

regioS 13/17, Schwerpunktartikel

Im Frutigland gemeinsam in die Hotelzukunft

Lukas Denzler, Zürich

Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen sind für die einzelnen Hotelbetriebe unumgänglich, greifen aber oft zu kurz. Überbetriebliche Konzepte bieten in vielen Fällen bessere Perspektiven. Die Hotelkooperation Frutigland beschreitet diesbezüglich Neuland. Mit elf Betrieben ist es die grösste Kooperation dieser Art in der Schweiz.

Die Hotelkooperation Frutigland wird fortgesetzt und weiterentwickelt! Mitte August unterzeichneten elf Hotelbetriebe aus Adelboden, Kandersteg und Frutigen den Vertrag für die Zusammenarbeit für die nächsten fünf Jahre. «Der Franchisevertrag ermöglicht uns, noch enger als bisher zusammenzuarbeiten», erklärt Christopher Rosser, Präsident der Hotelkooperation Frutigland. Der Vertrag löst die Kooperationsvereinbarung von 2015 ab. Die elf Betriebe generieren mit rund 200 Mitarbeitenden etwa 100 000 Logiernächte und erzielen zusammen einen Umsatz von mehr als 20 Millionen Franken.

Die Schweizer Hotellerie ist im Berggebiet grösstenteils durch kleine Strukturen geprägt. Viele Hotels befinden sich ökonomisch in einer prekären Lage: Dringende Investitionen stehen an, die Rekrutierung von Mitarbeitenden gestaltet sich schwierig, die Nachfolge ist oft ungeklärt. Viele Hoteliers sind sich der ernsten Situation bewusst, können aber das Steuer aus eigener Kraft nicht herumreissen. Im Berner Oberland setzt man deshalb auf Kooperation. «Heute kümmert sich der Hotelier in seinem Betrieb um alles», stellt Rosser fest. Doch das Hotelmanagement sei komplexer geworden, Spezialwissen oft Voraussetzung, um erfolgreich zu sein. Ein Ausweg aus dem Dilemma bietet eine stärkere Zusammenarbeit. «So können wir die Stärken der Einzelnen besser nutzen», erklärt Rosser. Konkret bedeutet dies: Einer verhandelt mit den Versicherungen und Kreditkartenfirmen, ein anderer besorgt den Einkauf von Verbrauchsmaterial, eine Dritte koordiniert die Arbeiten der Handwerker und Gärtner.

Alle reden von Kooperation – kaum jemand pflegt sie wirklich

Die Idee der Hotelkooperation entwickelte sich vor vier Jahren. Damals kämpfte die Branche mit dem starken Franken. Da dieser durch externe Faktoren bestimmt wird, muss die Hotellerie, will sie als Rückgrat der Beherbergungswirtschaft die Situation aus eigener Kraft verbessern, an einem anderen Punkt ansetzen. «Alle reden von Zusammenarbeit, aber (fast) niemand tut es wirklich», beobachtet Urs Pfenninger, Adelbodner Tourismusdirektor. Um dies zu ändern, organisierte er 2014 eine Informationsveranstaltung. Er lud dazu auch Vertreterinnen und Vertreter aus Grächen und dem Lötschental ein, die über ihre Erfahrungen mit Kooperationen berichteten. Von 64 angeschriebenen Hotelbetrieben in der Region folgten 45 der Einladung, und 25 von ihnen beteiligten sich an den anschliessenden Workshops, in denen sie ihre Wünsche und Bedürfnisse einbringen konnten. Dieser Prozess brauchte Zeit, denn bei einer Kooperation zwischen Hotels, die untereinander auch in Konkurrenz stehen, ist das gegenseitige Vertrauen zentral. Die Kooperationsvereinbarung für drei Jahre unterzeichneten schliesslich dreizehn Betriebe. Aufgrund von Besitzerwechseln sind in der Hotelkooperation – der grössten ihrer Art in der Schweiz – heute noch elf Betriebe zusammengeschlossen.

Der offizielle Startschuss am 10. Februar 2015 fiel in eine für den Tourismus turbulente Zeit. Kurz zuvor hatte die Nationalbank den Euro-Franken-Mindestkurs aufgehoben. Für die Schweizer Hotellerie verhiess dies nichts Gutes. Als Pfenninger das Projekt initiierte, dachte er bereits an eine talübergreifende Kooperation. Diese sollte zudem Modellcharakter aufweisen. Auf der Suche nach einer Anschubfinanzierung stiess der Tourismusdirektor bei der Standortförderung des Kantons Bern (beco) auf offene Ohren.

Dank der Hotelkooperation liessen sich Kosteneinsparungen erzielen; bei den Versicherungsprämien etwa bis zu 60 Prozent. Durch das kumulierte Kreditkartenvolumen konnten ebenfalls bessere Konditionen ausgehandelt werden. Einer reinen Einkaufsgemeinschaft hätten sich gewiss mehr Betriebe anschliessen können. Laut Rosser streben die Mitglieder der Kooperation aber eine engere Zusammenarbeit an. Die Stichworte dazu lauten gemeinsame, innovative Angebote und Immobilienbewirtschaftung. Aber auch der Bereich Personal gehört dazu, der mit fast der Hälfte der Kosten zu Buche schlägt. Noch wichtiger für die Zusammenarbeit ist aber, dass sich die Suche nach Mitarbeitenden in den Randregionen immer schwieriger gestaltet, denn die Arbeitsbedingungen sind wenig attraktiv. Rosser ist überzeugt, dass sich durch Kooperation in diesem zentralen Bereich Verbesserungen erzielen lassen. Wenn sich Betriebe beispielsweise saisonal ergänzen, können sie gemeinsam mehr Ganzjahresverträge anbieten.

Tourismudirektor als Regionalentwickler

Urs Pfenninger betrachtet es als seine Aufgabe, derartige Projekte anzustossen: «Als Tourismusverantwortlicher bin ich eben auch Regionalentwickler», findet er. Die Hotelkooperation ist für ihn auch deshalb ein interessantes Projekt, weil seit diesem September die Tourismusorte Adelboden, Lenk und Kandersteg stärker zusammenarbeiten. Das Modell der Hotelkooperation stösst auch in anderen Landesteilen auf Interesse. Sogar aus der Ostschweiz gab es Anfragen für eine Mitgliedschaft. Laut Christopher Rosser interessieren sich derzeit etwa fünfzehn Hotels aus der Region für die Hotelkooperation Frutigland.

Martin Tritten von der Standortförderung des Kantons Bern sieht in der Hotelkooperation eine Möglichkeit, die Herausforderungen der Zukunft anzupacken. Das Projekt sei nahe an der Praxis und könne deshalb auch etwas bewirken. Weiter erhofft er sich Impulse über die Region hinaus. Das lässt sich am Interesse anderer Tourismusorganisationen und von Fachhochschulen am neuen Modell ablesen. Das dreijährige Projekt wurde vom Bund und Kanton Bern mit insgesamt 315 000 Franken unterstützt. Die Betriebe steuerten einen Viertel zum gesamten Projektbudget bei. Die Hotelkooperation muss aber bald auf eigenen Füßen stehen. Der neue Vertrag der elf Betriebe legt den Grundstein dafür. ○