



Instrument «IST-Situation Hotelkooperation»

Leitfaden zur Entwicklung von nachhaltigen Hotelkooperationen

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 «IST-Situation Hotelkooperation» für die Analyse von bestehenden Hotelkooperationen 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 Hotelbetrieben in der Schweiz dienen.
- Disclaimer Die in dieser Dokumentation verwendeten Informationen und Namen sind anonymisiert. Ähnlichkeiten mit realen Personen oder Hotelbetrieben sind zufällig und nicht beabsichtigt.
- Datum Mai 2026 (Entwurf, Projekt in Bearbeitung)

Inhalt

	01	02
Einleitung und Bezugsrahmen	Zielsetzung des Instruments IST-Situation Hotelkooperation	Einführung in das Instrument
03	04	
Inhalt des Instruments IST-Situation Hotelkooperation	Beispiel Instrument IST-Situation Hotelkooperation	

Einleitung und Bezugsrahmen

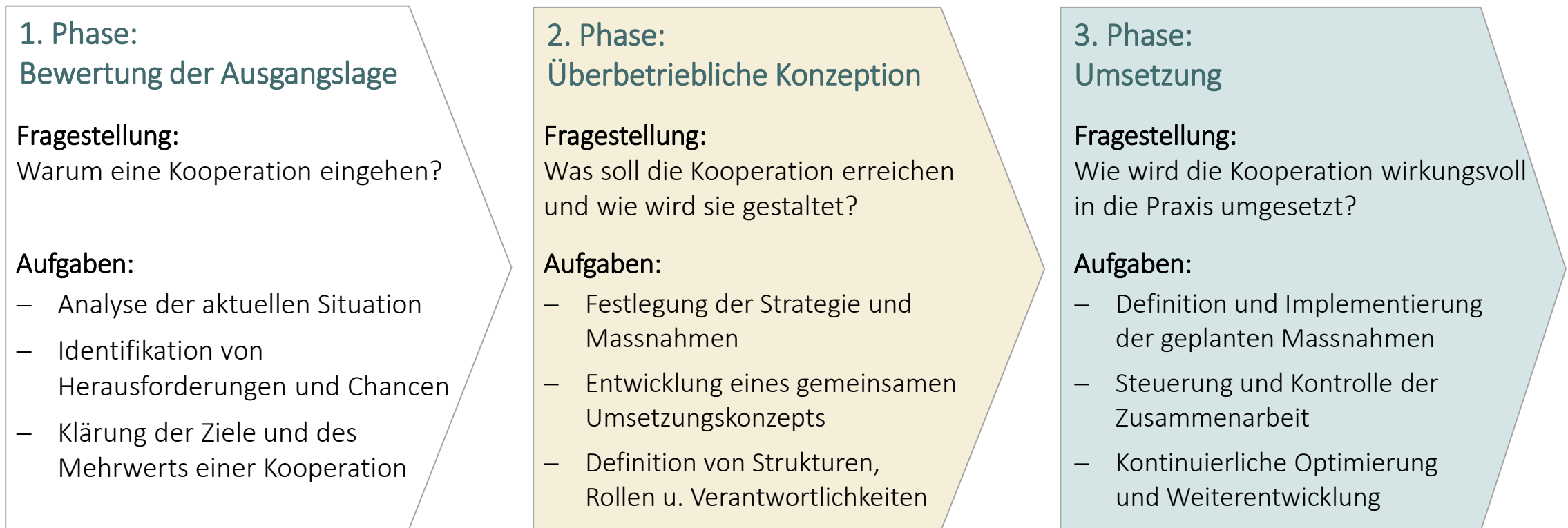
- Dieser Leitfaden richtet sich an Hotelverantwortliche, TouristikerInnen und BranchenexpertInnen, die erfolgreiche und nachhaltig funktionierende Hotelkooperationen aufbauen oder weiterentwickeln möchten.
- Auf den Seiten 5 bis 7 wird die «Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen» in kompakter Form vorgestellt. Sie bildet die konzeptionelle Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung wirkungsvoller Kooperationen zwischen Hotelbetrieben.
- Ein zentrales Element dieser Methodik ist das  **Instrument «IST-Situation Hotelkooperation»**, 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

Phasenmodell zur Entwicklung von Hotelkooperationen

Das **Führungsmodell für Kooperationen** schafft eine strukturierte Grundlage für den gezielten Aufbau, die wirksame Steuerung und die nachhaltige Weiterentwicklung von Hotelkooperationen.

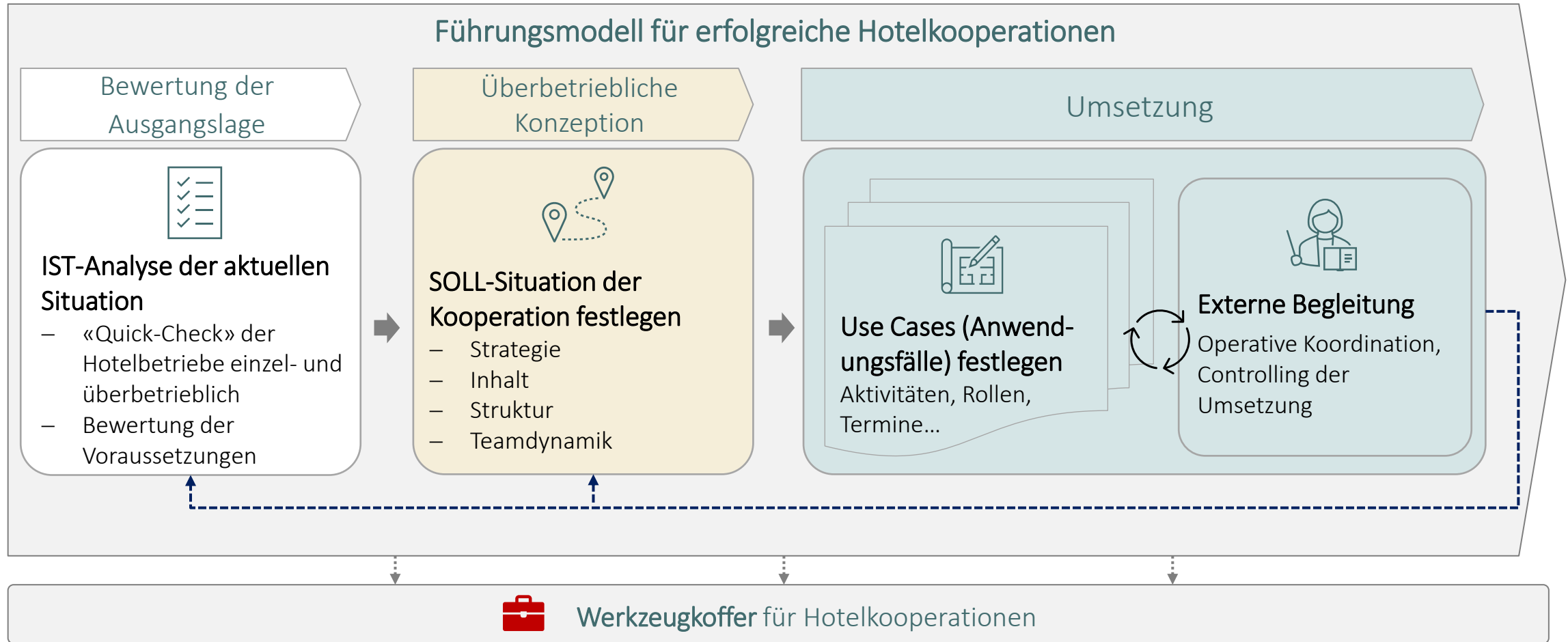
Es gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Phasen:



Quelle: Eigene Darstellung

Einleitung und Bezugsrahmen

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



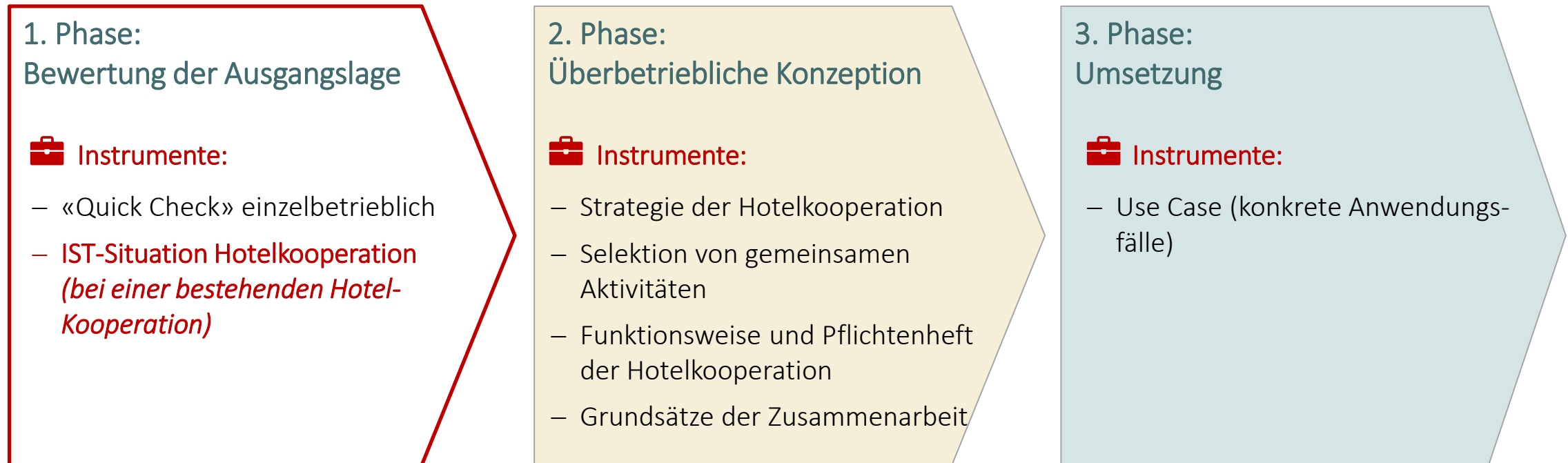
Quelle: Eigene Darstellung

➤ *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 «IST-Situation Hotelkooperation»** dient in Phase 1 der Bewertung der Ausgangslage.

1. Zielsetzung des Instruments

«IST-Situation Hotelkooperation»

- Ziel dieser Phase ist die systematische Erfassung der aktuellen Situation sowie die Analyse der Stärken und Schwächen der bestehenden Hotelkooperation.
- Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage für einen Gesamtüberblick über die Hotelkooperation und schaffen die Basis für die Entwicklung zukunftsgerichteter Optimierungs- und Weiterentwicklungsmassnahmen.

Vermerk: Das Instrument dient der Analyse und Weiterentwicklung bestehender Hotelkooperationen und wird eingesetzt, wenn neue Entwicklungsperspektiven und Optimierungspotenziale aufgezeigt werden sollen.

2. Einführung in das Instrument

- Die Erhebung der IST-Situation basiert auf den vier Elementen des Kooperationsmodells (Strategie, Inhalt, Struktur und Teamdynamik; siehe Folgeseite).
- Sie dient als Grundlage für die Analyse der bisherigen Entwicklung der Kooperation und berücksichtigt sowohl die erzielten Erfolge als auch die aufgetretenen Herausforderungen seit ihrer Gründung.
- Die Erfassung der IST-Situation der Kooperation erfolgt parallel zum Quick Check der einzelnen Hotelbetriebe.

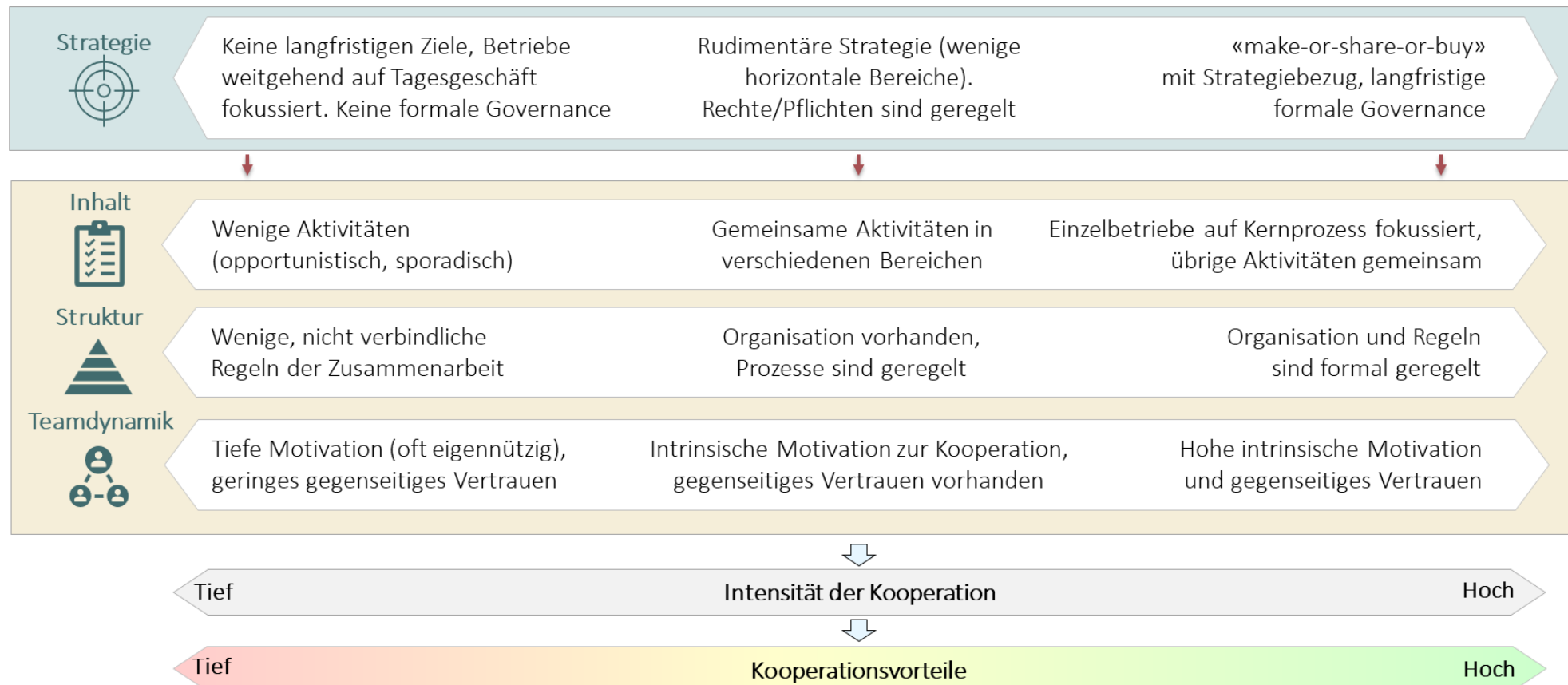
Vorgehen zur Erhebung der IST-Situation

1. Informationen zur Kooperation bei den Hotelverantwortlichen einholen (Geschichte, Strategie, Organisation, Vereinbarungen und gemeinsame Aktivitäten).
2. Die Informationen in der Vorlage strukturieren und durch öffentlich verfügbare Quellen ergänzen.
3. Vertiefungsfragen zur Schliessung von Informationslücken erarbeiten.
4. Die Vertiefungsfragen in einem Workshop mit den Kooperationsmitgliedern diskutieren.
5. Das Dokument «IST-Situation Hotelkooperation» finalisieren und den Hotelverantwortlichen zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung stellen.

3. Inhalt des Instruments

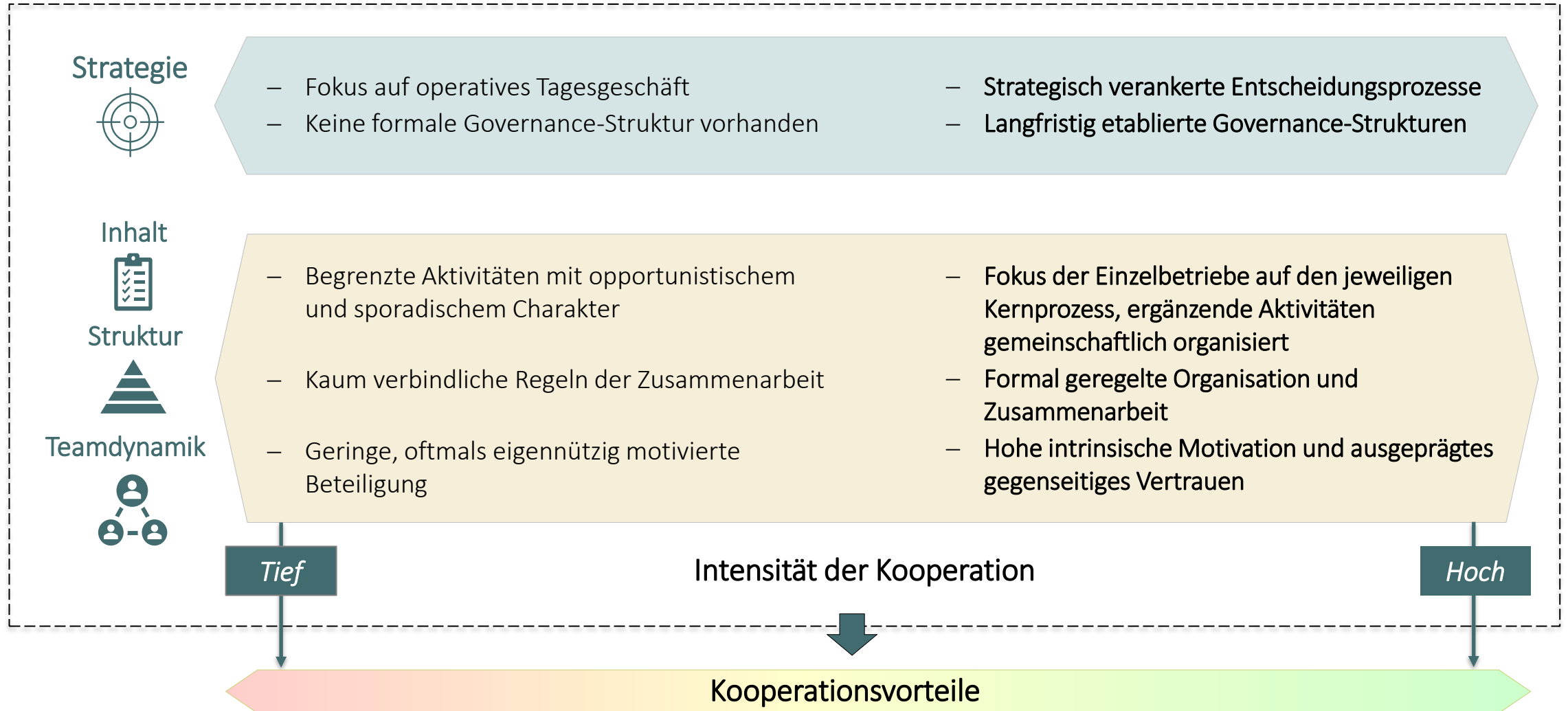
Inhalt des Dokuments «IST-Situation Hotelkooperation»

Die Bewertung der IST-Situation der Hotelkooperation erfolgt anhand der vier Elemente des Kooperationsmodells: Strategie, Inhalt, Struktur und Teamdynamik (siehe Erläuterungen auf den beiden nachfolgenden Folien sowie im Dokument «Methodik» auf der Projektwebsite benako.ch).



3. Inhalt des Instruments

Der Mehrwert steigt mit der Intensität der Zusammenarbeit



3. Inhalt des Instruments

- Für jedes Element des Kooperationsmodells werden **gezielte Leitfragen** formuliert, um ein möglichst umfassendes Bild des aktuellen Entwicklungsstands der Kooperation zu gewinnen.
- Darüber hinaus wird die **Geschichte der Hotelkooperation beleuchtet**, um die ursprünglichen Beweggründe, prägende Meilensteine sowie die wichtigsten Erfolge und Herausforderungen seit der Gründung sichtbar zu machen.
- Die Fragen verstehen sich als **Orientierungshilfe** und können flexibel an die spezifischen Gegebenheiten sowie den vertieften Klärungsbedarf der jeweiligen Kooperation angepasst werden.

➤ *Im folgenden Abschnitt werden die Fragenkataloge zu den vier Elementen näher erläutert.*

3. Inhalt des Instruments

Die nachfolgenden Leitfragen dienen dazu, die Entstehung, Entwicklung und bisherigen Erfahrungen der Hotelkooperation systematisch zu reflektieren.

- Wann wurde die Kooperation gegründet und welche Beweggründe führten zu ihrer Gründung?
- Wann und warum wurde die Kooperation gegründet?
- Welche Meilensteine haben ihre Entwicklung geprägt?
- Welche Erfolge wurden erzielt? Welche Herausforderungen oder Misserfolge traten auf und wie wurden sie bewältigt?
- Wie haben sich Motivation und Beteiligung der Partner entwickelt?
- Welche Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale lassen sich daraus ableiten?

3. Inhalt des Instruments

Element «Strategie»

- **Ziel:** Einschätzung, ob Zweck, Ziele und Nutzen der Kooperation für alle Beteiligten klar und relevant sind.
- **Fragen:**
 - Gibt es ein gemeinsames Verständnis über Zweck und Nutzen der Kooperation?
 - Gibt es ein gemeinsames Verständnis darüber, warum die Kooperation besteht und welchen Nutzen sie schaffen soll?
 - Sind die mittel- bis langfristigen Ziele der Kooperation definiert und von den Partnern mitgetragen?
 - In welchen Bereichen schafft die Kooperation einen Mehrwert für die einzelnen Betriebe?
 - Wie klar ist die strategische Ausrichtung der Kooperation?
 - Welche Bedeutung hat die Kooperation für die zukünftige Entwicklung der beteiligten Betriebe?
 - Wie stark ist die Kooperation im Betriebsalltag und bei wichtigen Entscheidungen verankert?

3. Inhalt des Instruments

Element «Inhalt»

- **Ziel:** Erfassung der gemeinsamen Aktivitäten sowie ihres Nutzens und ihrer Umsetzung in der Praxis.
- **Fragen:**
 - Welche gemeinsamen Aktivitäten werden aktuell umgesetzt und in welchen Bereichen findet die Zusammenarbeit statt?
 - Wie intensiv ist die Zusammenarbeit und wie hat sie sich in den letzten Jahren entwickelt?
 - Welche Aktivitäten funktionieren gut und wo bestehen Herausforderungen?
 - Sind die gemeinsamen Aktivitäten klar priorisiert und werden vereinbarte Massnahmen konsequent umgesetzt?
 - Welchen konkreten Nutzen und Mehrwert schafft die Zusammenarbeit für die einzelnen Betriebe?
 - Wo bestehen Potenziale für eine stärkere oder neue Zusammenarbeit?

3. Inhalt des Instruments

Element «Struktur»

- **Ziel:** Beurteilung von Organisation, Verbindlichkeit und Steuerung der Zusammenarbeit.
- **Fragen:**
 - Gibt es klare Regeln und Vereinbarungen für die Zusammenarbeit (z. B. Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verbindlichkeit)?
 - Wie werden Entscheidungen getroffen und gemeinsame Beschlüsse umgesetzt?
 - Wie sind Koordination, Kommunikation und Nachverfolgung der Aktivitäten organisiert?
 - Finden regelmässige Treffen statt und tragen diese zu einer wirksamen Steuerung der Kooperation bei?
 - Wie gut funktioniert die operative Zusammenarbeit im Alltag?


3. Inhalt des Instruments

Element «Teamdynamik»

- **Ziel:** Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit und des Zusammenspiels der Kooperationspartner.
- **Fragen:**
 - Wie hoch ist das gegenseitige Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern?
 - Wie hoch sind Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Unterstützung innerhalb der Kooperation?
 - Wie motiviert sind die Partner, sich aktiv einzubringen und Verantwortung zu übernehmen?
 - Gibt es ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen sowie ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit?
 - Wie werden unterschiedliche Interessen, Spannungen oder Konflikte angesprochen und gelöst?
 - Wie gut ergänzen sich die Partnerbetriebe hinsichtlich Kompetenzen, Ressourcen und Persönlichkeiten?

4. Beispiel Instrument «IST-Situation Hotelkooperation»

Instrument «IST-Situation Hotelkooperation»

- *Auf den folgenden Seiten wird die Anwendung dieses Instruments anhand eines Beispiels veranschaulicht.*
- *Die dargestellte Hotelkooperation «Lugano Hospitality» ist anonymisiert und baut auf dem im  Instrument «Quick Check» beschriebenen Beispielhotel auf, das Teil dieser Kooperation ist. Sämtliche Daten und Informationen sind fiktiv und dienen ausschliesslich der Veranschaulichung.*
- *Das Beispiel zeigt exemplarisch, wie die IST-Situation einer Hotelkooperation erhoben und dokumentiert werden kann, und dient als Vorlage für die Anwendung des Instruments in weiteren Kooperationen.*

➤ *Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse des Fragenkatalogs strukturiert zusammengefasst.*

Geschichte der Hotelkooperation

Gründung

- 2017, initiiert von drei mittelgrossen Hotels derselben Region

Ursprüngliche Motivation

- Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs.
- Optimierung der Kostenstruktur durch gemeinsame Beschaffungen und Dienstleistungen.
- Aufbau einer gemeinsamen Vermarktung und Angebotsentwicklung als nachgelagerter Entwicklungsschritt.

Wichtige Meilensteine

- 2018: Abschluss gemeinsamer Rahmenvereinbarungen mit Dienstleistern (z. B. Versicherungen und Heizöllieferanten).
- 2019: Einführung gemeinsamer Angebote und Packages.
- 2021: Evaluation eines gemeinsamen Property-Management-Systems (PMS).
- 2023: Wiederaufnahme gemeinsamer Marketingaktivitäten nach dem starken Nachfrageanstieg im Anschluss an die Corona-Pandemie.

Erfolge

- Stärkere Verhandlungsposition gegenüber Dienstleistern und daraus resultierende Kosteneinsparungen durch gemeinsame Rahmenverträge.
- Verbesserte Auslastung durch die Entwicklung und Vermarktung gemeinsamer Gästeangebote (z. B. Dine-Around-Packages).
- Regelmässiger Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie gegenseitige Unterstützung bei gemeinsamen Herausforderungen durch ERFA-Treffen und Fachschulungen.

Herausforderungen

- Die Umsetzung eines gemeinsamen PMS-Systems konnte trotz erfolgreicher Evaluation bisher nicht realisiert werden. Gründe dafür waren unterschiedliche Anforderungen und fehlende Ressourcen.

«Lessons Learned»

- Das PMS-Projekt hat gezeigt, dass komplexe Kooperationsvorhaben ohne klare Verantwortlichkeiten und ausreichende Ressourcen neben dem Hotelalltag nur schwer umgesetzt werden können.

Strategie

Strategisches Selbstverständnis der Kooperation

- Die Kooperation versteht sich primär als Plattform für Austausch, gegenseitige Unterstützung und punktuelle gemeinsame Projekte. Sie ist informell organisiert und verfügt über wenige formalisierte Rollen und Strukturen.

Strategische Ausrichtung

- Austausch zu gemeinsamen Herausforderungen (z. B. Personalgewinnung, Schulungen sowie IT- und Buchungssysteme).
- Gemeinsame Vermarktung und Angebotsentwicklung (Packages) zur Stärkung der Marktpräsenz und Auslastung.
- Eine Erweiterung der Kooperation ist derzeit nicht geplant; situative Chancen werden jedoch geprüft. Strategische Entscheidungen werden einstimmig getroffen.

Zukunftsorientierung und Zielbild

- Die Kooperation soll zur Stärkung der touristischen Attraktivität der Region beitragen und dadurch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und Auslastung der beteiligten Betriebe fördern.

Strategische Relevanz für die Einzelbetriebe

- Plattform für den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Partnerbetrieben.
- Förderung der Professionalisierung durch gemeinsame Schulungen und den Austausch von Best Practices.
- Unterstützung der Betriebe bei der Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen.

Verbindlichkeit der Kooperation


- Alle zwei Monate findet ein Treffen der Kooperationspartner zur Abstimmung gemeinsamer Aktivitäten statt.
- Der Umsetzungsgrad gemeinsamer Massnahmen hängt von deren Priorität sowie den verfügbaren Ressourcen der beteiligten Betriebe ab.
- Zur Unterstützung der Koordination übernimmt ein/e Mitarbeiter/in eines Partnerbetriebs administrative und organisatorische Aufgaben.

Inhalt

Struktur der Zusammenarbeit

- Die operativen Kernprozesse verbleiben in der Verantwortung der einzelnen Betriebe.
- Die Zusammenarbeit konzentriert sich auf ausgewählte gemeinsame Aktivitäten und Projekte, die bedarfsorientiert initiiert und umgesetzt werden.

Kooperationsfelder

- **Einkauf:** Gemeinsame Rahmenverträge (Versicherung, Energie) und Abstimmung bei der Auswahl von Lieferanten und Dienstleistern
- **Gästeangebote:** Entwicklung und Vermarktung gemeinsamer Angebote, insbesondere Dine-Around- und Wellness-Packages.
- **Finanzen & Kennzahlen:** Austausch und Analyse ausgewählter Finanz- und Betriebskennzahlen (z. B. Erfolgsrechnung, Öffnungstage, Logier- und Zimmernächte) zur Vergleichbarkeit und Einordnung der betrieblichen Entwicklung.
- Vergleiche auch  **Instrument Quick Check**

Intensität der Zusammenarbeit (tief-mittel-hoch)

- Die Zusammenarbeit erfolgt mit unterschiedlicher Intensität und fokussiert sich insbesondere auf den Einkauf, den Austausch von Finanz- und Betriebskennzahlen sowie den Wissens- und Erfahrungsaustausch.
- Gemeinsame Angebotskooperationen wurden bislang punktuell realisiert.

Erfahrungen innerhalb der Kooperation

- Der regelmässige Wissens- und Erfahrungsaustausch stärkt Vertrauen und Transparenz innerhalb der Kooperation.
- Gemeinsame Angebote (Packages) werden von den Gästen positiv aufgenommen und lassen sich unkompliziert umsetzen.
- Die Nachfrageentwicklung wird bei allen Partnerbetrieben ähnlich durch saisonale Schwankungen beeinflusst.

Auswirkungen auf die Einzelbetriebe

- Erhöhte unternehmerische Sicherheit durch Kennzahlenvergleiche und gemeinsamen Erfahrungsaustausch.
- Betriebliche Weiterentwicklungen durch gemeinsame Schulungen (z. B. im Bereich Social Media und Gästekommunikation).

Struktur

Formale Grundlagen der Zusammenarbeit

- Mit Ausnahme einer Vertraulichkeitserklärung zum Austausch von Finanzdaten bestehen keine formalen Regelungen für die Zusammenarbeit.

Rollen und Verantwortlichkeiten

- Die Kooperation basiert auf persönlichem Engagement und gegenseitigem Vertrauen der beteiligten Hoteliers.
- Die Koordination gemeinsamer Aktivitäten erfolgt themenbezogen und wird jeweils von einem der Partnerbetriebe übernommen.
- Organisatorische Aufgaben werden durch eine Mitarbeiterin eines Partnerbetriebs unterstützt.

Operative Governance

- Die Zusammenarbeit ist bewusst einfach organisiert.
- Entscheidungen werden gemeinsam von den drei Kooperationspartnern getroffen.
- Es bestehen keine formalen Gremien oder festgelegten Entscheidungsabläufe.

Teamdynamik

Basis der Zusammenarbeit

- Die Zusammenarbeit basiert auf gegenseitigem Vertrauen und einem offenen Austausch zwischen den beteiligten Hoteliers.
- Auch sensible Informationen, wie betriebliche Kennzahlen, werden innerhalb der Kooperation transparent geteilt.

Kommunikation und Entscheidungsfindung

- Die Partner pflegen eine offene und konstruktive Kommunikationskultur.
- Unterschiedliche Interessen werden direkt angesprochen und Lösungen gemeinsam erarbeitet.
- Entscheidungen werden in der Regel im Konsens und im Interesse der Kooperation getroffen.

Motivation und Engagement der Partner

- Alle drei Kooperationspartner bringen sich in die Zusammenarbeit ein.
- Das Engagement kann je nach operativer Auslastung der Betriebe unterschiedlich ausfallen.