



# Instrument «Strategie der 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 «Strategie der Hotelkooperation» dar, das im Rahmen des Projekts «Betrieblich nachhaltige Kooperationen» erarbeitet wurde.

Das Dokument ist öffentlich zugänglich 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 Juni 2026 (Entwurf, Projekt in Bearbeitung)

---

# Inhalt

Einleitung  
und Bezugsrahmen

01

Ziele des Instruments

02

Einführung in  
das Instrument

03


Inhalt des Instruments

04

Beispiel Instrument  
«Strategie der Hotelkooperation»

---

# Einleitung und Bezugsrahmen

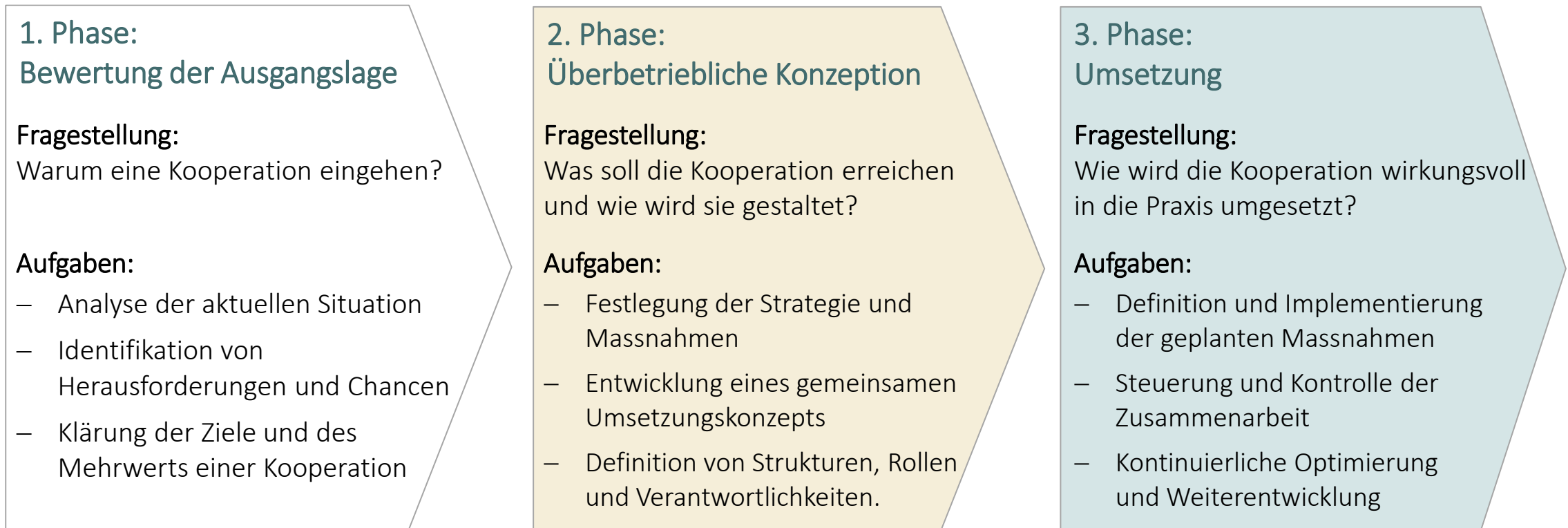
- Dieser Leitfaden richtet sich an Hotelverantwortliche, TouristikerInnen und BranchenexpertInnen, die erfolgreiche und nachhaltig funktionierende Hotelkooperationen aufbauen oder weiterentwickeln möchten.
- Auf den Seiten 5 bis 7 wird die «Methodik für erfolgreiche Hotelkooperationen» in kompakter Form vorgestellt. Sie bildet die konzeptionelle Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung wirkungsvoller Kooperationen zwischen Hotelbetrieben.
- Ein zentrales Element dieser Methodik ist das  **Instrument «Strategie der Hotelkooperation»**, das in diesem Dokument näher erläutert wird. Es ist ein Element des Werkzeugkoffers für die Umsetzung erfolgreicher Hotelkooperationen und wird nach der Analyse zur überbetrieblichen Konzeption angewendet.
- 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](http://benako.ch).

# Einleitung und Bezugsrahmen

## Phasenmodell zur Entwicklung von Hotelkooperationen

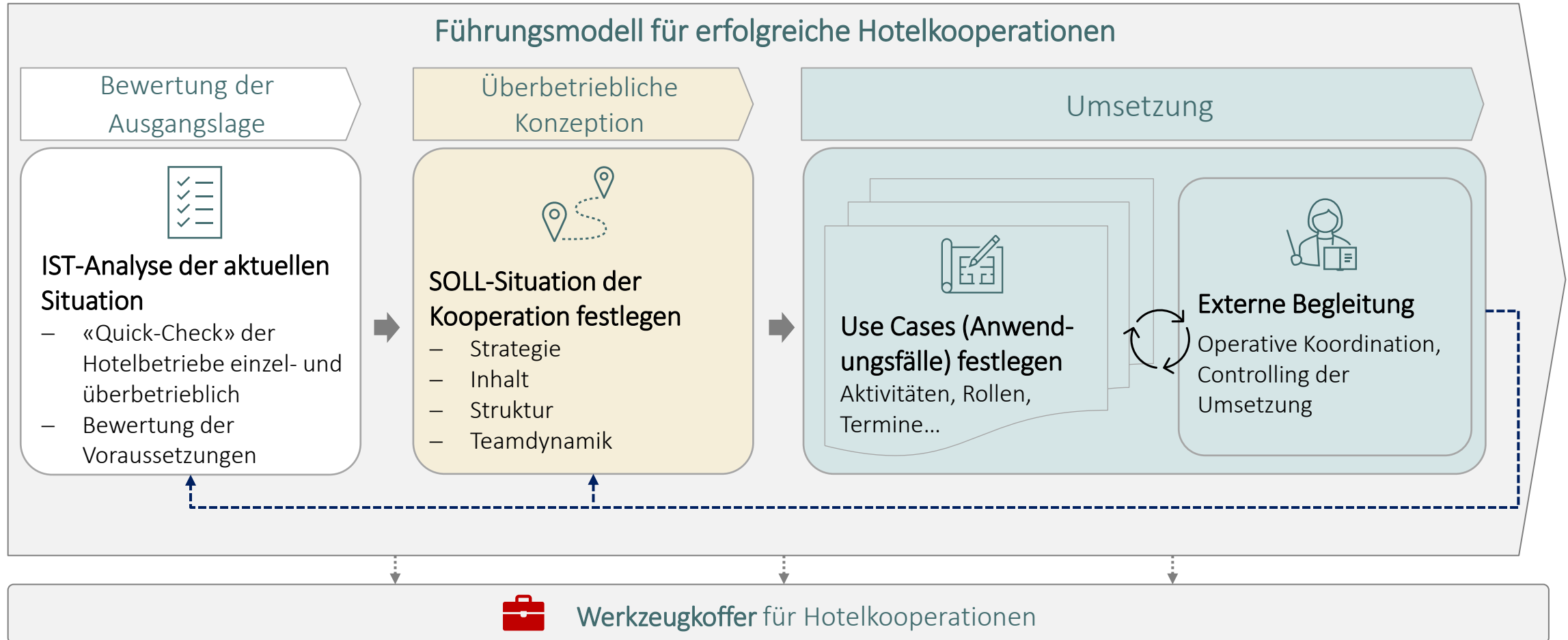
Das **Führungsmodell für Kooperationen** schafft eine strukturierte Grundlage für den gezielten Aufbau, die wirksame Steuerung und die nachhaltige Weiterentwicklung von Hotelkooperationen.

Es gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Phasen:



Quelle: Eigene Darstellung

# Einleitung und Bezugsrahmen



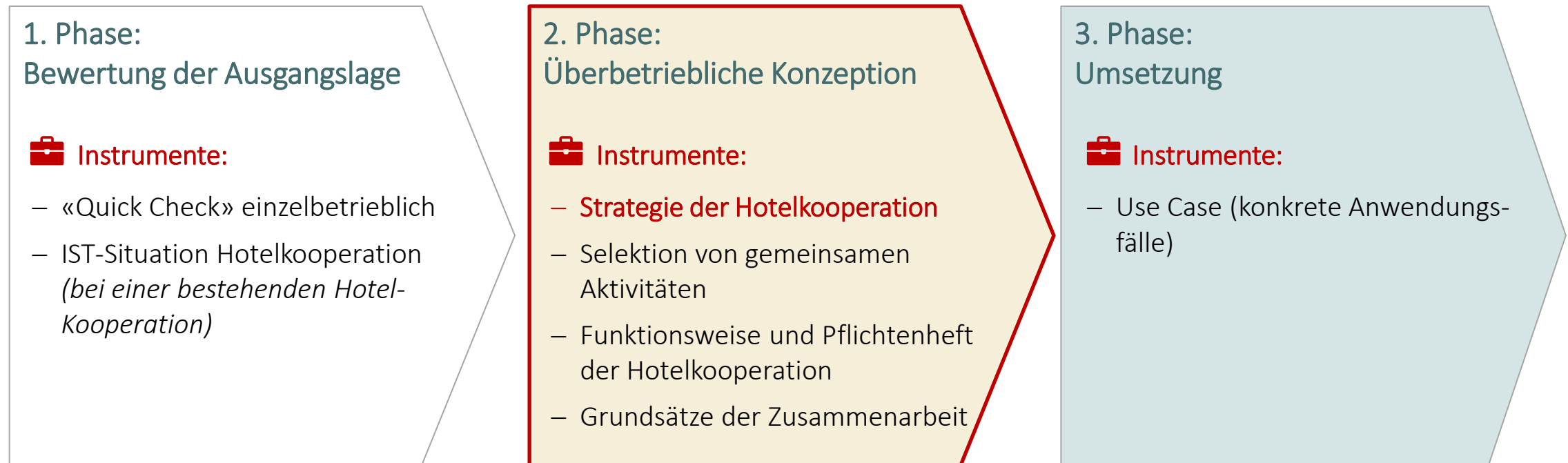
Quelle: Eigene Darstellung

➤ *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 «Strategie der Hotelkooperation»** ist Gegenstand der Phase 2, Überbetriebliche Konzeption

---

# 1. Ziele des Instruments

## Ziele des Instruments «Strategie der Hotelkooperation»

- Ziel ist es, eine umsetzungsfähige Strategie für die Hotelkooperation festzulegen, die von allen Kooperationspartnern mitgetragen wird.
- Dadurch entsteht eine gemeinsame Orientierung hinsichtlich der Ziele, Prioritäten und der zukünftigen Ausrichtung der Zusammenarbeit.

*Die Strategie der Hotelkooperation bildet die gemeinsame Grundlage für die Auswahl koordinierter Aktivitäten und die Abstimmung strategischer Entscheidungen.*

- Die Strategie bildet das erste Element der SOLL-Situation und wird zu Beginn erarbeitet sowie vertieft. Die weiteren Elemente – Inhalt, Struktur und Teamdynamik – leiten sich daraus ab.
- Grundlage für die strategische Diskussion bilden die aktuelle Situation sowie die Herausforderungen der einzelnen Hotelbetriebe, welche im Rahmen des Quick Checks analysiert wurden.
- Vgl. **Instrument «Quick Check» und «IST-Situation Hotelkooperation»** bei bestehender Kooperation.

---

## 2. Einführung in das Instrument

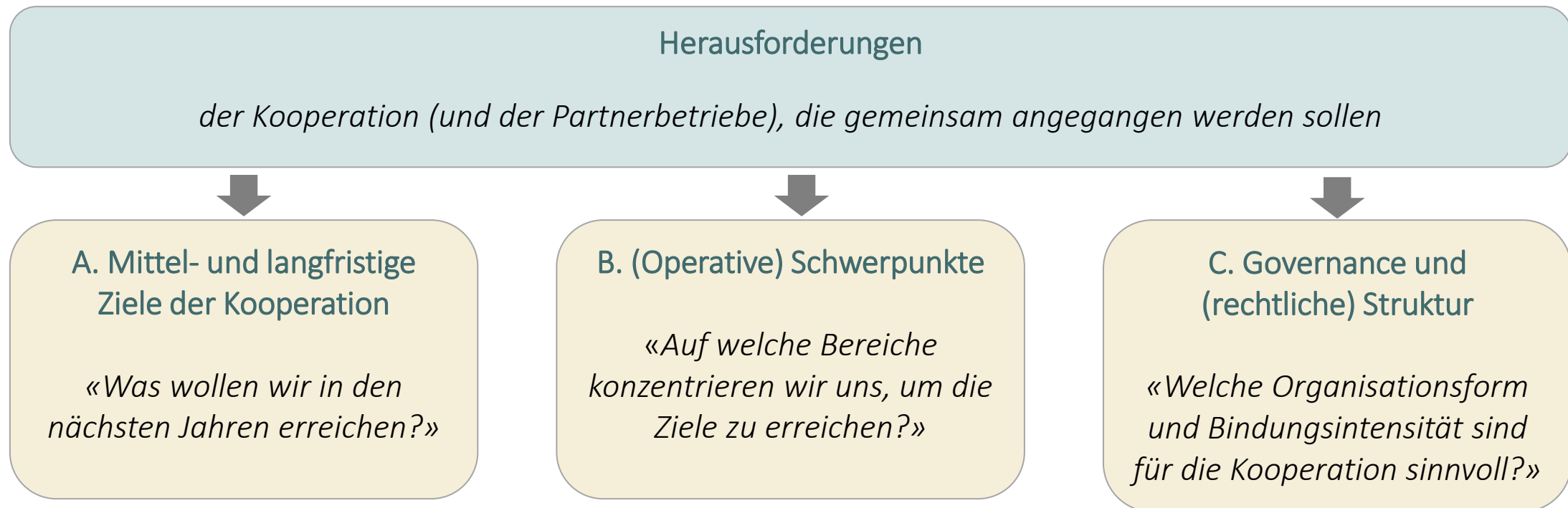
### *Vorgehen zur Festlegung der Strategie der Hotelkooperation*

1. Die Strategie wird gemeinsam mit den Hotelverantwortlichen in einem Workshop erarbeitet und definiert. Anschliessend wird ein erster Entwurf der Strategie der Hotelkooperation erstellt.
  2. Dieser Entwurf wird mit den Hotelverantwortlichen abgestimmt und auf Basis der Rückmeldungen – gegebenenfalls in mehreren iterativen Überarbeitungsrunden – weiterentwickelt, finalisiert und verabschiedet.
- 
- In Absprache mit den Hotelverantwortlichen kann der Quick Check der einzelnen Betriebe vor dem Strategie-Workshop geteilt werden, um Transparenz und gegenseitiges Vertrauen zu fördern.
  - Das vorliegende Dokument gilt als Hilfsmittel zur Moderation des Workshops sowie als Vorlagen zur Erarbeitung der Strategie.

### 3. Inhalt des Instruments

#### Inhalt des Instruments «Strategie der Kooperation»

Die Strategie besteht aus den folgenden Hauptelementen:



➤ Die einzelnen Elemente werden auf den nächsten Seiten erläutert.

---

## 3. Inhalt des Instruments

### Herausforderungen

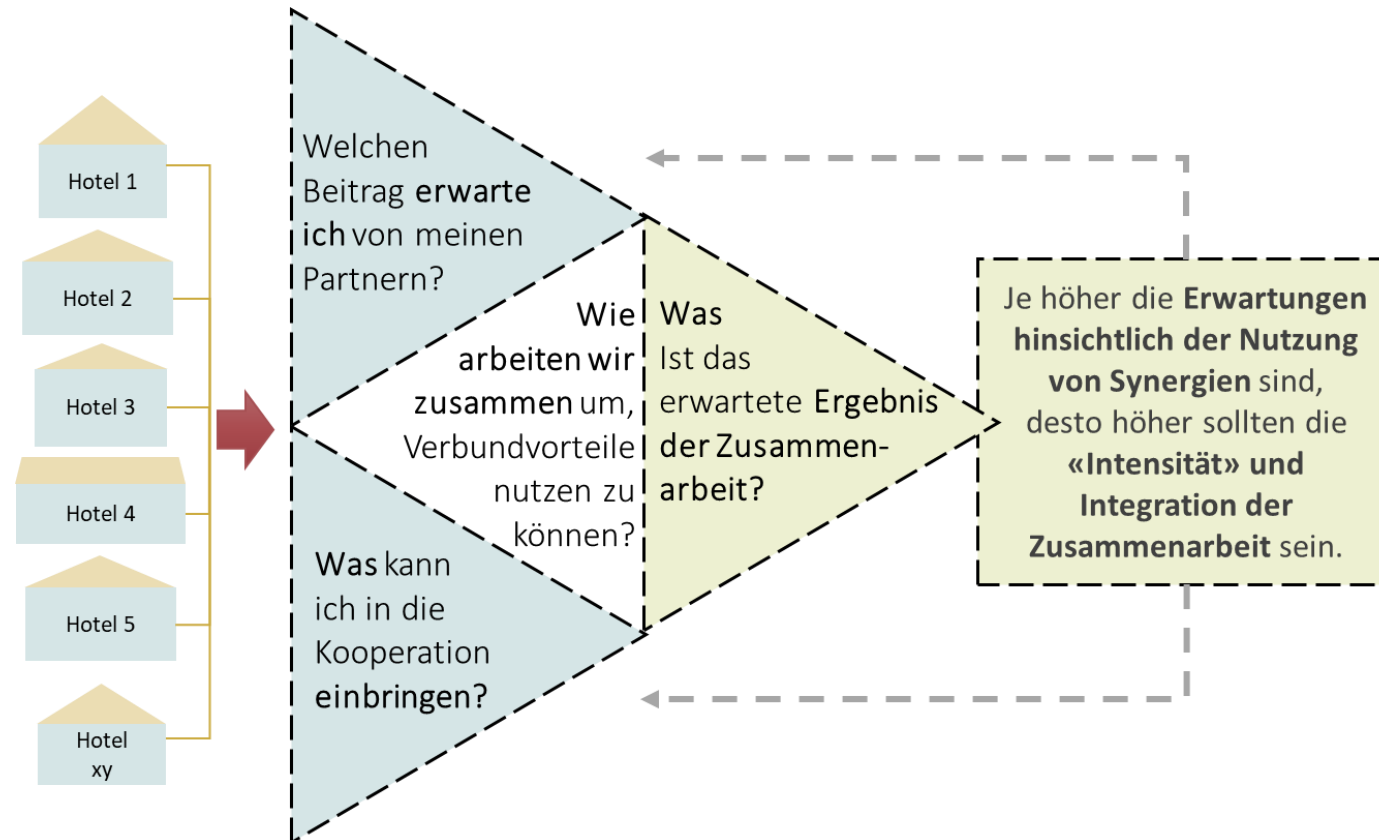
- Dieses Element bildet den strukturierten Einstieg in den Strategieprozess der Hotelkooperation.
- In einem ersten Schritt werden die individuellen Herausforderungen der beteiligten Hotels zusammengeführt und systematisch analysiert, um gemeinsame Themen und Potenziale zu identifizieren.
- Darauf aufbauend werden prioritäre Handlungsfelder definiert, die sich für eine gemeinsame Bearbeitung im Rahmen der Kooperation eignen. Idealerweise erfolgt der Einstieg über die gemeinsame Sichtung und moderierte Auswertung der einzelnen Quick Checks – sofern die Zustimmung der Hoteliers vorliegt.

#### *Mögliche Themen als Diskussionsinput*

- Nachfolgeregelung
- Entlastung der Hoteliers (z.B. durch weniger Engagement auf operativer Ebene, Fokus auf strategischer Ebene)
- Personal, Rekrutierung
- Entwicklung neuer Angebote, Saisonverlängerung
- Kostenoptimierung
- (...)

### 3. Inhalt des Instruments

#### Startpunkt für Strategiedefinition: Angestrebtes Ergebnis und Intensität der Zusammenarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

- Nachdem die gemeinsamen Herausforderungen definiert wurden, werden die erwarteten Wirkungen der Zusammenarbeit sowie die angestrebte Intensität der Kooperation diskutiert.
- Ambitionierte Ziele – etwa deutliche Umsatzsteigerungen oder substanzielle Kostensenkungen – erfordern ein entsprechend hohes Commitment aller beteiligten Hotelbetriebe sowie die Bereitschaft, Zeit, personelle Kapazitäten und weitere Ressourcen einzubringen.

**Grundsätzlich gilt:** Mit zunehmender Intensität der Zusammenarbeit steigt auch der potenzielle Nutzen einer Kooperation.

---

### 3. Inhalt des Instruments

- Aufbauend auf der Analyse der gemeinsamen Herausforderungen sowie der Diskussion über die angestrebten Wirkungen und die gewünschte Intensität der Zusammenarbeit wird die Strategie der Hotelkooperation konkretisiert.
- Im nächsten Kapitel wird die Strategie einer Hotelkooperation anhand eines Beispiels erläutert. Dabei werden folgende Hauptelemente dargestellt:
  - Herausforderungen
  - Elemente der Strategie im Überblick
  - Mittel- und langfristige Ziele
  - (Operative) Schwerpunkte
  - Governance und (rechtliche) Struktur

---

## 4. Beispiel Instrument «Strategie der Hotelkooperation»

Die im nachfolgenden, vereinfachten Beispiel dargestellte Hotelkooperation ist anonymisiert. Sämtliche Daten sind fiktiv und dienen ausschliesslich der Veranschaulichung.

Das Beispiel dient als Orientierung und Vorlage für die Erarbeitung von Strategien in weiteren Hotelkooperationen.

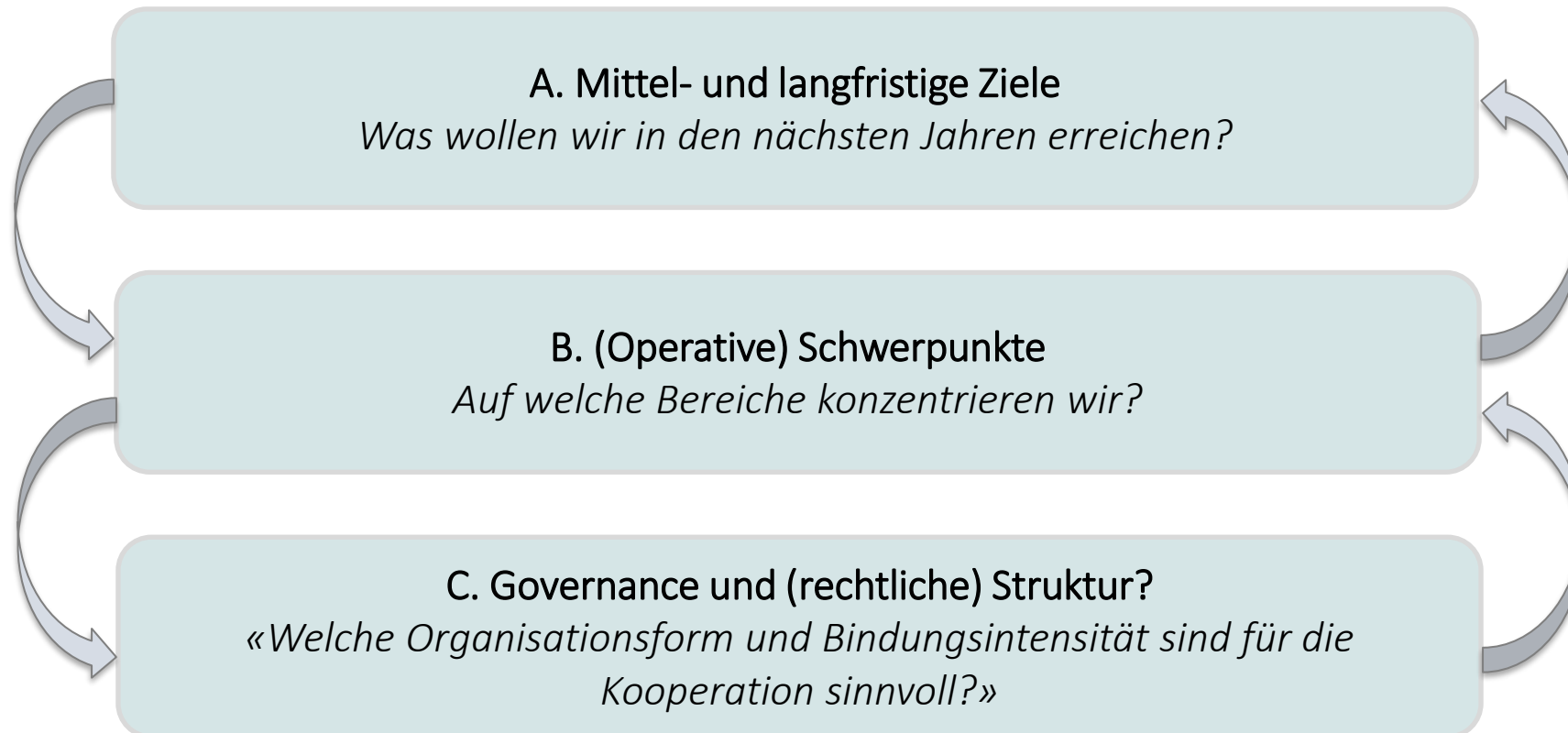
- *Im nächsten Abschnitt wird gezeigt, wie aus den identifizierten Herausforderungen die Strategie der Hotelkooperation abgeleitet wird.*

### Die Partnerbetriebe und die Hotelkooperation stehen vor den folgenden strategischen Herausforderungen

- **Entlastung und persönliche Freiräume.** Die drei Betriebe sind operativ stark von den Eigentümer- und Betreiberfamilien abhängig. Bestehende Ansätze zur Entlastung und Reduktion des operativen Aufwands sollen weiter ausgebaut werden, um persönliche Freiräume zu schaffen.
- **Nachfolgeregelung.** Jeder Hotelbetrieb braucht eine Lösung in den nächsten 5 bis 10 Jahren, mit unterschiedlichem Zeitdruck; angestrebt wird eine gemeinsame Lösung.
- **Personalsuche.** Die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeitender stellt eine gemeinsame Herausforderung dar. Die Attraktivität der Arbeitsplätze bei den Partnerbetrieben soll gezielt verbessert werden.
- **Umsatz und Nebensaison.** Die Nachfrage ist stark saison- und wetterabhängig. Deshalb sollen attraktive Angebote für Schlechtwetterperioden und die Nebensaison entwickelt werden.
- **Investitionen in Infrastruktur.** Mittelfristig stehen Investitionen in Infrastruktur und Erscheinungsbild an. Deren Finanzierung und Umsetzung stellen eine zentrale Herausforderung dar.

➤ *Die auf den folgenden Seiten dargestellte Strategie zielt darauf ab, die dargestellten Herausforderungen systematisch anzugehen.*

Die Strategie der Hotelkooperation setzt sich aus den folgenden drei Elementen zusammen:



### Mittel- und langfristige Ziele

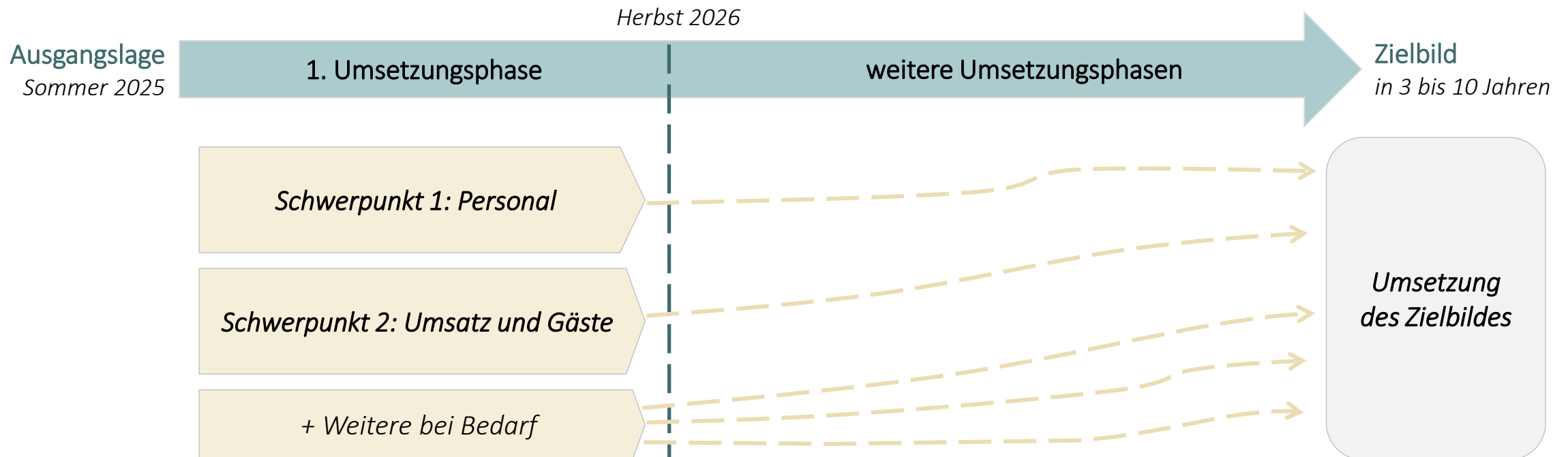
#### Zielbild (Horizont 5 bis 10 Jahren)

- Die heutigen Eigentümer- und Betreiberfamilien bleiben Eigentümer der jeweiligen Immobilien.
- Eine gemeinsame Betriebsgesellschaft führt die drei Hotels. Dabei bleiben die individuellen Merkmale der einzelnen Betriebe erhalten – aus Sicht der Gäste entstehen drei unterschiedliche und komplementäre Hotelprodukte, keine «Hotelkette».
- Die heutigen Eigentümer übernehmen eine strategische Rolle im Verwaltungsrat.
- Dank der Kooperationsstruktur und der erreichten kritischen Grösse sind die Hotelbetriebe in ihrer kombinierten Form für potenzielle Investoren attraktiv.
- Die Hotelkooperation positioniert sich als bevorzugte Partnerin für Beherbergung und Gastronomie in der Region und bietet qualifizierte sowie attraktive Arbeitsplätze.

➤ *Um dieses Zielbilds zu erreichen, werden aus den Herausforderungen (operative) Schwerpunkte abgeleitet.*

### Operative Schwerpunkte

- Aus den identifizierten Herausforderungen ergeben sich zwei operative Schwerpunkte: Personal sowie Angebote und Nebensaison. Sie bilden den ersten Baustein zur schrittweisen Umsetzung des Zielbilds.
- Es empfiehlt sich, parallel nicht mehr als drei Schwerpunkte zu verfolgen. Eine klare Priorisierung erhöht die Erfolgchancen der Umsetzung – weniger ist oft mehr.



## 4. Beispiel Instrument «Strategie der Hotelkooperation»

## *Operative Schwerpunkte*

Die folgenden Elemente skizzieren mögliche Ansatzpunkte für gemeinsame Aktivitäten in den beiden definierten operativen Schwerpunkten.

### Schwerpunkt Personal - mögliche Elemente

- Employer Branding, Personalbeschaffung, gemeinsame Rekrutierung
- Personaleinsatzplanung (MA-Sharing), inkl. Koordination zwischen den Hotelbetrieben und Tochtergesellschaft
- Personalentwicklung
- Wohnraum für Mitarbeitende
- Attraktivität der Arbeitsplätze
- (...)

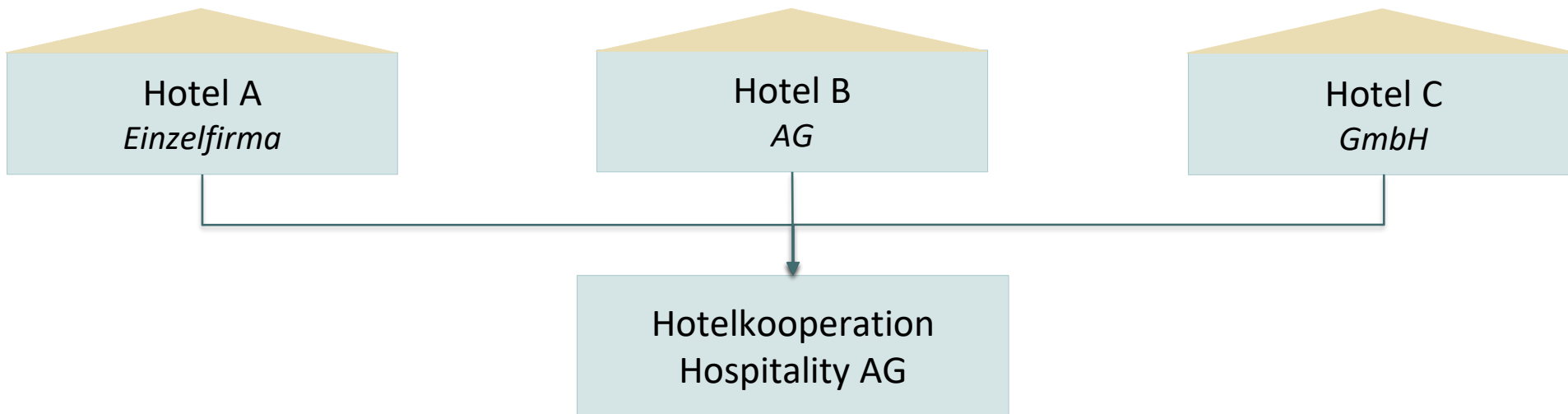
### Schwerpunkt Umsatz und Gäste - mögliche Elemente

- Neue gemeinsame Angebote in der Nebensaison
- Laterale Kooperationen (neue Verkaufskanäle mit externen Partnern)
- Events für die Region
- Angebote für Unternehmen (Events/Seminare)
- (...)

Aus den definierten (operativen) Schwerpunkten werden gemeinsame Aktivitäten (Use-Cases) definiert. Vergleiche dazu

 **Instrument «Selektion von gemeinsamen Aktivitäten»**

### Governance und (rechtliche) Struktur



- Mittelfristig soll zur Erreichung des Zielbildes eine geeignete Grundlage für die nächsten Entwicklungsphasen in Form einer Aktiengesellschaft (AG) geschaffen werden.
- Die Aktiengesellschaft übernimmt, wo sinnvoll, Aufgaben der einzelnen Hotelbetriebe und kann in einem weiteren Schritt zu einer gemeinsamen Betriebsgesellschaft weiterentwickelt werden.
- Zudem sind aus Risikoüberlegungen und steuerrechtlichen Gründen Anpassungen der rechtlichen Strukturen der einzelnen Hotelbetriebe zu prüfen.