



Instrument «Quick Check»

Leitfaden zur Analyse von Hotelbetrieben

Projekt «Betrieblich nachhaltige Kooperationen»



Impressum

Projektträger HotellerieSuisse Berner Oberland und HotellerieSuisse Valais-Wallis (unterstützt durch Innotour)

Bearbeitung conim AG

Zweck des Dokuments Das vorliegende Dokument stellt das Instrument «Quick Check» für die Analyse von Hotelbetrieben dar, das im Rahmen des Projekts «Betrieblich nachhaltige Kooperationen» erarbeitet wurde.

Das Dokument ist öffentlich und soll als konzeptionelle Grundlage für die Multiplikation von Kooperationen zwischen Hotels in der Schweiz dienen.


Disclaimer Die in dieser Dokumentation verwendeten Informationen und Namen sind anonymisiert. Ähnlichkeiten mit realen Personen oder Hotels sind zufällig und nicht beabsichtigt.

Datum März 2026 (Entwurf, Projekt in Bearbeitung)

Inhalt

	01	02
Einleitung und Bezugsrahmen	Ziele des Instruments Quick Check	Einführung in das Instrument
03	04	
Inhalt des Instruments Quick Check	Beispiel Instrument Quick Check	

Einleitung und Bezugsrahmen

- Dieser Leitfaden richtet sich an Hotelverantwortliche, TouristikerInnen und BranchenexpertInnen, die erfolgreiche und nachhaltig funktionierende Hotelkooperationen aufbauen oder weiterentwickeln möchten.
- Auf den Seiten 5 bis 7 wird die «Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen» in kompakter Form vorgestellt. Sie bildet die konzeptionelle Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung wirkungsvoller Kooperationen zwischen Hotelbetrieben.
- Ein zentrales Element dieser Methodik ist das  **Instrument «Quick Check»**, das in diesem Dokument näher erläutert wird. Es ist ein Element des Werkzeugkoffers für die Umsetzung erfolgreicher Hotelkooperationen.
- Die ausführliche Version der Methodik sowie Informationen zum Gesamtprojekt, den Zielen, dem Inhalt und den weiteren Instrumenten des Werkzeugkoffers werden in separaten Dokumenten ausführlich beschrieben.
- Diese finden Sie auf der Projektwebsite benako.ch.

Einleitung und Bezugsrahmen

Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen

Das vorliegende Führungsmodell bietet eine strukturierte Grundlage, für den gezielten Aufbau, die effiziente Steuerung und die langfristige Weiterentwicklung von Hotelkooperationen. Es umfasst drei aufeinander aufbauende Phasen.

1. Phase: Bewertung der Ausgangslage

Fragestellung:

Warum eine Kooperation eingehen?

Aufgaben:

- Analyse der aktuellen Situation
- Identifikation von Herausforderungen und Chancen
- Klärung der Ziele und des Mehrwerts einer Kooperation

2. Phase: Überbetriebliche Konzeption

Fragestellung:

Was soll die Kooperation erreichen und wie wird sie gestaltet?

Aufgaben:

- Festlegung der Strategie und Massnahmen
- Entwicklung eines gemeinsamen Umsetzungskonzepts
- Definition von Strukturen, Rollen u. Verantwortlichkeiten

3. Phase: Umsetzung

Fragestellung:

Wie wird die Kooperation wirkungsvoll in die Praxis überführt?

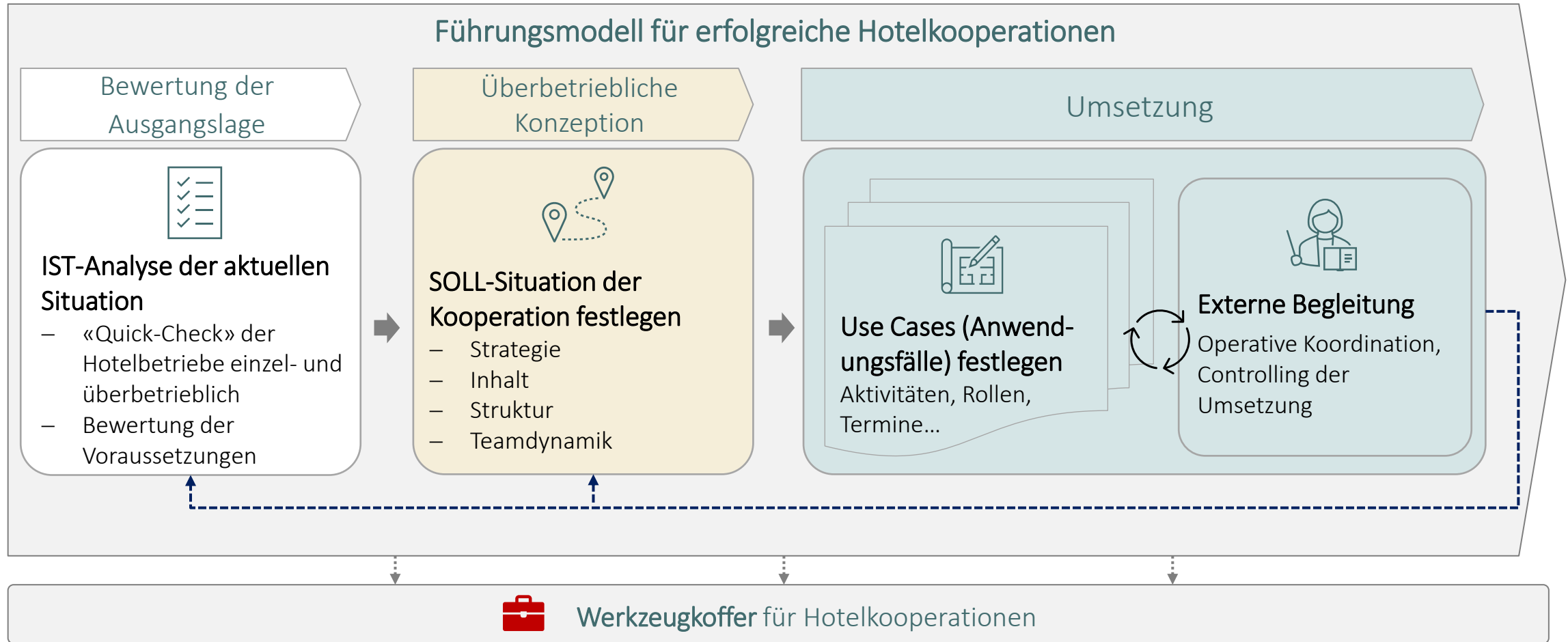
Aufgaben:

- Definition und Implementierung der geplanten Massnahmen
- Steuerung und Kontrolle der Zusammenarbeit
- Kontinuierliche Optimierung und Weiterentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung

Einleitung und Bezugsrahmen

Das Führungsmodell bildet die methodische Grundlage für die Umsetzung nachhaltig erfolgreicher Hotelkooperationen.



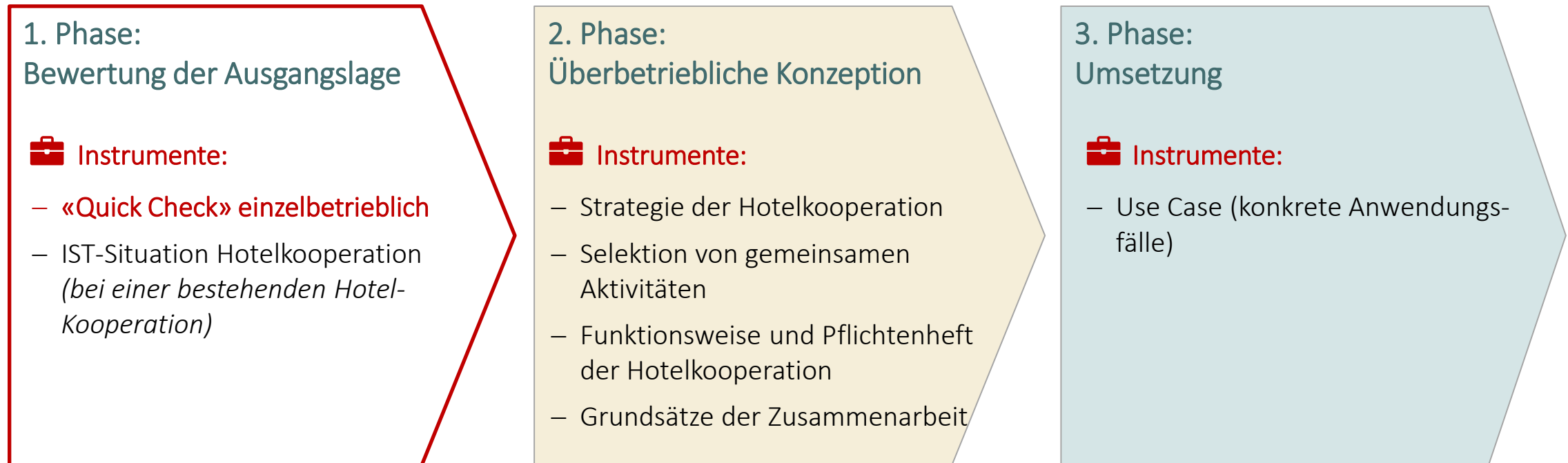
Quelle: Eigene Darstellung

➤ *Der Werkzeugkoffer enthält wertvolle Hilfsmittel für die Realisierung von Kooperationen.*

Einleitung und Bezugsrahmen

Werkzeugkoffer für Hotelkooperationen

Der Werkzeugkoffer bietet für jede Phase bewährte Tools, die Hoteliers und Tourismusakteure dabei unterstützen, Kooperationen effektiv zu planen und umzusetzen.



Quelle: Eigene Darstellung

➤ Das vorliegende **Instrument «Quick Check»** ist Gegenstand der Phase 1, Bewertung der Ausgangslage.

1. Ziele des Instruments

Ziele des Instruments «Quick Check»

- Ziel ist es, die aktuelle Situation sowie Stärken und Schwächen des Hotelbetriebs zu skizzieren.
- Das Dokument dient als Grundlage für die Erarbeitung eines Gesamtblicks mit Fokus auf die Betriebe der Hotelkooperation sowie sämtliche am Projekt beteiligten Akteure.

Vermerk: Im Quick Check werden keine spezifischen Themen vertieft. Diese sind Gegenstand von weitergehenden Analysen auf der Grundlage der zu definierenden Strategien der Hotelkooperation und von gemeinsam festgelegten Use Cases. *Ein Use Case ist ein weiteres Instrument in der Umsetzungsphase (Phase 3) und definiert einen konkreten Anwendungsfall.*

2. Einführung in das Instrument

- Jeder Hotelbetrieb hat eine eigene Ausgangssituation mit unterschiedlichen Chancen und Herausforderungen im Vergleich zu anderen Partnerbetrieben.
- Mit einem «Quick Check» pro Hotelbetrieb wird die gegenwärtige Lage erfasst und eine Grundlage für die Kooperation gelegt.
- 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.

Zur Standortbestimmung wird meist eine externe Fachperson hinzugezogen, die eine objektive Sichtweise einbringt und die Betriebsverantwortlichen zu einer fokussierten Reflexion anregt.

2. Einführung in das Instrument

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

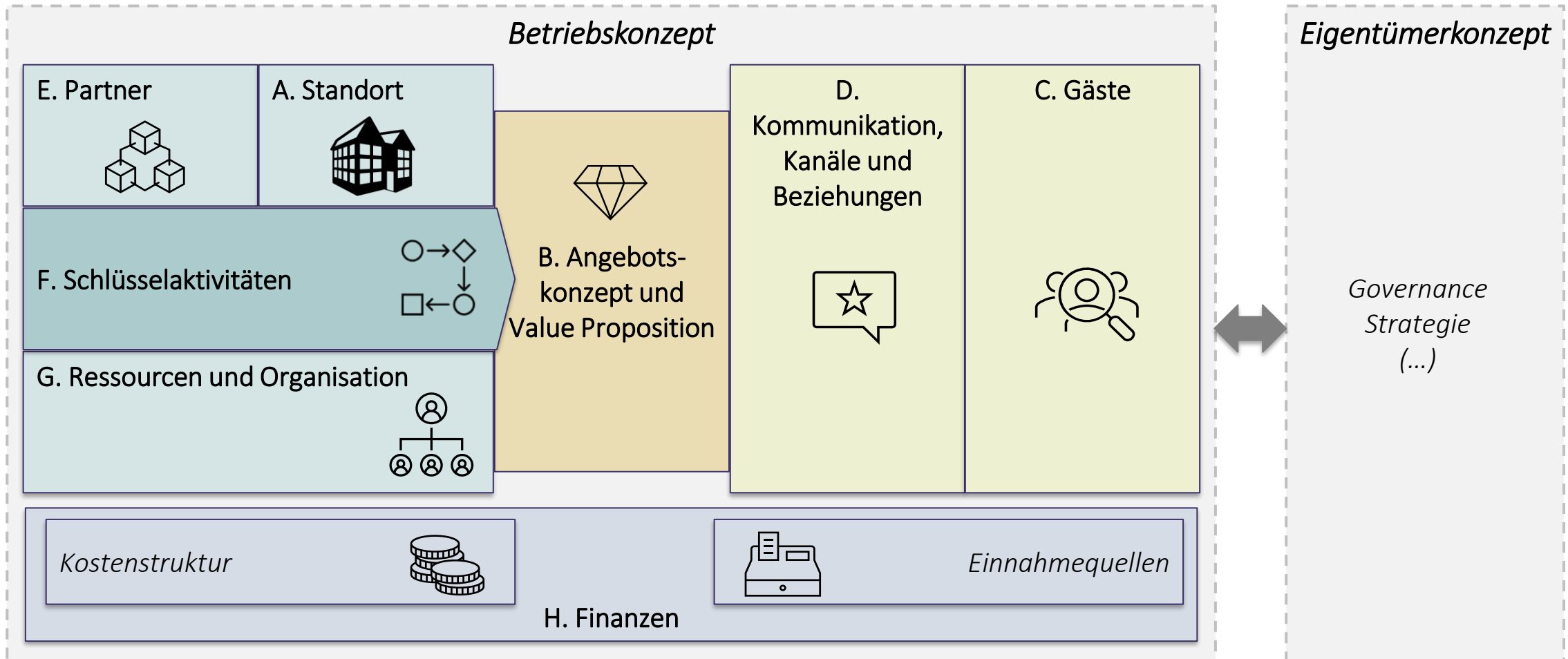
1. Einholen von Informationen über den Hotelbetrieb bei den Hotelverantwortlichen: Jahresergebnis der letzten 3-5 Jahre, Statistiken über Logiernächte, Gäste usw.
2. Die erhaltenen Informationen werden in die Quick Check Vorlage (vergleiche nächste Seiten) übertragen. Der Entwurf des Quick Checks wird 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.

3. Inhalt des Dokuments

Inhalt des Dokuments «Quick Check»

Basis für die Bewertung der IST-Analyse bildet das **Geschäftsmodell des Hotelbetriebs**, das anhand des Business Model Canvas analysiert wird. Es gliedert sich in ein Betriebskonzept und Eigentümerkonzept (siehe Erläuterung in den zwei nachfolgenden Folien).



Quelle: conim ag, abgeleitet von Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation.

3. Inhalt des Dokuments

Betriebskonzept

Im Rahmen der Analyse sollten unter anderem die folgenden Fragen zur Betriebsführung beantwortet werden:



A. Standort. Über welche Infrastrukturen verfügt der Betrieb? Sind Investitionen nötig bzw. geplant?
Lage, Erreichbarkeit, Zimmer, Restaurant, Wellness usw.



B. Angebotskonzept und Value Proposition. Was bietet das Hotel den Gästen an? Mit welchen Alleinstellungsmerkmalen?
Beherbergung, Gastronomie, Wellness, USP usw.



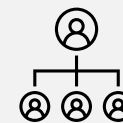
C. Gäste. Für wen schafft das Hotel Wert? Wer sind die Gäste? Welche Bedürfnisse haben sie?
Familien, Ski-Fahrer, Lifestyle, Sightseeing, Natur usw.



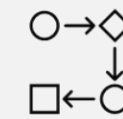
D. Kommunikation, Kanäle und Beziehungen. Auf welchen Kanälen werden die Gäste erreicht? Wie werden Kundenbeziehungen gepflegt?
Online-Marketing, Webseite, OTAs, Events usw.



E. Partner. Welche sind die Schlüsselpartner? Welche (Teil-) Arbeitsprozesse werden extern durchgeführt?
Kooperationspartner, Lieferanten, DMO, Tour-Operator usw.



G. Schlüsselaktivitäten. Welche Prozesse sind für die Bereitstellung der Produkte zentral?
Gästebetreuung, Restauration, Housekeeping, Beschaffung usw.



F. Ressourcen und Organisation. Welches sind die Schlüssel-Ressourcen? Wie sind die Mitarbeitenden entlang der Wertschöpfungskette organisiert?
Organigramm, Zuständigkeiten, Qualifikationen usw.



H. Finanzen. Wie verdienen wir Geld? Wie ist die Kostenstruktur? Was sind die wichtigsten Ausgaben?
Kostenstruktur, Einnahmequellen, Benchmarking usw.

3. Inhalt des Dokuments

Eigentümerkonzept

Im Rahmen der Analyse sollten unter anderem die folgenden Fragen zur Eigentümerschaft beantwortet werden:



Eigentümerstrategie. Definiert die zentralen Ziele, Werte und Erwartungen der Eigentümer an das Unternehmen und dient als Orientierungsrahmen für die Unternehmensstrategie und -führung.

- Welchen Zweck soll das Unternehmen für die Eigentümer erfüllen?
Bsp. langfristige Wertsteigerung, Sicherung von Arbeitsplätzen, regionale Verankerung usw.
- Welche Rolle wollen die Eigentümer in der Unternehmensführung einnehmen?
Bsp. aktiv operativ tätig oder eher überwachend auf strategischer Ebene.
- Wie soll die langfristige Entwicklung des Unternehmens sichergestellt werden? Mit welchem Zeithorizont?
Bsp. Familieninterne Nachfolgeregelung, Verkauf des Betriebs usw.



Governance. Wie Entscheidungen getroffen und Verantwortlichkeiten verteilt sind.

- Von wem werden die strategischen Entscheidungen getroffen?
Bsp. Geschäftsleitung, Eigentümer, Verwaltungsrat usw.
- Wie sind die Zuständigkeiten zwischen Eigentümer und Betriebsleitung geregelt?
Bsp. klare Rollenverteilung, informelle Abstimmung usw.
- Wie transparent sind Entscheidungsprozesse und Zuständigkeiten?
Bsp. dokumentierte Prozesse, regelmässige Berichte, Feedbackkultur usw.

4. Beispiel Instrument Quick Check

Instrument «Quick Check»

Auf den nächsten Seiten wird ein Beispiel eines Quick Checks für ein Hotelbetrieb gezeigt:

- *IST-Situation: Betriebskonzept
(Beschreibung und Analyse des Hotels: Wie wird der Betrieb aktuell geführt?)*
- *IST-Situation: Eigentümerkonzept
(Analyse der Rolle und Verantwortung des Eigentümers. Wer ist der Eigentümer und welche Ziele verfolgt er mit dem Hotel?)*
- *Fazit: Kurzeinschätzung*
- *Details zu den Finanzen (separater Anhang)*

Das im nachfolgenden, vereinfachten Beispiel verwendete Hotel ist anonymisiert. Alle dargestellten Daten sind fiktiv und dienen ausschliesslich zur Veranschaulichung.

Das Beispiel gilt als Vorlage für die Erstellung von weiteren Quick Checks.

4. Beispiel Instrument Quick Check

A. Standort

Lage

- Inmitten eines malerischen Tessiner Dorfes, im Bezirk Lugano
- Offener Blick über den Luganersee und die sanften Hügel

Erreichbarkeit

- Gute Erreichbarkeit mit Privatauto (15 Min. von Lugano)
- Begrenzte Anzahl an Parkplätzen direkt vor dem Hotel inkl. einer Elektro-Ladestation
- öV: Stündliche Verbindung von Lugano (PostAuto 25 Min.)

Infrastruktur

- 16 Hotelzimmer
- Restaurant mit 40 Sitzplätzen und kleiner Sonnenterrasse
- Gute Bausubstanz, keine grösseren Investitionen in die Infrastruktur erforderlich
- Das Hotel ist jedoch in die Jahre gekommen, es sind Arbeiten am «Look&Feel» erforderlich

Ist-Situation: Betriebskonzept

B. Angebotskonzept und Value Proposition

Angebot / Produkt

- Öffnungszeiten: 10 Monate (März-Dezember) im Jahr 2024
- 3-Sterne klassifiziert (HotellerieSuisse)
- Gastronomie:
 - Typisches regionales Angebot, Fokus auf lokale Produkte
 - Barangebot für Gäste und Einheimische

Positionierung, USP

- Das Hotel wird als kleines Panoramahotel vermarktet.
- Keine klare Positionierung. Das Hotel wird mit der Destination Lugano identifiziert (Abhängigkeit von Sommersaison und Wetterbedingungen).

4. Beispiel Instrument Quick Check

C. Gäste

- Gästemix: Hauptsächlich aus der Schweiz, Paare und Individualreisende zwischen 30-60 Jahre
- (Haupt-)Gästesegmente (gemäss [Kategorien](#) Schweiz Tourismus)
 - Nature Lover
 - Culture Traveller
- Gästebewertungen (Meta-Review TrustYou, 30.04.2025)

Gesamtbewertung	4.5 / 5	Schöne Aussicht und herzliche Gastfreundschaft. Die Zimmer sind allerdings etwas in die Jahre gekommen.
Preis-Leistungs-Verhältnis	4 / 5	Die Hotelausstattung entspricht nicht mehr ganz dem heutigen Standard.
Lage	4.7 / 5	Zentrale Lage, ideal für Ausflüge.
Sauberkeit	4.9 / 5	Hotel ist sehr sauber.
Service	5 / 5	Professionelles und herzliches Team.
Frühstück	4.6 / 5	Vielfältiges Frühstück mit regionalen Produkten.
Zimmer	3.5 / 5	Die Zimmer inkl. Bad sind etwas in die Jahre gekommen.

Ist-Situation: Betriebskonzept

D. Kommunikation, Kanäle und Beziehungen

- Die Webseite des Hotels ist modern und funktionell (mit Buchungsoption)
- Zusätzliche Buchungsoption über Booking.com
- Swisstainable Level I - committed
- Social-Media-Kanäle, Instagram und Facebook, mit monatlichen Posts durch eine externe Agentur inkl. Erstellung von Bild- und Videomaterial
- Newsletter
- Zufriedenheitsbefragung der Gäste beim Check-out (Qualitätskontrolle)

4. Beispiel Instrument Quick Check

E. Partner

- Zusammenarbeit mit dem Tourismusbüro der Region Lugano und den umliegenden Gemeinden.
- Regionale Partnerschaften mit Künstlern, Weingütern und Landwirten für lokale Produkte.
- (...)

Ist-Situation: Betriebskonzept

F. Schlüsselaktivitäten

- Hauptaktivitäten:
 - Beherbergung (Buchungsverwaltung, Check-in/out, Kundenbetreuung vor Ort, Zimmerreinigung, ...)
 - F&B (Gastronomie: à la carte Restaurant und Barbetrieb)
- (...)

4. Beispiel Instrument Quick Check

G. Ressourcen und Organisation

- 6.0 VZÄ im Jahr 2024 (exkl. Eigentümer)
 - 4.5 F&B
 - 1.5 Beherbergung
- Das Inhaber-Ehepaar ist mit Ausnahme der Küche in nahezu alle betrieblichen Prozesse eingebunden. Eine Vollzeitkraft könnte hier eine optimale Entlastung schaffen. Die Suche nach einer passenden Fachkraft gestaltet sich jedoch schwierig und stellt zugleich einen erheblichen Kostenfaktor für das Hotel dar.
- Das Inhaberpaar plant, sich in 3 bis 4 Jahren aus dem Betrieb zurückzuziehen. Aktuell fehlt jedoch eine Nachfolgelösung.
- Die betrieblichen Prozesse sind nicht klar strukturiert.
- (...)

Ist-Situation: Betriebskonzept

H. Finanzen

Kennzahlen Erfolgsrechnung	5. Geschäftsjahr	Benchmark
RevPAR	CHF 98	CHF 101
GOPPAR	CHF 11	CHF 37
GOP in CHF	CHF 54'400	-
GOP in %	7.0%	11.0%
Verschuldungsfaktor	21 Jahre	3-6 Jahre

Vergleiche Details zu den Finanzen in separatem Dokument.

- Die operativen Kennzahlen liegen unter den Medianwerten von vergleichbaren Hotelbetrieben.
 - Der betriebliche Cash-Flow reicht zwar aus, um sämtliche operative Aufwendungen zu decken.
 - Allerdings belasten Abschreibungen und Finanzaufwand die Erfolgsrechnung, sodass die Gewinnmarge zu niedrig ausfällt.
- Die langfristigen Verbindlichen sind höher als das Anlagevermögen. Die Bilanz ist überschuldet.
 - Die Ertragskraft des Betriebes verunmöglicht es, die Bilanzsituation aus eigener Kraft zu verbessern.
 - Ein schlechtes Geschäftsjahr würde die Weiterführung des Betriebes akut gefährden.

4. Beispiel Instrument Quick Check

Ist-Situation: Eigentümerkonzept

Eigentümerkonzept

- Einzelfirma
- Gründung und Eintrag im HR: 15.04.1998
- Es gibt keine Nachfolgeregelung / Nachfolgelösung. Eine familieninterne Lösung ist nicht vorhanden. Veräußerung der Liegenschaft denkbar.
- (...)

4. Beispiel Instrument Quick Check

Fazit: Kurzeinschätzung

	Stärke	Schwäche
Betriebskonzept		
A. Standort	– Die ruhige Lage und die Stadtnähe zu Lugano sind ein Vorteil für die Attraktivität des Hotels.	– Das «Look&Feel» ist nicht mehr zeitgemäss und entspricht nicht den Erwartungen der Gäste, erfordert jedoch keine substanziellen Investitionen.
B. Angebotskonzept und Value Proposition	– Das Angebot entspricht den Erwartungen eines Panoramahotels.	– USP / Wertversprechen ist gezielt zu schärfen, um die Abhängigkeit von wetterbedingten Buchungsschwankungen nachhaltig zu reduzieren.
C. Gäste	– Schweizer Gäste (kaufkräftig).	
D. Vermarktung	– Diverse Kanäle (Website, SoMe, Buchungsplattformen).	
E. Partner	– Langjährige regionale Kooperationen (Tourismusbüro, Gemeinden).	
F. Schlüsselaktivitäten	– Konzentration auf das Hauptgeschäft mit Einbezug von regionalen Partnern.	
G. Ressourcen und Organisation		– Zu starke Einbindung des Inhaber-Ehepaars in das Alltagsgeschäft: Es fehlt die Zeit für die strategische Arbeit.
H. Finanzen	– Solide finanzielle Situation (operativ)	– Bilanzsituation ist eng zu beobachten
Eigentümerkonzent		
		<ul style="list-style-type: none"> – Unbeschränkte Haftung mit persönlichem Vermögen für geschäftliche Schulden – Nachfolgeregelung noch unklar

Handlungsprioritäten für die Zukunft (Übersicht)



- **Nachfolgeregelung / Nachfolgelösung:** Die Optionen für die Weiterführung des Hotels sollen in den nächsten 1-2 Jahren evaluiert werden.



- **Entlastung der Hoteliers:** Zur Entlastung des Inhaberpaars sollen die betrieblichen Abläufe professionalisiert und die Personalstruktur strategisch ergänzt werden. Ziel ist es, operative Verantwortung schrittweise zu übergeben und so Freiräume für private und strategische Aufgaben zu schaffen.



- **Investitionen:** Zur langfristigen Sicherung der Attraktivität des Hotels sind Investitionen in das „Look & Feel“ des Hotels, insbesondere in Design, Ambiente und Gästekomfort, notwendig.

- (...)