vallée d’Illiez Leitung: Antoine Schaller, Système touristique de la Vallée d’Illiez
<b>Nationale Begleitgruppe</b>	Thomas Allemann (Hotelleriesuisse), Rachel Arkin (Postauto Schweiz), Monika Bandi (Universität Bern), Eric Bianco (Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Riet Campell (Swiss Snowsports), Barbara Conrad (Kanton Tessin, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Luc Fellay (Konferenz der GemeindepräsidentInnen von Ferienorten im Berggebiet), Barbara Gisi (Schweizer Tourismusverband), Dominique Luyet (Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Guido Nydegger (Postauto Schweiz), Maurice Rapin (Seilbahnen Schweiz), Valesko Wild (Kanton Tessin, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung)
<b>Finanzierungspartner</b>	BancaStato Ticino Banque Cantonale du Valais Gemeinde Glarus Süd Glarner Kantonalbank Service du développement économique, Etat du Valais Système touristique intercommunal de la Vallée d’Illiez Ufficio per lo sviluppo economico del Canton Ticino
<b>Veröffentlichung</b>	Januar 2018

*Das vorliegende Dokument dient als Leitfaden zur Umsetzung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten im alpinen Tourismus. Es zeigt die Sicht der Autoren im Jahre 2017. Die Inhalte des Dokuments sind als indikativ zu betrachten und daher rechtlich unverbindlich.*

*Die Auswahl der Benchmark-Beispiele von bereits bestehenden Kooperationen erfolgte durch die Autoren selbst. Es besteht weder eine Verpflichtung der öffentlichen Hand noch anderer Akteure die im Rahmen des Projektes angestossenen Kooperationen in den drei Beispielregionen (siehe Kapitel 3) weiter zu unterstützen.*

## 4. Handlungsempfehlungen

Das Innotour-Projekt «Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus durch Kooperationen» zeigt anhand von konkreten Anwendungsbeispielen von überbetrieblichen Kooperationsmodellen die betriebswirtschaftlichen Vorteile von Kooperationen auf. Aufbauend auf einer Analyse verschiedener Benchmark-Regionen wurden Kooperationsprojekte in den Pilotregionen Glarus Süd, Leventina und Vallée d'Illicz aufgegleist, respektive stehen in der Phase der Umsetzung. Aus den gewonnenen Erkenntnissen leiten sich folgende Handlungsempfehlungen im Sinne von Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Kooperationsvorhaben ab.

### In Bezug auf privatwirtschaftlich organisierte Akteure

<b>1</b>	<p><b>Erkenntnis: Not als häufige Ursache</b> Unbefriedigende wirtschaftliche Situationen von Betrieben und Nachfolgeregelungen von touristischen Akteuren sind oft Auslöser von Kooperationsprozessen. Die Notwendigkeit, einen touristischen Betrieb finanziell zu sanieren, kann Auslöser eines Kooperationsvorhabens sein.</p>
	<p><b>Handlungsempfehlung: Proaktiv vorgehen</b> Obwohl Not Kooperationsprozesse begünstigt, bedarf die Umsetzung eines Kooperationsvorhabens einen Planungsvorlauf und kann nicht erst kurz vor der Betriebsschließung angedacht werden. Es muss frühzeitig agiert werden.  Ist genügend Zeit vorhanden und macht ein Kooperationsvorhaben grundsätzlich Sinn, wird auf der inhaltlichen Ebene oft eine passende Lösung gefunden.</p>

2	<p><b>Erkenntnis: Neue Aufgabenteilung als Hebel zur Realisierung monetärer Vorteile</b> Kooperationen verändern die Art und Weise wie Aufgaben in Unternehmen, Vereinen usw. erledigt werden. Die überbetriebliche Zusammenarbeit hat einen signifikanten, positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis der Kooperationspartner.</p> <p>Die Bereitschaft auf Kooperationsprozesse einzugehen, könnte sich mit dem Wandel von gesellschaftlichen Werten erhöhen. Zudem ist davon auszugehen, dass die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung eine proaktive Wirkung auf die Umsetzung von Kooperationen haben. Dennoch empfiehlt sich aufgrund der Psychologie des Menschen eine stufenweise Integration der involvierten Betriebe.</p> <p>Die involvierten Akteure sollten sich zunehmend bewusst sein, dass ein jeder nur ein Teil der touristischen Servicekette der Region ist.</p>
	<p><b>Handlungsempfehlung: Passendes Eigentümerkonzept</b> Auf die Situation massgeschneiderte und klar festgelegte Funktionen, Pflichten und Rechte der einzelnen Akteure (Corporate Governance) sind in Kombination mit einem transparenten und nachvollziehbaren Anreizsystem ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg von Kooperationsvorhaben respektive zur Realisierung der damit verbundenen monetären Vorteile. Je grösser die rechtliche Integration einer Kooperation, desto grösser ist in der Regel der monetäre Effekt.</p> <p>Kompromisse und unklare Regelungen beim Eigentümerkonzept führen meist zwangsläufig zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Erwartungen der Akteure. Das Eigentümerkonzept ist dabei einfach zu halten.</p>
3	<p><b>Erkenntnis: Mangel an Erfahrung, Kompetenzen und Führungsqualität</b> Viele touristische Akteure suchen eine Lösung für die anstehenden wirtschaftlichen Herausforderungen. Nur wenige verfügen jedoch über das notwendige Erfahrungswissen und die Führungsqualitäten, um den Veränderungsprozess eigenständig anzustossen.</p>
	<p><b>Handlungsempfehlung: Leadfigur als treibende Kraft</b> Eine Kooperation braucht vor allem zu Beginn des Prozesses mindestens eine engagierte und erfahrene «Macherpersönlichkeit», die die Chance des Vorhabens erkennt und die relevanten Akteure einbinden und motivieren kann.</p> <p>Der Prozess der Kooperationsbildung sollte sich an Rollenmodellen, an Menschen, die Kooperationsvorhaben erfolgreich umgesetzt haben, orientieren.</p>

4	<p><b>Erkenntnis: Inhaltliche Klarheit als Voraussetzung</b> Geschäftskonzepte sind oft kompliziert und für Dritte schwierig nachvollziehbar aufbereitet. Auch die direkt involvierten Partner sprechen oft nicht die gleiche Sprache, so dass Missverständnisse vorprogrammiert sind.</p>
	<p><b>Handlungsempfehlung: Projektskizze als inhaltliche Grundlage</b> Inhaltliche Grundlage eines Kooperationsvorhabens ist eine von den Beteiligten erarbeitete Projektskizze: Das passende Geschäftskonzept zeigt die Vorteile der Kooperation für die Beteiligten auf, der Aktionsplan den Weg zum gemeinsamen Erfolg.</p> <p>Inhaltlich bedarf es bei der Konzeption von überbetrieblichen Geschäftskonzepten Erfahrungswissen, Kreativität und Methodik. Gute Geschäftskonzepte sind einfach verständlich dargestellt, modular aufgebaut sowie schrittweise umsetzbar.</p>
5	<p><b>Erkenntnis: «Faktor Mensch» als Befähiger</b> Eine Kooperation ist eine zwischenmenschliche Angelegenheit: Der Wandel von Konkurrenz zur Kooperation setzt Vertrauen zwischen den Akteuren voraus. Deshalb können Kooperationen, die nach rein rationalen und ökonomischen Kriterien erfolgversprechend sein sollten, scheitern. Eifersucht, mangelnder Selbstwert und Angst sind Misserfolgskriterien.</p>
	<p><b>Handlungsempfehlung: «Gemeinsame Sprache» und Kommunikation entwickeln</b> Intensiver Austausch zwischen den touristischen Akteuren ist vertrauensbildend und ermöglicht das Lernen einer «gemeinsamen Sprache». Dabei sind Faktoren wie die Intensität und die Leichtigkeit der Kommunikation ausschlaggebend.</p>

### In Bezug auf die öffentliche Hand und die regionalen Bedingungen

6	<p><b>Erkenntnis: Zusätzliche fachliche Kompetenzen der öffentlichen Hand</b> Oft gestalten die privatwirtschaftlichen und die öffentlich-rechtlichen Akteure den Veränderungsprozess gemeinsam. Dabei kann sich die öffentliche Hand bei Strategieprozessen gezwungen sehen, eine Führungsrolle zu übernehmen.</p> <p>Kooperationsvorhaben haben aus volkswirtschaftlicher Perspektive einen interdisziplinären Charakter und beinhalten ein breites Spektrum an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Themen.</p>
	<p><b>Handlungsempfehlung: Rollen und Aufgaben der öffentlichen Hand zeitig festlegen</b> Der Fokus der Aufgaben der öffentlichen Hand wird zwar auch in Zukunft auf der Schaffung von passenden Rahmenbedingungen liegen, damit private Akteure unternehmerisch handeln können. Die Intensität der Mitwirkung bei Veränderungsprozessen und die Komplexität der damit verbundenen Aufgaben erfordern aber ergänzende fachliche Kompetenzen.</p>

7	<p><b>Erkenntnis: Öffentliche Unterstützung bei «touristischen Kerninfrastrukturen»</b> Die öffentliche Hand ist zunehmend in die Finanzierung von «touristischen Kerninfrastrukturen» involviert.</p>
	<p><b>Handlungsempfehlung: Co-Finanzierung mit Mitbestimmung verbinden</b> Die ordnungspolitische Relevanz von kantonalen, regionalen und kommunalen Aktivitäten ist bei jeder Massnahme, insbesondere bei Co-Finanzierungen von Investitionen, kritisch zu hinterfragen. Dabei muss die Unterstützung der öffentlichen Hand demokratisch legitimiert sein. Es braucht eine Diskussion über den Charakter (Definition) von «touristischen Kerninfrastrukturen».</p> <p>Die Vergabe von Finanzierungsbeiträgen geht mit einer Mitbestimmung einher, wobei die Rolle der öffentlichen Hand im konkreten Fall zu definieren ist.</p> <p>Die Mitwirkung der öffentlichen Hand setzt voraus, dass ein Betrieb der einen Antrag auf Co-Finanzierung stellt, ein überzeugendes Geschäftskonzept vorlegen kann, dass der kritischen Prüfung durch unabhängige Experten standhält.</p>
8	<p><b>Erkenntnis: Erfolg dank räumlicher Nähe</b> Touristische Akteure innerhalb einer Region sind aufgrund des Charakters des Tourismus voneinander abhängig. Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg ist nur durch die Zusammenarbeit entlang der touristischen Servicekette möglich. Nur wenn die Region als Ganzes erfolgreich ist, sind in der Regel auch die wirtschaftlichen Akteure erfolgreich.</p>
	<p><b>Handlungsempfehlung: Kooperationen in die Entwicklungsstrategie einbauen</b> Ein funktionaler Raum, zum Beispiel eine Talschaft mit einer gemeinsamen touristischen Entwicklungsstrategie, ist der geeignete Handlungsraum für erfolgreiche Kooperationen.</p> <p>Gleichzeitig ist eine Kooperation ein wichtiges Umsetzungsinstrument der regionalen Strategie. Es besteht die Chance, die Zusammenarbeit schrittweise zu vertiefen und die touristische Region mittelfristig wie ein gemeinsames Unternehmen zu führen.</p> <p>Eine regionale Entwicklungsstrategie hilft dabei, Ressourcen zu bündeln, passende Kooperationsprojekte auszuwählen und diese konsequent umzusetzen.</p>