

Kooperationen Best Practice

In diesem Factsheet werden Ihnen einige Best Practice Beispiele für Kooperationen aufgezeigt. Die fiktiven Beispiele sollen Ihnen helfen, die verschiedenen Kooperationsdimensionen zu verstehen und eigene Ideen zu entwickeln. Die Beispiele sind so gewählt, dass unterschiedliche Ausprägungen der Kooperationsdimensionen und verschiedene Kooperationsbereiche veranschaulicht werden.

Beispiel 1: Kooperation zwischen Skischule, Bergbahn und Bergrestaurant

Kooperationsform	vertikale Kooperation
Kooperationsraum	lokal – Partner aus demselben Dorf
Kooperationsintensität	tiefe – mittlere Intensität
Kooperationsbereich(e)	Angebot, Verkauf
Anzahl Partnerbetriebe	3
Rechtliche Form	partieller Kooperationsvertrag

In einer alpinen Destination wurde festgestellt, dass die Koordination der Angebote zwischen einer Bergbahn, einer ortsansässigen Skischule und eines Bergrestaurants noch grosses Verbesserungspotential aufweist. Die Betriebe haben sich daher entschlossen, durch eine Zusammenarbeit vor allem Vorteile in den Bereichen des Verkaufes und der Angebotsgestaltung anzustreben.

Angebotsgestaltung und Verkauf

Durch die Zusammenarbeit wurden verschiedene neue Angebote kreiert. So hat die Bergbahn zusammen mit der Skischule neue Packages für Gäste entwickelt (z.B. 7-Tages-Skipass mit 2-tägigem Skikurs). Weiter bietet die Skischule zusammen mit dem Bergrestaurant Skikurse inklusive Verpflegung (Fondueplausch) an. Zudem wurden zwei Tage in der Woche für das Nachtskifahren ausgewählt. An diesen Tagen ist die Bergbahn länger in Betrieb, es werden Nacht-Skikurse und jeweils ein Unterhaltungsprogramm mit regionaler musikalischer Untermauerung im Bergrestaurant angeboten.

Zur Stärkung des Verkaufs der bestehenden und neuen Angebote wurden die Webseite der Skischule und des Bergrestaurants in jene der Bergbahn integriert. Die Angebote werden somit zentral kommuniziert. Auch die Buchung erfolgt direkt über diese gemeinsame Webseite. Weiter werden teilweise auch gemeinsame Werbemittel (z.B. Broschüren oder Plakate) verwendet. Durch diese Massnahmen wurden Kosten gespart und die Wirksamkeit der Kommunikation der Angebote erhöht.

Der gemeinsame Kooperationsvertrag regelt die wichtigsten Eckpfeiler der Kooperationsbeziehung. Beispielsweise wird geregelt, welcher Betrieb welche Verpflichtungen in der Kooperation hat und wie die gemeinsamen Umsätze verteilt werden.

Beispiel 2: Kooperation zwischen Restaurant und zwei Eventveranstaltern

Kooperationsform	vertikal und horizontal
Kooperationsraum	lokal – Partner aus anderen Regionen der Schweiz
Kooperationsintensität	mittlere – hohe Intensität
Kooperationsbereich(e)	Investitionen & Finanzen, Mitarbeitende
Anzahl Partnerbetriebe	3
Rechtliche Form	Gemeinsame Gesellschaft

Ein Restaurant und zwei Eventveranstalter hatten in einer Destination das Bedürfnis nach einem grossen Saal zur Durchführung von verschiedenen Anlässen. Da man grosses Kooperationspotential in einem solchen Bauprojekt sah und keiner der Leistungsträger die Investition alleine stemmen konnte, entschied man sich, diese gemeinsam zu tätigen.

Investitionen & Finanzen

Für die Investition wurde eine gemeinsame Gesellschaft gegründet. Jede Partei beteiligte sich daran. Durch die Zusammenarbeit konnten bei der Regionalbank gute Konditionen zur Fremdkapitalaufnahme erreicht werden. Weiter wurden dem Projekt Fördergelder zugesprochen. Der Saal wurde gebaut und wird nun für die Events der zwei Veranstalter und zusätzlich für spezielle Anlässe, wie grössere geschlossene Gesellschaften des Restaurants genutzt. Durch die gemeinsame Gesellschaft wird der Saal an Privatkund:innen oder andere touristische Leistungsträger für Anlässe vermietet. Falls die Kund:innen dies wünschen, wird das Catering jeweils durch das Restaurant übernommen.

Beispiel 3: Kooperation zwischen mehreren Hotelbetrieben

Kooperationsform	horizontale Kooperation
Kooperationsraum	regional – Partner aus derselben Region
Kooperationsintensität	hohe Intensität
Kooperationsbereich(e)	Positionierung, Angebot, Verkauf, Einkauf, Informatik & Rechnungswesen, Mitarbeitende
Anzahl Partnerbetriebe	5
Rechtliche Form	Gemeinsame Gesellschaft (GmbH) und Anbindung der Hotels mit Franchisevertrag

Fünf Hotels aus zwei Nachbargemeinden haben sich dazu entschlossen, eine Kooperation aufzubauen, um gemeinsam Kosten einzusparen und sich besser am Markt zu positionieren. Weiter sollen Gäste von den sich ergänzenden Angeboten profitieren können. In gemeinsamen Workshops wurden Kooperationslösungen in verschiedenen Bereichen ausgearbeitet.

Positionierung, Angebotsgestaltung und Verkauf

Die Hotelbetriebe arbeiten nun in verschiedensten Bereichen zusammen. Betreffend Positionierung sind sie neu unter einer Dachmarke zusammengeschlossen – die ACTIVE Hotels. Die Hotelbetriebe haben sich auf eine gemeinsame Positionierung geeinigt, die sich darüber abgrenzt, dass Gäste in den Hotels besonders aktiv sein können. So nennt sich bspw. das Hotel Bellevue neu «Active Hotel Bellevue – Das Naturhotel». Das Hotel ist nahe an Naturschönheiten gelegen und bietet geführte Wanderungen und Mountainbike-Touren an. Ausserdem haben die Hotels beschlossen, dass die Angebote der Partnerbetriebe von allen Gästen der Hotels gleichermassen benutzt bzw. gebucht werden können (bspw. Fitnessraum, Tennisplatz, geführte Wanderungen).

Der Verkauf und die Vermarktung aller buchbaren Leistungen werden durch die gemeinsame Gesellschaft geplant und durchgeführt. Dafür wurden zwei Mitarbeitende angestellt, welche eine gemeinsame Webseite, gemeinsame Verkaufsaktivitäten (Messeteilnahmen, Social Media, Newsletter etc.) sowie ein gemeinsames Kundenbetreuungs-System betreuen und koordinieren.

Informatik & Rechnungswesen

Der Bereich Informatik & Rechnungswesen wurde unter den Hotelbetrieben vereinheitlicht. Die Betriebe nutzen gleiche Anwendungen für die Eingabe von Betriebsdaten und speichern diese zentral auf einem gemeinsamen Server. Weiter wurde im Bereich Rechnungswesen ein gemeinsames Buchhaltungssystem ausgewählt und installiert. Abschlüsse, Analysen sowie das Controlling werden zentral organisiert.

Mitarbeitende

Im Bereich Mitarbeitende werden Stellen gemeinsam ausgeschrieben sowie gemeinsame Schulungen und Weiterbildungen organisiert. Zusätzlich haben die Hotels einen Gärtner engagiert, der sich um alle Betriebe kümmert.

Einkauf

Die Partnerbetriebe kaufen vor allem Getränke, Nahrungsmittel, Heizöl sowie Versicherungsdienstleistungen zusammen ein und sparen dadurch Kosten. Ein elektronisches Online-Einkaufssystem dient der Bündelung der Bestellungen.

Die Betriebe einigten sich darauf, eine gemeinsame Gesellschaft (GmbH) aufzubauen, in der alle fünf Betriebe mit einem Gesellschafter vertreten sind. Die Hotelbetriebe sind per Franchise-Vertrag an die Gesellschaft angebunden und bezahlen eine jährliche Franchisegebühr an die GmbH. Dafür profitieren sie jedoch von den gemeinsamen Lösungsansätzen. Trotz der intensiven Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen, war es ein Anliegen der Hoteliers und der Hotelièren, ihre Betriebe weiter eigenständig und mit eigener Verantwortung zu führen.

Beispiel 4: Kooperation zwischen DMO und Outdoor-Anbieter

Kooperationsform	laterale Kooperation
Kooperationsraum	international – Partner aus zwei verschiedenen Ländern
Kooperationsintensität	tiefe – mittlere Intensität
Kooperationsbereich(e)	Positionierung, Verkauf
Anzahl Partnerbetriebe	2
Rechtliche Form	partieller Kooperationsvertrag

Eine Destinationsmanagementorganisation (DMO) und ein bekannter ausländischer, Outdoor-Anbieter haben festgestellt, dass sie ähnliche Zielgruppen ansprechen und deshalb eine Kooperation in den Bereichen Positionierung und Verkauf, vor allem in der Vermarktung, sinnvoll ist.

Positionierung und Verkauf

Die Destination befindet sich im ländlichen Raum und zieht vor allem Gäste an, die Aktivferien geniessen wollen. Der Outdoor-Anbieter ist bereits mit zwei Shops in der Destination vertreten und verkauft die passende Ausrüstung (insbesondere Bekleidung) dazu. Durch die Kooperation sollen die Brands der Partner gestärkt werden. Die Destination wird durch die Zusammenarbeit mit dem Outdoor-Anbieter noch klarer als Aktivferienort positioniert. Durch die gegenseitige Abstimmung der Positionierung wird beim Outdoor-Anbieter ein noch stärkerer Fokus auf Aktivsportarten gelegt. Die Kooperation beinhaltet zudem gemeinsame Marketingaktivitäten. Auf beiden Webseiten wird die Marken-Kooperation klar kommuniziert. Gemeinsame Werbemittel werden erstellt und eingesetzt. Die Mitarbeitenden der DMO tragen ab sofort Outfits aus der Bekleidungsline des Outdoor-Anbieters, was die Sichtbarkeit des Brands in der Destination erhöht. Zudem entwickelt der Outdoor-Anbieter für die neue Kollektion eine eigene, in schlichtem Design gehaltene Produktlinie für die Destination (vorerst werden Fleece-Jacken, Pullover, Trinkflaschen, Mützen und Badetücher im Sortiment sein). Der Outdoor-Anbieter führt ausserdem zwei Mal im Jahr Fotoshootings für die aktuelle Kollektion in der Destination durch. Dabei werden neben den eigenen Produkten auch die Attraktionen der Destination gekonnt in Szene gesetzt.

Für die Zusammenarbeit wurde ein gemeinsamer Kooperationsvertrag abgeschlossen. Dieser beschreibt die Ziele der Zusammenarbeit und regelt die wichtigsten Rechte und Pflichten der Partner. So erhält die DMO beispielsweise für alle Produkte, welche in ihren Tourismusbüros verkauft werden, eine Umsatzbeteiligung. Für die Einkleidung der Mitarbeitenden gewährt der Outdoor-Anbieter der DMO einen Rabatt auf seine Produkte. Der Outdoor-Anbieter darf im Gegenzug Kundenevents und sonstige Anlässe in der Destination verbilligt durchführen und Fotoshootings veranstalten. Weiter wurde ein grober Abgeltungssatz für Werbematerialien verhandelt, die der Outdoor-Anbieter erstellt und die für die DMO nutzbar ist.