



Führungsmodell für erfolgreiche Hotelkooperationen

Projekt «Betrieblich nachhaltige Kooperationen»

Entwurfsversion vom 26. Mai 2025

Impressum

Projektträger	HotellerieSuisse Berner Oberland und HotellerieSuisse Valais-Wallis (unterstützt durch Innotour)
Bearbeitung	conim AG
Zweck des Dokuments	Das Dokument präsentiert ein Führungsmodell für Hotelkooperationen, das im Rahmen des von Innotour mitfinanzierten Projekts «Betrieblich nachhaltige Kooperationen» entwickelt wurde, um die Effektivität des «Instruments Hotelkooperation» zu steigern. Ziel ist es, die wirtschaftliche Situation der Kooperationsbetriebe nachhaltig zu verbessern. Es enthält einen praxisorientierten Werkzeugkoffer und ist öffentlich zugänglich.
Publikation	Ein Gesamtüberblick sowie aktuelle Entwicklungen werden laufend auf der Projektwebsite veröffentlicht: www.benako.ch
Datum	Mai 2025 (Entwurf, Projekt in Bearbeitung)

Inhalt

Einleitung und Bezugsrahmen	01 Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen	02 Analyse der aktuellen Situation
03 IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen	04 Use Case festlegen	05 Externe Begleitung

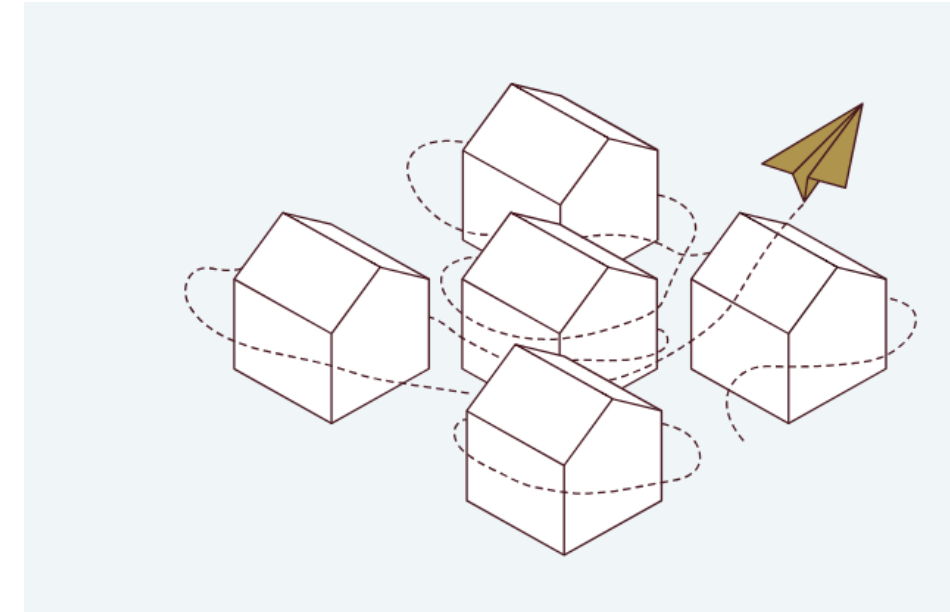
Das vorliegende Dokument richtet sich an Hotelverantwortliche, TouristikerInnen und BranchenexpertInnen, die erfolgreiche und nachhaltig funktionierende Hotelkooperationen aufbauen oder weiterentwickeln möchten.

Einleitung und Bezugsrahmen

Kooperation ist die gemeinsame Anstrengung von Einzelpersonen oder Gruppen, um durch vereinte Kräfte Herausforderungen zu meistern und Ziele zu erreichen, die allein schwer zu verwirklichen wären.

Weshalb zusammenarbeiten?

- ✓ Durch das Teilen von Ressourcen und Infrastrukturen lassen sich Kosten senken und Synergien nutzen.
- ✓ Partner bringen unterschiedliche Fähigkeiten und Erfahrungen ein, die zu besseren Ergebnissen führen und die Effizienz steigern.
- ✓ Kooperation eröffnet Unternehmen den Zugang zu neuen Märkten und erweitert ihre Reichweite.
- ✓ (...)



Einleitung und Bezugsrahmen

- Die Hotellerie ist eine dynamische Branche, geprägt von neuen Gastbedürfnissen, technologischen Innovationen und sich verändernden Marktbedingungen. In diesem Umfeld gewinnen Kooperationen an Bedeutung.
- Erfolgreiche Kooperationen entstehen nicht zufällig. Sie erfordern eine durchdachte Vorgehensweise und ein Führungsmodell, das sowohl die Zusammenarbeit als auch die effiziente Zielverwirklichung fördert.
- Das in diesem Dokument vorgestellte Führungsmodell bietet einen praxisorientierten Leitfaden für die Gestaltung und Steuerung nachhaltig funktionierenden Hotelkooperationen, ergänzt durch einen Werkzeugkoffer mit praxisnahen Instrumenten für die schrittweise Umsetzung.
- Ein Monitoring-Tool ergänzt das Instrumentarium zur Umsetzung von erfolgreichen Hotelkooperationen.

Baustein 1: Der Leitfaden und der Werkzeugkoffer bieten eine strukturierte Orientierung für die Initiierung, Gestaltung und erfolgreiche Steuerung von Hotelkooperationen.

Baustein 2: Ein Monitoring-Tool beobachtet die Aktivitäten der Zusammenarbeit und deren Auswirkungen auf die Betriebe sowie die Entwicklung der Kooperation (*aktuell in Entwicklung und Einführung bei den drei Partnern des Innotour-Projekts «Betrieblich nachhaltige Kooperationen»*).

Einleitung und Bezugsrahmen

Merkmale einer Kooperation



Gemeinsame Zielsetzung



Vertrauen und Verbindlichkeit



Kommunikation und Transparenz



Eigenständigkeit der Partner



Strukturierte Zusammenarbeit



Aktives Konfliktmanagement

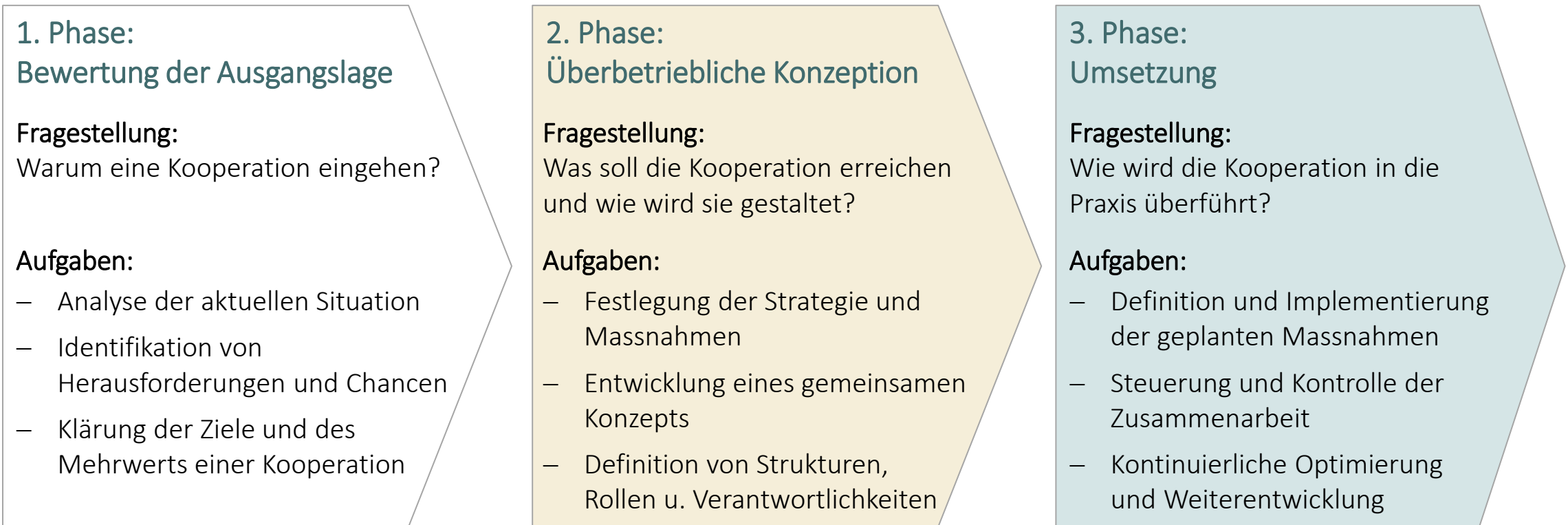
Ein gemeinsames Verständnis und Zielsetzung sowie eine strukturierte Zusammenarbeit legen das Fundament für eine erfolgreiche Kooperation.

1. Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen

In diesem Kapitel wird das Führungsmodell für die Umsetzung erfolgreicher Hotelkooperationen vorgestellt.

1. Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen

Eine erfolgreiche Hotelkooperation durchläuft verschiedene Entwicklungsphasen, die strategisch gestaltet und gesteuert werden müssen. Das vorliegende Führungsmodell unterstützt dabei, Kooperationen strukturiert aufzubauen, effizient zu steuern und nachhaltig weiterzuentwickeln. Es gliedert sich in drei Phasen.

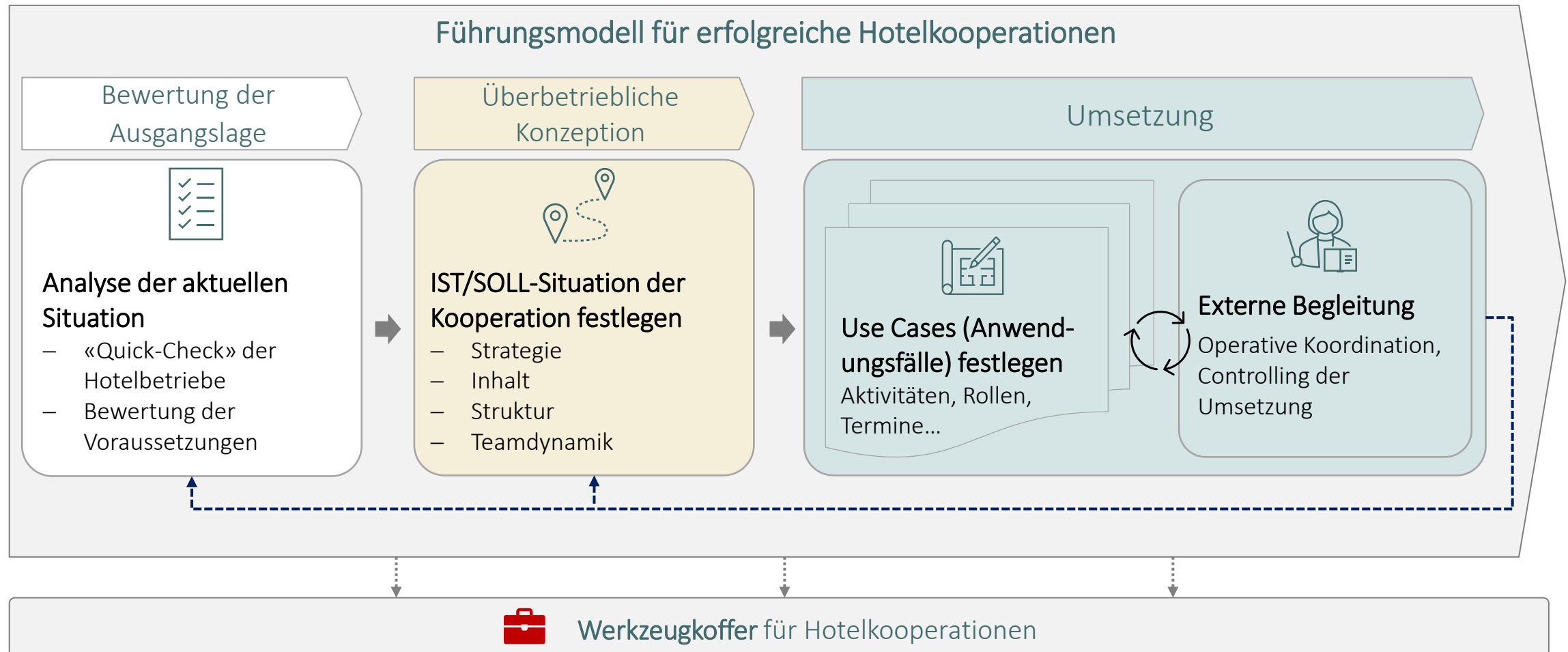


Quelle: Eigene Darstellung

Die Entwicklung und Steuerung einer Kooperation ist sehr anspruchsvoll. Sie erfordert Know-how, Erfahrung und zeitliche Ressourcen. Eine externe Begleitung kann entscheidende Vorteile bringen.

1. Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen

Das Führungsmodell bildet die methodische Grundlage für die Umsetzung nachhaltig erfolgreicher Hotelkooperationen. Der Werkzeugkoffer enthält wertvolle Hilfsmittel für die Realisierung von Kooperationen.



Quelle: Eigene Darstellung

1. Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen

- Das Führungsmodell dient als «Leitfaden» für die Entwicklung und Umsetzung von Kooperationen zwischen Hotelbetrieben über die drei Phasen hinweg.
- Eine Kooperation ist ein permanenter Prozess. Die einzelnen Phasen werden - in unterschiedlicher Ausprägung - immer wieder durchlaufen.
- Praxisorientierte Instrumente unterstützen die Verantwortlichen bei der Entwicklung und Umsetzung von Kooperationen, die zu ihrem Hotelbetrieb passen und ihnen einen Mehrwert bringen.
- Der **Werkzeugkoffer**  der Hotelkooperationen enthält folgende Instrumente (Erläuterungen in separaten Dokumenten):
 - «Quick Check» einzelbetrieblich
 - IST-Situation Hotelkooperation
 - Strategie der Hotelkooperation
 - Selektion von gemeinsamen Aktivitäten
 - Pflichtenheft der Hotelkooperation
 - Grundsätze der Zusammenarbeit
 - Runder Tisch der Hotelkooperation
 - Use Case

- Einige Instrumente sind «Schritt-für-Schritt-Anleitungen».
- Andere sind Hilfsmittel für die Festlegung der Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.



Analyse der aktuellen Situation

- «Quick-Check» der Hotelbetriebe
- Bewertung der Voraussetzungen

2. Analyse der aktuellen Situation

Kooperationen beginnen mit der Analyse der aktuellen Situation in den einzelnen Betrieben als Grundlage für den gesamten Kooperationsprozess. In diesem Kapitel werden die einzelnen Schritte vorgestellt.

«Quick Check»: IST-Situation der einzelnen Hotelbetriebe

- Jeder Hotelbetrieb befindet sich in einer einzigartigen Situation und weist Chancen sowie Herausforderungen auf, die sich von denen der anderen Partnerbetriebe unterscheiden.
- Ein «Quick Check» pro Hotelbetrieb ermöglicht es, deren aktuelle Situation zu erfassen und eine Grundlage für die Zusammenarbeit zu schaffen.
- Inhalte und Eigenschaften des Quick Checks:
 - **Standardisierte Struktur** (gleiches Format für alle Hotelbetriebe)
 - **«Kurz und bündig»** (in der Sprache der Hoteliers)
 - Thematische Schwerpunkte:
 - **Betriebskonzept:** Infrastruktur, Produkte, Alleinstellungsmerkmale, Gäste, Prozesse, Organisation, Finanzen
Die Erfolgsrechnungen sollen zwischen den Betrieben vergleichbar sein. Bei Bedarf werden sie in ein einheitliches Standardformat übertragen.
 - **Eigentümer- und Finanzierungskonzept:** Eigentumssituation, juristische Form, Governance, Finanzierungsstruktur.
 - Das Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil der beteiligten Hotelverantwortlichen ergänzt die Einschätzung der aktuellen Situation.



➤ **Vergleiche Instrument «Quick Check»**

Vorgehen zur Erhebung der IST-Situation der einzelnen Hotelbetriebe («Quick Check»)

1. Einholen von Informationen über den Hotelbetrieb bei den Hotelverantwortlichen: Jahresergebnis der letzten 3-5 Jahre, Statistiken über Logiernächte, Gäste usw.
 2. Die erhaltenen Informationen werden in die Quick Check Vorlage (vergleiche  **Instrument «Quick Check»**) übertragen. Der Entwurf des Quick Checks wird durch öffentlich verfügbare Informationen ergänzt (z.B. Webseite, Medienberichte usw.).
 3. Es wird eine Liste von Vertiefungsfragen erstellt, um die Informationslücken zu schliessen.
 4. Die Vertiefungsfragen werden anlässlich eines Besuchs vor Ort mit dem/der Hotelverantwortlichen diskutiert (ca. 3 Stunden, inkl. Besichtigung des Hotels).
 5. Nach dem Besuch wird das Kurzdokument «Quick Check» finalisiert und mit dem/der Hotelverantwortlichen geteilt.
- Das Kurzdokument ist **vertraulich** und wird mit dem Einverständnis des Hotelverantwortlichen in einem Folgeschritt mit den Kooperationspartnern geteilt.
 - Ziel ist es, die notwendige **Transparenz** zu schaffen, um durch die Hotelkooperation eine optimale **Wirkung auf der Ebene des Einzelbetriebs** zu erzielen.

Bewertung der Voraussetzungen

- Für eine funktionierende Kooperation sind bestimmte **Voraussetzungen** erforderlich. Obwohl diese für einige Betriebe anspruchsvoll sein können, ist ihr Vorhandensein entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit.
- Eine sorgfältige Auswahl der Betriebe stellt sicher, dass alle Teilnehmenden die nötigen Voraussetzungen mitbringen. Nicht alle Hotelbetreibenden qualifizieren sich für eine Kooperation.
- Hoteliers und Hotelierinnen, die generell **Schwierigkeiten mit Veränderungen** haben, sind keine geeigneten Kooperationspartner.
 - Kooperieren bedeutet, das eigene «Ego» etwas zurückzunehmen, das «Gärtchendenken» zu überwinden und die Bereitschaft zu zeigen, in relevanten Bereichen Mehrheitsentscheidungen mitzutragen.
 - Lieber weniger, dafür die richtigen Partner.
- Es wird zwischen **zwei Stufen von Voraussetzungen** unterschieden:
 - Grundvoraussetzungen
 - Kooperationsfördernde Voraussetzungen

2. Analyse der aktuellen Situation

Bewertung der Ausgangslage

Grundvoraussetzungen:

Einzelbetrieb	Persönlich	Überbetrieblich
▪ Solide Finanzstruktur ▪ Gute Zimmerauslastung ▪ Möglichst kein Investitionsstau	▪ Wille zur Kooperation ▪ Grundmotivation zur Kooperation ▪ Gewisse Risikobereitschaft ▪ Bereitschaft, Dinge «anders» zu machen	▪ Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben

Kooperationsfördernde Voraussetzungen:

Einzelbetrieb	Persönlich	Überbetrieblich
▪ Starkes Netzwerk mit qualitativen Beziehungen ▪ Gute Marktpositionierung ▪ Innovative Betriebsstrategie ▪ Kooperationserfahrung ▪ Liquide Mittel	▪ Vertrauen in die Partner ▪ Fachkompetenz, Kompromissfähigkeit ▪ Innovationsfähigkeit und Kreativität ▪ Initiator-Persönlichkeit ▪ Experimentierfreudigkeit	▪ Klare Regeln der Zusammenarbeit ▪ Zielvorgabe und -kontrolle ▪ Win-Win-Situation ▪ Klare Strategie und Ausrichtung ▪ Zuversicht in die Partnerbetriebe ▪ Verträgliche Betriebskulturen ▪ Gemeinsame Standards

Aufzählung nicht abschliessend. In Anlehnung an CRED (2015), Bieri & Niederberger (2017)

2. Analyse der aktuellen Situation

Bewertung der Ausgangslage

- Ein Mindestmass an **Grundvoraussetzungen** sollte erfüllt sein, um eine überbetriebliche Zusammenarbeit zu ermöglichen. Ein Schlüsselfaktor dabei ist die Persönlichkeit der einzelnen Mitglieder der Kooperation.
- **Kooperationsfördernde Voraussetzungen** entwickeln sich im Laufe des Kooperationsprozesses. Sie üben einen wesentlichen Einfluss auf den Entwicklungsprozess und den Erfolg der Zusammenarbeit aus.
- Je intensiver eine Kooperation, desto grösser sind die Anforderungen an die Zusammenarbeit und die Erwartungen an die Partner. Eine stärkere Verbindlichkeit ist erforderlich, da ein höheres Mass an Engagement, Ressourcen und Koordination notwendig ist, um die gemeinsamen Ziele erfolgreich zu erreichen.

Die einzelbetrieblichen Grundvoraussetzungen werden im Rahmen des Quick Checks sowie in Gesprächen - wie etwa Vorbesprechungen zur Prüfung einer möglichen Zusammenarbeit – und Workshops mit den Hotelverantwortlichen, eingeschätzt.

Der Prozess wird idealerweise durch eine externe Begleitung moderiert.



IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen

- Strategie
- Inhalt
- Struktur
- Teamdynamik

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen

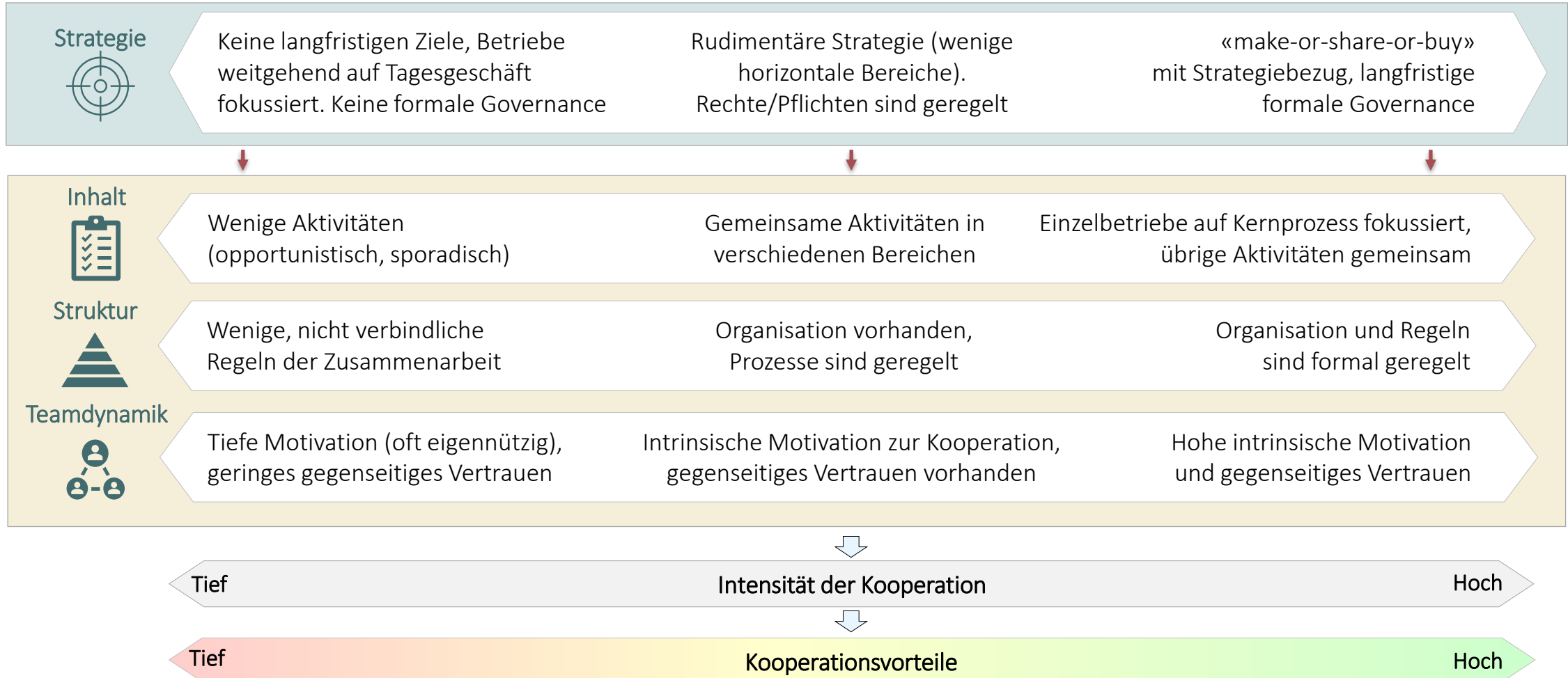
- Die Analyse der IST-Situation der Kooperation gibt Auskunft über die Intensität der Kooperation («Wie stark arbeiten wir bereits zusammen»). Die Intensität der Zusammenarbeit reicht dabei von «tief» (resp. gar nicht) bis «hoch». Je höher die Intensität, desto grösser die Vorteile einer Kooperation.
- Kriterien für die Beurteilung von Intensität und Vorteilen einer Kooperation sind die **vier Elemente Strategie, Inhalt, Struktur und Teamdynamik**.

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen

Überbetriebliche Konzeption

Etwas Theorie

Zusammenspiel zwischen Intensität und Vorteilen einer Kooperation (Beispiel):



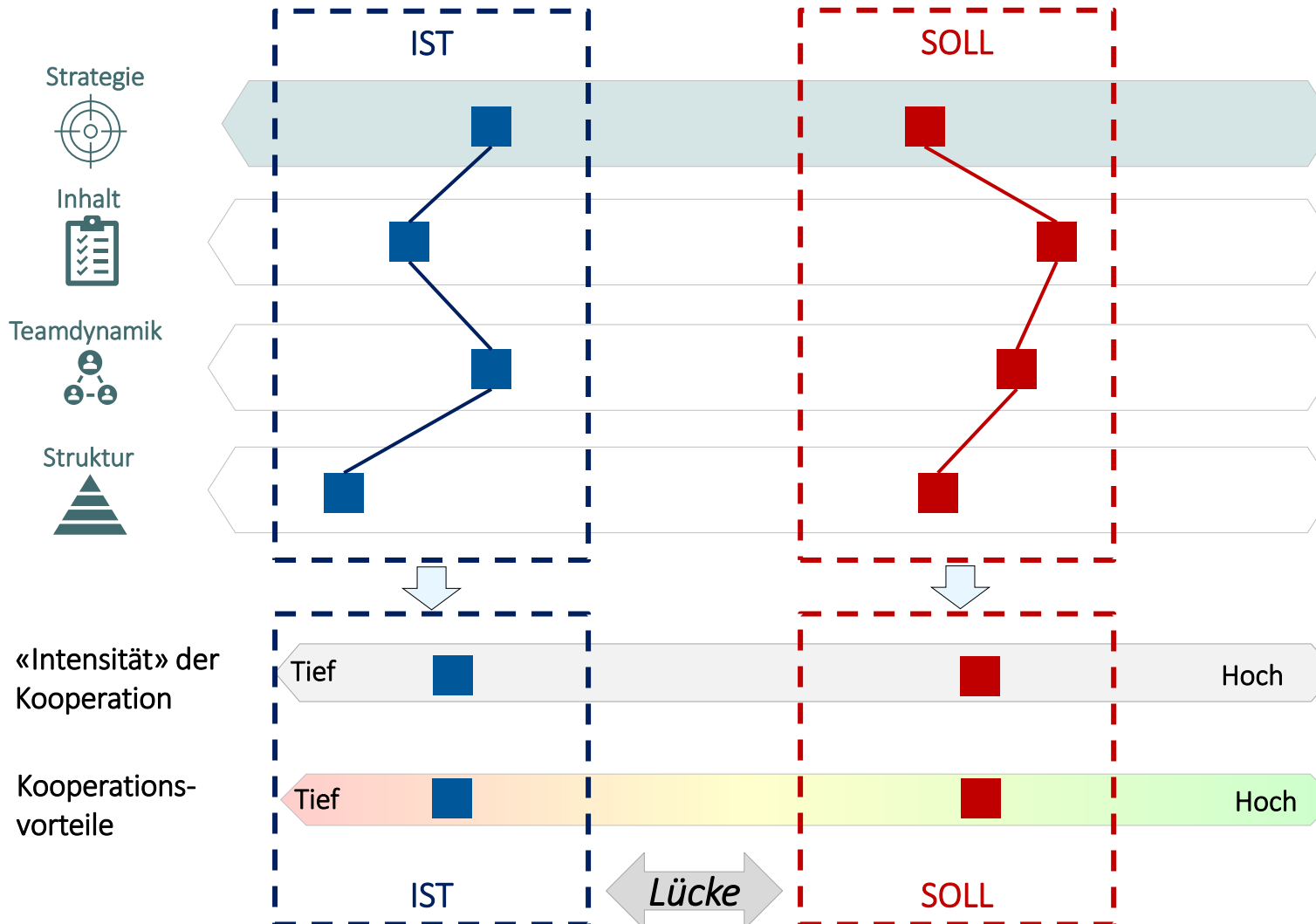
Quelle: conim AG

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen

Überbetriebliche Konzeption

Etwas Theorie

Reifegrad: Lücke zwischen IST und SOLL



- Pro Element (Strategie, Inhalt, Struktur und Teamdynamik) werden die IST-Situation ermittelt und das SOLL bestimmt.
- Je kleiner die Lücke zwischen dem IST und dem SOLL, desto höher der Reifegrad der Kooperation.

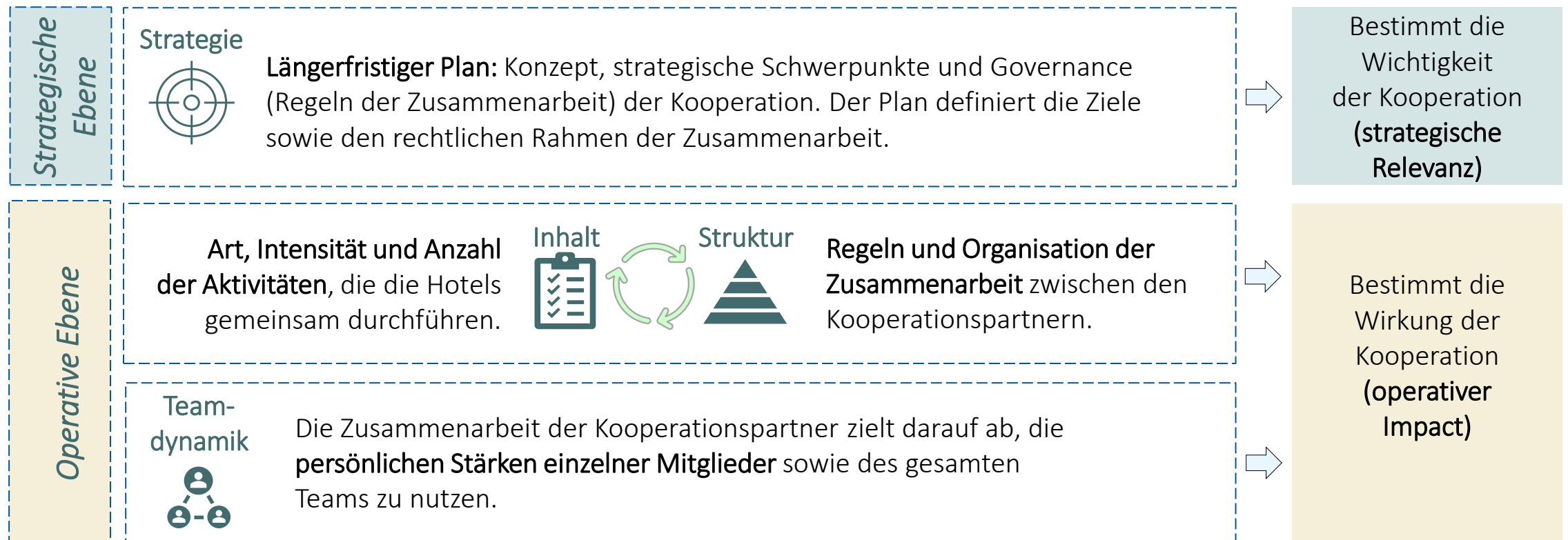
Die Lücke wird durch das Führungsmodell geschlossen.

Quelle: Eigene Darstellung

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen

Elemente des Führungsmodells

- Das Führungsmodell legt den **konzeptionellen Rahmen** der Kooperation fest und bildet die Grundlage für die **Definition der IST-** («Wo stehen wir?») **und SOLL-Situation** («Was wollen wir erreichen?»).
- Dabei wird zwischen den **vier Elementen der Zusammenarbeit** unterschieden.



Quelle: Eigene Darstellung

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen

IST-Situation Hotelkooperation

- Die Erhebung der IST-Situation erfolgt auf der Basis der vier Elemente des Kooperationsmodells.
- Dies ist der erste Schritt, um zu analysieren, was seit der Gründung der Kooperation unternommen wurde, einschliesslich der Erfolge und Misserfolge.
- Die IST-Situation der Kooperation soll parallel zur Analyse der einzelnen Hotelbetriebe erfasst werden.

Vorgehen zur Erhebung der IST-Situation der Hotelkooperation

1. Einholen von Informationen über die Kooperation bei den Hotelverantwortlichen, einschliesslich der Geschichte, Strategien, Organisation, Vereinbarungen und gemeinsamen Aktivitäten.
2. Die vorhandenen Informationen werden in der Vorlage strukturiert. Der Entwurf wird durch öffentliche Informationen ergänzt (z.B. Webseite, Medienberichte usw.).
3. Es wird eine Liste von Vertiefungsfragen erstellt, um die Informationslücken schliessen zu können.
4. Die Vertiefungsfragen werden an einem Workshop vor Ort mit den Kooperationsmitgliedern diskutiert.
5. Nach dem Workshop wird das Kurzdokument «IST-Situation Hotelkooperation» finalisiert und mit den Hotelverantwortlichen geteilt, so dass die Inhalte gemeinsam genutzt werden können.



➤ **Vergleiche Instrument «IST-Situation Hotelkooperation»**

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



SOLL-Situation Hotelkooperation

Die SOLL-Situation der Hotelkooperation wird ebenfalls auf der Basis der Elemente des Kooperationsmodells festgelegt.

Element Strategie

- Die Strategie ist das **erste Element der SOLL-Situation**, das erarbeitet und vertieft wird. Die weiteren Elemente (Inhalt, Struktur und Teamdynamik) leiten sich aus der Strategie ab.
- Die Grundlage für die Diskussion bildet die aktuelle Situation sowie die Herausforderungen der einzelnen Hotelbetriebe, die im Rahmen des Quick Checks analysiert wurden.
Vergleiche  **Instrument «Quick Check» und «IST-Situation Hotelkooperation»** bei bestehender Kooperation.
- Zentrale Inhalte der Strategie sind:
 - Herausforderungen der Kooperation (und der Partnerbetriebe), die gemeinsam angegangen werden sollen
 - Mittel- und langfristige Ziele der Kooperation («*Was wollen wir in den nächsten Jahren erreichen?*»)
 - (Operative) Schwerpunkte («*Auf welche Bereiche konzentrieren wir uns, um die Ziele zu erreichen?*»)
 - Governance und (rechtliche) Struktur («*Welche Organisation und Bindungsintensität ist nötig?*»)

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



Vorgehen zur Festlegung der Strategie der Hotelkooperation

1. Die Strategie wird mit den Hotelverantwortlichen in einem Workshop diskutiert und definiert.
 2. Anschliessend wird ein Entwurf der Strategie der Hotelkooperation verfasst.
 3. Der Entwurf wird mit den Hotelverantwortlichen diskutiert. Nach der Rückmeldung, gegebenenfalls nach mehreren iterative Überarbeitungsrunden, wird die Strategie finalisiert und verabschiedet.
- In Absprache mit den Hotelverantwortlichen kann der Quick Check der Einzelbetriebe vor dem Strategie-Workshop geteilt werden (beispielsweise ohne finanzielle Angaben, insbesondere bei neuen Kooperationen), um Transparenz und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.
 - Hilfsmittel zur Moderation des Workshops sowie eine Vorlage für die Erarbeitung der Strategie stehen im Werkzeugkoffer zur Verfügung.



➤ **Vergleiche Instrument «Strategie der Hotelkooperation»**

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen

Element Inhalt

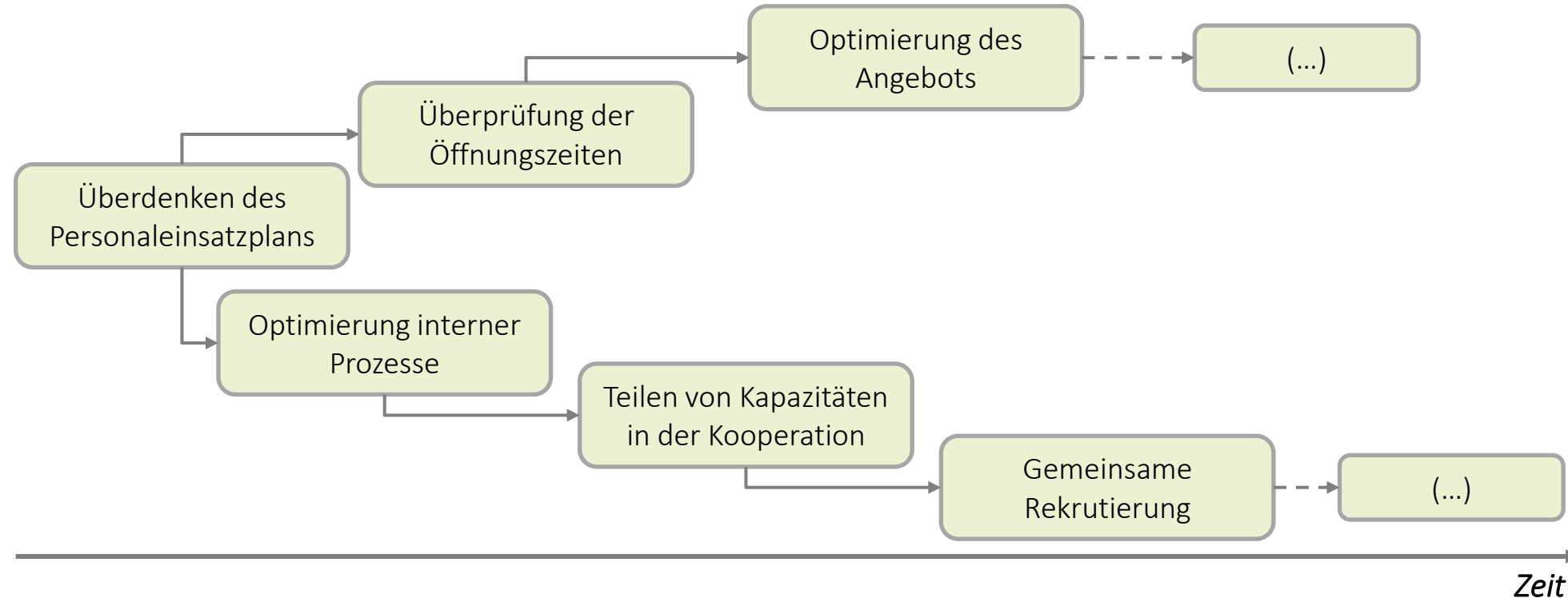


- Dieses Element definiert die **Art, Intensität und Anzahl der Aktivitäten**, die die Hotels gemeinsam durchführen.
- Dabei geht es um eine «**Operationalisierung**» der operativen Schwerpunkte aus der Strategie.
Vergleiche  **Instrument «Strategie der Hotelkooperation».**
- Aus den operativen Schwerpunkten werden mögliche gemeinsame Aktivitäten abgeleitet, diskutiert und ausgewählt.
- Haben sich die Hotelverantwortlichen für eine gemeinsame Aktivität entschieden, wird diese verbindlich umgesetzt (vergleiche Struktur auf Seite 27).
- In der Regel sollten maximal zwei gemeinsame Aktivitäten gleichzeitig bearbeitet werden – lieber wenige Massnahmen, die umgesetzt werden, als viele, die nur auf dem Papier bleiben.
- In der Anfangsphase sind gemeinsame Aktivitäten mit geringer Komplexität («Quick-Wins») zu bevorzugen, um eine positive Dynamik zu erzeugen und die Motivation zur Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten.

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



- In der Regel hängen Aktivitäten miteinander zusammen. Die Umsetzung einer gemeinsamen Aktivität kann eine Reihe weiterer Aktivitäten nach sich ziehen (Kaskadeneffekt), zum Beispiel:



Quelle: Eigene Darstellung

- Durch die kontinuierliche Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Aktivitäten erfolgt eine systematische Umsetzung der Strategie anhand der definierten operativen Schwerpunkte (vergleiche Seite 22).



Vorgehen zur Festlegung der Inhalte der Hotelkooperation

1. Die möglichen Inhalte bzw. gemeinsamen Aktivitäten werden mit den Hotelverantwortlichen in einem Workshop entwickelt, diskutiert und ausgewählt. Je nach Möglichkeit kann diese Diskussion mit dem Strategie-Workshop kombiniert werden.
 2. Es werden dabei maximal 2 gemeinsame Aktivitäten ausgewählt, die in einem nächsten Schritt vertieft und umgesetzt werden.
 3. Wenn eine gemeinsame Aktivität abgeschlossen ist, wird die nächste in Angriff genommen (vergleiche auch Kaskadeneffekt auf Seite 25).
- Die Umsetzung der ausgewählten gemeinsamen Aktivitäten erfolgt über einen «Use Case». Dieses Instrument wird im Kapitel 4 erläutert.



➤ **Vergleiche Instrument «Selektion von gemeinsamen Aktivitäten»**

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen

Element Struktur

- Dieses Element definiert die **Regeln** und die **Organisation der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern**.
- Schlüsselfaktoren der Struktur sind:
 - **Funktionsweise.** Regelmässige Treffen unter den Kooperationspartnern fördern den Austausch, stärken die Beziehung und bauen eine Vertrauensbasis und gegenseitige Unterstützung auf.
Vergleiche  **Instrument «Runder Tisch der Hotelkooperation»** für ein Hilfsmittel zur Methodik.
 - **Verbindlichkeit.**
 - Die gemeinsam diskutierten und ausgewählten Aktivitäten müssen anschliessend auch von den Partnerbetrieben umgesetzt werden. In der Regel tragen alle Beteiligten die Realisierung der Massnahme mit.
 - Die Partner diskutieren das Thema und einigen sich auf die geeignetsten Modalitäten, wie beispielsweise einen Mehrheitsbeschluss (Umsetzung durch alle), die Bildung von Untergruppen (nur ein Teil der Partnerbetriebe setzt die Massnahme um) usw.
 - Klare Regeln zur Verbindlichkeit, einschliesslich der Teilnahme an den Sitzungen der Kooperation, sind eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Ziele.

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



- **Operative Begleitung der Kooperation.**

- Eine Person sollte für die Begleitung der Kooperation verantwortlich sein.
- Sie übernimmt die Organisation und Nachbereitung von Treffen, koordiniert gemeinsame Aktivitäten inkl. Priorisierung und Umsetzungscontrolling und übernimmt (Teil-) Aufgaben wie bspw. die Kontaktpflege zu Lieferanten, externen Experten usw.
- Die Rolle kann grundsätzlich von einem Kooperationsmitglied übernommen werden.

- In saisonal geprägten Betrieben stellen die begrenzten Ressourcen, insbesondere die Zeit der Hotelverantwortlichen, häufig eine wesentliche Hürde für die erfolgreiche Umsetzung von Kooperationsmassnahmen dar.
- Die Erfahrung zeigt, dass es ohne eine inhaltliche und prozessuale Begleitung des Veränderungsprozesses durch eine externe Person schwierig ist, die ersten Phasen der Kooperation erfolgreich zu gestalten.
- Es ist deshalb ratsam, in der Anfangsphase einer Kooperation eine externe Person mit der Begleitung des Prozesses zu betrauen, die gleichzeitig die Mitglieder der Kooperation ausbildet, den Werkzeugkoffer effektiv einzusetzen.

Die externe Begleitung wird im Kapitel 5 erläutert.

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



Vorgehen zur Festlegung der Struktur der Hotelkooperation

1. Die Elemente der Struktur (Funktionsweise, Verbindlichkeit, operative Begleitung) werden gemeinsam mit den Hotelverantwortlichen in einem Workshop erarbeitet und definiert. Je nach Gegebenheit kann diese Diskussion auch mit dem Strategie-Workshop kombiniert werden.
2. Sobald die Elemente definiert sind, werden sie in einem «Pflichtenheft der Kooperation» dokumentiert.
3. Die Partnerbetriebe unterzeichnen dieses Pflichtenheft, wodurch die Struktur der Hotelkooperation offiziell wird.



➤ **Vergleiche Instrument «Pflichtenheft der Hotelkooperation»**

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



Element Team-Dynamik

- Das grösste Hindernis für eine erfolgreiche Hotelkooperation liegt in der «Team-Dynamik» zwischen den Kooperationspartnern. Dieses Element berücksichtigt die zwischenmenschliche Dimension der Zusammenarbeit.
- Die Zusammenarbeit gleichartiger Betriebe setzt voraus, dass **Mitbewerber zu Partnern werden**. Jeder Partner bringt seine Persönlichkeit und individuellen Beweggründe in die Kooperation ein.
 - Dies umfasst sowohl **persönliche als auch betriebliche Stärken**, die die überbetriebliche Zusammenarbeit bereichern können.
 - Gleichzeitig können jedoch auch **Defizite** auftreten, die den Aufbau eines funktionierenden Teams und den Erfolg der Kooperation beeinträchtigen.
 - Zudem gilt es, **Trittbrettfahrer-Effekte** zu vermeiden, bei denen einzelne Partner von den Leistungen anderer profitieren, ohne eine Gegenleistung zu erbringen.

Selbstmotivierte Partner und gegenseitiges Vertrauen sind entscheidend für den Erfolg einer Kooperation. Dies setzt voraus, dass die persönlichen und einzelbetrieblichen Ziele mit den Zielen der Kooperation in Einklang stehen und die Partner komplementäre Stärken einbringen können.

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



- Wichtige Faktoren zur Förderung der **Motivation** und des **gegenseitigen Vertrauens** :
 - **Eine klare Zielsetzung.**
 - Die gemeinsamen Ziele der Kooperation sollten klar formuliert und allen Beteiligten vermittelt werden, um Missverständnisse zu vermeiden.
 - **Erwartungsmanagement.**
 - Die Erwartungen aller Partnerbetriebe müssen abgestimmt und mit der Kooperationsstrategie in Einklang gebracht werden.
 - Um Frustration und Motivationsverlust zu vermeiden, ist es entscheidend, ein realistisches Bild zu zeichnen, das sowohl den erwarteten Nutzen (z. B. finanzielle Vorteile für das eigene Hotel) als auch das notwendige Engagement (z. B. Ressourcen, Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen) der Hotelverantwortlichen klar abwägt.
 - Das Erwartungsmanagement sollte proaktiv und fortlaufend im Rahmen der Kooperationssitzungen überprüft werden.

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



- **Gegenseitige Verbindlichkeit.**

- Eine klare Rollenverteilung und verbindliche Zusagen fördern das Vertrauen und stärken das Engagement in der Kooperation.

- **Transparenz aufbauen.**

- Transparenz zwischen den Kooperationspartnern fördert gegenseitiges Vertrauen. Ein zentrales Element dabei ist der offene Austausch von Informationen über den eigenen Hotelbetrieb.
- Dieser als «Sauna-Prinzip» bezeichnete Grundsatz beschreibt eine Kultur des offenen Dialogs, die transparente und hierarchiearme Kommunikation unterstützt.
- In einem ersten Schritt ist es wichtig, zumindest Betriebsdaten und Kennzahlen der Erfolgsrechnung auszutauschen.
 - Bsp. Betriebsdaten: Anzahl Zimmer, Öffnungstage, Übernachtungen, (...)
 - Kennzahlen Erfolgsrechnung: Einnahmen Hotel/F&B, ADR, GOP, (...)
- Im Laufe der Zeit sollte der Austausch, wenn möglich, auf die gesamte Erfolgsrechnung und idealerweise auch auf die Bilanz ausgeweitet werden.

3. IST/SOLL-Situation der Kooperation festlegen



- Profile der Kooperationspartner berücksichtigen.
 - **Fachliche Kompetenzen.** Zu Beginn der Kooperation sollten die Stärken und Schwächen offen gelegt werden, um die verfügbaren Kompetenzen zu identifizieren. Mögliche Kompetenzbereiche sind:
 - Online-Marketing
 - Personalmanagement
 - Buchhaltung
 - Menügestaltung im Restaurant
 - (...)
 - **Persönliche Eigenschaften.**
 - Es ist wichtig, die unterschiedlichen Persönlichkeiten zu verstehen, um die passenden Rollen zuzuweisen.
 - Eine extrovertierte Person eignet sich beispielsweise besser für den Kontakt mit Lieferanten oder die Kommunikation nach aussen, während eine introvertierte Person eher für analytische Aufgaben prädestiniert ist.



➤ **Vergleiche Instrument «Grundsätze der Zusammenarbeit»**



Use Cases (Anwendungsfälle) festlegen

Aktivitäten, Rollen,
Termine...

4. Use Case (Anwendungsfälle) festlegen

In diesem Kapitel wird das Vorgehen zur Umsetzung eines Anwendungsfalls beschrieben.

Anwendungsfälle konkretisieren und umsetzen.

- Ein «Use Case» ist ein Arbeitsinstrument zur Umsetzung der gemeinsam geplanten Aktivitäten. Diese wurden im Rahmen der SOLL-Situation der Kooperation (vergleiche Seite 22) festgelegt.
- Die Massnahmen werden in einem **Kurzdokument** konkretisiert und können nach Bedarf an neue Entwicklungen angepasst werden.
 - Angestrebte Ergebnisse (qualitativ/quantitativ)
 - Aktionsplan (wer macht was bis wann)
- Der Use Case dient zudem dem Controlling der Umsetzung (im Rahmen von Kooperationssitzungen, vergleiche  **Instrument «Runder Tisch der Hotelkooperation»**) und der Aufgabenteilung zwischen den Hotelverantwortlichen und der externen Begleitung. Alle Beteiligten haben Zugriff auf das Dokument und können es, zum Beispiel über ein Cloud-System, bearbeiten.
- Eine Begleitperson (intern oder extern) ist für die Ausarbeitung, Aktualisierung und Überprüfung des Use Case zuständig (siehe Seite 28 und Kapitel 3).

Die Formulierung und Planung eines konkreten Use Case schafft Verbindlichkeit zwischen den Parteien.

Aufbau eines Anwendungsfalls

Vorgehen zur Festlegung des Use Case

1. Der **Status Quo** wird in einem Kurzbeschrieb formuliert und schafft ein Grundverständnis der Ausgangslage und bildet gleichzeitig die Grundlage für die Festlegung der Ziele und Massnahmen.
2. Mit der **Definition der Zielsetzung** werden die konkreten Ergebnisse formuliert, die durch die Implementierung des Use Cases erreicht werden sollen. Die Zielsetzung dient als Orientierung und gibt klare Kriterien vor, an denen der Erfolg des Use Cases gemessen wird.
3. Mögliche **Herausforderungen und Erfolgsfaktoren**, die den Erfolg des Use Case beeinflussen können, werden im Vorfeld identifiziert und deren Risiken in die Planung einbezogen.
 - Mögliche Hindernisse: technische Schwierigkeiten, mangelnde Akzeptanz, Ressourcenengpässe etc.
 - Schlüsselfaktoren für Erfolg: Vertrauensbasis, Schulung von Mitarbeitenden, etc.
4. Das Vorgehen und die Handlungsfelder werden in einem **Aktionsplan** mit konkreten Schritten und Massnahmen wie Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen für eine erfolgreiche Umsetzung konkretisiert. Regelmässige Meilensteine und Erfolgskontrollen stellen sicher, dass die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.





Externe Begleitung

Operative Koordination,
Controlling der
Umsetzung

5. Externe Begleitung

In diesem Kapitel werden die Rolle und die erforderlichen Kompetenzbereiche einer externen Begleitung im Kooperationsprozess erläutert.

Externe Begleitung in der Anfangsphase als Erfolgsfaktor

- Externe Begleitung bietet unvoreingenommene Perspektiven auf Herausforderungen und identifiziert Verbesserungspotenziale, die intern möglicherweise übersehen werden.
- Sie agiert unabhängig von internen Interessen und unterstützt die Entwicklung von Lösungen, die eine sachliche und fundierte Entscheidungsfindung fördern.
- Zudem entlastet sie die Kooperationsmitglieder, sodass diese sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können, was die Effizienz steigert und die Umsetzung von Massnahmen beschleunigt.

Voraussetzungen

Entscheidend ist, dass die Mitglieder der Kooperation Vertrauen in die externe Begleitung haben. Die Person sollte über fundierte praktische Erfahrung in der Hotellerie und Gastronomie sowie im Projektmanagement verfügen. Darüber hinaus sollte sie mit dem praxisorientierten Werkzeugkoffer für Kooperationen vertraut sein und diesen gezielt einsetzen können, um die Kooperationsmitglieder bei der effektiven Anwendung der Instrumente zu unterstützen.

Anmerkung: Es ist vorgesehen, einen Pool von «qualifizierten Begleitpersonen für Kooperationen» aufzubauen.

Hauptaufgaben der externen Begleitung

- Strategische und praktische Unterstützung der Kooperation und ihrer Mitglieder:
 - Unterstützung bei der Selektion, Priorisierung und Umsetzung von gemeinsamen Aktivitäten. Vergleiche  **Instrument «Selektion von gemeinsamen Aktivitäten»**
 - Erarbeitung der «Use Cases». Vergleiche  **Instrument «Use Case»**
 - Regelmässige Kontakte mit den Hotelverantwortlichen (vor Ort, telefonisch, online)
- Organisation der «runden Tische» der Kooperation, inkl. Vor- und Nachbereitung (Agenda, Protokolle, Follow-up usw.). Vergleiche  **Instrument «Runder Tisch der Hotelkooperation»**
- Übernahme von (Teil-)Aktivitäten der Umsetzung:
 - Zusammenführen von Informationen/Unterlagen der Hotels
 - Koordination mit externen Partnern (z. B. Lieferanten)
 - (...)
- Controlling der Umsetzung der «Use Cases»
- Übernahme von Coaching-Aufgaben für Hotelverantwortliche

Spätere Phase der Kooperation: Jährliche Analyse der IST-Situation und Fortschrittsbewertung.

Profil der externen Begleitung

- Aus-/Weiterbildung und praktische Erfahrung im Bereich Hotellerie und Gastronomie
- Praktische Kenntnisse und Erfahrungen in den Schlüsselbereichen der Hotellerie
- Erfahrung in der Begleitung von Projekten und Arbeitsgruppen
- Fähigkeit, Lösungen zu entwickeln und deren Umsetzung praxisorientiert zu begleiten
- Freude an der Zusammenarbeit mit Menschen
- Kommunikative, begeisterungsfähige und empathische Persönlichkeit
- Möglichkeit, in regelmässigen Abständen vor Ort zu sein
- Gewandtheit im Umgang mit IT
- Strukturierte und vernetzte Arbeitsweise
- (...)