

# KURZEVALUATION COACHING-PROGRAMM HOTELLERIE

Erstellt von: Maxie Bernhard, Claudia Peter

Stand:  
10.06.2025

Im Auftrag von



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziele und Fragen der Kurzevaluation .....</b>	<b>1</b>
1.1	Kontext zum Coaching-Programm .....	1
1.2	Ziele, Fragestellungen und Methoden der Kurzevaluation .....	1
<b>2</b>	<b>Evaluationsergebnisse .....</b>	<b>2</b>
2.1	Zielerreichung und Wirkung: Werden die Ziele erreicht? .....	2
2.1.1	Wirkung bei der Zielgruppe (Outcome) .....	2
2.1.2	Wirkung auf die regionale Wirtschaft (Impact) .....	9
2.2	Effizienz: Werden die Ziele wirtschaftlich erreicht? .....	10
2.2.1	Kosten-Nutzen-Verhältnis .....	10
2.2.2	Effizienz .....	12
<b>3</b>	<b>Zusammenfassung und Lessons Learned .....</b>	<b>14</b>
3.1	Beurteilung des Programms .....	14
3.2	Empfehlungen .....	15

# 1 Ziele und Fragen der Kurzevaluation

## 1.1 Kontext zum Coaching-Programm

Zu Beginn des Jahres 2020 ordneten der Bundesrat wie auch die Regierungen anderer Länder weitreichende Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus an. Kontaktverbote, Reisebeschränkungen und die vorübergehende Schliessung der Gastronomiebetriebe hatten starke Auswirkungen auf die Beherbergungsbranche in der Schweiz. Zur Abfederung der wirtschaftlichen Auswirkungen der Massnahmen wurden verschiedene Instrumente ins Leben gerufen, wozu auch das Coaching-Programm Hotellerie gehört. Im Herbst 2020 wurde das Coaching-Programm Hotellerie vom Verband HotellerieSuisse lanciert. Damit sollte die Beherbergungsbranche gestärkt und ihre strategische Entwicklung unterstützt werden.

HotellerieSuisse war für die Umsetzung des Programms verantwortlich. Die Coachings wurden vom SECO mit Fördermitteln der Neuen Regionalpolitik NRP unter der damaligen Ausrichtung 2 – Koordination Sektoralpolitiken – mitfinanziert. Das Coaching-Programm Hotellerie steht im Einklang mit der Tourismusstrategie des Bundes<sup>1</sup> und fördert insbesondere die darin formulierten Ziele 2 «Unternehmertum fördern» und 5 «Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken».

Das Coaching-Programm wurde während drei Programmjahren (April 2021 bis Juni 2024) angeboten. Die Coachings fanden innerhalb des geplanten Zeitraums statt. Um eine seriöse und flächendeckende Nachbefragung bei den Teilnehmenden sowie den Abschluss durch Hotellerie-Suisse gewährleisten zu können, wurde die Frist für den Programmabschluss bis 31. Juli 2025 verlängert.

## 1.2 Ziele, Fragestellungen und Methoden der Kurzevaluation

Die Kurzevaluation verfolgt **zwei Hauptziele**: A Rechenschaft zur Wirkung des Programms abzulegen und, B Institutionelles Lernen zu fördern. Folgende Evaluationsfragen werden beantwortet.

Ziel A – Rechenschaft zur Wirkung	Evaluationsfragen
<b>Wirkung:</b> Reflexion über Nachfrage nach Coachings sowie über Nutzen für teilnehmende Betriebe, die regionale Wirtschaft und die Beherbergungsbranche als Ganzes.	<p>I. Wurde das Programm von der Zielgruppe («den richtigen Betrieben») nachgefragt und welchen Nutzen hat es den Teilnehmenden gebracht (Outcome-Ebene)?</p> <p>II. Konnte die regionale Wirtschaft bzw. die Branche vom Programm profitieren oder ist dies absehbar (Impact-Ebene)?</p>
<b>Effizienz:</b> Analyse der Umsetzung / Abwicklung des Programms bzw. des Kosten-Nutzenverhältnisses	<p>III. Was ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Programmes?</p> <p>IV. Wurde das Programm effizient umgesetzt/abgewickelt (Governance, Prozesse, Regeln, Kommunikation, Information etc.)? Wo gab es Probleme?</p>

<sup>1</sup> Schweizerischer Bundesrat (2021): Tourismusstrategie des Bundes. <[https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/tourismusstrategie\\_des\\_bundes.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/tourismusstrategie_des_bundes.html)>

Ziel B: Institutionelles Lernen	Evaluationsfragen
Erarbeitung von « <b>lessons learned</b> » für HotellerieSuisse und SECO	<b>V.</b> Was sind die «lessons learned» für HotellerieSuisse und das SECO? Bzw. was müsste bei einem zukünftigen Programm beachtet werden?

Bei der Evaluation des Coaching-Programms Hotellerie kamen verschiedene **Methoden** zur Anwendung: Zuerst wurden vorhandene Datensätze ausgewertet und Dokumente gesichtet. Anschliessend wurden fünf semi-strukturierte Interviews mit HotellerieSuisse, dem SECO, einem Beherbergungsbetrieb, einer Coach und einem Auditor zur Vertiefung und Ergänzung der Ergebnisse durchgeführt.

## 2 Evaluationsergebnisse

### 2.1 Zielerreichung und Wirkung: Werden die Ziele erreicht?

#### 2.1.1 Wirkung bei der Zielgruppe (Outcome)

##### Angebote

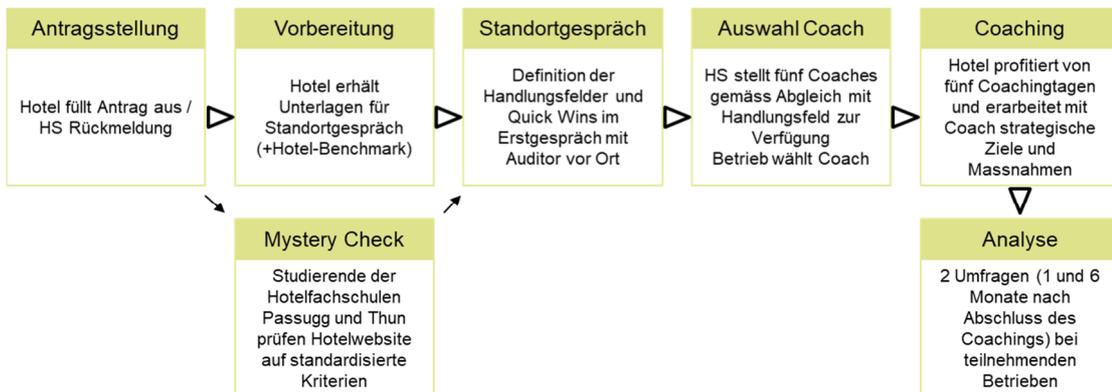
Im Rahmen des Programms konnten kleinere und mittlere Beherbergungsbetriebe an einem persönlichen Coaching teilnehmen. Dabei wurden unterschiedliche Leistungen von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren (vgl. Abbildung 7) erbracht.

Die Betriebe stellen einen Antrag bei HotellerieSuisse woraufhin sie erste Unterlagen für das anschliessende Standortgespräch mit einem Auditor<sup>2</sup> von HotellerieSuisse erhielten. Zeitgleich führten Studierende der Hotelfachschulen Passugg und Thun einen sogenannten «Mystery Check» durch, bei dem die Hotelwebsite auf standardisierte Kriterien untersucht wurde. Basierend auf den Unterlagen und dem Mystery Check wurde im Standortgespräch das (oder die) Handlungsfeld(er) für das Coaching identifiziert. Die Auditoren formulierten zudem erste «Quick Wins», die die Betriebe bereits im Anschluss an das Standortgespräch umsetzen konnten. Die Ergebnisse des Standortgesprächs wurden in einem Bericht festgehalten und an HotellerieSuisse übermittelt.

HotellerieSuisse machte anschliessend den Abgleich der Handlungsfelder mit den zur Verfügung stehenden Coaches und präsentierte den Betrieben eine Auswahl von fünf Coaches, woraus die Betriebe ihren oder ihre Coach bestimmten. Das anschliessende Coaching beinhaltete fünf Coachingtage, in denen die Betriebe und Coaches gemeinsam die strategischen Ziele und Massnahmen erarbeiteten. Die teilnehmenden Betriebe füllten anschliessend zwei Umfragen zum Ablauf und Nutzen des Coaching-Programms aus: Einen Monat und sechs Monate nach Abschluss. Der Prozess ist in Abbildung 1 zusammengefasst.

<sup>2</sup> Die vier Lead-Auditor/-innen von HotellerieSuisse nehmen die Sterneklassifikation der Beherbergungsbetriebe anhand eines Kriterienkatalogs von HotellerieSuisse vor. Für das Coaching-Programm Hotellerie erklärten sich drei Auditoren (ausschliesslich männliche Personen) bereit, die Standortgespräche durchzuführen.

Abbildung 1: Prozessschritte im Coaching-Programm Hotellerie



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Abbildung im Bericht zum Abschluss des dritten Programmjahres (2024)

### a) Erreichen der Zielgruppe

#### Definition der Zielgruppe

Folgende Kriterien galten für die Zielgruppe des Coaching-Programms:

- Betriebsgrösse: Kleine und mittlere Individualbetriebe (10-60 Zimmer)
- NRP-Perimeter: mindestens 50% der Teilnehmenden innerhalb NRP-Perimeter
- Regionen: Repräsentative Anteile aus verschiedenen Landesteilen und Sprachregionen
- Mitgliedschaften: Erreichen von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern von HotellerieSuisse

#### Grösse der Betriebe

Vom Coaching-Programm Hotellerie sollten kleinere und mittlere Individualbetriebe (10 bis 60 Zimmer) profitieren, die stark im operativen Geschäft eingebunden sind und wenig Kapazitäten für die strategische Ausrichtung des Betriebs einsetzen können. Es konnten aber auf Antrag und mit spezieller Begründung auch Betriebe mit weniger oder mehr Zimmern teilnehmen, die zusätzliche Kriterien erfüllen mussten (Betroffenheit von Pandemie, fehlende Strategie). Die Auswertung von HotellerieSuisse nach Anzahl Zimmer zeigt, dass insbesondere Beherbergungsbetriebe mit 11-30 Zimmer im 3-Sterne-Segment das Coaching-Programm nachfragten und somit bezüglich Grösse die richtigen Betriebe am Programm teilnahmen.

#### NRP-Perimeter und Verteilung nach Kantonen

Zu Beginn sollte das Programm aufgrund der NRP-Finanzierung auf Beherbergungsbetriebe im NRP-Perimeter beschränkt werden. Die Auswirkungen der Corona-Massnahmen zeigten sich aber insbesondere bei Betrieben in städtischen Gebieten, weshalb der Perimeter ausgeweitet wurde. Dabei sollte maximal 50% der Förderung in städtische Gebiete fließen. Die Verteilung nach Regionen zeigt, dass die Nachfrage aus Städten und Metropolen mit insgesamt 28% deutlich unter diesem Wert blieb und damit das Ziel, vor allem die Betriebe im ländlichen Raum zu unterstützen, erreicht wurde. Die Verteilung der teilnahmeberechtigten Beherbergungsbetriebe (Stand 2023) zeigt, dass sich 76% der Betriebe in ländlichen Regionen und Bergregionen befinden. Beim Coaching-Programm stammen 73% der Betriebe aus diesen Regionen. Auch dieser Vergleich zeigt, dass die regionale Abdeckung gelang.

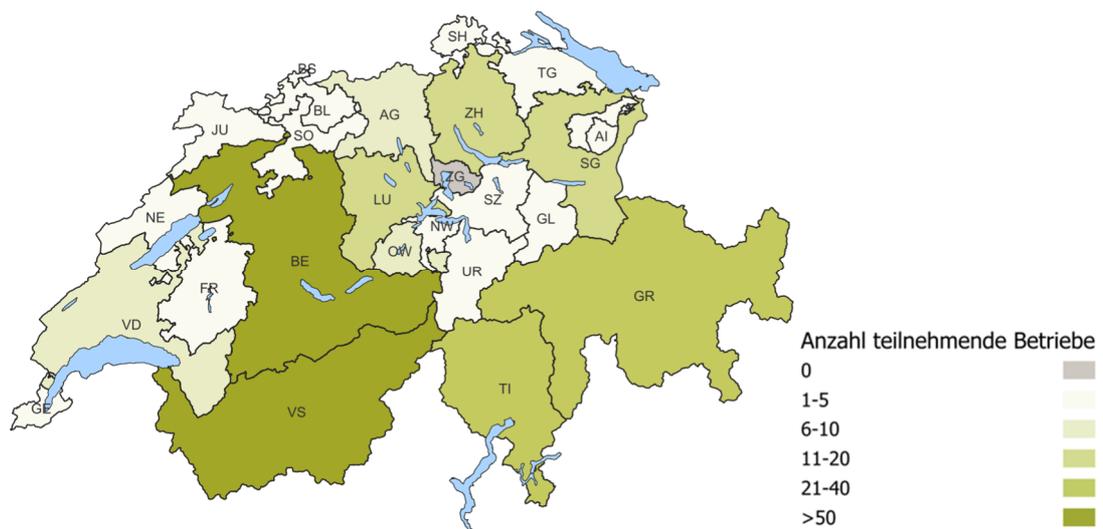
**Abbildung 2: Teilnehmende Betriebe nach Region**

Region	Anzahl teilnehmende Betriebe	Anteil	Verteilung teilnahmeberechtigter Betriebe (2023) <sup>3</sup>
Bergregion	171	60%	59%
Ländliche Region	37	13%	17%
Stadt	57	20%	16%
Metropole	22	8%	7%

Quelle: Eigene Darstellung gemäss Angaben HotellerieSuisse, Stand 27.05.25

Das Programm konnte die angestrebte nationale Wirkung entfalten. Es nahmen Betriebe aus allen Kantonen – ausser dem Kanton Zug – teil (vgl. Anhang 5) Wie zu erwarten war, nahmen am meisten Betriebe aus den tourismusstarken Kantonen Bern (56 Betriebe), Wallis (51 Betriebe), Tessin (38 Betriebe) und Graubünden (35 Betriebe) teil.

**Abbildung 3: Anzahl teilnehmende Betriebe nach Kanton**



Quelle: Eigene Darstellung

**Verteilung nach Sprachregionen**

Mit dem Coaching-Programm sollten alle Sprachregionen der Schweiz angesprochen werden. Dieses Ziel wurde mehrheitlich erreicht. Mit 73% der Teilnehmenden ist die Deutschschweiz leicht übervertreten (67% der Betriebe). Die französischsprachige Schweiz ist mit 12% der Teilnehmenden leicht untervertreten (19% der Betriebe<sup>4</sup>). Die italienische Schweiz wurde mit 14% der Teilnehmenden gut abgedeckt (13% der Betriebe).<sup>5</sup>

<sup>3</sup> gemäss Beherbergungsstatistik HESTA (BFS 2023)

<sup>4</sup> gemäss Beherbergungsstatistik HESTA (BFS 2023)

<sup>5</sup> Dadurch, dass gerundete Werte verwendet werden, ergibt die Summe nicht immer genau 100% (gilt auch für weitere Prozentangaben im Bericht).

*Mitgliedschaft  
HotellerieSuisse*

Das Programm sollte für alle Betriebe, die die Kriterien erfüllen – sowohl HotellerieSuisse-Mitgliedern als auch Nicht-Mitgliedern – offenstehen. Gleichwohl waren 94% der Betriebe, die am Programm teilgenommen haben, HotellerieSuisse-Mitglieder. Dies sind im Vergleich zu den effektiven Mitgliederanteilen (44%) überdurchschnittlich viele.<sup>6</sup> Es liegen aber keine Hinweise vor, dass Nicht-Mitglieder benachteiligt worden wären. Eine wahrscheinliche Erklärung ist, dass die Mitglieder über die Kommunikationskanäle von HotellerieSuisse besser erreicht werden konnten und generell affiner für Angebote ihres Verbands sind. Die Relevanz der Kommunikationskanäle wird auch aus der Umfrage bei den teilnehmenden Betrieben deutlich (vgl. nächster Abschnitt). Zudem übernahm HotellerieSuisse bei den Mitgliederbetrieben die Kosten für das Standortgespräch (900 CHF für Auditor auf Mandatsbasis + 25 CHF für Mystery Check).<sup>7</sup>

*Kommunikationskanäle und Reichweite*

Gemäss der Umfrage bei den teilnehmenden Betrieben sind die Kommunikationskanäle von HotellerieSuisse wichtig für die Verbreitung eines solchen Programms. 145 Personen (63% der Befragten) erfuhren durch Online-Kommunikationskanäle von HotellerieSuisse vom Programm, 40 Personen (17% der Befragten) über andere Kommunikationskanäle von HotellerieSuisse. Viele gaben zudem an, im Rahmen von Audits durch HotellerieSuisse oder von ERFAs (Erfahrungsaustausche) über das Programm informiert worden zu sein. Weniger Reichweite erzielten Zeitschriften wie *hotelrevue* (9% der Befragten), «Der Hotelier» (3%) und das *Gastro Journal* (2%). Über die Kommunikationskanäle des SECO wurden 5% der Befragten erreicht. Die Kombination aus Online- und Printkanälen hat sich als zweckmässig erwiesen, da dadurch eine dauerhafte Präsenz (Grundrauschen) und somit die Bekanntheit des Programms gestärkt werden konnte.

*Zusammenfassung der Nachfrage*

Insgesamt nahmen 287 Betriebe am Coaching-Programm Hotellerie teil. Der Zielwert von mindestens 300 durchgeführten Coachings konnte knapp nicht erreicht werden. Von insgesamt 461 Anmeldungen wurden 45 abgelehnt, da sie sich mehrfach anmeldeten oder die Kriterien nicht erfüllten. 129 Betriebe haben das Coaching abgebrochen: 64 Betriebe meldeten sich nicht auf die Kontaktaufnahme von HotellerieSuisse nach der Anmeldung. 65 Betriebe brachen das Coaching aus verschiedenen Gründen ab: Der Betrieb wurde verkauft, umgenutzt oder geschlossen, der bevorstehende Aufwand war den Betrieben zu gross, oder die die Quick Wins aus den Standortgesprächen mit dem Auditor waren für die Teilnehmenden bereits ausreichend.

Die Nachfrage war im ersten Jahr sehr hoch, nahm jedoch im zweiten Jahr deutlich ab. Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass die Betriebe, bei denen Veränderungswillen bestand und bei denen wenig Überzeugungsarbeit geleistet werden musste, bereits im ersten Jahr teilnahmen (low hanging fruits). Zudem gab es gegen Ende der Programmdurchführung nochmals einen Anstieg der Anmeldungen, da die Betriebe, die eine Teilnahme bisher aufschoben, die Möglichkeit noch nutzen wollten.

<sup>6</sup> Schweizweit sind rund 2'000 Beherbergungsbetriebe Mitglied von HotellerieSuisse <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/verband-und-geschaeftsstelle/mitglieder>; insgesamt gibt es in der Schweiz rund 4'500 Hotels und Kurbetriebe.

<sup>7</sup> Die Anzahl der Mitglieder bei HotellerieSuisse ist im Zeitraum des Coaching-Programms gestiegen. Die Auswertung der Daten ergibt aber keinen eindeutigen Hinweis, dass dies direkt mit dem Coaching-Programm zusammenhängt und sich die Hotels für eine Mitgliedschaft entschieden hätten, um beim Coaching-Programm Kosten zu sparen.

Die Analyse von HotellerieSuisse im Juni 2022 zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit einer Anmeldung mit der Reputation eines Betriebes (Höhe des TrustYou-Scores)<sup>8</sup> korreliert. Das heisst: Je höher die Reputation eines Betriebs zu Beginn des Programms war, desto wahrscheinlicher, dass sich der Betrieb für das Angebot anmeldete. Es stellte sich als schwierig heraus, diejenigen Betriebe zu erreichen, die sich weniger strategische Gedanken zum Betrieb machen und deren Weiterbestehen gefährdet ist. Diese Erfahrung wird gemäss den Interviews generell in der Beherbergungs- und Coachingbranche gemacht.

Trotz der leichten Unterschreitung des Zielwerts und der Erreichung von eher gut aufgestellten Betrieben, kann die Nachfrage positiv beurteilt werden. Es konnten Betriebe mit grossem Potenzial für nachhaltige Strukturen und Prozesse erreicht und unterstützt werden. Ausserdem entsprechen die Grösse, regionale Verteilung und der Anteil der Betriebe aus dem NRP-Perimeter den Zielsetzungen des Programms. Weniger gut gelungen ist, auch Betriebe ausserhalb des HotellerieSuisse-Netzwerks (Nicht-Mitglieder) zu erreichen.

## **b) Nutzen für Teilnehmende**

### *Bearbeitete Handlungsfelder*

In den Coachings wurden unterschiedliche Themenbereiche (sogenannte Handlungsfelder) bearbeitet. 36% der teilnehmenden Betriebe behandelten das Handlungsfeld «Optimierung der Prozesse», 35% die «Neupositionierung» und 34% «Online-Vertrieb und Marketing». Des Weiteren konnten die Betriebe im Rahmen der Coachings die «Digitalisierung der Prozesse» (25%), «Marktaustritt / Verkauf» (16%), «Nachfolgeregelung» (14%), «Restrukturierung der Organisationsform» (11%) sowie «Integration der Nachhaltigkeit» und «Restrukturierung der Finanzen» (je 7%) bearbeiten. Mit dem «Employer Branding (Fachkräftegewinnung)» setzten sich 4% der Betriebe im Rahmen des Coachings auseinander. Insbesondere bei der Positionierung der Betriebe als attraktive Unterkünfte und den Marketingmassnahmen bestand grosses Potenzial. Das Coaching ermöglichte einen Fokus auf strategische Überlegungen und Entscheide, die aufgrund der starken operativen Einbindung der Betriebsleitenden im Alltagsgeschäft oftmals untergehen oder aufgeschoben werden.

Für die Standortbestimmung der Betriebe und die Definition von USP (unique selling points) wurden oftmals auch Überlegungen zur Infrastruktur und architektonischen Anpassungen relevant. Aus diesem Grund hätte ein weiteres Handlungsfeld mit Fokus auf infrastrukturelle Herausforderungen einen weiteren Mehrwert bringen können.

### *Strategieentwicklung*

Ein wichtiges Ziel des Coachings war die Strategieentwicklung in den jeweiligen Betrieben. Vor dem Coaching hatten nur 33% der Betriebe eine schriftliche Strategie. Sechs Monate nach Abschluss des Programms verfügten 55% der Betriebe über eine Strategie. Sprich 22% der Betriebe haben im Rahmen des Coachings eine Strategie erstellt. 27% wollten diese auf Basis des Massnahmenplans des Coachings erstellen. Das Ziel, dass ca. 85% der teilnehmenden Betriebe nach dem Coaching über eine Unternehmensstrategie in schriftlicher Form verfügen, wurde zwar verpasst, jedoch orientierte sich der Zielwert an der optimistischen Schätzung, dass 2/3 der Betriebe bereits über eine Strategie verfügen (und somit knapp 20% mithilfe des Coachings eine Strategie entwickeln sollten). Würde man den Zielwert um den tieferen Anfangswert korrigieren, könnte das Ziel als erreicht betrachtet werden.

<sup>8</sup> Beurteilung der Reputation eines Betriebs gemäss Online-Bewertungen: <https://www.trustyou.com/>

**Umsetzung  
der Massnahmen**

Im Rahmen der Coachings wurden einerseits Massnahmen in Form von Quick Wins und andererseits längerfristige Massnahmen umgesetzt. Der Nutzen der in den Standortgesprächen identifizierten Quick Wins (schnell umsetzbare Massnahmen) wurde von den Betrieben positiv beurteilt. Gemäss einer Stichprobe von 35 Standortgesprächen umfassten die Quick Wins vor allem Massnahmen für die Website, für die Ausgestaltung der Angebote und zum Auftritt des Hotels vor Ort (Ausgestaltung des Eingangsbereichs etc.).

86% der Betriebe beabsichtigten bis 2025 die Massnahmen, die sie im Coaching definiert haben, umzusetzen. Ob dies effektiv geschieht, kann nicht beurteilt werden, da keine Nachbefragung vorliegt. Der längerfristige Nutzen des Coaching-Programms hängt somit auch davon ab, inwiefern die Betriebe über das Coaching hinaus an den Massnahmen arbeiten und die Motivation und Zeit für deren Umsetzung aufbringen.

**Einfluss auf  
Geschäftsentwicklung**

Das Programm hat die Geschäftsentwicklung der teilnehmenden Betriebe in den meisten Fällen positiv beeinflusst. 74% der Teilnehmenden gaben sechs Monate nach Abschluss des Coachings an, dass die erworbene Fähigkeit im Programm die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst, 21% befanden, es sei noch zu früh, um dies zu beurteilen. 4% erkannten keinen positiven Einfluss. Als Zielwert wurden 66% positive Beurteilungen des Programms auf die Geschäftsentwicklung festgelegt. Dieser Zielwert wurde folglich übertroffen.

**Beurteilung  
des Programms**

Das Coaching-Programm Hotellerie wird von allen Akteurinnen und Akteuren sehr positiv beurteilt. 99% der teilnehmenden Betriebe beurteilten das Angebot als sehr gut (87%) oder gut (12%). Lediglich 1% fand das Angebot weniger gut und kein Betrieb fand es nicht gut. Aufgrund der Rückmeldungen ist anzunehmen, dass höchstens vereinzelte Betriebe auch ohne Programm ein Coaching gemacht oder die strategischen Überlegungen angestellt hätten. Auch für «gesunde» Betriebe stellt der finanzielle Aufwand eines Coachings eine grosse Hürde dar. Viele teilnehmende Betriebe hatten zuvor noch nie ein Coaching genutzt. Durch das Angebot konnte einerseits eine grosse Breite an Betrieben erreicht und andererseits im Rahmen des fünfzügigen Coachings in der nötigen Tiefe gearbeitet werden. Besonders positiv wurden die Punkte gemäss folgender Abbildung beurteilt.

**Abbildung 4: Wichtigste Gründe für positive Beurteilung**

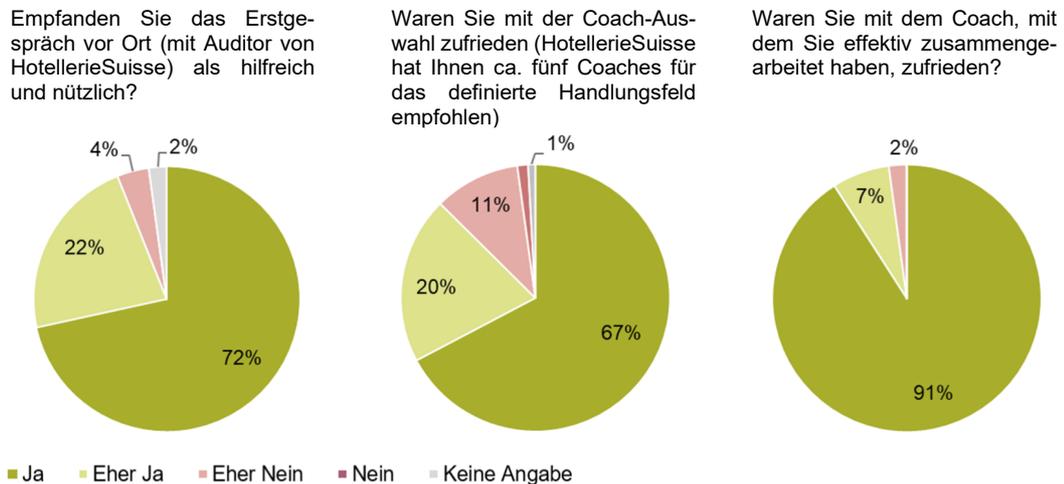
Ausschlaggebender Punkt	Anzahl teilnehmende Betriebe	Anteil
Bereitstellung von punktuelltem Know-how, welches ansonsten nicht im Betrieb ankommt.	75	32%
Externe Unterstützung, um «out of the box» Lösungen zu finden.	68	29%
Allgemeine Stärkung unserer betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit	39	17%
Wissenstransfer in den Betrieb (kann als praxisorientierte Weiterbildung gesehen werden)	37	16%
Sonstiges	13	6%

Quelle: Eigene Darstellung gemäss Umfrage bei den teilnehmenden Betrieben (HotellerieSuisse, Stand 28.02.25, Total Umfrageteilnehmende = 232)

Es wurde auch geschätzt, dass die Coachings sehr individuell und bedürfnisorientiert ausgestaltet wurden. So konnten auch Betriebe, die in Kooperation mit anderen Betrieben arbeiten, die Coachingtage (oder einen Teil des Coachings) gemeinsam nutzen und somit auch überbetriebliche Strukturen stärken. Die Auswertung der Umfrage zeigt, dass die Teilnehmenden

grossmehrheitlich mit dem Standortgespräch (in der Umfrage als «Erstgespräch» bezeichnet) und dem Coach, mit dem sie zusammenarbeiteten, zufrieden waren (vgl. Abbildung 5). Die Auswahl der fünf Coaches, die HotellerieSuisse zur Verfügung stellte wird grösstenteils positiv beurteilt (87% der Betriebe waren zufrieden oder eher zufrieden mit der Auswahl).

**Abbildung 5: Ergebnisse der Umfragen**



Quelle: Eigene Darstellung gemäss Umfrage bei den teilnehmenden Betrieben (HotellerieSuisse, Stand 28.02.25)

#### Nicht beabsichtigte Effekte

Auch die Coaches, die Auditoren sowie HotellerieSuisse und das SECO sehen einen grossen Nutzen des Programms darin, Betriebe in allen Regionen der Schweiz direkt und individuell unterstützen zu können und dabei auch neue Erkenntnisse für die eigene Arbeit zu gewinnen. Als nicht beabsichtigte Wirkung dient das Coaching-Programm zum Teil auch als Sprungbrett für Coaches, sich in der Hotelbranche und den bearbeiteten Handlungsfeldern weiter etablieren zu können. Für die Auditoren boten die Standortgespräche einen interessanten Einblick in die Betriebe und eine persönliche Zusammenarbeit, bei der (im Gegensatz zu den regelmässigen Audits) qualitative Beurteilungen und ein persönlicher – oftmals auch emotionaler – Austausch möglich waren. Dies förderte das gegenseitige Vertrauen.

#### Zusammenarbeit Auditoren und Coaches

Verbesserungspotenzial besteht jedoch bei der Koordination und Zusammenarbeit der beteiligten Akteurinnen und Akteure. So fand kein direkter Austausch zwischen den Auditoren, die das Standortgespräch mit den Betrieben durchführten und den Coaches statt. Von Seiten Beherbergungsbetriebe entstand zum Teil der Eindruck, dass das Coaching wenig auf dem Standortgespräch aufbaute. Die Auditoren fassten die Erkenntnisse aus dem Gespräch in einem Bericht zusammen und stellten diesen den Coaches als Vorbereitung zu. Ein persönlicher Austausch hätte aus Sicht aller Beteiligten ein Mehrwert dargestellt und die Kontinuität im Coaching erhöht. Dabei hätte ein erstes Stimmungsbild eingeholt und die Handlungsfelder und erste Massnahmen für das Coaching geschärft werden können. Jedoch wäre ein zusätzliches Gespräch auch mit Mehraufwand für die Auditoren und Coaches verbunden.

#### Koordination relevanter Stakeholder

Die Koordination und Zusammenarbeit mit weiteren relevanten touristischen Akteurinnen und Akteuren fand im Rahmen des Programms teilweise statt. Auf Ebene der Verwaltung fand ein Austausch mit Seilbahnen Schweiz, dem Städteverband und dem Gemeindeverband statt.

Zudem wurden die Kommunikationskanäle von Innotour<sup>9</sup> für die Promotion des Angebots genutzt. Beim Hotelmarketing-Tag von Schweiz Tourismus<sup>10</sup> konnte das Programm vorgestellt werden. Der Austausch zwischen HotellerieSuisse und dem Fürstentum Liechtenstein ermöglichte die Durchführung von weiteren zehn Coachings in Liechtenstein. Hingegen hätte das Programm noch besser mit der Akteurslandschaft der Neuen Regionalpolitik in Verbindung gebracht werden können. Insbesondere für Fragen zur Umsetzung gewisser Massnahmen im Rahmen der Neuen Regionalpolitik wären NRP-Fachstellen, Regionalmanagements sowie die Regionalen Innovationssysteme wichtige Akteure. Für die Promotion des Angebots hätte insbesondere eine stärkere Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus Potenzial gehabt.

### 2.1.2 Wirkung auf die regionale Wirtschaft (Impact)

#### *Wirkungen auf Beherbergungsbranche*

Die längerfristigen Wirkungen auf die Beherbergungsbranche sind zum aktuellen Zeitpunkt noch schwer einzuschätzen. Die Umsetzung der Massnahmen, die im Rahmen des Programms definiert wurden, werden erst nachgelagert Wirkung auf die regionale Wirtschaft entfalten können. Dadurch, dass 287 Betriebe (von insgesamt 4'461 Betrieben Stand 2024) aus der gesamten Schweiz teilnahmen, kann davon ausgegangen werden, dass das Programm auf nationaler Ebene Wirkung in der Beherbergungsbranche erzielt bzw. erzielen wird. Die Zielgruppe des Programms war auch in Bezug auf die aktuellen Herausforderungen (nach der Coronakrise) bedürfnisorientiert gewählt. So stehen auch heute noch die bestehenden Betriebe mit einer geringen Anzahl Zimmer zunehmend unter Druck.<sup>11</sup> Diese konnten durch das Programm unterstützt werden.

#### *Offenheit gegenüber Coachings*

Viele Betriebe arbeiteten zum ersten Mal mit einem oder einer Coach zusammen. Das Programm baute bestehende Hürden (allgemeine Skepsis, Scham) ab. Verschiedene Betriebe führten das Coaching nach dem Programm weiter.<sup>12</sup> Dies ist einerseits ein Zeichen für den Mehrwert des Coaching-Programms und zeigt auch, dass die Akzeptanz von Coachings («sich helfen lassen») in der Branche zunimmt. Bei zukünftigen Herausforderungen werden diese Betriebe eher Unterstützung suchen als dies ohne das Coaching der Fall wäre. So gaben auch 94% der teilnehmenden Betriebe an, dass sie ein regelmässiges Coaching für die Entwicklung des Betriebes sinnvoll finden.

#### *Arbeitsplatzeffekte und Investitionen*

Die Auswirkung des Programms auf die Arbeitsplätze sind schwer einzuschätzen, da keine umfassenden Daten zu Arbeitsplatzeffekten in den teilnehmenden Betrieben vorliegen. Es gibt jedoch Beispiele, bei denen durch das Coaching Synergiepotenziale zwischen Betrieben erkannt wurden und infolgedessen eine betriebsübergreifende operative Stelle (für Buchhaltung, Reservationsmanagement etc.) geschaffen wurde. Zudem konnten in verschiedenen Betrieben Investitionen angestossen werden.

Die Bedeutung der Tourismuswirtschaft für die Schweizer Gesamtwirtschaft ist unbestritten. Die Beherbergungsbranche spielt dabei eine zentrale Rolle. Durch die Unterstützung der

<sup>9</sup> Programm zur Förderung von Zusammenarbeit, Innovation sowie Wissensaufbau und -transfer im Tourismus: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>

<sup>10</sup> Hotelmarketing-Tage: <https://www.stnet.ch/de/top-events/hotelmarketing-tage/>

<sup>11</sup> HotellerieSuisse (2024): Die Hotellerie in der Schweiz – Zahlen und Fakten: <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/wirtschaftskennzahlen/download-1E4DDB88-2A3C-4D85-AAA5-EAD0EB93712E.secure>

<sup>12</sup> Vollständige Zahlen dazu liegen nicht vor.

Beherbergungsbranche kann eine systemische Wirkung ausgelöst werden, wobei auch die Gastronomie, Zulieferer, Seilbahnen und weitere Akteurinnen und Akteure profitieren.<sup>13</sup>

## 2.2 Effizienz: Werden die Ziele wirtschaftlich erreicht?

### 2.2.1 Kosten-Nutzen-Verhältnis

Gesamtkosten

Insgesamt beliefen sich die Kosten des Programms auf 2.34 Mio. CHF. Wie Abbildung 6 zeigt, wurden die Kosten des Programms hauptsächlich durch das SECO (im Rahmen der NRP) und HotellerieSuisse getragen. Das SECO unterstützte das Coaching-Programm mit insgesamt 1'842'580 CHF aus der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP), was 79.6% der Gesamtkosten (exkl. Personalaufwände HotellerieSuisse und SECO) entspricht. HotellerieSuisse übernahm 473'639 CHF der Kosten (20.4%) und erbrachte zusätzliche Eigenleistungen im Wert von 412'160 CHF (2'576 Arbeitsstunden). Die Betriebe mussten für das Standortgespräch und allgemeine Unkosten für die Teilnahme am Coaching-Programm 19'840 CHF (je 925 CHF für Standortgespräch und Mystery-Check, 315 CHF für allgemeine Unkosten) bezahlen. Bei den Mitgliedern von HotellerieSuisse übernahm der Verband diese Kosten.

Abbildung 6: Kostenübersicht

Kostenträger/-in	Beitrag	Budget in CHF	Kosten in CHF
HotellerieSuisse	Total (ohne Arbeitsaufwände)	418'516	473'639
	...davon allgemeine Unkosten	238'516	172'089
	...davon Standortgespräche und Mystery-Checks für HS-Mitglieder ([CHF 900 (für Auditoren auf Mandatsbasis) + CHF 25 (für Mysterycheck)] * 326 Betriebe)	180'000	301'550
SECO / NRP	Durchführung Coachings	2'966'400	1'842'580
Betriebe	Nicht-Mitgliederbeitrag (Standortgespräch, Mystery-Check und allgemeine Unkosten)	135'000	19'840
<b>Total</b>		<b>3'519'916</b>	<b>2'336'059</b>

Quelle: Eigene Darstellung gemäss Angaben HotellerieSuisse, Stand 28.02.25

Aufgrund der etwas geringeren Anzahl durchgeführter Coachings wurden von den ursprünglich budgetierten knapp 3 Mio. CHF NRP-Mittel rund 1.84 Mio. CHF für die Durchführung der Coachings ausbezahlt und fielen die Kosten insgesamt tiefer aus als budgetiert.

Gemäss Budget wurde ein höherer Anteil an Betrieben, die nicht HotellerieSuisse-Mitglied sind und die deshalb die Kosten für Mystery-Check, Standortgespräch und allgemeine Unkosten selbst decken, erwartet.

Stundenansatz Coaches

Die Coaches wurden mit einem Stundenansatz von 160 CHF/Stunde (insgesamt 6'592 CHF pro Coaching) vergütet. Der Ansatz lag zum Teil tiefer als die üblichen Stundensätze der Coaches. Viele Coaches waren gerne bereit, auf den übrigen Anteil zu verzichten, da sich die

<sup>13</sup> Regiosuisse hat die Wirkung verschiedener Tourismusprojekte untersucht (<https://regiosuisse.ch/wirkungsmessung/tourismus/>) unter anderem auch jene zum Impulsprogramm Hotellerie im Kanton Glarus (<https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-12/Wirkungsmessung%202023%20Impulsprogramm%20Hotellerie.pdf>)

Teilnahme am Programm aufgrund des geringen Akquisitionsaufwands und der Vernetzungsmöglichkeiten für sie trotzdem lohnte.

#### Arbeitsaufwand

Die Arbeitsaufwände fielen je nach Akteurin oder Akteur unterschiedlich aus. Insgesamt wurde der Arbeitsaufwand der beteiligten Stellen unterschätzt und praktisch sämtliche Akteurinnen und Akteure, insbesondere HotellerieSuisse hatten einen höheren Personaleinsatz als ursprünglich angenommen:

- **HotellerieSuisse:** Für das Management des Coaching-Programms Hotellerie plante HotellerieSuisse eine 30%-Stelle ein. Dies entspricht einer Jahresarbeitszeit von ca. 655 Stunden (bei 42 Stunden pro Woche für 100%). Insgesamt wurden jedoch 2'576 Stunden geleistet, was einer durchschnittlichen Jahresarbeitszeit von ca. 860 Stunden und somit knapp einer 40%-Stelle entspricht. Der Aufwand für das Programm, insbesondere für den Aufbau, die Bewerbung und die Auswahl der Coaches wurde unterschätzt.
- **SECO:** Das SECO schätzt den Arbeitsaufwand der beteiligten Personen auf 5-10%, wobei zu Beginn des Programms mehr Ressourcen für den Aufbau der Prozesse und die Koordination mit HotellerieSuisse aufgewendet wurden als im späteren Verlauf des Programms.
- **Betriebe:** Die Arbeitsaufwände der Betriebe fielen unterschiedlich aus – auch je nachdem wie motiviert und engagiert der Betrieb am Coaching teilnahm. Für die Betriebe spielte insbesondere das Timing des Coachings eine wichtige Rolle. Während der Hochsaison sind die Betriebsleitenden stark im operativen Geschäft involviert und haben kaum Kapazitäten für strategische Aufgaben. Es war deshalb wichtig, dass das Coaching in der Nebensaison durchgeführt werden konnte.
- **Coaches:** Die Coaches wurden pro Coaching für fünf Tage entschädigt. Insgesamt entsprach ihr Aufwand ungefähr diesem Umfang, wobei die Coaches zum Teil auch mehr als die verrechenbaren fünf Tage einsetzten. Dies hing auch von der Betrachtungsweise der Coaches ab. Einige betrachteten ein erstes Gespräch mit den Beherbergungsbetrieben bereits als Coaching-Aufwand, andere noch als nicht verrechenbarer Akquisitions-Aufwand.
- **Auditoren:** Der Aufwand der Auditoren für die Standortgespräche vor Ort unterschied sich je nach Situation und geografischer Lage des Betriebs. Ein Standortgespräch dauerte in seltenen Fällen weniger als eine Stunde, in vielen Fällen aber fünf Stunden. Aufgrund der verfügbaren Kapazitäten konnten nur drei der vier Lead-Auditor/-innen von HotellerieSuisse am Programm teilnehmen, wodurch sich die Zuständigkeitsbereiche pro Auditor vergrösserten. Das führte zu längeren Anfahrtswegen. Pro Standortgespräch wurde ein halber Arbeitstag budgetiert. Die Erfahrungen zeigen nun jedoch, dass 1-1.5 Arbeitstage nötig sind, um eine gute Qualität und Wirkung gewährleisten zu können.

#### Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses

Pro durchgeführtes Coaching entstehen Gesamtkosten von gut 8'000 CHF (ohne Personalaufwand HotellerieSuisse und SECO).<sup>14</sup> Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist sehr positiv zu beurteilen. Mit den eingesetzten Mitteln konnte eine grosse Anzahl Betriebe in allen Regionen erreicht und bedürfnisorientiert beraten werden. Die Betriebe konnten von einem Angebot profitieren, von dem sie sonst kaum Gebrauch gemacht hätten und das als wichtiger An Schub für die langfristige Entwicklung der Betriebe und somit auch der Beherbergungsbranche dienen kann. Gemäss Umfrage von HotellerieSuisse wären die Betriebe bereit gewesen, im Durchschnitt 128 CHF «pro Stunde von sich aus zu bezahlen» (unplausible Werte von über 1'000 CHF/h nicht berücksichtigt). 97% der Teilnehmenden sprachen sich zudem dafür aus, dass

<sup>14</sup> Gesamtkosten von rund 2.3 Mio. CHF verteilt auf 287 Coachings.

«HotellerieSuisse die strategische Partnerschaft für ein Coaching-Programm mit dem SECO weiterführen» sollte. Die Umfrageergebnisse und entsprechende Zahlungsbereitschaft unterstreichen den Nutzen des Coaching-Programms für die Beherbergungsbetriebe.

Nicht nur die Hotelbetriebe, sondern auch die weiteren beteiligten Stellen konnten einen grossen Nutzen aus dem Programm ziehen. So konnten sich Coaches in der Branche stärker positionieren und Auditoren einen neuen Blickwinkel auf die Betriebe einnehmen und das gegenseitige Vertrauen stärken. Die überwiegend positiven Rückmeldungen der Betriebe und der weiteren beteiligten Akteurinnen und Akteure bestätigten den grossen Nutzen des Programms.

Das Budget konnte eingehalten und alle geplanten Coachings durchgeführt werden. Da die NRP-Mittel pro Coaching berechnet wurden, hat die geringere Anzahl durchgeführter Coachings keinen direkten Einfluss auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis.

**2.2.2 Effizienz**

*Governance und Projektmanagement*

Das Coaching-Programm Hotellerie wurde, wie in Abbildung 7 zusammengefasst, durch verschiedene Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen Rollen getragen.

**Abbildung 7: Beteiligte Akteur/-innen und ihre Zuständigkeiten**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Zuständigkeiten und Schnittstellen waren klar definiert. Es wurde lediglich festgestellt, dass zu Beginn des Programms Unklarheiten bei den Coaches bestanden, wie der Kontakt zu HotellerieSuisse und das Reporting funktioniert. Aufgrund des guten Projektmanagements von HotellerieSuisse konnten Fragen aber immer rasch geklärt werden. Insgesamt wird die Kommunikation durch HotellerieSuisse sehr positiv bewertet. Die verantwortlichen Personen zeichneten sich durch ein hohes Engagement und Reaktionsbereitschaft aus. HotellerieSuisse wurde als professionelle Partnerin mit viel Hintergrundwissen und klaren Strukturen wahrgenommen. Die Umfrage bei den teilnehmenden Betrieben bestätigten dieses Urteil: 98% der Teilnehmenden beurteilt die Organisation und Abwicklung des Coaching-Programms seitens HotellerieSuisse als «sehr gut» oder «gut», lediglich drei teilnehmende Person befand die Organisation als «weniger gut» oder «nicht gut».

*Gestaltung der Prozesse*

Bei der Ausgestaltung der Prozesse gibt es noch Optimierungspotenziale. Das Matching der Coaches (anhand der definierten Handlungsfelder) und der Beherbergungsbetriebe geschah händisch durch HotellerieSuisse – zum Teil in mehreren Runden, wenn die Beherbergungsbetriebe mit dem Vorschlag nicht zufrieden waren. Dies war sehr aufwändig und band viele

Personalressourcen. Ein Tool, in welchem die Coaches regional und mit ihren Kompetenzen erfasst sind und das die Beherbergungsbetriebe selbst bedienen können, hätte den Aufwand stark reduziert.

Es könnte zudem effizienzsteigernd sein, die Anzahl akkreditierter Coaches zu reduzieren. Insgesamt wurden rund 120 Coaches akkreditiert (davon 25 nicht-HS-Mitglieder). Insgesamt konnten 78 Coaches mindestens ein Coaching durchführen, ein Drittel der akkreditierten Coaches konnten kein einziges Coaching durchführen, mussten aber gleichwohl den Akkreditierungsprozess und gewisse Schulungen machen. Die Herausforderungen liegt darin, die Anzahl akkreditierter Coaches so festzulegen, dass den Hotelbetrieben eine Auswahl an Coaches geboten werden kann, die über genügend thematische Expertise verfügen und Vor-Ort-Besuche (ohne lange Fahrtwege) durchführen können, dass aber der Pool an Coaches auch nicht zu gross wird, sodass viele den Akkreditierungsprozess durchlaufen aber anschliessend kein Coaching-Mandat oder nur ein, zwei Mandate erhalten.

Neben der Auswahl und Anzahl der Coaches besteht, wie auf Seite 7 beschrieben, beim Übergang von Auditor zu Coach Effizienzsteigerungspotenzial. Zwischen Auditoren und Coaches fand kein persönlicher Austausch statt. Die Informationen aus den Standortgesprächen wurden in Form eines maximal dreiseitigen Berichts an die Coaches überliefert. Ein persönlicher Austausch hätte die Möglichkeit gegeben, Rückfragen zu stellen sowie ein gemeinsames Verständnis der bestehenden Herausforderungen und möglicher Coaching-Inhalte zu schaffen. Bei einem Verzicht auf einen solchen Austausch müssten zumindest die bereits erhobenen und schriftlich übermittelten Informationen beim Start des Coachings noch besser berücksichtigt und darauf aufgebaut werden.

Trotz der identifizierten Optimierungspotenziale, ist auch das Gesamtfazit zum Prozess positiv und wurde das Programm gut und sehr professionell von HotellerieSuisse abgewickelt. Das Coaching-Programm wird von den beteiligten Akteurinnen und Akteuren als niederschwelliges Angebot wahrgenommen. Coaches, Auditoren wie auch Betriebe hoben dabei die unkomplizierten Anmeldeprozesse und direkte Kommunikation mit den zuständigen Personen besonders positiv hervor.

*Zeitraumen  
und An-  
schlusslösun-  
gen*

Die Umfrage von HotellerieSuisse zeigt, dass sich die Betriebe einen besseren Übergang von Strategieentwicklung im Rahmen des Coaching-Programms und Umsetzung der erarbeiteten Massnahmen im Anschluss gewünscht hätten. Eine klarere Kommunikation über den Fokus des Coaching-Programms sowie frühzeitige Überlegungen zu nachgelagerten Umsetzungsarbeiten und allfälliger Supportmöglichkeiten in dieser Phase würden die längerfristige Wirkung des Programms erhöhen. Zudem wurde die Dauer von fünf Coaching-Tagen als tendenziell knapp befunden.

*Weiterführung  
des Pro-  
gramms*

Zum Zeitpunkt der Evaluation (März 2025) ist noch nicht geklärt, ob und in welchem Rahmen das Coaching-Programm weitergeführt wird. In der Konzeptphase des Programms wurden kaum Überlegungen zum Programmabschluss und dem Follow-up angestellt. Dadurch entstanden Unsicherheiten darüber, in welcher Form die Projektergebnisse verwendet werden und wie diese möglichst gewinnbringend für die Beherbergungsbranche und allfällige zukünftige Programme oder weitere Akteure (NRP-Projekte, RIS, weitere Coachingprogramme) genutzt werden können.

### 3 Zusammenfassung und Lessons Learned

#### 3.1 Beurteilung des Programms

*Relevanz:  
Wird das Richtige getan?*

Das grosse Bedürfnis der Beherbergungsbranche nach einer zukunftsgerichteten, strategischen Ausrichtung der Hotelbetriebe wurde mit dem Coaching-Programm Hotellerie adressiert. Anstoss zum Programm gab die Coronakrise. Es zeigte sich aber, dass abgesehen davon ein genereller Bedarf an professioneller Unterstützung in der Strategieentwicklung besteht. Insofern war das Coaching-Programm sehr relevant für die Branche. Die Handlungsfelder wurden im Zeitverlauf an die Bedürfnisse der Betriebe angepasst und die Themen Nachhaltigkeit und Fachkräftemangel aufgenommen.

Das Programm stellte einen breiten Einbezug von Coaches (HotellerieSuisse-Mitglieder und Nicht-Mitglieder) und Betrieben sicher. Die Koordination mit weiteren Tourismus-Stakeholdern wie Schweiz Tourismus, RIS etc. fand punktuell statt, könnte aber noch weiter ausgebaut werden, insbesondere um auch Betriebe ausserhalb des HotellerieSuisse-Netzwerks zu erreichen.

Das Coaching-Programm Hotellerie ist vollständig im Einklang mit der Tourismusstrategie des Bundes, da es auf die Förderung des Unternehmertums und die Stärkung der Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt abzielt. Das Programm ist ausserdem konsistent mit den Zielen der NRP und der damaligen Ausrichtung 2 – Koordination Sektorpolitiken als flankierende Massnahmen.

*Effektivität:  
Werden die Ziele erreicht?*

Die geplanten Produkte (Mystery Check, Standortgespräch, Coaching) wurden erstellt. Mit 287 durchgeführten Coachings wurde der Zielwert (300) leicht unterschritten. Der Aufwand, weitere Betriebe zu einer Teilnahme am Programm zu motivieren, wäre unverhältnismässig hoch gewesen.

Die in der Zielsetzung des Programms definierte Zielgruppe konnten erreicht werden. Das Programm wurde in der ganzen Schweiz und insbesondere im NRP-Perimeter nachgefragt. Die Rückmeldungen der teilnehmenden Betriebe aber auch der weiteren beteiligten Akteurinnen und Akteure waren überaus positiv. Wie auch bei anderen derartigen Programmen hat sich aber gezeigt, dass sich vor allem die motivierten, veränderungswilligen Betriebe melden und diejenigen, die sich wenig strategische Überlegungen zum Betrieb machen und sich in einer schwierigen Lage befinden schwer zu erreichen sind. Zudem konnten Nicht-HotellerieSuisse-Mitglieder weniger gut erreicht werden als die Mitglieder. Die gute Vernetzung des Programms vereinfacht den Zugang zu Mitgliedern. Falls verstärkt Betriebe ausserhalb des Netzwerks angesprochen werden sollten, müssten noch anderweitige Kommunikationskanäle und Multiplikatoren genutzt und das Programm besser mit anderen Instrumenten vernetzt werden (z.B. Kommunikationsgefässe von Schweiz Tourismus, regiosuisse oder anderer Programme wie Innotour etc.).

Insgesamt ist die Wirkung als hoch zu bewerten. Besonders positiv hervorzuheben ist, dass:

- Die Betriebe im Rahmen des Coachings eine Strategie erarbeitet haben und die Strategieorientierung nebst dem operativen Tagesgeschäft so gestärkt werden konnte.
- Zahlreiche Handlungsfelder mit externem Know-How und «out of the box»-Lösungen angegangen werden konnte.
- Das Programm die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst hat.

Die Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft sind zum Zeitpunkt der Evaluation schwer einzuschätzen. Aufgrund der positiven Rückmeldungen der Betriebe und der genannten Wirkungen

ist aber davon auszugehen, dass sich das Coaching-Programm auch längerfristig positiv auf die Beherbergungsbranche auswirken wird. Der längerfristige Effekt hängt auch massgeblich davon ab, ob die im Coaching identifizierten Verbesserungsmassnahmen tatsächlich umgesetzt werden.

*Effizienz: Werden die Ziele wirtschaftlich erreicht?*

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Programms wird sehr gut beurteilt. Die Projektsteuerung durch HotellerieSuisse war sehr professionell. Der Verband geniesst eine hohe Akzeptanz und Bekanntheit bei der Zielgruppe, was sich positiv auf die Erreichung der Zielgruppe und die Glaubwürdigkeit des Programms auswirkte. Jedoch wurde der Ressourceneinsatz von HotellerieSuisse bei der Programmkonzeption unterschätzt.

Der Prozess insgesamt hat gut funktioniert, punktuelle Schwächen zeigen sich in folgenden Aspekten:

- Das Matching der Coaches durch HotellerieSuisse und die anschliessende Zusammensetzung der Coachingauswahl wurde händisch vorgenommen und war deshalb sehr aufwändig. Durch geeignete IT-Lösungen könnten diese Prozesse automatisiert und schliesslich die Effizienz gesteigert werden. Zudem könnte die Akkreditierung einer geringeren Anzahl Coaches die Prozesse weiter beschleunigen und auch die Aufwände für die Akkreditierung (auf Seiten HotellerieSuisse und Coaches) reduzieren.
- Im Übergang von Standortgespräch (Auditor) zum Coaching (Coach) wurden zum Teil bereits erhobene Informationen zu wenig berücksichtigt. Dies könnte entweder über einen zusätzlichen direkten Austausch zwischen Auditor und Coach gelöst werden oder durch eine noch explizitere Vorgabe, dass die Coachings auf den Informationen aus dem Startgespräch aufgebaut werden müssen.

Insgesamt konnte das Coaching-Programm im vorgesehenen Zeitraum durchgeführt werden und es kam zu keinen Verzögerungen. Das Programm wurde um 14 Monate (bis 31. Juli 2025) verlängert, um die Nachbefragung der Teilnehmenden und eine umfassende Schlussberichterstattung gewährleisten zu können.

*Beständigkeit: Werden die Resultate weitergeführt?*

Die Beständigkeit kann auf zwei Ebenen betrachtet werden. Auf Ebene des einzelnen Projekts und jener des Programms. Bei beiden sind zwar die Voraussetzungen da, dass die Ergebnisse auch längerfristig weitergeführt werden, bestehen aber gleichzeitig auch noch erhebliche Unsicherheiten. Auf Projektebene ist die Umsetzung der in den Coachings definierten Massnahmen abhängig von den Kapazitäten der Betriebe. Diese werden bekanntlich rasch wieder durch das Tagesgeschäft dominiert. Damit die langfristige Wirkung des Coachings sichergestellt werden kann, bräuchte es einen klaren Umsetzungsplan. Bereits im Rahmen der Strategieentwicklung des Coachings die Umsetzung anzudenken und auch weitere Fördermöglichkeiten aufzuzeigen, würde die Beständigkeit erhöhen.

Auf Ebene des Programms besteht noch Unklarheit, ob, durch wen, und in welchem Rahmen dieses weitergeführt wird. Um sicherzustellen, dass alle beteiligten Akteurinnen und Akteure auf eine nachhaltige Wirkung des Programms hinarbeiten können und die bereits aufgelegten Prozesse allenfalls weitergenutzt werden können, sollten bei einem derartigen Programm die Nachfolgeprozesse bereits in der Konzeptionsphase angedacht und Ziele bezüglich der weiteren Verwendung der Projektergebnisse definiert werden.

### 3.2 Empfehlungen

Insgesamt hat das Programm einem grossen Bedürfnis der Branche entsprochen, war sehr professionell aufgelegt und hat viel Wirkung erzielt. Punktuell hat die Kurzevaluation

Schwächen aufgezeigt. Daraus abgeleitet können für zukünftige, ähnliche Programme folgende Empfehlungen formuliert werden. Dies soll aber das positive Gesamtfazit nicht mindern.

### **1. Prozesse punktuell optimieren**

- a. Aufwandreduktion bei der Akkreditierung und Ausbildung der Coaches, indem Anzahl akkreditierter Coaches sinnvoll eingegrenzt wird.
- b. IT-Lösungen statt manueller Zuteilung durch HotellerieSuisse für Matching der Coaches und Hotelbetriebe nutzen.
- c. Informationen aus dem Startgespräch des Auditors bei Coaching besser berücksichtigen und dazu z.B. Übergabegespräch zwischen Auditor und Coach einführen.
- d. Laufendes Monitoring der Prozesse und des Ressourceneinsatzes bei einem mehrjährigen Programm, um Verbesserungspotenzial (z.B. Matching-Prozess) im Programmverlauf zu identifizieren und wahrzunehmen.

### **2. Programm noch besser in die Tourismus-Förderlandschaft integrieren und Austausch zwischen den relevanten Akteuren intensivieren**

- a. Die beteiligten Akteure, insbesondere das SECO und HotellerieSuisse, sollten das Coaching-Programm noch besser in die Tourismus-Förderlandschaft einbetten und ihre Instrumente und Stakeholder gegenseitig bekannt machen: (Tourismusprojekte der Neuen Regionalpolitik (NRP), Innotour-Projekte sowie Akteurinnen und Akteure wie kantonale NRP-Fachstellen, Regionalmanagements, Regionale Innovationssysteme RIS) (vgl. Punkt 3b).

### **3. Beständigkeit auf Projekt -und Programmebene bereits in Konzeptphase mitdenken und Weiterführung der Programmergebnisse prüfen**

- a. Projektebene: Massnahmenumsetzung bereits im Coaching andenken, um längerfristige Wirkung über Strategieentwicklung hinaus zu erhöhen.
- b. Programmebene: Weiterführung der Ergebnisse nach Abschluss der Programmperiode bereits bei der Konzeption überlegen und vor Programmabschluss aufgleisen. Die Umsetzungsakteure sollen gemeinsam frühzeitig verschiedene Optionen prüfen, z.B. Weiterführung des Programms durch HotellerieSuisse nach Bedarf, Weiterführung durch andere Akteure / Programme wie NRP oder Innotour, Sensibilisierung der RIS-Coaches für das Thema Tourismus, etc. Aufgrund der positiven Wirkung des Programms ist eine Weiterführung in geeigneter Form zu prüfen und eine Aussage dazu, wie es weitergeht auch gegenüber der Zielgruppe (den Beherbergungsbetrieben) notwendig. Da die Anmeldungen zum Programm rückläufig waren und es schwierig war, weitere Betriebe für das Coaching zu motivieren, könnte eine Weiterführung mit gewissem zeitlichem Abstand angedacht werden, damit im Programm auf neue aktuelle Herausforderungen eingegangen werden kann. Die Weiterführung könnte aber auch auf die Massnahmenumsetzung der Betriebe, die teilgenommen haben, fokussieren. Weiteres würde nicht mehr dem Gedanken der Anschubfinanzierung durch die NRP entsprechen und müsste deshalb durch andere Akteurinnen und Akteure (vgl. Punkt 2) gewährleistet werden. Hierbei ist insbesondere der Branchenverband HotellerieSuisse gefordert, eine Aussage zur Weiterführung / Nutzung der Ergebnisse des Programms zu machen und abhängig vom Entscheid eine Finanzierung zusammen mit anderen Tourismusakteuren und Partnern aufzugleisen.