Die Löschentaler, eine Wohlfühlgemeinschaft.
Von links: Esther Bellwald, Hotel Nest- und Bietschhorn, Blatten, Brigitte Lehner, Hotel Breithorn, Blatten, Kurt Kluser, Hotel Lötschberg, Kippel, Helene Bellwald, Präsidentin Die Lötschentaler, Lukas Kalbermatten, Hotel Edelweiss, Blatten.

Selbständig bleiben durch Kooperationen

GASTROFACTS-REPORTAGE

Gemeinsam ist man stärker. Zwar eine Binsenwahrheit, würde man meinen. Kooperationen in der Hotellerie stecken bei uns noch in den Kinderschuhen. Gerade kleinere und mittlere Familienbetriebe könnten gewissen Aufgaben gemeinsam anpacken, zum Beispiel das Marketing, das Qualitätsmanagement, den Einkauf, die Personalschulung und -rekrutierung. Dafür müssten sie einen Teil ihrer Unabhängigkeit abgeben und auch den Partnerbetrieben einen Blick in ihre Karten gewähren. Wir stellen hier zwei Modelle aus dem Wallis vor: Die Matterhorn Valley Hotels in Grächen und Die Lötschentaler. Erstere bereits mit einer bewegten Geschichte, letztere in einem frühen Stadium.

Von Peter Wilhelm

«Die Idee kam vom Walliser Hotelierverein», schildert Olivier Andenmatten, Vorsitzender der Matterhorn Valley Hotels und Gastgeber im Hotel Hannigalp: «Er schlug vor, zu diesem Thema Workshops durchzuführen und mögliche Bereiche für gemeinsame Projekte auszuloten. Jeder Teilnehmer musste 500 Franken einzahlen, und dafür bekamen wir einen professionellen Coach in der Person von Marcus Frey».

Am ersten Workshop im Jahr 2003 waren es rund zehn Betriebe, am fünften immerhin noch sieben. Fünf gründeten 2006 die Matterhorn Valley Hotels AG. Diese Gesellschaft hatte den alleinigen Zweck, die gemeinsamen Projekte zu organisieren und zu finanzieren, und zwar mit Mitteln, die sie durch Franchising-Verträge einnahm.

Sozusagen unter Freunden geben sich Die Lötschentaler gegenseitig Rat und Hilfe. Geld spielt hier offenbar nicht die Hauptrolle.

Fulminanter Anfangserfolg in Grächen

Der Erfolg dieser Kooperation konnte sich sehen lassen: Die Bettenauslastung stieg innert dreier Jahre um 8% auf 55%, der Marktanteil der Gruppe in Grächen um 3% auf 55% und der konsolidierte Betriebsertrag verbesserte sich um 30%. «In dieser Zeit waren wir voller Optimismus, arbeiteten sehr eng zusammen, lernten von Erfolgen und Misserfolgen unserer Partner», bestätigt Jacqueline Fux vom Turm Hotel Grächerhof: «Schon bald war uns klar, dass der Gast nicht primär ins eigene Hotel kommen musste, sondern in eines unserer Gruppe. Das spürten auch unsere Kunden, die von vielen Angeboten der Partnerbetriebe profitieren konnten.»

«Schon bald war uns klar, dass der Gast nicht primär ins eigene Hotel kommen musste, sondern in eines unserer Gruppe.»

Auf hohem professionellem Niveau ist die Kooperation der Matterhorn Valley Hotels, Grächen. Von links: Peter Schetter, Koordinator, Donat Ruppen, Hotel Desirée, Jacqueline Fux, Turm Hotel Grächerhof (im Hintergrund), Olivier Andenmatten, Aktiv-Hotel Hannigalp, Martin Schürch, Hotel Alpina.

Dann verdüsterte sich die Stimmung

Aber dann begannen Wolken das sonnige Grächen zu verdüstern. 2008 zuerst mit dem teuren Schweizer Franken und dem Einbruch der Gästezahlen. Zudem kam der Wunsch auf, die Kooperation weiter zu professionalisieren mit einem vollamtlichen Geschäftsführer. Um das dafür nötige Geschäftsvolumen zu erreichen, mietete die Gruppe innert zweier Jahre vier Betriebe dazu, Hotels mit Nachfolgeproblemen, mit Rückstand an Erneuerung und Investitionen. Kurzum: Betriebe auf dem absteigenden Ast. Die Kosten stiegen rapide, durch einen übertriebenen Wasserkopf, aber auch, weil man in der Hast zu viele Faktoren unberücksichtigt gelassen hatte. Zum Beispiel, dass es für den Ersatz eines Hotelierehepaars rund dreieinhalb Stellen braucht.

«Kam dazu, dass der Geschäftsleiter unerfahren mit den örtlichen Gepflogenheiten war, ins Fettnäpfchen trat, vor allem für die zugemieteten Hotels akquirierte und die Betriebe der Inhaber vernachlässigte», ergänzt Andenmatten: «2012 hatten wir Personalkosten von einer Million Franken und die benötigten Erträge blieben aus. Noch lange Zeit hofften wir auf Besserung und schossen viel Geld nach. 2013 ging uns der Atem aus. Wir entzogen dem Geschäftsleiter die Finanzkompetenz, erstellten einen Sanierungsplan, indem wir versuchten, mit den Vermietern einvernehmliche Lösungen zu finden. Aber auch das misslang und so gründeten wir im April eine Auffanggesellschaft mit dem Namen Matterhorn Valley Hotel Franchise GmbH.» Über die in MBH Mietbetriebe Hotels AG in Liquidation umbenannte Gesellschaft wurde im Mai der Konkurs eröffnet.

Das Aktiv-Hotel Hannigalp***s, das älteste, 1909 erbaute Hotel und seit Beginn im Besitz der Familie Andenmatten, 27 Zimmer, Wellness, Hallen- und Sprudelbad.

Familien- und Sporthotel Alpina***, 19 Zimmer, 1923 erbaut und seit 1957 im Besitz der Familie Ruppen.

Neustart mit bescheideneren Zielen

Diese Erfahrung liegt den heutigen Besitzern der Matterhorn Valley Hotel Franchise GmbH noch schwer auf dem Magen. Aber wesentlich war, dass sie sich rasch aufrafften, sich klar wurden, weiter miteinander zu kooperieren, jedoch ausschliesslich mit ihren eigenen Betrieben und mit weniger ehrgeizigen Projekten. «Von Anfang an trieben wir die Zertifizierung nach ISO 9001 und 14001 voran und erlangten auch das Q-Gütesiegel Stufe III des Schweizer Tourismusverbandes und das Valais Excellence-Label», präzisiert Donat Ruppen vom Hotel Desirée: «Aber in Zukunft beschränken wir uns auf ISO 9001 und das QIII.»

Nach diesem der Wahrheit verpflichteten Abschnitt verlassen wir die Talsohle und wenden uns der Gegenwart zu. In Grächen betrifft die Kooperation mehrere Bereiche. Nebst dem Qualitätsmanagement sind das vor allem das Marketing und die Gästebetreuung: Gemeinsam sind das Logo, die Website, das Reservationssystem und Spezialangebote. Gäste können von Angeboten der Partnerhotels profitieren, zum Beispiel der freie Zutritt zum Hallenbad des Hotels Hannigalp zu bestimmten Zeiten, gemeinsam geführte Wanderungen, Kinderabend im Alpina, während die Eltern anderswo das Candlelight Dinner geniessen. «Zusammen können wir uns Sachen leisten, die für jeden Einzelnen zu teuer und zu umständlich wären.»

Jeder kennt die wesentlichen Kennzahlen seiner Partner

Zusammengelegt sind auch die EDV samt Datensicherung. Zudem erledigt ein gemeinsamer Buchhalter die Finanzbuchhaltung nach einheitlichen Richtlinien. Seit 2014 ist Peter Schetter Koordinator der Gruppe. Vorher war er während fünf Jahren Mieter des Grächenhofs, kennt die Szene also aus erster Hand. Sein Pensum beträgt zwei Wochentage. Darüber hinaus können ihn Mitglieder stunden- oder tageweise engagieren.

Jeden Monat beliefert das Management-Informationssystem alle Partner über wesentliche Kennzahlen jedes Hotels. Mitte Monat ist Geschäftsleitungssitzung, wo natürlich auch diese Ergebnisse lebhaft diskutiert werden. War es je ein Problem, dass man sich von Kollegen in die Karten schauen lassen kann? «Nein», antwortet Ruppen: «Wir alle haben schnell begriffen, dass wir nur profitieren können. So verlaufen die Sitzungen zwar lebhaft, aber immer sehr konstruktiv. Die heissesten Diskussionen gibt es über Preisnachlässe.»

«Zusammen können wir uns Sachen leisten, die für jeden Einzelnen zu teuer und zu umständlich wären.»

Trois Fondues Desirée, ein Spezialität des Familienhotels Desirée***s, 1965 erbaut und seit 2002 im Besitz der Familie Ruppen, 23 Zimmer.

Kinderfreundliches Jamadu-Zimmer im Hotel Alpina.

Das Turm Hotel Grächerhof***s, 1933 erbaut und seit Beginn im Besitz der Familie Fux, romantische Ambiance, Zimmer mit Sprudelbad, Alpe, Wohlfühlzimmer, Gourmetrestaurant.

Selbsthilfe-Gemeinschaft im Lötschental

Im Lötschental ist alles noch etwas kleiner und bescheidener. «Wir haben hier ein Paradies für Outdoormenschen und Freerider», erklärt Esther Bellwald, Gastgeberin im Hotel Nest- und Bietschhorn, Blatten: «Ausschlaggebend für die Kooperation war bei uns vor allem der Leidensdruck, einbrechende Umsätze, zuwenig Mittel für effizientes Marketing und notwendige Erneuerungen unserer Hotels. Natürlich hatten wir von der Kooperation in Grächen gehört und dieses Modell wurde uns auch vorgestellt. Bei uns begannen die Workshops mit Marcus Frey 2010. Am Schluss waren dann noch wir vier, ein Grüppchen von Gleichgesinnten, und 2012 könnten wir endlich loslegen. Andere Hotels machten vor allem deshalb nicht mit, weil sie ihre Zahlen nicht offenlegen wollten.»

Zur grossen Freude des Berichterstatters durfte er eine Sitzung als Beobachter verfolgen. Offiziell traktandiert waren zwar vor allem Marketingmassnahmen, aber man bekam das Gefühl, dass ein gut eingespieltes Team harmonisch zusammenarbeitet, sozusagen unter Freunden. Hat einer eine Frage oder ein Problem, bekommt er Rat und Hilfe. Geld spielt hier offenbar nicht die Hauptrolle, mehr ist es auch die moralische Unterstützung, das Gefühl, nicht allein zu sein.

Vorteilhafte Positionierung gegenüber Mitbewerbern im Tal

«Ja, wir sind eine Art Wohlfühlgemeinschaft», bekräftigt Bellwald: «Oft geht es auch um scheinbar Kleines, den richtigen Lohn für eine Angestellte, das rechtzeitige Nachfüllen von Flyern bei der Seilbahnstation, die kurzfristige Aushilfe mit Arbeitskraft oder Ausrüstung. Aber das Geld spielt insofern eine wesentliche Rolle, weil wir zusammen mehr davon haben, das wir in nutzbringende Projekte investieren können.»

«Hier im Lötschental spüren wir die Wertschätzung von der Gästeseite her, bekommen oft positive Feedbacks, dass es das einzig Richtige sei, Kräfte zu bündeln in der heutigen Zeit.»

««Ausschlaggebend für die Kooperation war bei uns vor allem der Leidensdruck.»

Solche «nutzbringenden Projekte» sind eine klare Positionierung und ein starker Marktauftritt. «Dank der Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur können wir uns besser gegenüber Mitbewerbern im Tal abheben. Über unsere Website werben wir für ein besonders intensives Ferien- und Genusserlebnis. Wir organisieren auch präzise auf unsere Bedürfnisse zugeschnittene Weiterbildung. Themen waren das Online-Marketing, Suchmaschinen-Optimierung, Social Media, aber auch Innendekoration.»

Happige Rabatte für gebündelte Versicherungen

Auf der Ausgabenseite erwähnen beide Gruppen vor allem Einsparungen bei den Versicherungen. Bündelt man die Policen, gibt es happige Rabatte. Für sonstige Einkäufe ist das Potenzial klein. Für abgelegene Gebiete wie Grächen oder das Lötschental ist die Auswahl an Lieferanten klein, zudem pflegt jeder Hotelier oft langjährige Beziehungen, die er nicht aufgeben möchte.

Und wie steht es mit der gemeinsamen Rekrutierung von Mitarbeitenden? «Glücklicherweise finden wir hier in Grächen noch genügend Mitarbeitenden, 60% sind sogar Schweizer.» Im Lötschental tönt es ähnlich. Auch ihre Wäsche wollen die Betriebe nicht auslagern. Es ist eben praktisch, wenn die vor allem am Vormittag beschäftigten Zimmermädchen am Nachmittag in der hauseigenen Wäscherei arbeiten können.

Auf der Einnahmeseite lässt sich der Erfolg für beide Gruppen zurzeit nicht beziffern. «Hier im Lötschental spüren wir die Wertschätzung von der Gästeseite her, bekommen oft positive Feedbacks, dass es das einzig Richtige sei, Kräfte zu bündeln in der heutigen Zeit.» Bei den Matterhorn Valley Hotels ist man froh, dass man bei stagnierenden Übernachtungszahlen den Marktanteil erhöhen und damit Schlimmeres verhindern konnte.

Mit günstigeren Darlehen Investitionsstau durchbrechen

Ganz sicher ist, dass man für Erfolg versprechende Kooperationsprojekte einfacher und kostengünstiger zu Darlehen kommt. Das ermöglichte den Matterhorn Valley Hotels, während der letzten Jahre stark in Renovationen, Erneuerungen und Erweiterungen zu investieren, welche die Attraktivität der Betriebe stark erhöhten.

Bei den Lötschentalern steht diese Phase noch bevor. Und sie ist wesentlich. «Nachdem die Banken in den 1990er Jahren ihre Kreditpolitik verschärft hatten, unternahmen meine Eltern grosse Anstrengungen, um die hohe Verschuldung zu reduzieren», bestätigt Bellwald: «Dies und die sinkende Nachfrage aus den europäischen Ländern hatten allerdings einen Investitionsstau zur Folge, den man der Ausstattung des Hotels ansieht. Das knapper gewordene Geld reichte gerade, um nötige Reparaturen zu tätigen, für grosse Umbauten blieb nichts übrig.»

Absolute Notwendigkeit für Berggebiete

Das Schlusswort überlassen wir Guglielmo Brentel, dem ehemaligen Hotelleriesuisse-Präsidenten. In einem Interview mit der Berner Zeitung antwortete er auf die Frage «Was muss ein Hotelier in den Bergen tun, damit es ihm besser geht?»: «Er muss eine enge Zusammenarbeit mit den anderen Hoteliers in seiner Destination – ich nenne es Erlebnisraum – anstreben. So sollten in den Tourismusorten Organisationen entstehen, die Erlebnisse anbieten. Eine solche Organisation könnte beispielsweise Angebote wie Kinderbetreuung, Ausflüge in die Natur, Wellness oder ein Unterhaltungsprogramm auf die Beine stellen. Es ist nicht sinnvoll, wenn jeder Hotelier dies allein tut.»

«Ich sage immer: Der Neid ist nach dem Föhn der zweitälteste Berner Oberländer. Mein Vorschlag basiert indes auf einem sehr alten Konzept: Die Bauern im Tal haben sich schon vor sehr langer Zeit zusammengetan und beispielsweise in Allmenden gemeinsam eine Alphütte errichtet und einen Senn angestellt. Jeder aber bleibt Eigentümer seiner Kühe, und am Ende der Alpsaison wird der Käse anhand der individuellen Milchleistungen geteilt.»

Wie es in Sachen Kooperation auch im Berner Oberland weitergeht, erfahren wir im Beitrag von Marcus Frey auf Seite 22. ■

Mehr zum Thema:

www.dieloetschentaler.ch

www.matterhornvalleyhotels.ch