

Schlussbericht Coaching-Programm



Impressum

5. Juni 2025

HotellerieSuisse

Monbijoustrasse 130

Postfach

CH-3001 Bern

T +41 31 370 41 11

welcome@hotelleriesuisse.ch

www.hotelleriesuisse.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Entstehung des Coaching-Programms	6
1.1	Ausgangslage.....	6
1.2	Projektbeschrieb und Wirkungsmodell	8
1.2.1	Zweck und Ausrichtung des Coaching-Programms.....	8
1.2.2	Zweistufiges Beratungsmodell	8
1.2.3	Wirkungsmodell und Zielgruppe	9
1.3	Konzeption und Verantwortung.....	10
1.3.1	HotellerieSuisse als Projektträger in enger Zusammenarbeit mit dem SECO.....	10
1.3.2	Mystery Check durch Studierende.....	10
1.3.3	Standortgespräch mit Auditoren	11
1.4	Coaches als Knowhow-Träger	11
1.4.1	Akkreditierung und Einbindung im Programm	11
1.4.2	Organisatorische Massnahmen	12
1.4.3	Beteiligung und Rückmeldungen	12
1.5	Beherbergungsbetriebe.....	12
1.5.1	Prozess aus der Perspektive des Beherbergungsbetriebs	12
1.5.2	Programmreichweite: teilnehmende Betriebe (Output-Indikatoren).....	13
2.	Projektphasen des Coaching-Programms	16
2.1	Lancierung.....	16
2.1.1	Pilotphase und Auftakt.....	16
2.1.2	Gezieltes Anschreiben (Briefaktion)	16
2.1.3	Überführung vom Projektaufbau in den operativen Prozess	17
2.1.4	Exkurs Lichtenstein.....	17
2.2	Evaluation und Anpassungen.....	17
2.2.1	Prozessevaluation und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen	17
2.2.2	Neuakkreditierung Coaches und Anpassungen	18
2.3	Marketingkampagnen 2022 und 2023.....	19
2.3.1	Marketingkampagne Herbst 2022.....	19
2.3.2	Marketingkampagne Frühling 2023	19
2.3.3	Marketingkampagne Herbst 2023.....	20
2.4	Abschlussphase	20
2.4.1	Verlängerung der Laufzeit	20
2.4.2	Sicherstellung der Abschlüsse.....	20
2.5	Follow-up Veranstaltungen.....	20
2.5.1	Hospitality Summit 2024	20
2.5.2	Abschlussveranstaltung des Coaching-Programms von SECO und HotellerieSuisse	21
3.	Kosten- und Finanzierungsaufstellung.....	22
3.1	Finanzierungsansatz des Coaching-Programms	22
3.2	Eigenleistungen der Branchenakteure	22
3.2.1	Personelle Aufwände seitens HotellerieSuisse	22
3.2.2	Finanzielle Eigenleistungen seitens HotellerieSuisse.....	24
3.2.3	Eigenleistungen Beherbergungsbetriebe.....	25
3.3	Programmfinanzierung mit NRP-Unterstützung	25
4.	Evaluation und Outcome-Messung	27
4.1	Methodik.....	27
4.1.1	Methodik der ersten Umfrage	27
4.1.2	Methodik der zweiten Umfrage	27
4.2	Ergebnisse der ersten Umfrage	28

4.2.1	Kontaktpunkte mit dem Programm: So wurden die Betriebe erreicht	28
4.2.2	Auswahl der strategischen Handlungsfelder	28
4.2.3	Zufriedenheit der teilnehmenden Betriebe	29
4.2.4	Positive Aspekte und Verbesserungspotential	30
4.2.5	Einfluss auf Geschäftstätigkeit und Strategie	32
4.3	Ergebnisse der zweiten Umfrage	33
4.3.1	Einfluss des Coaching-Programms auf die Geschäftsentwicklung	33
4.3.2	Vorliegen einer Strategie in Schriftform	33
5.	Schlussfolgerungen	35
5.1	Beurteilung der Wirkung anhand des Wirkungsmodells	35
5.1.1	Input-Ziel hinsichtlich Ressourcen	35
5.1.2	Output-Ziel hinsichtlich Zielgruppe und Programmnutzung	35
5.1.3	Outcome-Ziel hinsichtlich Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	35
5.2	Wirkung auf die Beherbergungsbranche anhand von Fallbeispielen	36
5.2.1	Digitalisierung und Onlinepräsenz stärken die Wettbewerbsfähigkeit	36
5.2.2	Arbeitgeberprofil schärfen – Fachkräfte langfristig binden	36
5.2.3	Gesamtstrategie statt Einzelmassnahmen: Nachhaltigkeit im Hotel konsequent umgesetzt ...	37
5.2.4	Zielgruppen im Fokus: Klare Positionierung für mehr Wirkung im Vertrieb	37
5.2.5	Kosten im Griff: Strukturiertes Finanzcontrolling stärkt Rentabilität	38
5.2.6	Reflexion der Fallbeispiele: Branchenweite Wirkung und Nachhaltigkeit	38
5.3	Erkenntnisse aus dem Projekt und Ausblick	38
5.3.1	Wirkung und Erfolgsfaktoren des Coaching-Programms	38
5.3.2	Prozessorientierte Herausforderungen und Optimierungspotenziale	39
5.3.3	Berücksichtigung der Informationen aus dem Standortgespräch im Coachingprozess	39
5.3.4	Weiterführung und Integration in die Tourismus-Förderlandschaft	40
Anhang 1	CO-STAR Coaching-Programm für die Hotellerie	42
Anhang 2	Fragebogen Beherbergungsbetrieb für Standortgespräch	44
Anhang 3	Summary-Vorlage Standortgespräche	48
Anhang 4	Vereinbarung zwischen SHV und Coach	49
Anhang 5	Abschlussbericht: Reporting und Coaching-Plan	52
Anhang 6	Setcard Coach (Version 1 und Version 2)	53
Anhang 7	Zusammenarbeitsvereinbarung Beherbergungsbetrieb	54
Anhang 8	Fragebogen der ersten Umfrage	59
Anhang 9	Fragebogen der zweiten Umfrage	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Logiernächte indexiert im Vergleich zum selben Monat 2019	6
Abbildung 2:	Vergleich Juli bis September 2020 mit Juli bis September 2019	7
Abbildung 3:	Ablauf bis zum Projektstart	10
Abbildung 4:	Prozess aus der Perspektive eines Hotelbetriebs	13
Abbildung 5:	Anmeldeverlauf Coaching-Programm	16
Abbildung 6:	Prozentualer Anteil Betriebe mit Rekrutierungsschwierigkeiten auf Stufe Berufslehre	18
Abbildung 7:	Stundeneinsatz nach Programmphase	24
Abbildung 8:	Wie sind Sie auf das Coaching-Programm aufmerksam geworden?	28
Abbildung 9:	Bearbeitete Handlungsfelder und strategische Anpassungen im Rahmen des Coachings	29
Abbildung 10:	Zufriedenheit der teilnehmenden Betriebe	30
Abbildung 11:	Gründe für positive Beurteilung	31

Abbildung 12: Verbesserungspotential beim Coaching-Programm	32
Abbildung 13: Einfluss auf Geschäftstätigkeit und Strategie	32
Abbildung 14: Einfluss des Programms auf die Geschäftsentwicklung	33
Abbildung 15: Einfluss des Coachings auf die Strategieentwicklung	34
Abbildung 16: Dauer bis zur Strategieverschriftlichung	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wirkungsmodell zum Coaching-Programm	9
Tabelle 2: Angemeldete Betriebe nach Programmjahr	13
Tabelle 3: Verteilung nach Sprachregion.....	14
Tabelle 4: Verteilung nach Kantonen und Tourismuszonen	14
Tabelle 5: Verteilung nach Klassifikationsstandard und Anzahl Zimmer	15
Tabelle 6: Initialaufwand HotellerieSuisse (Sept. 2020 – März 2021)	22
Tabelle 7: Personelle Aufwände Programmjahr 1 (April 2021 – März 2022).....	23
Tabelle 8: Personelle Aufwände Programmjahr 2 (April 2022 – März 2023).....	23
Tabelle 9: Personelle Aufwände Programmjahr 3 (April 2023 – März 2024) und operativer Abschluss Coachings ...	23
Tabelle 10: Personelle Aufwände Nachbearbeitung ab April 2024	24
Tabelle 11: Finanzielle Eigenleistungen seitens HotellerieSuisse	25
Tabelle 12: Fördermittel SECO im Rahmen der NRP nach Programmjahren	26
Tabelle 13: Programmfinanzierung mit NRP-Unterstützung – Budget versus angefallene Kosten	26

1. Entstehung des Coaching-Programms

1.1 Ausgangslage

Die Beherbergungsbranche in der Schweiz umfasst rund 4'500 Hotel und Kurbetriebe und verzeichnete 2019 39,6 Millionen Logiernächte. Dies entsprach einem Anstieg von 1,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr und einem neuen Höchstwert.¹ Die touristische Wertschöpfung betrug 2023 rund 20 Milliarden Franken, wovon rund ein Drittel auf die Beherbergung (ohne Verpflegung) entfällt. Die Beherbergungsbranche trägt entsprechend stark zur Bruttowertschöpfung bei und stellt besonders in ländlichen Regionen einen zentralen Wirtschaftszweig dar.²

Im Februar 2020 befand sich die Beherbergungsbranche, gemessen an den Logiernächten, in einer Wachstumsphase, welche die Höchstwerte von 2019 nochmals übertrafen.³ Aufgrund der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Massnahmen und Einschränkungen brach die touristische Nachfrage ab März 2020 stark ein. Der Bund reagierte mit verschiedenen wirtschaftlichen Unterstützungsprogrammen, darunter Härtefallgelder und Corona-Kredite, um die Schweizer Wirtschaft zu stabilisieren. Mit dem Rückgang der Corona-Fallzahlen und der daraus resultierenden Lockerung der Massnahmen erholte sich insbesondere die Inlandnachfrage ab Mai 2020 (siehe Abbildung 1). Die Nachfrage aus dem internationalen Markt, insbesondere aus dem interkontinentalen Markt, blieb jedoch weitgehend aus. Insgesamt konnte trotz erhöhter Inlandnachfrage das Vorjahresniveau im Sommer 2020 nicht erreicht werden. Im Zeitraum von Juli bis September 2020 wurden gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum 26 Prozent weniger Logiernächte verzeichnet. Die Veränderungen bei den Logiernächten variierten je nach Gästeherkunft und Tourismusregion erheblich. Während Graubünden, Jura & Drei-Seen-Land, Ostschweiz und Tessin im Vergleichszeitraum sogar ein Wachstum verzeichneten, ging die Nachfrage in städtischen Regionen besonders stark zurück (siehe Abbildung 2). Dies hing insbesondere damit zusammen, dass pandemiebedingt ein Grossteil der Businessgäste wegfiel, da Sitzungen und Tagungen abgesagt werden mussten, während gleichzeitig aufgrund der Reiseeinschränkungen viele Schweizer ihre Ferien im Inland bevorzugt in Feriendestinationen verbrachten.

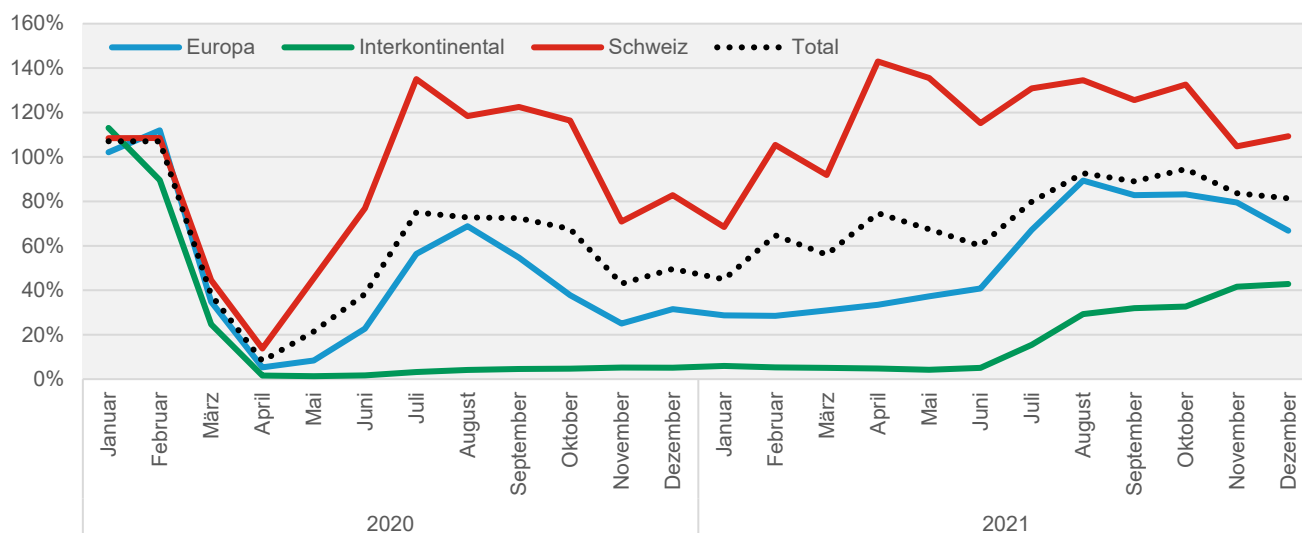


Abbildung 1: Logiernächte indexiert im Vergleich zum selben Monat 2019⁴

¹ Quelle: Beherbergungsstatistik (HESTA), Bundesamt für Statistik

² Quelle: Die Hotellerie in der Schweiz – Zahlen und Fakten 2024, HotellerieSuisse

³ Quelle: Beherbergungsstatistik (HESTA), Bundesamt für Statistik

⁴ Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Beherbergungsstatistik (HESTA), Bundesamt für Statistik

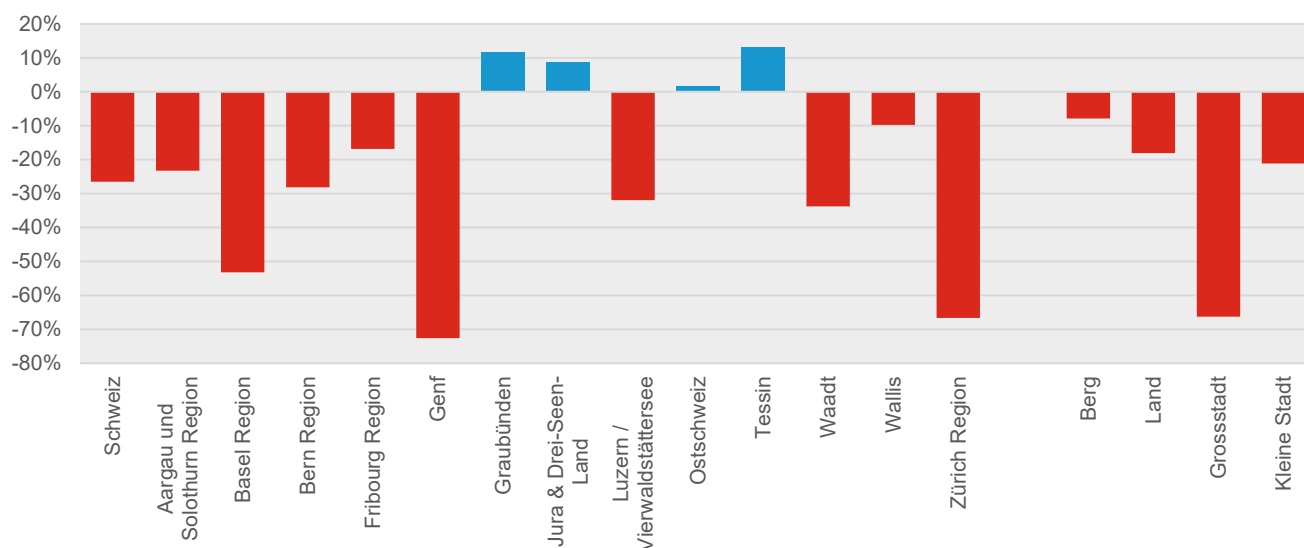


Abbildung 2: Vergleich Juli bis September 2020 mit Juli bis September 2019⁵

Die Unsicherheit darüber, wie sich die Situation und damit die Nachfrage der unterschiedlichen Märkte und Segmenten entwickeln würde, war gross – selbst in Regionen, die von einer steigenden Inlandnachfrage profitierten. Zusätzlich verschärfte sich die Corona-Pandemie ab Herbst 2020, wodurch die Zahl der Logiernächte wieder zurückging. Die Beherbergungsbranche befand sich in einem unsicheren, schwer prognostizierbaren und rasch ändernden Umfeld, das die Betriebe zu erheblichen strategischen Anpassungen zwang.

Vor allem in kleineren Individualbetrieben, in denen die betriebsführenden Personen stark ins operative Geschäft eingebunden sind, war es jedoch herausfordernd, die zeitlichen Ressourcen für eine langfristige strategische Planung oder deren Neuausrichtung freizusetzen, die für viele Betriebe überlebenswichtig war, um sich optimal am Markt zu positionieren, Prozesse – insbesondere digitale – zu optimieren sowie alternative Finanzierungsquellen auszuschöpfen. Die Trends und Entwicklungen in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit hatten sich durch die Pandemie stark beschleunigt. Aufgrund der rasch ändernden Entwicklungen rund um die Corona-Pandemie bestand zu diesem Zeitpunkt eine hohe Dringlichkeit, den Betrieben Unterstützung zu bieten. Deshalb bestand seitens HotellerieSuisse das Anliegen, so schnell wie möglich ein Projekt aufzulegen, um den Akteuren Unterstützung zu bieten.

In dieser Phase entstand die Idee des Coaching-Programms, das am 14. September 2020 als CO-STAR (siehe Anhang 1) beim Hospitality Booster⁶, der Innovationsinitiative von HotellerieSuisse, eingereicht wurde. Das Coaching-Programm sollte dabei helfen, strategische Anpassungen in den Betrieben zu fördern, Potenziale zu identifizieren und die Weichen für eine erfolgreiche betriebliche Zukunft zu stellen. Die Krise sollte nicht nur als Herausforderung wahrgenommen werden, sondern auch als Chance genutzt werden.

Ende 2020 wurde mit dem Aufbau des Coaching-Programms begonnen. Ein achtköpfiges Team von HotellerieSuisse war an diesem Prozess beteiligt und stellte sicher, dass die Verantwortlichkeiten klar zwischen den beteiligten Akteuren verteilt wurden. Die folgenden Aspekte mussten aufeinander abgestimmt und sichergestellt werden:

- Finanzierungsmöglichkeiten und -modelle klären
- Prozesse aufgleisen
- Akkreditierungsverfahren für Akteure definieren
- Kommunikationsvorlagen erstellen und übersetzen
- zentraler Hub (Website) aufbauen
- Schulungskonzepte entwickeln
- Verträge und Vertragsvorlagen entwickeln

⁵ Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Beherbergungsstatistik (HESTA), Bundesamt für Statistik

⁶ <https://www.hospitalitybooster.ch/>

1.2 Projektbeschreibung und Wirkungsmodell

1.2.1 Zweck und Ausrichtung des Coaching-Programms

Zweck des Coaching-Programms von HotellerieSuisse, das mit Unterstützung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) ins Leben gerufen wurde, war die Unterstützung von Hotelbetrieben in ihrer strategischen Entwicklung durch ein modulares Coaching. Mit einer breit ausgelegten, individuell anpassbaren Beratung sollten Individualhotels ihre strategische Planung an das veränderte Marktumfeld anpassen, Potenziale entdecken und die Weichen für eine erfolgreiche betriebliche Zukunft stellen. Durch eine gestützte, strategische Planung wurde die Grundlage geschaffen, um gesellschaftliche und technologische Trends in der Branche zu nutzen. Der Wissenstransfer, die Unterstützung bei der strategischen Planung und das Aufzeigen sowie die Implementierung wettbewerbssteigernder Massnahmen (v.a. Prozessoptimierungen, Digitalisierung, Erschliessung neuer Märkte und Nachhaltigkeit) sollten im Vordergrund stehen. Bei vielen Betrieben war es wichtig, in einem ersten Schritt die Grundlagen hierzu gemeinsam zu erarbeiten, weshalb ein modulares Coaching entwickelt wurde, welches die Betriebe über einen längeren Zeitraum begleitete. Damit sollte ein Rückfall in alte Muster verhindert und eine nachhaltige Verhaltensänderung bewirkt werden.

Ziel des Coaching-Programms war, den Betrieben zu helfen, gestärkt aus der Krise zu kommen und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Die Betriebe sollten durch das zur Verfügung gestellte Knowhow in die Lage versetzt werden rasche Anpassungen am Markt vorzunehmen, Optimierungen zu erkennen sowie befähigt und ermutigt werden, strategisch wirksame Entscheide zu treffen. Damit sollte die Zukunftsfähigkeit sichergestellt und die Qualität der Beherbergungsbranche erhöht werden.

Die Coachings sollten möglichst vor Ort im jeweiligen Hotelbetrieb stattfinden. Aufgrund der Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie waren jedoch auch hybride Lösungen vorgesehen. Besonders wichtig war zudem, dass die Teilnahme für die Betriebe möglichst kostengünstig war – insbesondere für jene, die am meisten Unterstützungsbedarf hatten, aber oft nicht über die nötigen Mittel verfügten, eine solche Leistung vollständig selbst zu finanzieren.

Folgende Handlungsfelder wurden definiert, wobei 1-3 auf der strategischen Entscheidungsebene ansetzten und 4-5 erst nach der Evaluation des ersten Programmjahrs ergänzt wurden:

1. **Restrukturierung des Betriebes:** Die strategische und finanzielle Planung des Betriebs wird gefördert und verschriftlicht. Gemeinsam werden Massnahmen zur finanziellen Bewältigung der Corona-Pandemie festgelegt sowie die Strategie erneuert oder erarbeitet.
2. **Prozessoptimierung:** Die Prozesse der Betriebe werden genau analysiert. Besonderes Augenmerk soll auf der Digitalisierung von Prozessen liegen, damit die Kosten optimiert werden.
3. **Neupositionierung:** Durch die veränderte Nachfrage, welche sich mittel- und langfristig etablieren wird, müssen sich Betriebe neu positionieren. In diesem Bereich liegt neben der Erschliessung neuer Märkte (u.a. auch Anpassung Produkte, Branding, Infrastruktur) ein Fokus auf der Nachhaltigkeit.
4. **Employer Branding:** Positionierung als attraktiver Arbeitgeber fördern.
5. **Marktaustritt und Neuorientierung:** Unterstützung beim Austritt aus dem Markt.

1.2.2 Zweistufiges Beratungsmodell

Um das Coaching so effektiv wie möglich zu gestalten, wurde eine Vorstufe integriert. In dieser wurde mittels eines strukturierten Interviews durch die Auditoren von HotellerieSuisse gemeinsam mit dem Hotel eine Standortbestimmung vorgenommen, um die Bereiche zu definieren, die besondere Priorität geniessen und den Handlungsbedarf zu eruieren. Im Rahmen dieses Standortgesprächs wurde eine Ist-Analyse durchgeführt, die unter anderem auch dazu diente, ein möglichst gutes Matching mit den akkreditierten Coaches zu gewährleisten und ihnen wertvolle Arbeitszeit bei der Analyse zu ersparen. Dies erwies sich als Vorteil für das Coaching-Programm, da die Auditoren einen grossen Erfahrungsschatz mitbringen und den persönlichen Austausch mit den Beherbergungsbetrieben gewohnt sind. So konnten sie mit den Kontaktpersonen in den Betrieben ehrlich und offen kommunizieren und waren in der Lage, die Schwerpunkte für das Coaching zu identifizieren. Gemeinsam legten sie fest, welcher strategische Bereich im Rahmen des Coachings bearbeitet werden sollte. Mit der Vorstufe konnte zudem ein Missbrauch des Coachings verhindert und sichergestellt werden, dass das Coaching innerhalb der definierten Handlungsfelder liegt.

Akkreditierte Coaches (siehe Kapitel 1.4) erarbeiteten anschliessend mit den Betrieben einen Entwicklungsplan für betriebliche Verbesserungen und begleiteten sie über einen bestimmten Zeitraum. Bei der Programmentwicklung wurde antizipiert, dass es sich bei einer Restrukturierung, Prozessoptimierungen oder einer Neupositionierung nicht um Handlungsfelder handelt, die in einer kurzen Coaching-Session umsetzbar sind, wenn eine nachhaltige Entwicklung gewährleistet werden soll.

Unter Coaching wurde eine Entwicklungsbegleitung bzw. Unterstützung einer bewussten Veränderungsentscheidung verstanden. Es ging nicht um «Befehlsgebung», einfache Beratung oder das Outsourcen einer Massnahme, die umgesetzt werden sollte. Der Aufwand pro Betrieb und Coach betrug fünf Coaching-Tage, wovon drei Tage in die Erarbeitung eines strategischen Plans und die restliche Zeit in die Begleitung der Umsetzung der definierten Massnahmen investiert werden sollte. Nach Abschluss des Coachings mussten die Coaches gemeinsam mit dem Betrieb Massnahmen definiert haben, die sich bereits in der Umsetzung befanden. Zudem mussten diese schriftlich festgelegt und anhand definierter Key Performance Indicators (KPI) messbar gemacht werden.

1.2.3 Wirkungsmodell und Zielgruppe

Das Wirkungsmodell zum Coaching-Programm wurde von HotellerieSuisse in enger Abstimmung mit dem SECO in drei Teilen (siehe Tabelle 1) erarbeitet. Ausgangspunkt des Wirkungsmodells war die Definition der Zielgruppe. Im Fokus standen kleinere und mittlere Individualbetriebe, die das unternehmerische Risiko selbst tragen und über weniger strategische Kompetenzen verfügen. Sprich Eigentümer, die stark im operativen Geschäft eingebunden sind und geringere Ressourcen haben, um eine umfassende Unternehmensstrategie zu erarbeiten und stetig umzusetzen («Hamsterrad»). Rund 85 Prozent dieser Betriebe liegen im NRP-Perimeter.

Teilnahmeberechtigt waren entsprechend klassierte bzw. auditierte Beherbergungsbetriebe in der Schweiz – unabhängig davon, ob sie bei HotellerieSuisse Mitglied sind oder nicht – mit zehn bis 60 Zimmern und dem Fokus auf «Mittelklasse» als Hauptzielgruppe, also Individualhotels, die oftmals familiengeführt sind. Die Festlegung der Untergrenze von zehn Zimmern begründete sich dabei aus der Überlegung, dass Kleinstbetriebe (Landgasthof, BnB usw.) oftmals zu klein sind, um über eine gewisse Grundqualität und Professionalität sowie touristische Strukturen zu verfügen. Individualbetriebe mit mehr als 60 Zimmern waren nicht grundsätzlich vom Programm ausgeschlossen, mussten aber zusätzliche Kriterien⁷ erfüllen. Betriebe mit weniger als 10 Zimmern, mussten bestätigen, dass sie zur Kenntnis genommen hatten, dass sich das Coaching-Programm hauptsächlich auf den Beherbergungsbereich bezieht und, dass das Beherbergungsgeschäft für sie umsatzrelevant ist oder aber, dass sie planen, die Zimmerzahl zu erhöhen.

Das Marktpotential wurde entsprechend auf 750 Betriebe geschätzt, mit der Annahme, dass 300 bis maximal 450 Betriebe am Coaching-Programm teilnehmen werden.

Tabelle 1: Wirkungsmodell zum Coaching-Programm

Input-Ziel	Es stehen ausreichend Ressourcen (finanzielle Mittel für die Coachings) zur Verfügung.
Input-Indikatoren	A-fonds-perdu-Beiträge. Zielwert: max. 3 Mio. Franken für drei Jahre
Messen und prüfen	Programmvereinbarung; Auszahlungen; Zwischenberichte
Output-Ziel	Klassifizierte Individualhotelbetriebe erhalten ein bedarfsorientiertes, modular aufgebautes Coaching.
Output-Indikatoren	Anzahl durchgeführte Coachings. Zielwert: pro Jahr 100-150 Coachings (max. 450 in drei Jahren) Zeitlicher Aufwand pro Coaching. Zielwert: durchschnittlich 41,2 Std. Coaching pro Betrieb (max. 42 Std.) Anteil Coachings im Perimeter. Zielwert: mindestens 50 Prozent im NRP-Perimeter
Messen und prüfen	Berichterstattung HotellerieSuisse (Anzahl Betriebe, welche sich effektiv im Coaching-Programm befinden, Anzahl Betriebe, die Anträge gestellt haben und geprüft wurden)
Outcome-Ziel	Durch das Coaching werden die Hotelbetriebe in der strategischen Entwicklung unterstützt, ihre Wettbewerbsfähigkeit wird gesteigert.

⁷ Betriebe mit mehr als 60 Zimmern konnten am Programm teilnehmen, falls sie im Jahr 2020 eine Umsatzeinbusse von über 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr auswiesen und mind. zwei der folgenden Kriterien erfüllten: Corona-Kredit beantragt und beansprucht; Mitarbeitende in Kurzarbeit; Entlassungen ausgesprochen; temporäre (Teil-)Schliessung des Betriebs und über keine Strategie in Schriftform verfügen oder diese seit fünf Jahren nicht mehr angepasst haben.

Outcome-Indikatoren	Nutzen und konkrete Wirkung des Coachings: «Hat die erworbene Fähigkeit, die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst?» Zielwerte: mindestens 66 Prozent der befragten Unternehmen antworten mit «ja» und können die Aussage begründen. Ca. 85 Prozent der Mitgliederbetriebe verfügen über eine Unternehmensstrategie in schriftlicher Form (bisher geschätzt zwei Drittel aller Mitgliederbetriebe ⁸).
Messen und prüfen	Umfrage bei teilnehmenden Betrieben sowie Coaches innerhalb von einem Monat nach Abschluss des Coachings. Wiederholung der Umfrage nach sechs Monaten oder Bereitstellung der betrieblichen Kennzahlen im kommenden Jahr. Nachweis über identifizierte Handlungsfelder, strategische Anpassung, konkrete Massnahmenplanung sowie Umsetzungsfrist / KPI. Umfrage über das Vorliegen einer Strategie in Schriftform.

1.3 Konzeption und Verantwortung

1.3.1 HotellerieSuisse als Projektträger in enger Zusammenarbeit mit dem SECO

Die Konzeption und Vorbereitung des Coaching-Programms lag in der Verantwortung von HotellerieSuisse, erfolgte jedoch in enger Abstimmung mit dem SECO. Mitte Januar 2021 entschied das SECO grundsätzlich, das Programm finanziell zu unterstützen. In den darauffolgenden Wochen wurden gemeinsam mit dem SECO die Rahmenbedingungen präzisiert, darunter die Höhe der Finanzhilfen, die Zahlungsmodalitäten sowie Bedingungen und Auflagen, insbesondere zur Berichterstattung. Die rechtliche Grundlage für das Programm bildet die Subventionsvereinbarung vom 20. Februar 2021 sowie der Projektbeschrieb inkl. Wirkungsmodell vom 15. Februar 2021. Der Nachtrag zur Subventionsvereinbarung vom 15. August 2023 verlängerte die Programmlaufzeit.

Die Projektgruppe von HotellerieSuisse hatte nach dem Grundsatzentscheid zwei Monate, um die zentralen Prozesse zu konkretisieren, Inhalte und die Vermarktung aufzugleisen, weitere Details mit dem SECO zu klären und das Pilotprojekt vorzubereiten.

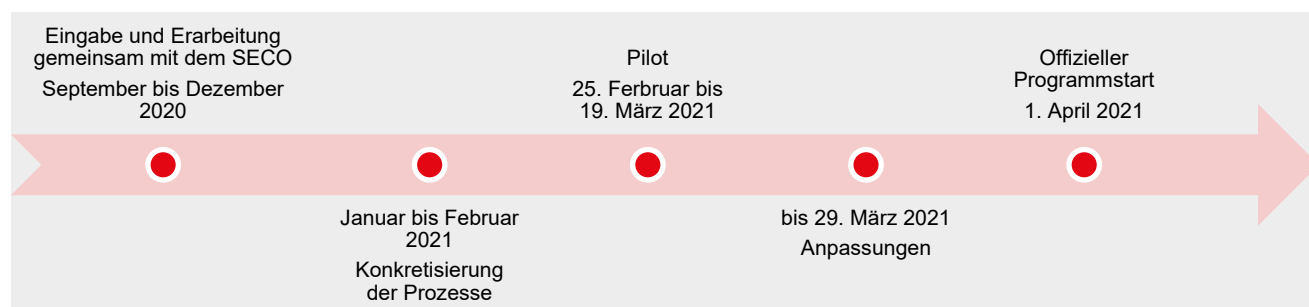


Abbildung 3: Ablauf bis zum Projektstart

Im Rahmen der Pilotphase wurden fünf Projektgespräche durchgeführt. Zentraler Bestandteil der Pilotphase waren die Abklärung, ob der Fragebogen funktionieren und die betriebsführenden Personen bereit sein werden, transparent ihre Informationen zu teilen – beides funktionierte sehr gut. Es gab keine relevanten Anpassungen auf strategischer Ebene. Allerdings gab es gewisse operative Verfeinerungen, insbesondere Anpassungen am Fragebogen, der zur Vorbereitung für die Standortgespräche dienten. Der offizielle Programmstart erfolgte am 1. April 2021.

1.3.2 Mystery Check durch Studierende

Die Swiss School of Tourism and Hospitality Passugg (SSTH) hatte 2021 ein ähnliches Projekt beim Kanton Graubünden eingegeben, das jedoch erst in der Entstehungsphase war. Es war beiden Parteien ein Anliegen, keine Konkurrenzprodukte zu schaffen. Daher wurde entschieden, dass Studenten ergänzend zum Standortgespräch einen digitalen Mystery Check durchführen, dessen Erkenntnisse in das Coaching einfließen. Um diesen nicht nur in Graubünden anzubieten, wurde auch die Hotelfachschule Thun (HF Thun) eingebunden. Im Rahmen des Mystery Checks wurde der Onlineauftritt der Betriebe nach definierten Kriterien wie beispielsweise Sicherheit der Website

⁸ In einer Umfrage von HotellerieSuisse aus dem Jahr 2018 bei seinen Mitgliedern, gaben zwei Drittel der Antwortenden an, über eine Strategie in schriftlicher Form zu verfügen.

(erkennbar durch ein Schlosssymbol oder «https://» in der Browser-Adresse) oder Ladezeit der Website (sollte unter 2,5 Sekunden liegen) bewertet.

Die Studierenden wurden für diese Aufgabe direkt im Unterricht geschult. Interessierte konnten sich anschliessend bei HotellerieSuisse melden und nach Unterzeichnung einer Vereinbarung als Mystery Checker am Programm teilnehmen. Die Mandatzuteilung erfolgte nach dem first-come-first-serve-Prinzip, indem die teilnehmenden Studierenden Zugriff auf eine Liste erhielten und sich für die gewünschten Betriebe anmelden konnten.

Zusammenfassend wurden folgende Massnahmen zur Einbindung der Studierenden ins Programm getroffen:

- Kontaktaufnahme mit den Bildungspartnern und Schulung der Studierenden
- Vertragswesen für die formale Teilnahme
- Sicherstellung der digitalen Abläufe, insbesondere der Zugriffsverwaltung auf die Betriebsliste

1.3.3 Standortgespräch mit Auditoren

Die Auditoren, die im Rahmen des Coaching-Programms die Standortgespräche durchführten, sind bei HotellerieSuisse auf Mandatsbasis für die Durchführung der Klassifikationsaudits zur Sternevergabe angestellt. Daneben sind die Auditoren auch beratend tätig. Es handelt sich dabei um erfahrene Persönlichkeiten, die mehrheitlich auch Beherbergungsbetriebe geführt haben und entsprechend über eine grosse Erfahrung verfügen.

Die Auditoren wurden frühzeitig in die Erarbeitung des Coaching-Prozesses eingebunden, um eine fundierte Grundlage für die Standortgespräche (Phase 1) zu schaffen. Ein zentrales Element dabei war der Fragebogen (siehe Anhang 2), den die Hotelbetriebe vorab ausfüllen mussten, um sich auf das Gespräch vorzubereiten. Zudem wurde eine standardisierte Summary-Vorlage entwickelt (siehe Anhang 3), in der die Auditoren die Inhalte bzw. Ergebnisse der Standortgespräche dokumentierten. Dabei ging es inhaltlich um die Betriebsaufnahme, eine SWOT-Analyse, die Definition von Quick Wins und die Ableitung von Handlungsfeldern. Das Summary des Standortgesprächs diente HotellerieSuisse als Basis zur Erarbeitung der Coach-Empfehlungen und wurde den Hotelbetrieben und Coaches als Ausgangspunkt für das Coaching in Phase 2 bereitgestellt.

Die Vorlage wurde intern durch HotellerieSuisse geprüft und zudem mit den Auditoren sowie der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit gespiegelt. Eine zentrale Fragestellung war dabei, ob die Hoteliers bereit sein würden, die notwendigen Informationen für eine fundierte Zustandsanalyse bereitzustellen und externe Beratung anzunehmen. Diese Annahmen wurden im Rahmen der Pilotphase überprüft.

In der Pilotphase wurden auch die Auditoren geschult. Die Schulung erfolgte zweistufig: einerseits durch eine vorgängige Information zur Methodik und den Prozessen und andererseits durch eine Praxisbegleitung, bei der jeder Auditor mindestens einmal vom Leiter Klassifikation von HotellerieSuisse begleitet wurde. Letzterer war als Mitarbeitender von HotellerieSuisse in den Prozess involviert und unterstützte die Auditoren bei der korrekten Umsetzung der Standortgespräche nach einheitlicher Praxis.

Zusammenfassend wurden folgende Massnahmen zur Einbindung der Auditoren ins Programm getroffen:

- Vorbereitung der Verträge
- Entwicklung des Fragebogens
- Erstellung der Summary-Vorlage
- Definition des Mandatzuteilungsprozesses
- Konzeption und Umsetzung des Schulungskonzepts

1.4 Coaches als Knowhow-Träger

1.4.1 Akkreditierung und Einbindung im Programm

Die Akkreditierung der Coaches war ein zentraler Bestandteil des Programms. Dabei wurde bewusst ein öffentlicher und transparenter Zugang gewählt, um auch Fachpersonen ausserhalb des Beraternetzwerks von HotellerieSuisse den Zugang zu ermöglichen. Voraussetzung war eine nachweisbare Fachkompetenz im Tourismus. Für den Akkreditierungsprozess wurde ein Onlineformular entwickelt, das sowohl der Antragsprüfung als auch der Erfassung der Coach-Kompetenzen diente. Diese Informationen bildeten die Grundlage für die spätere Zuteilung der Coaches an

die Hotelbetriebe. Ein internes Team prüfte die Angaben und führte eine Qualitätssicherung durch, bevor eine Aufnahme ins Programm erfolgte.

Die Bekanntmachung des Programms und die Rekrutierung potenzieller Coaches erfolgten über verschiedene Kanäle: neben den bestehenden Kommunikationsplattformen von HotellerieSuisse auch gezielt über externe Medien wie die htr hotelrevue, Social Media und Medienmitteilungen. Zusätzlich spielte der persönliche Austausch innerhalb der Branche insbesondere die Mund-zu-Mund-Propaganda eine wichtige Rolle bei der Verbreitung des Programms.

Nach der Akkreditierung mussten alle Coaches eine obligatorische Onlineschulung absolvieren. Erst danach waren sie berechtigt, Mandate im Rahmen des Programms zu übernehmen. Die Schulungen fanden laufend statt, um neue Coaches flexibel einzubinden. Sie vermittelten die Abläufe des Programms sowie die Erwartungen an die Coaches – insbesondere in Bezug auf die Berichterstattung und den strukturierten Abschluss des Coachings. Vor Aufnahme eines Mandats unterzeichneten alle Coaches einen Vertrag (siehe Anhang 4).

1.4.2 Organisatorische Massnahmen

Nach Abschluss jedes Coachings reichten die Coaches einen zweiteiligen Bericht ein (siehe Anhang 5): ein Reporting, in dem die geleisteten Stunden und die Ergebnisse festgehalten wurden, sowie einen Massnahmenplan. Dieser diente dazu, zentrale Handlungsfelder zu definieren, konkrete Massnahmen zu planen und die Zuständigkeiten zwischen Coach und Hotelier festzulegen.

Die Zuteilung der Coaches erfolgte anhand eines klaren Prozesses. Ein Fragebogen diente als Entscheidungsgrundlage, ergänzt durch eine sogenannte Setcard (siehe Anhang 6) – eine kompakte Übersicht über die Kompetenzen und Erfahrungen der Coaches, welche den Betrieben die Auswahl erleichtern sollte. Weiter wurden eine Website mit Anmeldeformular, ein strukturierter Akkreditierungsprozess, ein Schulungskonzept sowie standardisierte Vertrags- und Abschlussdokumente entwickelt. Zusätzlich wurden Kommunikationsmassnahmen und -unterlagen erarbeitet, um das Programm breit sichtbar zu machen.

1.4.3 Beteiligung und Rückmeldungen

Im ersten Programmjahr wurden insgesamt 121 Coaches ins Programm aufgenommen. Über die gesamte Laufzeit hinweg blieb diese Zahl stabil, auch wenn einzelne Coaches im Laufe der Zeit ausschieden, während neue aufgenommen wurden. Insgesamt wurden rund 130 Personen akkreditiert, wovon 81 mindestens ein Coachingmandat erhielten. Die Rückmeldungen der Coaches zum Programm fielen mehrheitlich positiv aus. Besonders geschätzt wurden die klare Struktur, die fachliche Ausrichtung sowie die transparente Kommunikation. Einzelne Coaches, die kein Mandat erhielten, äusserten Unzufriedenheit. Bereits bei Programmstart wurde jedoch offen kommuniziert, dass eine Akkreditierung nicht automatisch zur Mandatsvergabe führt, sondern dass die Entscheidung bei den Hotelbetrieben liegt. Die wenigen negativen Rückmeldungen blieben eine Ausnahme und hatten keinen substantiellen Einfluss auf den Verlauf des Programms.

1.5 Beherbergungsbetriebe

1.5.1 Prozess aus der Perspektive des Beherbergungsbetriebs

Wollte ein Betrieb am Programm teilnehmen, so musste er sich über ein Onlineformular anmelden. HotellerieSuisse prüfte die Anmeldung und nahm den Betrieb entweder an, lehnte ihn ab oder stellte Rückfragen. Rückfragen wurden beispielsweise gestellt, wenn die Eigentumsverhältnisse genau geklärt werden mussten oder der Betrieb mehr als 60 Zimmer hatte und deshalb zusätzliche Kriterien erfüllen musste. Bei einer Aufnahme nahm nach Unterzeichnung des Vertrags zwischen Beherbergungsbetrieb und HotellerieSuisse (siehe Anhang 7) ein Auditor Kontakt mit der betriebsleitenden Person auf. Als Vorbereitung auf das Standortgespräch musste der Hotelier einen Fragebogen ausfüllen, der dazu diente, sich mit bestimmten Betriebskennzahlen und wichtigen KPI auseinanderzusetzen und die Bereitschaft signalisierte, dass die betriebsleitende Person sich aktiv am Coaching beteiligen wird. Parallel dazu führten Studierende der SSTH bzw. der HF Thun den Mystery Check zur Bewertung der Hotelwebsite nach standardisierten Kriterien durch.

Anlässlich des Standortgesprächs, das vor Ort im Betrieb durchgeführt wurde, definierten die Auditoren gemeinsam mit der betriebsleitenden Person das Handlungsfeld bzw. die Handlungsfelder und hielten dies im Bericht fest, den

der Auditor anschliessend an HotellerieSuisse übermittelte. Das Gespräch vor Ort bot den Vorteil, dass der Auditor auch das Umfeld analysieren konnte und mit Mitarbeitenden oder Geschäftspartnern ins Gespräch kam.

Auf Basis der erhaltenen Unterlagen liess HotellerieSuisse der Betriebsleitung mindestens fünf Coach-Vorschläge zukommen. War der Betrieb mit dieser Auswahl nicht zufrieden, so konnte er diese begründet ablehnen und neue Coach-Vorschläge einfordern. Der Betrieb meldete den gewählten Coach an HotellerieSuisse und nahm direkt mit ihm Kontakt auf, für ein Kennenlerngespräch. War der Coach definitiv gewählt, benachrichtigte der Coach HotellerieSuisse, um die Unterlagen des Standortgesprächs zu erhalten. Ab diesem Moment begann das Coaching, das vom SECO mit fünf Coachingtagen⁹ à 160 Franken pro Stunde finanziell unterstützt wurde.

Nach Abschluss des Coachings reichte der Coach das Reporting und den Massnahmenplan (siehe Anhang 5) zusammen mit der Rechnung bei HotellerieSuisse ein. HotellerieSuisse prüfte die Unterlagen vor Begleichung der Rechnung und verlangte bei Bedarf Nachbesserungen. Im Nachgang an das Coaching mussten die Betriebe an zwei Umfragen teilnehmen, um die Wirkung des Coachings zu beurteilen.

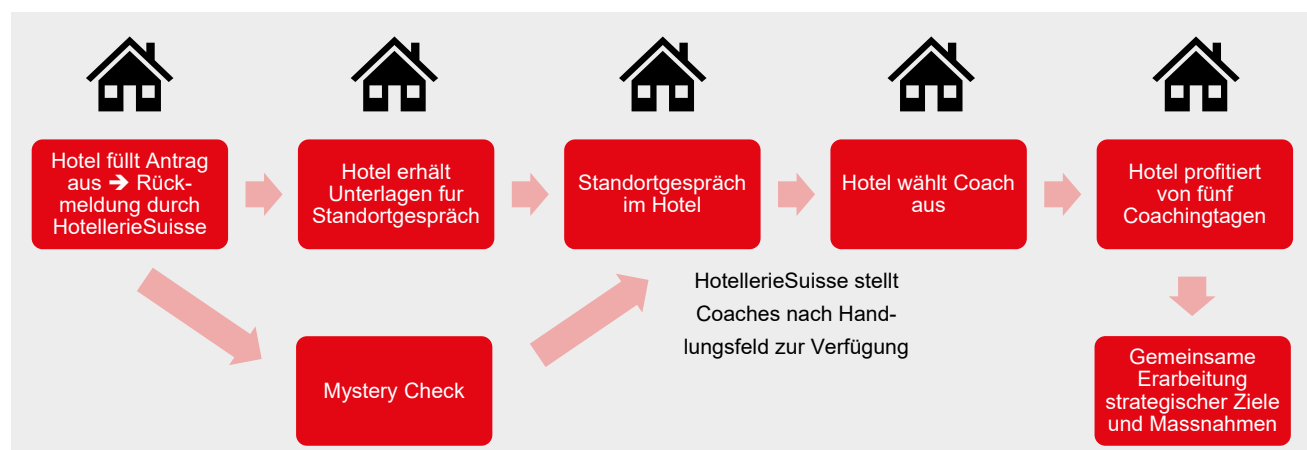


Abbildung 4: Prozess aus der Perspektive eines Hotelbetriebs

1.5.2 Programmreichweite: teilnehmende Betriebe (Output-Indikatoren)

Insgesamt gingen 461 Anmeldungen für das Coaching-Programm ein. Davon wurden 45 Betriebe abgelehnt, während 129 nicht in den Prozess eintraten bzw. diesen nicht weiterführten. Insgesamt 287 Betriebe haben das Coaching erfolgreich abgeschlossen (siehe Tabelle 2). Nachstehende Auswertungen beziehen sich auf diese 287 Betriebe. Die drei Programmjahre beziehen sich auf die Perioden Programmbeginn bis Ende März 2022; April 2022 bis Ende 2023 und April 2023 bis Programmschluss; determinierend für die Zuteilung ist das Anmeldedatum.

Für die Teilnahme am Coaching wurden Betriebe abgelehnt, falls die Zulassungskriterien nicht erfüllt wurden, bspw. bei Zugehörigkeit zu einer Hotelkette. Weiter wurden Anträge abgelehnt, falls der Betrieb bereits am Programm teilgenommen hatte. Hinzu kamen zahlreiche Fälle, in denen HotellerieSuisse nach der Anmeldung Rückfragen stellte, die nie beantwortet wurden oder die Verträge nicht retourniert wurden. Zudem gab es Abbrüche während des laufenden Prozesses, hauptsächlich im Anschluss an das Standortgespräch. Dies erklärt auch die Abweichung zwischen der Anzahl abgeschlossenen Coachings und der Anzahl durchgeführter Standortgespräche.

Tabelle 2: Angemeldete Betriebe nach Programmjahr

Programmjahr	Coaching abgelehnt/abgebrochen	Coaching abgeschlossen	Anmeldungen
1 - Programmbeginn bis Ende März 2022	77	116	193
2 - April 2022 bis Ende März 2023	38	75	113
3 - April 2023 bis Programmschluss	59	96	155
Total	174	287	461

⁹ Ein Arbeitstag wurde mit 8,4 Stunden definiert.

Die Verteilung der abgeschlossenen Coachings nach Sprachregionen zeigt, dass die italienische Schweiz sowohl gegenüber allen Beherbergungsbetrieben in der Schweiz¹⁰, als auch gegenüber den teilnahmeberechtigten Beherbergungsbetrieben (Individualhotels mit 10 bis 60 Zimmern) leicht übervertreten war, während die französische Schweiz untervertreten war.

Tabelle 3: Verteilung nach Sprachregion

	Deutsche Schweiz	Französische Schweiz	Italienische Schweiz	Total
Anzahl	209 – 73%	38 – 12%	40 – 14%	287
Beherbergungsbetriebe Schweiz	72%	20%	9%	4'397
Teilnahmeberechtigte Betriebe	72%	20%	9%	2'566

Tabelle 4 zeigt die Verteilung der teilnehmenden Betriebe nach Kanton und Tourismuszone¹¹. 60 Prozent der Betriebe befinden sich in Bergregionen, 20 Prozent in Städten, 13 Prozent in ländlichen Gebieten und 8 Prozent in einer Metropole. Gegenüber der Verteilung aller Beherbergungsbetriebe entspricht dies einer Abweichung, bei der insbesondere Betriebe aus Berggebieten und Städten leicht übervertreten waren. Verglichen mit der Grundgesamtheit der teilnahmeberechtigten Betriebe resultiert die Verteilung als nahezu repräsentativ. Der Kanton Zug ist der einzige Kanton, in dem kein Betrieb durch das Coaching-Programm begleitet werden konnte.

Tabelle 4: Verteilung nach Kantonen und Tourismuszonen

Kanton / Tourismuszone	Berg	Metropole	Stadt	Land	Total
Bern	47	1	4	4	56
Wallis	49	-	-	2	51
Tessin	10	-	25	3	38
Graubünden	35	-	-	-	35
Zürich	-	13	5	-	18
St. Gallen	9	-	3	2	14
Luzern	5	-	7	1	13
Aargau	-	-	6	3	9
Obwalden	8	-	-	-	8
Waadt	2	2	2	2	8
Freiburg	1	-	-	4	5
Neuenburg	-	-	2	2	4
Solothurn	-	-	-	4	4
Appenzell Innerrhoden	2	-	-	1	3
Basel-Stadt	-	3	-	-	3
Thurgau	-	-	1	2	3
Appenzell Ausserrhoden	-	-	-	2	2
Basel-Landschaft	-	1	1	-	2
Genf	-	2	-	-	2
Jura	-	-	-	2	2
Schaffhausen	-	-	1	1	2
Schwyz	-	-	-	2	2
Glarus	1	-	-	-	1

¹⁰ Datenbasis gemäss CRM von HotellerieSuisse.

¹¹ Gemäss Definition von Schweiz Tourismus.

Kanton / Tourismuszone	Berg	Metropole	Stadt	Land	Total
Nidwalden	1	-	-	-	1
Uri	1	-	-	-	1
Zug	-	-	-	-	-
Total	171 – 60%	22 – 8%	57 – 20%	37 – 13%	287
Beherbergungsbetriebe Schweiz	54%	11%	16%	19%	4'397
Teilnahmeberechtigte Betriebe	59%	7%	16%	17%	2'566

Von den 287 teilnehmenden Betrieben waren 271 Mitglied bei HotellerieSuisse und 16 Nichtmitglieder (6%). Tabelle 5 zeigt die Verteilung nach Klassifikationsstandard und Zimmerzahl, wobei auffällt, dass Betriebe mit gehobenem und hohem Standard¹² sowohl gegenüber allen Beherbergungsbetrieben als auch gegenüber den teilnahmeberechtigten Betrieben nahezu doppelt so stark vertreten waren. Ebenfalls deutlich übervertreten waren Swiss Lodge-Betriebe. Die Grundmenge der «nicht klassierten» Betriebe lässt sich nur schwer differenzieren, da diese nebst den Betrieben ohne Klassifikation auch jene umfasst, die eine Klassifikation von GastroSuisse aufweisen und/oder deren Klassifikationsverfahren zum Zeitpunkt des Coachings noch nicht abgeschlossen war. Entsprechend war nur rund ein Drittel dieser Betriebe teilnahmeberechtigt. Trägt man diesem Fakt Rechnung, so kann davon ausgegangen werden, dass die Verteilung der teilnehmenden Betriebe nach Klassifikationsstandard sehr nahe an der Verteilung der Grundgesamtheit liegt.

Tabelle 5: Verteilung nach Klassifikationsstandard und Anzahl Zimmer

Anzahl Zimmer	Einfacher Standard	Mittlerer Standard	Gehobener Standard	Hoher Standard	Höchster Standard	Swiss Lodge	Serviced Apartments	nicht klassiert ¹³	Total
1-10	-	-	5	-	-	10	-	9	24
11-20	-	5	39	4	1	21	-	11	81
21-30	-	1	41	12	2	7	-	3	66
31-40	-	1	25	12	-	1	-	3	42
41-50	-	-	12	12	1	4	-	3	32
51-60	-	-	12	9	-	1	-	1	23
> 60	-	1	3	12	1	-	-	2	19
Total	-	8 – 3%	137 – 48%	61 – 21%	5 – 2%	44 – 15%	-	32 – 11%	287
Schweiz	29 1%	104 2%	885 20%	514 12%	114 3%	357 8%	85 2%	2'309 53%	4'397
TN-berechtigte Betriebe	12 0,5%	64 2%	644 25%	214 8%	25 1%	212 8%	25 1%	1'370 53%	2'566

¹² Entspricht 3-Sterne und 4-Sterne-Hotels.

¹³ Inkl. Betriebe, die eine Klassifikation von GastroSuisse aufweisen und/oder deren Klassifikationsverfahren noch nicht abgeschlossen wurde.

2. Projektphasen des Coaching-Programms

2.1 Lancierung

2.1.1 Pilotphase und Auftakt

Am 23. Februar 2021 erfolgte die offizielle Kommunikation zum Start des Coaching-Programms durch das SECO und HotellerieSuisse – getrennt, aber aufeinander abgestimmt. Das Medienecho war beachtlich: bis Juni 2021 erschienen 51 Artikel über das Coaching-Programm. Die Erstkommunikation hatte zum Ziel, die Zielgruppe zur Anmeldung zu mobilisieren. Dies, indem Bekanntheit auf- und Berührungsängste abgebaut sowie die Dringlichkeit aufgezeigt wurden. Dazu wurde eine strukturierte Informations- und Aktivierungskampagne mit regelmässigen Massnahmen durchgeführt, zu Beginn mit hoher Intensität. Beispiele für Kommunikationsmassnahmen an HotellerieSuisse-Mitglieder waren:

- Mehrstufiges Direct Mailing (postalisch und online)
- Prominente Platzierung auf hotelleriesuisse.ch inkl. Webnews
- Regelmässige Posts auf Social Media (Facebook und LinkedIn)
- Integration in Newsletter von HotellerieSuisse und in weiteren passenden Formaten

Parallel zur externen Kommunikation startete die Pilotphase, begleitet von der Bearbeitung der ersten Anträge der Betriebe für Coachings sowie der Fortführung der Akkreditierung der Coaches. Wie aus Abbildung 5 ersichtlich, verzeichnete das Programm bereits in der ersten Woche über 60 Anmeldungen. Aufgrund dieses starken Starts wurden geplante Marketingmassnahmen reduziert, allerdings wurden Aktivitäten, die sich gezielt auch an Nichtmitgliedern richten, weitergeführt. Beispiele für Kommunikationsmassnahmen in Fachmedien:

- Redaktionelle Beiträge und Werbekampagne in der htr hotelrevue (Print und online)
- Interview im Magazin Hotelier
- Mehrwöchige Anzeigenkampagnen im GastroJournal (Print und online, Juli 2021)¹⁴
- Journalistischer Beitrag im GastroJournal (Sommer 2021)

Zudem stellte HotellerieSuisse das Coaching-Programm bei verschiedenen Anlässen wie beispielsweise den Hotel-Marketingtagen von Schweiz Tourismus vor, bei denen auch Nichtmitglieder anwesend waren.

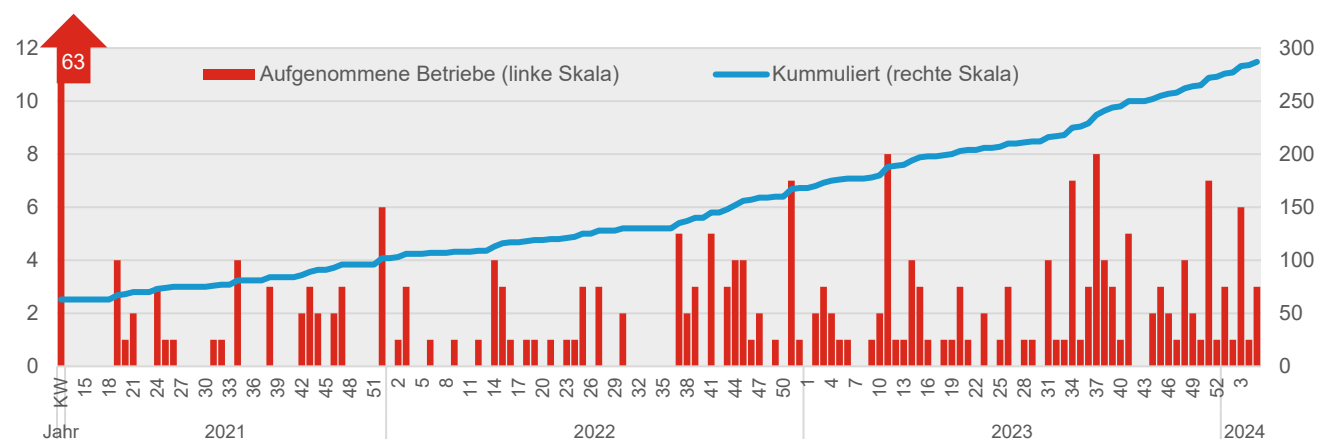


Abbildung 5: Anmeldeverlauf Coaching-Programm

2.1.2 Gezieltes Anschreiben (Briefaktion)

Zwischen dem 23. Juni 2021 und dem 23. November 2021 wurde eine direkte Briefaktion in sechs Staffeln durchgeführt. Ziel war es, jene Betriebe innerhalb der Zielgruppe, die sich noch nicht für das Coaching-Programm angemeldet hatten, direkt zu kontaktieren. Die Hotels wurden anhand des TrustYou-Scores – einer aggregierten Kennzahl

¹⁴ Die Anzeigenkosten in Höhe von rund CHF 6'000 wurden vollumfänglich von HotellerieSuisse übernommen, ohne Rabatt seitens GastroSuisse.

aus Bewertungen auf verschiedenen Onlineplattformen, welche die Gesamtbewertung eines Betriebs widerspiegeln, wobei ein tiefer TrustYou-Score eine niedrige Gästezufriedenheit bedeutet – priorisiert. Die Briefe wurden in sechs Wellen versandt:

- Erste Welle: Hotels mit den 75 niedrigsten TrustYou-Scores
- Zweite bis sechste Welle: Hotels mit den jeweils nächstniedrigeren 75 TrustYou-Scores

Der TrustYou-Score wurde in diesem Kontext als Proxy dafür verwendet, wie gut ein Betrieb aufgestellt ist. Dieser Proxywert weist jedoch klare Schwächen auf, da der TrustYou-Score auch von anderen Faktoren beeinflusst wird, wie beispielsweise der Preispolitik des Hotels oder der Gästestruktur.

Dennoch zeigte sich ein Muster: Der Prozentsatz der Betriebe, die sich schlussendlich für das Coaching-Programm einschrieben, nahm von Welle zu Welle tendenziell zu. Je höher der TrustYou-Score, desto wahrscheinlicher war also die Anmeldung zum Coaching-Programm. Trotz der erwähnten Limitationen des Proxys, lässt sich daraus ableiten, dass bereits gut aufgestellte Betriebe empfänglicher für das Coaching-Programm waren.

2.1.3 Überführung vom Projektaufbau in den operativen Prozess

Da das Coaching-Programm aus dem Hospitality Booster entstand, kam auch der entsprechende HotellerieSuisse-interne Ablauf zum Tragen, bei dem sich das Entwicklungsteam mit dem Aufbau des Projekts befasst und dieses, sobald die Prozesse stehen, in den operativen Prozess übergeben. Aufgrund der Komplexität des Coaching-Programms, wurde das Projekt jedoch nicht mit Programmstart übergeben. Die Projektleitung blieb noch bis August 2021 beim Entwicklungsteam und wurde erst im September 2021 in den operativen Prozess übergeben. Das operative Team bestand aus: einer Projektleitung, einer Administrationsleitung, zwei bis drei unterstützenden Personen in der Administration, einer Schnittstellenperson für die Auditoren, einer Marketingverantwortlichen und Geschäftsleitungsververtretung als übergeordneter Ansprechpartner für die Projektleitung und für strategische Fragen.

2.1.4 Exkurs Lichtenstein

Das Coaching-Programm fand in der Branche grossen Anklang, sodass Liechtenstein Marketing den Kontakt zu HotellerieSuisse suchte und sich dem Programm anschloss. Die Finanzierung wurde von der Regierung des Fürstentums Liechtenstein bereitgestellt. Neben den Kosten für die Coachings übernahm die Regierung auch die Ausgaben für die Standortgespräche sowie die administrativen Aufwände seitens HotellerieSuisse (CHF 1'240 pro Betrieb). Der offizielle Start war im August 2021. Insgesamt nahmen zehn Hotelbetriebe aus Liechtenstein am Coaching-Programm teil. Für die Standortgespräche wurde eine zusätzliche Co-Auditorin akkreditiert und geschult. Die Standortgespräche fanden im September und Oktober 2021 statt, das letzte Coaching wurde im August 2022 abgeschlossen. Der Coaching-Pool für Liechtenstein umfasste eine Auswahl aus dem Schweizer Coaching-Pool, die in Zusammenarbeit mit dem Projektinitiator Liechtenstein Marketing abgestimmt und finalisiert wurde. Beim Projekt handelte es sich um ein vom eigentlichen Coaching-Programm losgelöstes Projekt, das im restlichen Bericht nicht berücksichtigt wird: weder bei den Input-Indikatoren, den Output-Indikatoren, noch den Outcome-Indikatoren.

2.2 Evaluation und Anpassungen

2.2.1 Prozessevaluation und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen

Ab Januar 2022 wurde eine HotellerieSuisse-interne Evaluation des Coaching-Programms durchgeführt. Dabei wurden die bisherigen Umfrageergebnisse analysiert sowie Kurzinterviews mit Hoteliers, Coaches und Auditoren geführt. Die wichtigsten Erkenntnisse daraus waren:

- Die Dauer des einzelnen Coachings war länger als erwartet.
- Akteure benötigten Prozessupdates → Infomails an Coaches und Einführung zusätzlicher Onlineschulungen.
- Handlungsfelder im Wandel → Employer Branding und Marktaustritt/Neuorientierung wurden ergänzt.
- Befragte Betriebe zeigten hohe Motivation und beteiligten sich aktiv am Coaching-Prozess.
- Die Betriebe beurteilten die Coach-Vorschläge sehr unterschiedlich → Neues Formular zur Coach-Beurteilung, um die Qualität der Empfehlungen zu verbessern.
- Reportingformulare und Massnahmenpläne wurden überprüft und angepasst.

Die Branche befand sich in einem sehr dynamischen Umfeld: Zu Beginn des Jahres 2021 brachen die Logiernächte stark ein, wodurch der Bedarf an Fachkräften kurzfristig sank. Dies führte dazu, dass sich die Rekrutierungsschwierigkeiten im Bereich der beruflichen Grundbildung vorübergehend reduzierten (siehe Abbildung 6). In der Folge verliessen zahlreiche Arbeitskräfte die Branche oder wechselten in andere Bereiche mit hoher Inlandnachfrage. Ab dem Sommer 2021, als sich die Nachfrage in bestimmten Regionen stabilisierte, mussten zahlreiche Unternehmen gleichzeitig Mitarbeitende rekrutieren. Dies führte zu einem starken Anstieg des Fachkräftemangels, der zeitweise deutlich über dem langjährigen Durchschnitt lag. Erst Anfang 2023 normalisierte sich die Situation wieder. Zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation war das Problem des Fachkräftemangels besonders ausgeprägt. Viele Akteure meldeten einen hohen Bedarf an Unterstützung im Bereich Employer Branding. Eine bessere Positionierung einzelner Betriebe wurde als essenziell betrachtet, nicht nur für die einzelnen Hotels, sondern auch für die gesamte Beherbergungsbranche. Das Thema Employer Branding wurde nach der Zwischenevaluation als zentrales Handlungsfeld ins Coaching-Programm aufgenommen. Gründe für den Fokus auf Employer Branding waren:

- Positiver Einfluss auf das Branchenimage: Eine professionelle Positionierung kann die Attraktivität der Branche insgesamt steigern.
- Internationaler Wettbewerb um Fachkräfte: Die Rekrutierung im Gastgewerbe findet nicht nur national, sondern international statt. Eine gute Positionierung erleichtert es, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden.

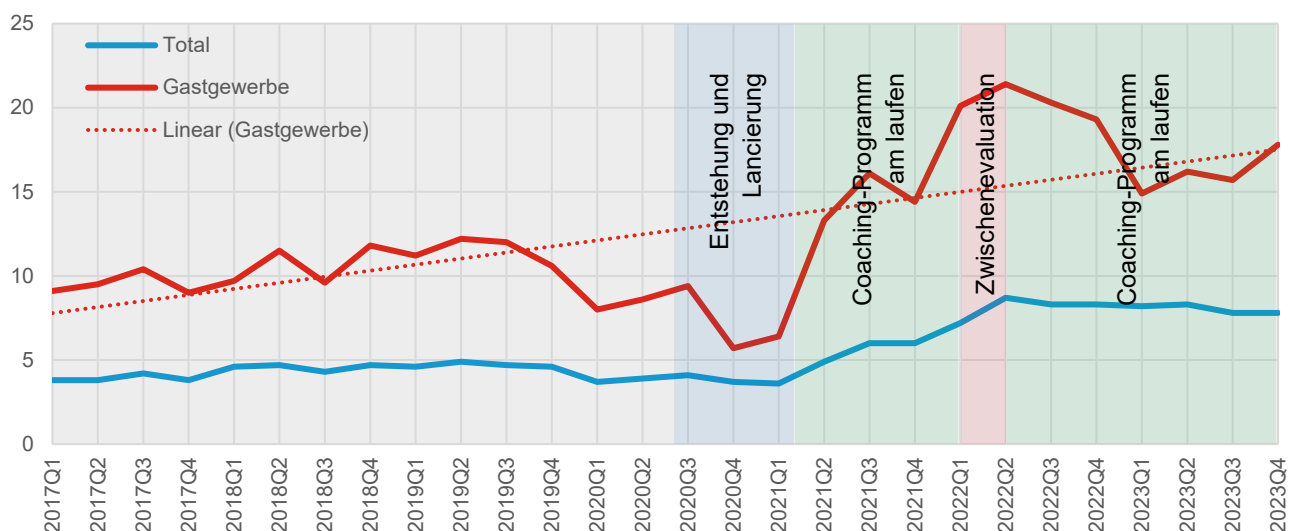


Abbildung 6: Prozentualer Anteil Betriebe mit Rekrutierungsschwierigkeiten auf Stufe Berufslehre ¹⁵

2.2.2 Neuakkreditierung Coaches und Anpassungen

Mit der Einführung der Handlungsfelder «Employer Branding» und «Marktaustritt/Neuorientierung» mussten auch neue Coaches akkreditiert werden. HotellerieSuisse führte einerseits Onlinerecherchen durch und kontaktierte gezielt Personen, andererseits gab es eine Warteliste mit Coaches, die sich während der Laufzeit gemeldet hatten, um sich dem Coaching-Programm anzuschliessen. Die Gelegenheit wurde genutzt, um gleichzeitig weitere Massnahmen aus der Evaluation anzupassen.

Die Coaches erhielten in ihrer halbjährlichen Update-E-Mail eine aktualisierte Vorlage für das Reporting und den Massnahmenplan. Zudem wurden die bisherigen Coaches darüber informiert, dass die Handlungsfelder erweitert wurden, sodass sie die Möglichkeit hatten, ihre Setcard entsprechend anzupassen.

Da HotellerieSuisse in der Evaluation zudem feststellte, dass die Akteure ein Prozessupdate benötigten, wurden nicht nur die neuen, sondern auch die bisherigen Coaches aufgefordert, an einer Schulung teilzunehmen. Da es äusserst schwierig gewesen wäre, einen Termin zu finden, der für alle Coaches passt, wurden Schulungsvideos in drei Sprachen erstellt und die Coaches mussten anschliessend ein Quiz ausfüllen, um zu prüfen, ob sie alle Inhalte

¹⁵Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Beschäftigungsstatistik (BESTA), Bundesamt für Statistik

verstanden hatten. Die Teilnahme am Quiz war für neue Coaches die Voraussetzung, um einen Vertrag zu erhalten. Ein Vorteil der Schulungsvideos anstelle fixer Schulungstermine war, dass der Akkreditierungsprozess für neue Coaches offengehalten werden konnte. Dadurch blieb der Aufwand für die Akkreditierung nach der anfänglichen Implementierung gering.

2.3 Marketingkampagnen 2022 und 2023

2.3.1 Marketingkampagne Herbst 2022

Die Marketingbemühungen wurden im Herbst 2022 intensiviert. Eine Marketingkampagne zum Coaching-Programm startete am 16. September 2022 mit einem Mailing, das an ausgewählte Betriebe mit 10 bis 60 Zimmer gesendet wurde. Die Öffnungsrate in der Deutschschweiz lag bei rund 37 Prozent, in der französischen Schweiz waren es etwas mehr als 43 Prozent und in der italienischen Schweiz betrug diese knapp 33 Prozent. Zeitgleich wurden die Website (neue Inhalte, insbesondere Handlungsfelder) und das Wording aktualisiert. Die Regionalverbände wurden über die verschiedenen Massnahmen informiert und gebeten, diese auch in ihren Kommunikationskanälen aufzunehmen. Zu den weiteren Onlinemassnahmen gehörten Outlook-Banner, die in den Signaturen aller HotellerieSuisse-Mitarbeitenden zum Einsatz kamen und eine Anzeige auf htr.ch. Mitte Oktober 2022 startete die Paid-Kampagne auf LinkedIn, bei der zwei verschiedene Sujets ausgespielt wurden. Anfragen von Graubünden Ferien und der Vereinigung diplomierter Hoteliers-Restaurateurs konnte HotellerieSuisse mit Textbausteinen und Sujets unterstützen. Mit dem Versand des monatlichen Newsletters von HotellerieSuisse wurden zudem alle Interessierten Ende Oktober über das Projekt informiert.

Nebst den Onlinemassnahmen wurden auch Printmassnahmen umgesetzt. In der htr hotelrevue und dem Gastro-Journal wurden halbseitige Inserate geschaltet. Mitte Oktober 2022 erreichte ein Falzflyer ausgewählte Betriebe. So erhielten diese nach dem Mailing nochmals einen physischen Hinweis für die Teilnahme am Programm. Der Falzflyer kam bei verschiedenen Anlässen von HotellerieSuisse ebenfalls zum Einsatz.

Mit einem breiten Mix verschiedener Online- und Printmassnahmen wurde das Coaching-Programm bei einer breiten Zielgruppe sowie bei einer ausgewählten Zielgruppe bekannt gemacht. Grund für diese Strategie war unter anderem, dass die Auswertung der ersten Marketingkampagne gezeigt hatte, dass eher Betriebe mit einem höheren TrustYou-Score erreicht wurden. Zudem wurde die Annahme getroffen, dass andere Betriebe eher empfänglich sind, wenn sie über verschiedene Kanäle mit dem Projekt in Berührung kommen.

Während dem Jahr 2022 wurden auch Kanäle des SECO genutzt, um auf das Coaching-Programm aufmerksam zu machen (Beitrag auf regiossuisse.ch im Sommer 2022, Newsletter Insight im Frühling 2022).

2.3.2 Marketingkampagne Frühling 2023

Für die Frühlingskampagne 2023 wurde erneut auf einen guten Mix zwischen Online- und Printmassnahmen gesetzt. Den Auftakt machte dabei ein physischer Flyer im Postkartenformat, der an die Zielgruppe verschickt wurde. Entsprechend wurde der Inhalt auf der Website aktualisiert und mittels eines Mailings Mitte März 2023 auf die Vorteile des Coaching-Programms hingewiesen. Wie auch schon im Jahr 2022 wurden die Regionalverbände über die verschiedenen Aktivitäten informiert und gebeten, das Coaching-Programm in ihren Kanälen zu bewerben. Weiter kamen Inserate in der htr hotelrevue, dem GastroJournal sowie dem Hotelier zum Einsatz, die das Programm bei einer breiten Öffentlichkeit bekannt machen sollten. Die Social Media-Kampagne mit zwei verschiedenen Sujets, bei welchen eine Hotelière und ein Hotelier zum Einsatz kamen, erhöhten die Reichweite. Erneut durften wir auf die Unterstützung von Graubünden Ferien zählen, die das Programm in ihre Kommunikationskanäle aufnahmen. Des Weiteren wurde der monatliche Newsletter von HotellerieSuisse genutzt, um eine grössere Zielgruppe auf das Projekt aufmerksam zu machen.

In Zusammenarbeit mit dem Appenzeller Huus sowie dem zuständigen Coach wurde ein Video erstellt, bei dem beide Seiten zur Sprache kamen und erzählten, weshalb sich das Coaching-Programm lohnt. Der Hotelier erläuterte zudem die Details, weshalb er sich für das Thema «Employer Branding» entschieden hatte. Diese Branchengeschichte wurde auf der Website von HotellerieSuisse aufgeschaltet und im Newsletter prominent erwähnt.

2.3.3 Marketingkampagne Herbst 2023

Der Herbst 2023 wurde im Bereich der Vermarktung nochmals genutzt, um interessierte Betriebe ein letztes Mal auf das Angebot hinzuweisen. Entsprechend entschied man sich, den potenziellen neuen Betrieben mitzuteilen, dass die Anmeldung nur noch bis zum 31. Januar 2024 möglich sei. Erneut wurde auch eine Mischung aus Online- und Printmassnahmen gesetzt. Mitte September 2023 wurden alle Betriebe, die noch nicht am Programm teilgenommen hatten und die Kriterien erfüllten (10 bis 60 Zimmer, Individualbetrieb) mittels eines Mailings angeschrieben. Ein paar Tage später erhielten diese Betriebe zudem ein physisches Mailing im Briefkasten.

Die breitere Zielgruppe wurde zwischen September bis Dezember 2023 jeweils im monatlichen Newsletter von HotellerieSuisse über die letzte mögliche Anmeldefrist informiert. Im Oktober 2023 erschienen in der htr hotelrevue, im GastroJournal und im Hotelier nochmals Inserate. Als Onlinemassnahmen wurden Plätze auf der Website der htr hotelrevue gebucht und in den Outlook-Signaturen aller HotellerieSuisse Mitarbeitenden kamen Banner zum Einsatz. Social Media-mässig wurde auf eine Retargeting-Kampagne auf LinkedIn gesetzt, die im Oktober 2023 lief. Auch organische Posts kamen zum Einsatz, damit die letzten Betriebe sich noch anmelden konnten. Die Massnahmen wurden gezielt im Herbst geschaltet und nahmen gegen Ende 2023 bzw. Januar 2024 ab, da die Anmeldefrist Ende Januar 2024 endete.

2.4 Abschlussphase

2.4.1 Verlängerung der Laufzeit

Wie bereits in der Zwischenevaluation vom Januar 2022 festgestellt, zogen sich die Coachings pro Betrieb länger hin als erwartet. Es wurde davon ausgegangen, dass insbesondere jene Betriebe, bei denen die Betriebsführenden stark ins operative Geschäft eingebunden sind, erst später erreicht wurden. Da diese Gruppe die Kernzielgruppe darstellte, wurde entschieden, diesen Betrieben noch die Chance zu geben, sich für das Coaching-Programm anzumelden. Zudem wollte man auch verhindern, dass Coachings abrupt abgebrochen werden mussten. Aus erwähnten Gründen und um genügend Zeit für die Nachbefragung bei den Betrieben einzurechnen, einigten sich HotellerieSuisse und das SECO auf eine Verlängerung der Laufzeit. Die Verlängerung wurde durch einen Nachtrag zur Subventionsvereinbarung formalisiert, welche das formale Programmende von April 2024 auf Juli 2025 verschob.

2.4.2 Sicherstellung der Abschlüsse

Die Akteure wurden gleichwohl nach Verlängerung des Programms dazu aufgefordert, mit dem Coaching zum Abschluss zu kommen. Seit Anfang des Jahres 2023 wurden alle Betriebe, die neu ins Coaching-Programm aufgenommen wurden, darüber informiert, dass ihr Coaching bis Ende März 2024 abgeschlossen sein muss. Diese Information wurde zudem in einem Update-E-Mail am 9. Februar 2023 an alle Coaches gesendet. Alle Betriebe, die sich bis Ende September 2023 für das Coaching-Programm angemeldet hatten, bekamen den 30. April 2024 als Abschlusstermin kommuniziert. Die übrigen Abschlusstermine wurden so gesetzt, dass die Betriebe mindestens fünf Monate Zeit hatten, um das Coaching-Programm durchzuführen. Als Frist wurde jeweils ein Monatsende kommuniziert. Ab November 2023 wurde der Druck auf die Akteure, das Coaching abzuschliessen, nochmals erhöht. Jene Coaches, die noch laufende Mandate hatten, wurden aufgefordert, via Formular zu melden, bis wann sie diese abschliessen werden. Eine Mehrheit der Coaches kam dieser Aufforderung nach. Die Antworten dieser Umfrage ermöglichte es HotellerieSuisse, das Programmende finanziell zu planen.

Im Dezember 2023 und Januar 2024 gab es noch vermehrt Anmeldungen, bevor per Ende Januar 2024 der Anmeldeprozess geschlossen wurde. Die letzte ordentliche Frist zum Abschluss des Coaching-Programms wurde auf Juni 2024 gesetzt. In Ausnahmefällen (beispielsweise wegen krankheitsbedingten Ausfällen) wurde die Frist bis Ende Juli 2024 verlängert.

2.5 Follow-up Veranstaltungen

2.5.1 Hospitality Summit 2024

Anlässlich des Hospitality Summit im Juni 2024 wurde in einer Breakout-Session ein Rückblick auf das Coaching-Programm gegeben. Nebst dem Moderator waren Vertreter des SECO, eine Hotelière, ein Coach und HotellerieSuisse anwesend. Ziel war es einerseits, die Erfahrungen der Akteure abzuholen und andererseits, der Öffentlichkeit aufzuzeigen, wie die Fördermittel eingesetzt wurden. Dazu reflektieren eingangs Hotelière und Coach, die

zusammen das Coaching umgesetzt hatten, ihr Vorgehen. Im konkreten Fall wurde ein Marketingkonzept mit Strategie und Positionierung erarbeitet. Handlungsempfehlungen, unter anderem für ein Bauprojekt, wurden ausgearbeitet. Im Anschluss berichtete HotellerieSuisse über die Entstehung des Programms und weshalb das Projekt aufgelegt wurde und das SECO erläuterte, weshalb das Projekt unterstützt wurde.

2.5.2 Abschlussveranstaltung des Coaching-Programms von SECO und HotellerieSuisse

Das Coaching-Programm stellte sowohl für das SECO als auch für HotellerieSuisse ein bedeutendes Projekt dar, das während drei Jahren mit umfangreichen personellen und finanziellen Ressourcen umgesetzt wurde. Um transparent aufzuzeigen, wie das Programm dank der Unterstützung von Fördermitteln erfolgreich sein konnte und einen Mehrwert bot, wird eine offizielle Abschlussveranstaltung durchgeführt. Gleichzeitig soll die enge und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen SECO und HotellerieSuisse gewürdigt werden.

Der Anlass für den offiziellen Abschluss des Coaching-Programms findet am Mittwoch, 11. Juni 2025 im Strandhotel Seeblick in Faulensee statt – einem teilnehmenden Betrieb in einer NRP-Region. Zu diesem Anlass wurden alle Beherbergungsbetriebe mit abgeschlossener Programmdurchführung, die involvierten Coaches sowie die beteiligten Auditoren von HotellerieSuisse und dem SECO eingeladen. Es werden rund 45 Teilnehmende erwartet. Die Veranstaltung wird durch eine Fotografin, die mediale Berichterstattung sowie auf den Social-Media-Kanälen begleitet, um die Sichtbarkeit des Programms und dessen Wirkung öffentlichkeitswirksam zu unterstreichen.

Die Abschlussveranstaltung dient dem Austausch von Erfahrungen zwischen Hoteliers, Coaches, Vertretenden des SECO und von HotellerieSuisse. Sie bietet eine Plattform zur Reflexion über das Erreichte sowie zur Information über künftige Unterstützungsangebote für Beherbergungsbetriebe, aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Coaching-Programm.

Das Programm sieht wie folgt aus:

- Offizielle Begrüssung und Eröffnung
- Durch HotellerieSuisse moderierter Erfahrungsaustausch mit zwei Hoteliers, einem Coach und einem Auditor
- Ausblick durch das SECO und HotellerieSuisse auf künftige Unterstützungsangebote
- Networking und Apéro

3. Kosten- und Finanzierungsaufstellung

3.1 Finanzierungsansatz des Coaching-Programms

Das Coaching-Programm sah vor, dass die NRP-Fördermittel des SECO zur Deckung der Kosten des eigentlichen Coachings (Phase 2) dienten, wobei pro Betrieb maximal fünf Arbeitstage mit einem Stundensatz von 160¹⁶ Franken, sprich 6'720 Franken zur Verfügung standen. Beabsichtigte ein Coach zzgl. der Spesen einen höheren Stundensatz zu verlangen, so stand ihm dies frei, wobei der gecoachte Betrieb für die Differenz aufkommen musste. HotellerieSuisse erwartete von den Coaches Kulanz und echte Marktpreise – ein allfälliger Missbrauch sollte durch den Akkreditierungsprozess und den Vertrag mit den Coaches ausgeschlossen werden.

Die Pauschale von 900 Franken für das Standortgespräch wurde zwischen HotellerieSuisse und den Auditoren ausgehandelt und setzte sich aus einer Stundenentschädigung von 600 Franken sowie einer Spesenpauschale von 300 Franken zusammen. Diese Kosten sowie die 25 Franken pro Betrieb für den Mystery Check übernahm HotellerieSuisse für seine Mitglieder. Nichtmitglieder mussten selbst dafür aufkommen sowie eine administrative Aufwandsentschädigung von 315 Franken an HotellerieSuisse leisten.

Die gesamten Aufwände für Konzeption, Durchführung und Vermarktung des Coaching-Programms wurden von HotellerieSuisse geleistet, teils als personelle, teils als finanzielle Eigenleistungen.

3.2 Eigenleistungen der Branchenakteure

3.2.1 Personelle Aufwände seitens HotellerieSuisse

Der Initialaufwand für die Entwicklung und Planung des Coaching-Programms fiel zwischen September 2020 und März 2021 an und belief sich auf insgesamt 392 Stunden. Am meisten Zeit entfiel mit 74 Stunden auf die Erarbeitung des Coaching-Modells und die Erstellung des Projektbeschriebs. Dies bedingt dadurch, dass umfassende konzeptionelle Arbeiten notwendig waren, um das Programm strategisch und inhaltlich auf eine solide Basis zu stellen. Die restlichen Stunden setzen sich aus der Erarbeitung der wesentlichen Prozesse, Strukturen und administrativen Abläufe zusammen.

Tabelle 6: Initialaufwand HotellerieSuisse (Sept. 2020 – März 2021)

Aktivität	Stunden	Art
Erarbeitung Coaching-Modell, Verfassen Projektbeschrieb und Wirkungsmodell	74	Ausserordentlich
Erarbeitung Prozesse	50	Ausserordentlich
Vermarktungsplanung	20	Ausserordentlich
Planung Pilot-Projekt	8	Ausserordentlich
Aufbau der Administration	50	Ausserordentlich
Akkreditierung Coaches	41	Ausserordentlich
Briefing/Schulung Coaches und Auditoren	33	Ausserordentlich
Durchführung Pilot-Projekt (Testlauf zur Validierung der Abläufe)	58	Ausserordentlich
Koordination mit Mystery Checks	58	Ausserordentlich
Total Initialaufwand	392	

Im ersten Programmjahr wurden insgesamt 698 Stunden für die verschiedenen administrativen, operativen und steuernden Tätigkeiten des Coaching-Programms aufgewendet. Der grösste Aufwand entfiel auf die administrative Abwicklung (310 Stunden), was die umfangreiche Kommunikation, Kontrolle und Bearbeitung von Anfragen widerspiegelt. Auch Management und Steuerung (155 Stunden) generierte einen bedeutenden Teil des Aufwands, insbesondere durch die enge Kontrolle der Coach-Zuteilung und die Bearbeitung individueller Anfragen. Zudem wurden einige ausserordentliche Tätigkeiten ausgeführt (interner Workshop, Erfahrungsaustausch mit Auditoren und Coaches).

¹⁶ In der Branche gängige Beratungshonorare bewegen sich gemäss Einschätzungen von HotellerieSuisse zwischen 160 und 240 Franken. Der Stundensatz wurde auf 160 Franken fixiert, da die Coaches die Mandate nicht akquirieren mussten und entsprechend auch keine Marketingaufwände hatten.

Tabelle 7: Personelle Aufwände Programmjahr 1 (April 2021 – März 2022)

Aktivität	Stunden	Art
Administration: Kommunikation und Koordination mit Akteuren; Kontrolle der Anmeldungen im 4-Augen-Prinzip; Bearbeiten von E-Mails und Anfragen; Feedbackformulare.	310	Laufend
Management und Steuerung: Kontrolle Dokumente (Coaches); Studium Berichte Auditoren und Coach-Zuteilung; externe Anfragen; Abklärung Spezialanfragen; weiteres	155	Laufend
Vermarktung des Programms	25	Laufend
Reporting/Controlling	50	Laufend
Workshop (Planung, Einladung, Vorbesprechung, Durchführung HotellerieSuisse-intern, Nachbereitung)	49	Ausserordentlich
Erfahrungsaustausch mit Auditoren und Coaches	10	Ausserordentlich
Teamabgleich und wöchentliche Meetings	74	Laufend
Pauschaler Zusatzaufwand	25	Laufend
Total	698	

Im Vergleich zum ersten Programmjahr reduzierte sich der Stundenaufwand im zweiten Programmjahr auf 648 Stunden. Die Anzahl Anmeldungen ging zurück, dafür stieg die Zahl der Betriebe, die sich im Prozess befanden. Zudem nahmen die «schwierigen» Fälle zu, bei denen HotellerieSuisse mehr administrativen Aufwand hatte (z. B. nachfassen bezüglich Verträge, Auswahl der Coaches). Zudem fiel die Akkreditierung und Schulung neuer Coaches ins zweite Programmjahr (siehe Abschnitt 2.2.2).

Tabelle 8: Personelle Aufwände Programmjahr 2 (April 2022 – März 2023)

Aktivität	Stunden	Art
Administration: Kommunikation und Koordination mit Akteuren; Kontrolle der Anmeldungen im 4-Augen-Prinzip; Bearbeiten von E-Mails und Anfragen; Feedbackformulare	235	Laufend
Management und Steuerung: Kontrolle Dokumente (Coaches); Studium Berichte Auditoren und Coach-Zuteilung; externe Anfragen; Abklärung Spezialanfragen; weiteres	118	Laufend
Vermarktung des Programms	47	Laufend
Reporting/Controlling	67	Laufend
Teamabgleich und wöchentliche Meetings	71	Laufend
Akkreditierung neuer Coaches (inklusive Präsentation und Schulungsvideos sowie Prüfung der Anträge)	63	Ausserordentlich
Präsenz bei Veranstaltungen inklusive Vorbereitung und Präsentation	22	Ausserordentlich
Pauschaler Zusatzaufwand	25	Laufend
Total	648	

Im dritten Programmjahr wurde der Fokus verstärkt auf die Vermarktung gelegt, um die verbleibenden Hotelbetriebe für das Coaching-Programm zu gewinnen. Die laufenden Tätigkeiten blieben weiterhin zentrale Aufgaben.

Tabelle 9: Personelle Aufwände Programmjahr 3 (April 2023 – März 2024) und operativer Abschluss Coachings

Aktivität	Stunden	Art
Administration: Kommunikation und Koordination mit Akteuren; Kontrolle der Anmeldungen im 4-Augen-Prinzip; Bearbeiten von E-Mails und Anfragen; Feedbackformulare	195	Laufend
Management und Steuerung: Kontrolle Dokumente (Coaches); Studium Berichte Auditoren und Coach-Zuteilung; externe Anfragen; Abklärung Spezialanfragen; weiteres	150	Laufend
Vermarktung des Programms	208	Laufend
Reporting/Controlling	42	Laufend
Teamabgleich und wöchentliche Meetings	68	Laufend
Hospitality Summit 2024	2	Ausserordentlich
Pauschaler Zusatzaufwand	25	Laufend
Total	690	

Nach Abschluss der operativen Coaching-Phase wurden ab April 2024 verschiedene nachbereitende Massnahmen eingeleitet, um das Programm formell abzuschliessen. Diese Tätigkeiten umfassten sowohl administrative Arbeiten als auch die abschliessende Berichterstattung und die Unterstützung der externen Evaluation. Insgesamt wurden 148 Stunden veranschlagt, wobei der grösste Aufwand (84 Stunden) für die Erstellung des Schlussberichts anfiel. Tätigkeiten, die sich direkt auf den operativen Abschluss der Coachings beziehen (z.B. Studium Auditorenberichte), wurden dem Programmjahr 3 zugerechnet, auch wenn diese nach April 2024 anfielen (siehe Tabelle 9).

Tabelle 10: Personelle Aufwände Nachbearbeitung ab April 2024

Aktivität	Stunden	Art
Diverse administrative Arbeiten z.B. nachfassen für die Umfragen	4	Ausserordentlich
Vorbereitung und Durchführung Podiumsdiskussion Hospitality Summit	3	Ausserordentlich
Vorbereitung und Durchführung des Abschlussevent (Prognose)	45	Ausserordentlich
Rechnungstellung	5	Ausserordentlich
Austausch und Vorbereitung für die externe Evaluation von Regiosuisse	7	Ausserordentlich
Schlussbericht	84	Ausserordentlich
Total	148	

Abbildung 7 gibt einen Überblick über die Entwicklung pro Programmphase der 2'576 Stunden, die bei HotellerieSuisse angefallen sind. Aktivitäten, die den definierten Prozessen entsprachen, wurden als «laufend» bezeichnet. Dies beinhaltet auch Arbeiten wie Berichterstattungen und Controlling. Prozesse, die nicht standardmässig definiert waren, wurden als «ausserordentlich» eingestuft. Dies beinhaltet beispielsweise die interne Evaluation, die Programmanpassungen im zweiten Programmjahr und die Vorbereitung des Hospitality Summits im dritten Programmjahr.

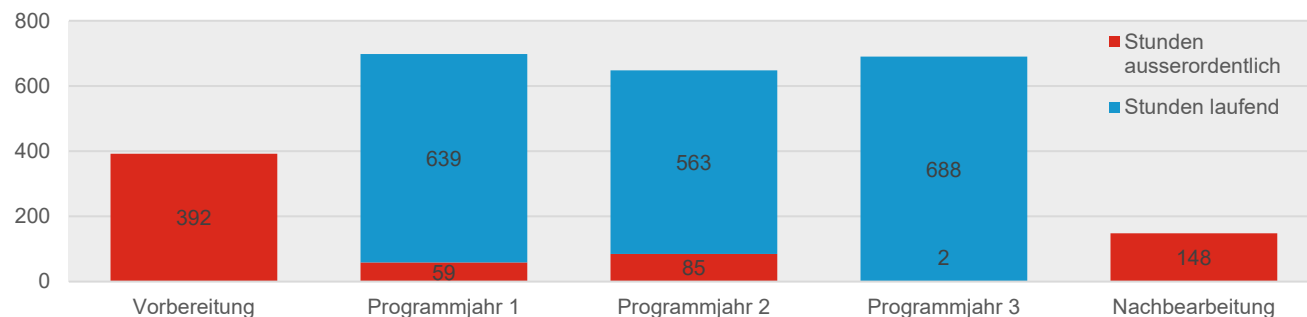


Abbildung 7: Stundeneinsatz nach Programmphase

Insgesamt zeigt die Entwicklung des Stundenaufwands, dass die Komplexität der Betreuung der teilnehmenden Betriebe über die Jahre zunahm, während sich gleichzeitig die administrativen Prozesse einspielten. Im ersten Programmjahr wurden am meisten Anmeldungen verarbeitet. Die zusätzliche Routine und Automatisierung hatte vom zweiten zum dritten Programmjahr lediglich noch einen geringen Effekt. Der Anstieg der Betreuungsintensität pro Coaching sowie mehr laufende Coachings bewirkten hingegen den erhöhten Aufwand im dritten Programmjahr.

3.2.2 Finanzielle Eigenleistungen seitens HotellerieSuisse

Nebst den personellen Eigenleistungen unterstützte HotellerieSuisse das Coaching-Programm auch monetär. Einerseits im Rahmen der administrativen Programmbegleitung (Vermarktung, Programmaufbau usw.) und andererseits bedingt durch die Mehrwertsteuer, die bei den mehrwertsteuerpflichtigen Coaches anfiel und von HotellerieSuisse übernommen wurde. Denn aufgrund der Vorsteuerkorrektur bei der Mehrwertsteuerdeklaration konnte ein Teil der Vorsteuern nicht zurückgefordert werden. Der Mehrwertsteuerbetrag, den HotellerieSuisse bei der ESTV nicht zurückfordern konnte, belief sich auf abgerundet 94'000 Franken.

Für die Mitglieder-Betriebe übernahm HotellerieSuisse in 326 Fällen die Kosten für Standortgespräch und Mystery Check, was einem Total von 301'550 Franken entspricht. Die 16 Nichtmitglieder, die beim Coaching-Programm mitgemacht haben, mussten diese Kosten zzgl. der Administrationspauschale selbst bezahlen.

Tabelle 11: Finanzielle Eigenleistungen seitens HotellerieSuisse

	Vorbereitung und Programmjahr 1		Programmjahr 2		Programmjahr 3 und Nachbereitung		Total
Marketing und Übersetzungen	CHF	28'576	CHF	33'979	CHF	15'272	CHF 77'827
Kommissionen Arbeitsgruppen	CHF	4'028					CHF 4'028
Weiteres (z.B. Umfragetool)			CHF	637	CHF	637	CHF 1'274
Nicht rückforderbarer Mehrwertsteuerbetrag							CHF 94'000
– Administrationspauschale Nichtmitglieder							– CHF 5'040
Allgemeine Unkosten							CHF 172'089
Standortgespräche							CHF 293'400
Mystery Check							CHF 8'150
Fallkosten							CHF 301'550
Finanzielle Eigenleistungen HotellerieSuisse							CHF 473'639

3.2.3 Eigenleistungen Beherbergungsbetriebe

War der Stundensatz eines Coaches höher als die vom SECO entschädigten 160 Franken pro Stunde oder wurden mehr als die 42 Stunden Coaching bezogen, so musste der Beherbergungsbetrieb diese zusätzlichen Kosten selbst tragen. Ebenfalls musste der Beherbergungsbetrieb für die Spesen des Coaches aufkommen, die sich auf schätzungsweise 100¹⁷ Franken pro Coachingtag beliefen. Nichtmitglieder mussten ergänzend dazu auch die Kosten für Standortgespräch, Mystery Check und eine Administrationspauschale übernehmen.

Ausserdem mussten die Betriebe zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung stellen, um das Coaching in Anspruch zu nehmen. Diese Position wurde bezüglich ihres Umfangs nicht systematisch erhoben, ist aber ebenfalls als Eigenleistung zu betrachten.

Quantitativ können die Eigenleistungen der Beherbergungsbetriebe wie folgt ausgewiesen werden:

- Finanzielle Eigenleistungen Nichtmitglieder: je 16-mal Standortgespräch à 900 Franken = 14'400 Franken, Mystery Checks à 25 Franken = 400 Franken und Administrationspauschale à 315 Franken = 5'040 Franken → total 19'840 Franken.
- Personelle Eigenleistungen aller Betriebe: gesamthaft wurden 11'516 Coaching-Stunden erbracht (siehe Tabelle 12), was rund 1'370 Arbeitstagen entspricht. Dies widerspiegelt den Arbeitseinsatz, den die Betriebe im Rahmen des Coaching-Programms erbracht haben. Nicht enthalten sind zudem die Stunden, welche für die Umsetzung der getroffenen Massnahmen im Betrieb angefallen sind und anfallen werden.
- Finanzielle Eigenleistungen aller Betriebe: monetär nicht systematisch erhoben, können die erbrachten finanziellen Leistungen für die Spesen lediglich geschätzt werden. Basierend auf der Annahme von 1'370 Arbeitstagen und einem Spesenansatz von 100 Franken, kann davon ausgegangen werden, dass die Beherbergungsbetriebe Auslagen von rund 137'000 Franken hatten.
- Zu Projektbeginn ging HotellerieSuisse davon aus, dass die Coaches Stundenansätze zwischen 160 bis 250 Franken anwenden würden. Eine Analyse der Setcards ergab, dass sämtliche Coaches den maximal vergüteten Stundenansatz des SECO von 160 Franken anwendeten. Entsprechend entstanden den Beherbergungsbetrieben daraus keine zusätzlichen Kosten.

3.3 Programmfinanzierung mit NRP-Unterstützung

In der Subventionsvereinbarung wurde definiert, dass das SECO im Rahmen der NRP-Förderung HotellerieSuisse eine Finanzhilfe in der Höhe von höchstens 1 Million Franken für das erste Programmjahr 2021 gewährt. Für die Jahre 2022 und 2023 sicherte das SECO weitere Finanzhilfen in der Höhe von maximal 1 Million Franken pro Jahr

¹⁷ 35 bis 40 Franken für die die Verpflegung sowie Kosten für SBB-Tickets.

zu. Der Totalbetrag für die gesamte Programmlaufzeit von 2021-2024 durfte dabei einen maximalen Bundesbeitrag von 3 Millionen Franken nicht überschreiten. Die Finanzierung des Programms im zweiten und dritten Jahr wurde nur unter der Bedingung gewährt, dass das Programm jeweils gestützt auf einen schriftlichen Zwischenbericht überprüft und falls nötig bezüglich seiner strategischen Ausrichtung oder operationellen Umsetzung angepasst wurde. Um diese Richtwerte einhalten zu können, wurde definiert, maximal 150 Betriebe pro Programmjahr ins Coaching-Programm aufzunehmen.

Die Finanzhilfe des SECO diene zur Deckung der Kosten, die für die Coachings anfielen. Nachfolgend eine Übersicht der bezahlten Beträge pro Programmjahr. Determinierend für die Zuteilung war der Zeitpunkt der Anmeldung.

Tabelle 12: Fördermittel SECO im Rahmen der NRP nach Programmjahren

Programmjahr	Anzahl Rechnungen	Mittelwert pro Coaching ¹⁸	Total	Total Stunden
1 - Programmbeginn bis März 2022	116	CHF 6'265.12 / 39,2 Std.	CHF 726'754	4'542 Std.
2 - April 2022 bis März 2023	75	CHF 6'493.83 / 40,6 Std.	CHF 487'037	3'044 Std.
3 - April 2023 bis Programmschluss	96	CHF 6'549.88 / 40,9 Std.	CHF 628'789	3'930 Std.
Total	287	CHF 6'420.14 / 40,1 Std.	CHF 1'842'580	11'516 Std.

Tabelle 13 zeigt die Verteilung der Kosten und verdeutlicht die finanzielle Verantwortung der verschiedenen Akteure sowie, dass das Coaching-Programm auf eine breit abgestützte Finanzierung angewiesen war. Die von HotellerieSuisse erbrachten finanziellen Eigenleistung waren zudem rund 55'000 Franken bzw. 13 Prozent höher, als im Projektbeschrieb budgetiert.

Tabelle 13: Programmfinanzierung mit NRP-Unterstützung – Budget versus angefallene Kosten

Akteur	Kostenart	Budget	Ausgewiesene Kosten	Geschätzte Leistungen
HotellerieSuisse	Personelle Leistungen (2'576 Std.)	<i>nicht eingerechnet</i>	CHF 412'160	
HotellerieSuisse	Allgemeine Unkosten	CHF 238'516	CHF 172'089	
HotellerieSuisse	Fallkosten	CHF 180'000	CHF 301'550	
HotellerieSuisse	Finanzielle Leistungen	CHF 418'516	CHF 473'639	
Nichtmitglieder	Finanzielle Leistungen	CHF 135'000	CHF 19'840	
Beherbergungsbetriebe	Personelle Leistungen (11'516 Std.)			CHF 1'842'560
Beherbergungsbetriebe	Finanzielle Leistungen (Spesen)			CHF 137'000
Total Branchenakteure		CHF 553'516	CHF 905'639	CHF 1'979'560
SECO / NRP	Durchführung Coachings	CHF 2'966'400	CHF 1'842'580	
Programmfinanzierung		CHF 3'519'916¹⁹	CHF 2'748'219	

¹⁸ Zur Berechnung der durchschnittlichen Stunden, wurde vom Stundensatz von 160 Franken ausgegangen.

¹⁹ In diesem Betrag sind die personellen Leistungen von HotellerieSuisse nicht eingerechnet. Für das Management des Coaching-Programms ging HotellerieSuisse von einem 30%-Pensum aus.

4. Evaluation und Outcome-Messung

4.1 Methodik

4.1.1 Methodik der ersten Umfrage

Nach Abschluss des Coachings wurden die teilnehmenden Hotelbetriebe zweimal zur Teilnahme an einer Umfrage eingeladen. Die erste Umfrage (siehe Anhang 7) erfolgte mindestens einen Monat nach Einreichung der Abschlussunterlagen durch die Coaches. Sie diente der Erhebung, über welche Kanäle die Betriebe erreicht wurden, der Dokumentation der bearbeiteten Handlungsfelder sowie der Bewertung des Programms und seiner einzelnen Komponenten. Um beurteilen zu können, wie die Beherbergungsbetriebe am besten erreicht werden, wurden sie unter anderem gefragt, auf welchem Weg sie vom Coaching-Programm erfahren haben. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich, da die Betriebe gezielt über mehrere Kanäle angesprochen wurden. Betriebe aus der definierten Zielgruppe erhielten beispielsweise sowohl eine E-Mail als auch ein physisches Schreiben per Post. Zudem wurden erste Hinweise auf die angestrebten Outcome-Ziele, insbesondere im Hinblick auf die Geschäftsentwicklung und strategische Ausrichtung, erhoben.

4.1.2 Methodik der zweiten Umfrage

Die zweite Umfrage (siehe Anhang 9) wurde mindestens sechs Monate nach Abschluss des Coachings durchgeführt, da viele Auswirkungen des Coachings erst über einen längeren Zeitraum sichtbar werden. Ihr Schwerpunkt lag auf der Messung der Outcome-Ziele bezogen auf die im Wirkungsmodell definierten Zielwerte. Weiter sollte sie die langfristigen Effekte des Programms evaluieren und überprüfen, inwiefern die definierten Ziele erreicht wurden.

Der Ansatz zur Erfassung des Zielwerts der Geschäftsentwicklung basiert auf einer hierarchischen Struktur, die es ermöglicht, differenzierte Erkenntnisse über den Einfluss des Coaching-Programms auf die Geschäftsentwicklung zu gewinnen. Ausgangspunkt war, ob die im Programm erworbenen Fähigkeiten die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst haben. Je nach Antwort wurden die Teilnehmenden gezielt durch den Fragebogen geführt:

- Positive Einschätzung «Ja» → Keine weiteren Fragen zur Wirkung, da die Zielsetzung erfüllt ist.
- Unklare Einschätzung «Es ist noch zu früh, um dies zu beurteilen» → Zusätzliche Abfrage, in welchem Zeitraum eine Beurteilung möglich sein wird.
- Negative Einschätzung «Nein» → Vertiefende Analyse, um die Gründe für den ausbleibenden positiven Effekt zu verstehen.

Mit der Frage «Verfügen Sie über eine Strategie (Massnahmenplan) in schriftlicher Form für die kommenden Jahre?» wurde der zweite ebenfalls hierarchische Fragenblock eingeleitet. Die gewählte Struktur ermöglicht es, den Fortschritt und die Nachhaltigkeit der strategischen Massnahmen systematisch zu erfassen und wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Unterstützungsprogramme zu gewinnen.

- Wurde mit «Ja» geantwortet, ging es zusätzlich darum zu erfahren, ob die schriftliche Strategie bereits vor dem Coaching vorlag:
 - «Ja, und wir haben an der Strategie nichts geändert.» bedeutet, dass das Coaching keine direkte Auswirkung auf die strategische Planung hatte.
 - «Ja, aber wir haben die Strategie angepasst.» bedeutet, dass das Coaching einen direkten Einfluss auf die strategische Planung hatte.
 - «Nein» verdeutlicht, dass das Coaching die schriftliche Fixierung der Strategie angestossen hat.
- Wurde mit «Nein» geantwortet, zeigt dies auf, dass der Betrieb über keine Strategie in schriftlicher Form verfügte und das Coaching nicht dazu beitrug, dass eine solche erarbeitet und/oder verschriftlicht wurde.

Wurde «Nein immer noch nicht, der Massnahmenplan des Coachings bildet aber die Basis» geantwortet, so musste die Strategie noch verschriftlicht werden. Diese Betriebe wurden zusätzlich gefragt, in welchem Zeitraum Sie dies voraussichtlich machen werden.

4.2 Ergebnisse der ersten Umfrage

4.2.1 Kontaktpunkte mit dem Programm: So wurden die Betriebe erreicht

Die Analyse der ersten Umfrage zeigt, dass fast zwei Drittel der teilnehmenden Betriebe über die Onlinekommunikationskanäle von HotellerieSuisse auf das Coaching-Programm aufmerksam wurden. Diese stellten somit die reichweitenstärkste Quelle für die Teilnehmergewinnung dar, dicht gefolgt von weiteren internen Kommunikationskanälen von HotellerieSuisse. Nur vier Hotelbetriebe gaben an, über das GastroJournal erreicht worden zu sein.

Ein weiterer relevanter Zugangskanal waren persönliche Empfehlungen und direkte Kontakte. Betriebe, die in der Umfrage «Andere» als Quelle auswählten, konnten ihre Angabe frei formulieren; diese offenen Rückmeldungen wurden anschliessend systematisch ausgewertet und kategorisiert. Dabei zeigte sich, dass die Mehrheit dieser alternativen Nennungen auf direkte persönliche Empfehlungen zurückzuführen war: Insgesamt 54 Betriebe gaben an, durch direkte Kontakte vom Programm erfahren zu haben. Davon 13 im Rahmen des Klassifikationsverfahrens durch den Auditor, neun auf Empfehlung innerhalb des Regionalverbands oder durch direkte Kontakte mit HotellerieSuisse sowie sechs über ERFA-Gruppen²⁰.

Weitere Nennungen liessen sich nicht eindeutig zuordnen, beispielsweise durch vage Angaben wie «Bekannte». Dennoch deutet vieles darauf hin, dass der persönliche Austausch zwischen Hoteliers und Hoteliären eine wichtige Rolle spielte. Darüber hinaus gaben zwei Betriebe alternative Kanäle an: Einer wurde im Rahmen der Marketingtage von Schweiz Tourismus auf das Programm aufmerksam, ein anderer las darüber in der Appenzeller Zeitung.

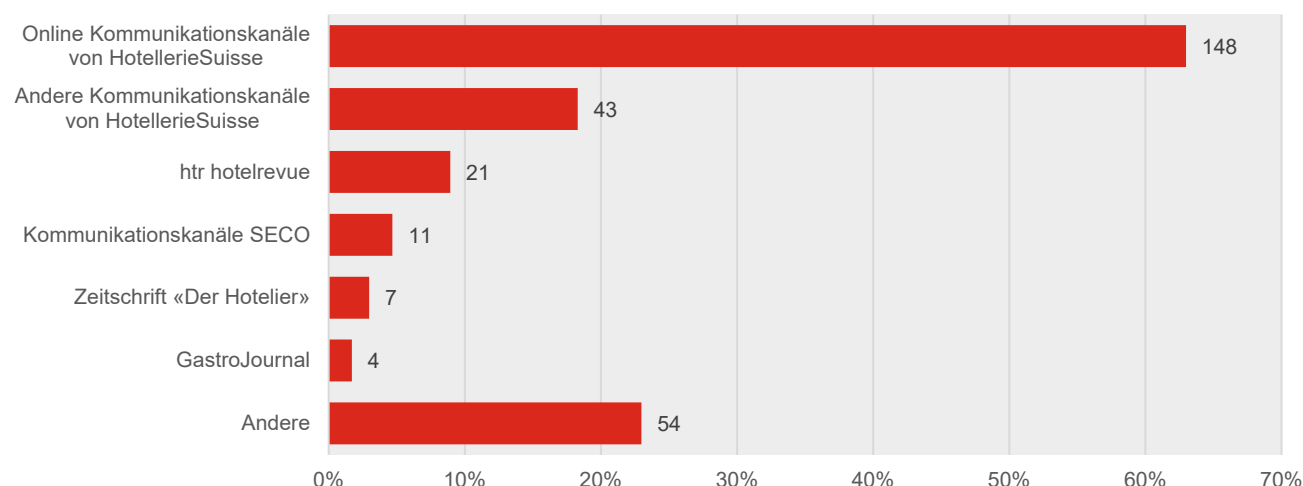


Abbildung 8: Wie sind Sie auf das Coaching-Programm aufmerksam geworden?

4.2.2 Auswahl der strategischen Handlungsfelder

Die teilnehmenden Hotelbetriebe haben im Rahmen des Coachings an unterschiedlichen strategischen Handlungsfeldern gearbeitet (entsprechend war auch bei der Umfrage Mehrfachnennung möglich)²¹. Mit 82 bis 91 Nennungen am häufigsten genannt wurden Neupositionierung, Prozessoptimierung und Onlinevertrieb und Marketing. Die Prozessdigitalisierung wurde 57-mal genannt – ein Hinweis darauf, dass viele Betriebe die Abhängigkeit langfristigen Erfolgs von digitalisierten und effizienteren Abläufen erkannt haben, während Marktaustritt/Verkauf und Nachfolgeregelungen sowie Reorganisation zwischen 26- und 40-mal genannt wurden. Seltener nannten die Betriebe Finanzen, Nachhaltigkeitsaspekte sowie Employer Branding und Fachkräftegewinnung.

²⁰ Siehe www.hotelleriesuisse.ch/erfa-gruppen

²¹ Als mögliche Auswahl konnte «Sonstiges» gewählt und eine offene Antwort erfasst werden. Dabei zeigte sich, dass es den Teilnehmenden teilweise schwerfiel, ihre umgesetzten Handlungsmassnahmen eindeutig einem der vordefinierten Themenbereiche zuzuordnen. Um eine präzisere Auswertung zu ermöglichen, wurden die offenen Antworten durch HotellerieSuisse kategorisiert und den entsprechenden Handlungsfeldern zugeordnet. Gab ein Betrieb beispielsweise «Neue Positionierung (Lösungsansätze, Skizzen, Zielsetzung, Betreiber, Übergangslösung)» an, so wurde diese Massnahme dem Themenbereich «Neupositionierung» zugewiesen. Durch diese nachträgliche Kategorisierung wurde sichergestellt, dass auch nicht standardisierte Rückmeldungen in die Gesamtauswertung einfließen und keine relevanten Informationen verloren gehen.

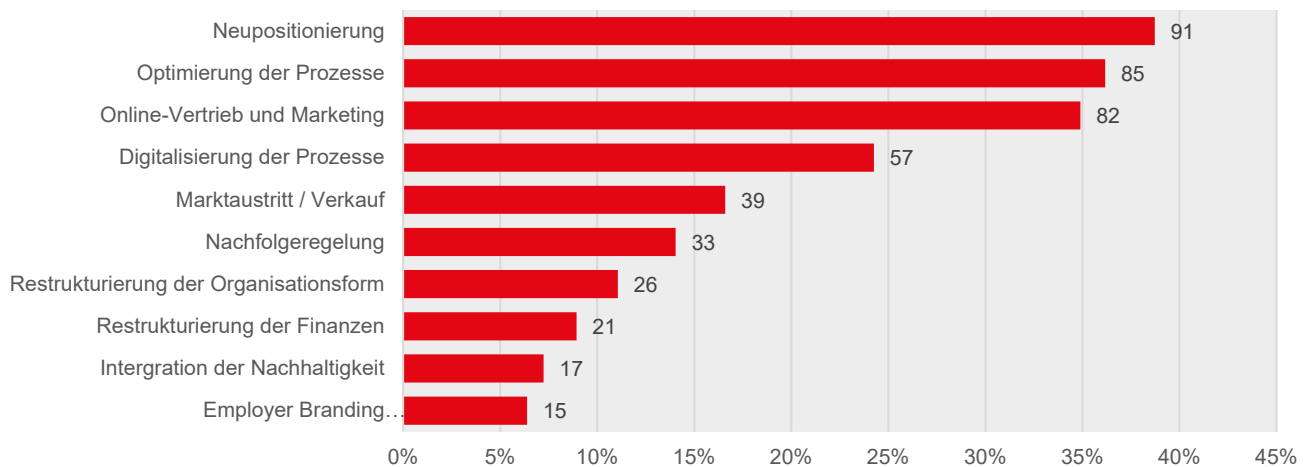


Abbildung 9: Bearbeitete Handlungsfelder und strategische Anpassungen im Rahmen des Coachings

Die Umfrage zeigte zudem, dass mehr als die Hälfte der 235 antwortenden Betrieben zwei oder mehr strategische Handlungsfelder bearbeiteten – ein deutliches Zeichen für die Vielschichtigkeit der Herausforderungen und den Bedarf an umfassender Unterstützung. Die gesetzten Schwerpunkte spiegeln zudem die Notwendigkeit wider, auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren – insbesondere vor dem Hintergrund der pandemiebedingten Unsicherheiten und einer verlangsamten Markterholung bis 2023.

4.2.3 Zufriedenheit der teilnehmenden Betriebe

Im Rahmen der ersten Umfrage wurde die Zufriedenheit der teilnehmenden Hotelbetriebe sowohl mit dem Gesamtprogramm als auch mit einzelnen Bestandteilen systematisch erhoben. Die Umfrage umfasste verschiedene Dimensionen des Coaching-Prozesses und die Beurteilungen erfolgten anhand einer vierstufigen Skala mit der Option, keine Angabe zu machen. Die nachfolgenden Auswertungen (siehe Abbildung 10) zeigen, wie die einzelnen Aspekte bewertet wurden und wo sich mögliche Schwerpunkte oder Verbesserungsbedarfe abzeichnen.

- Organisation und Abwicklung des Coaching-Programms wurden von über drei Viertel aller Teilnehmenden als sehr gut bewertet sowie von weiteren 23 Prozent als gut. Drei Teilnehmende beurteilten Organisation und Abwicklung als weniger bis nicht gut und begründeten dies mit dem Coach-Zuteilungsprozess beziehungsweise dessen Dauer (zwei Antworten), während eine Person kritisierte, dass das Coaching im Betrieb schlussendlich zu keiner Verbesserung geführt habe.
- Das Standortgespräch mit einem Auditor zur Identifikation relevanter Handlungsfelder, der erhaltene Bericht mit konkreten Quick Wins sowie die Auseinandersetzung mit dem eigenen Betrieb wurde von rund drei Viertel der teilnehmenden als hilfreich und nützlich beurteilt. Weitere 23 Prozent beurteilen es als eher nützlich.
- Zwei Drittel der Befragten bewerteten, die von HotellerieSuisse aufgrund der definierten Handlungsempfehlungen vorgeschlagenen Coaches positiv und 20 Prozent waren «eher zufrieden». Demgegenüber waren 10 Prozent mit den Coach-Vorschlägen «eher nicht zufrieden» und 1 Prozent «nicht zufrieden».
- 91 Prozente der Befragten waren mit den eingesetzten Coaches zufrieden und weitere 7 Prozent waren «eher zufrieden». Fünf Teilnehmende hingegen waren mit dem Coach eher nicht zufrieden und begründeten dies mit Kapazitätsproblemen beim Coach sowie fehlender spezifischer Fachkompetenz; Überforderung des Coaches mit vorherrschenden Familiendynamiken im Betrieb; Missverständnissen über den Coaching-Ansatz (gemeinsame Erarbeitung, keine einfachen Antworten) sowie schleppender Umsetzung des Coachings.
- Das Coaching-Programm von HotellerieSuisse in strategischer Partnerschaft mit dem SECO wurde von 87 Prozent der Teilnehmenden mit der Höchstbewertung «sehr gut» beurteilt, während weitere 12 Prozent das Programm mit «gut» bewerteten. Lediglich zwei Personen vergaben die Bewertung «weniger gut» und begründeten dies damit, dass sie keinen direkten Nutzen aus dem Coaching ziehen konnte bzw., dass man das Coaching-Programm nur einmal absolvieren durfte.

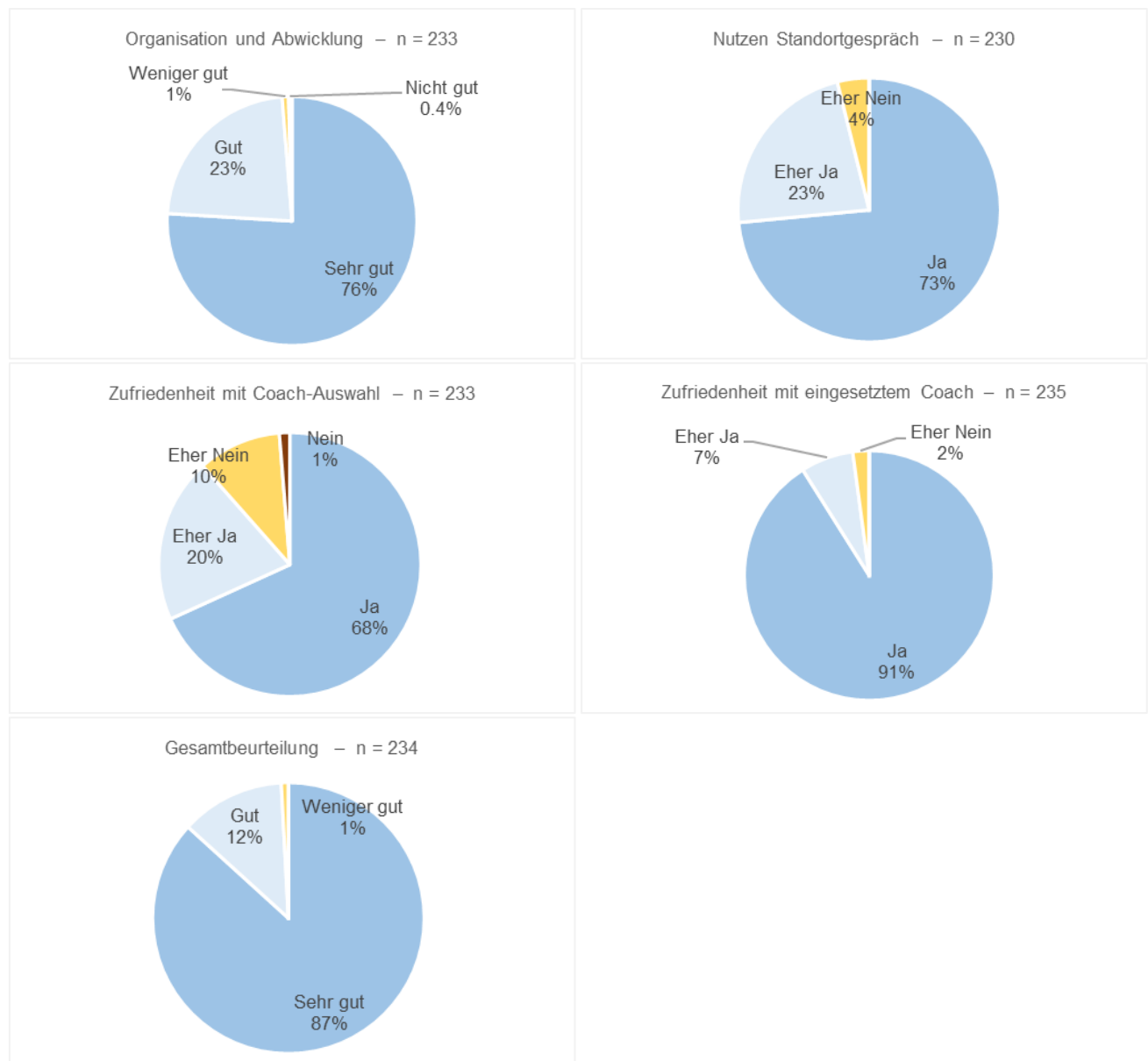


Abbildung 10: Zufriedenheit der teilnehmenden Betriebe

4.2.4 Positive Aspekte und Verbesserungspotential

Jene Hotelbetriebe, die das Coaching-Programm gut bis sehr gut bewertet haben, wurden zusätzlich gefragt, welche Aspekte ausschlaggebend für ihre positive Beurteilung waren. Die Teilnehmenden konnten dabei eine von vier vordefinierten Antwortmöglichkeiten wählen oder eine offene Rückmeldung geben.

Rund ein Drittel der Befragten nannte als ausschlaggebend für die gute Beurteilung die Bereitstellung von punktuelltem Knowhow, das sonst nicht in den Betrieb gelangt wäre, dicht gefolgt von der externen Unterstützung zur Entwicklung von «Out of the Box»-Lösungen (30%). Jeweils 17 Prozent bewerteten den Wissenstransfer als praxisorientierte Weiterbildung sowie die allgemeine Stärkung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit als zentralen Mehrwert des Coaching-Programms.

Bei den offenen Antworten betonten einige, dass alle genannten Punkte für sie relevant waren, insbesondere die externe Perspektive auf den eigenen Betrieb. Einzelne Betriebe hoben hervor, dass das Coaching entscheidend für den Start in die Umstellung war bzw. dass die Beratung eine unverzichtbare Hilfe für schwer lösbare Probleme

darstellte. Auch die Qualität der Coaches und Auditoren wurde positiv hervorgehoben – ein Betrieb berichtete, dass der Coach perfekt passte, während ein weiterer das Vorgespräch mit dem Auditor als besonders wertvoll einstufte. Auch wurde die Plausibilisierung der strategischen Neuausrichtung als zentrale Unterstützung genannt. Mindestens zwei Betriebe betonten, dass das Coaching ein wichtiger Impulsgeber für die langfristige Weiterentwicklung war, indem es «wahrüttelte» und dazu motivierte, selbstständig weitere Optimierungsschritte einzuleiten – in einem Fall durch die eigenständige Suche nach einem zusätzlichen Coach.

Was war für Sie der ausschlaggebende Punkt für die positive Beurteilung? n = 232

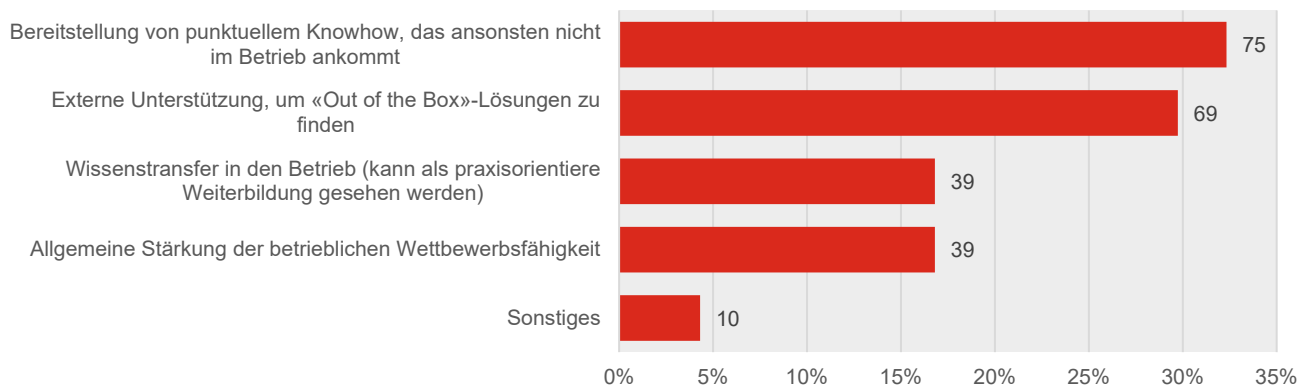


Abbildung 11: Gründe für positive Beurteilung

Rund 40 Prozent der teilnehmenden Hotelbetriebe sahen kein Verbesserungspotenzial im Coaching-Programm und ca. 10 Prozent konnten diesen Aspekt nicht beurteilen, woraus auf eine insgesamt hohe Zufriedenheit mit dem Angebot geschlossen werden kann.

Fast ein Drittel der Betriebe äusserte, dass eine Erweiterung der zeitlichen Unterstützung über die derzeitigen fünf Arbeitstage hinaus wünschenswert wäre und 11 Prozent bewerteten die finanzielle Unterstützung von 160 Franken pro Stunde als verbesserungswürdig. Diese Aspekte wurden im Rahmen der rund 10 Prozent offenen Rückmeldungen zusätzlich präzisiert: ein häufig genannter Punkt war die empfundene Begrenzung der Coaching-Dauer auf fünf Tage, die von einigen Betrieben als zu kurz angesehen wurde. Gleichzeitig wurde die Weiterführung des Coachings auf eigene Kosten als teuer empfunden. Die zeitliche Begrenzung des Programms wurde insgesamt als Einschränkung wahrgenommen.

14 Prozent der Betriebe sahen Optimierungspotenzial im Coach-Angebot, was darauf hindeutet, dass entweder die Auswahl bzw. die erste Coach-Empfehlung oder die Qualität der Coaches nicht in allen Fällen den Erwartungen entsprach. In den offenen Rückmeldungen äusserten einige Betriebe, dass sie sich mit dem ersten Coach-Vorschlag nicht identifizieren konnten, letztendlich mit dem gewählten Coach aber sehr zufrieden waren. Als verbesserungswürdig wurde die Abstimmung der Coach-Unterstützung auf die individuellen Bedürfnisse eingestuft und es wurde angeregt, dass Coaches möglichst innerhalb des gleichen Kantons tätig sein sollten, um lange Reisezeiten zu vermeiden. Einzelne Teilnehmende empfanden ihren Coach als zu theoretisch bzw. als nicht ausreichend branchenspezifisch.

Auch hinsichtlich der Prozesse und Inhalte des Programms gab es Rückmeldungen. 7 Prozent beurteilten das Standortgespräch mit dem Auditor als verbesserungsfähig; was in den offenen Rückmeldungen mit dem Vorschlag konkretisiert wurde, diese tiefergehend zu führen, um eine objektivere Aussensicht zu ermöglichen. 5 Prozent sahen allgemeine Prozessoptimierungen in der Programmabwicklung und 3 Prozent wünschten sich Anpassungen an der generellen Ausrichtung des Coaching-Programms. Bei den offenen Antworten wurde dies konkretisiert mit dem Wunsch, mehrere Themen mit verschiedenen Coaches bearbeiten zu können. Einige Betriebe wünschten sich eine stärkere Ausrichtung auf ihre spezifischen Bedürfnisse und empfanden die vorgeschlagenen Massnahmen als zu

eng definiert. Mehrere Stimmen sprachen sich für ein strukturiertes Follow-up nach zwölf Monaten sowie ein Abschlussgespräch aus.



Abbildung 12: Verbesserungspotential beim Coaching-Programm

4.2.5 Einfluss auf Geschäftstätigkeit und Strategie

Die definierten Zielwerte (Outcome-Indikatoren) wurden schwerpunktmässig in der zweiten Umfrage thematisiert, während in der ersten Umfrage lediglich eine Tendenz abgefragt wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass 43 Prozent der Betriebe bereits zum Zeitpunkt der ersten Umfrage bestätigten, dass das Coaching-Programm einen positiven Einfluss auf ihre Geschäftstätigkeit hatte. 54 Prozent konnten dies zum ersten Erhebungszeitpunkt noch nicht abschliessend beurteilen. Dies könnte darauf hindeuten, dass sich die Wirkung der Coachings oft erst mittel- bis langfristig zeigt. 3 Prozent gaben an, keinen positiven Einfluss wahrgenommen zu haben.

Bei der ersten Umfrage gaben 37 Prozent der Betriebe an, über eine verschriftlichte Strategie für die kommenden Jahre zu verfügen. 50 Prozent hingegen hatten keine schriftliche Strategie, bekundeten jedoch die Absicht, den im Coaching erarbeiteten Massnahmenplan als Basis für eine künftige strategische Planung zu nutzen. 13 Prozent der Betriebe verfügten weder über eine schriftliche Strategie noch planten sie, eine solche auf Basis des Coachings zu entwickeln.

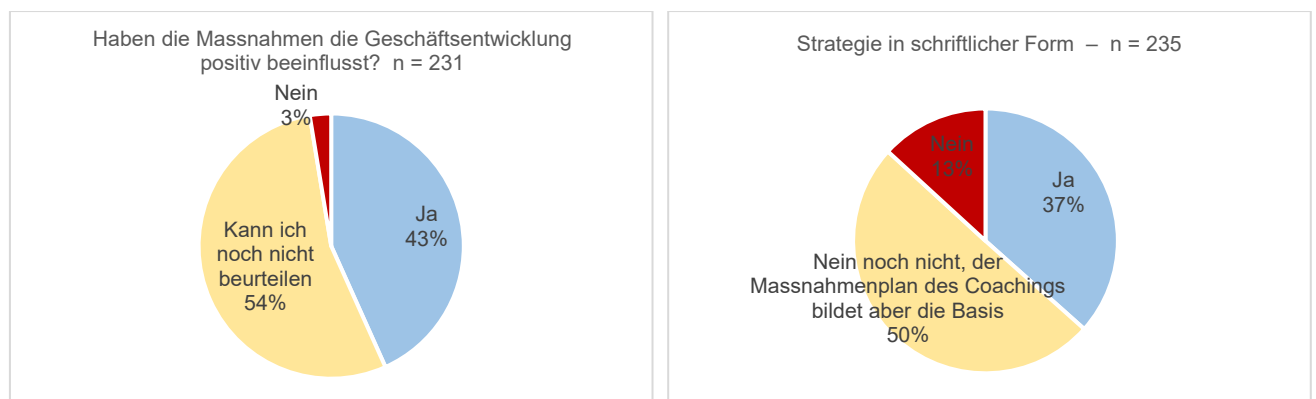


Abbildung 13: Einfluss auf Geschäftstätigkeit und Strategie

4.3 Ergebnisse der zweiten Umfrage

4.3.1 Einfluss des Coaching-Programms auf die Geschäftsentwicklung

Bei der zweiten Umfrage gaben 75 Prozent der Betriebe an, dass sie eine positive Geschäftsentwicklung nach der Teilnahme am Coaching-Programm feststellen konnten, sie also einen konkreten Nutzen aus dem Programm ziehen konnten. Lediglich 4 Prozent der Betriebe gaben an, dass sie keine positive Entwicklung durch das Coaching-Programm feststellen konnten.

21 Prozent der Befragten konnten die Auswirkungen zum Zeitpunkt der Umfrage noch nicht abschliessend beurteilen. Diese Teilnehmer wurden gefragt, wann sie den Einfluss des Coaching-Programms auf die Geschäftsentwicklung schätzungsweise beurteilen können. Gut ein Drittel ging davon aus, dass sich die Auswirkungen des Coaching-Programms innerhalb der nächsten sechs Monate beurteilen lassen. Da die zweite Umfrage frühestens sechs Monate nach Abschluss des Coachings verschickt wurde, lässt sich daraus schliessen, dass diese Betriebe mit rund einem Jahr ab Coaching-Abschluss rechnen, bis erste Wirkungen sichtbar werden. Die restlichen Betriebe gingen von längeren Zeithorizonten aus. Dass es länger dauert, bis das Coaching Wirkung zeigt, ist nicht unbedingt ein negatives Zeichen. Es kann auch ein Hinweis auf nachhaltige, längerfristige Anpassungen sein.

Festzuhalten ist, dass sich bei drei Viertel der Betriebe zum Zeitpunkt der zweiten Umfrage bereits positive Effekte eingestellt hatten und, dass sich potenziell bei einem weiteren Fünftel kurz- bis mittelfristig ebenfalls eine positive Wirkung des Coachings einstellen wird.

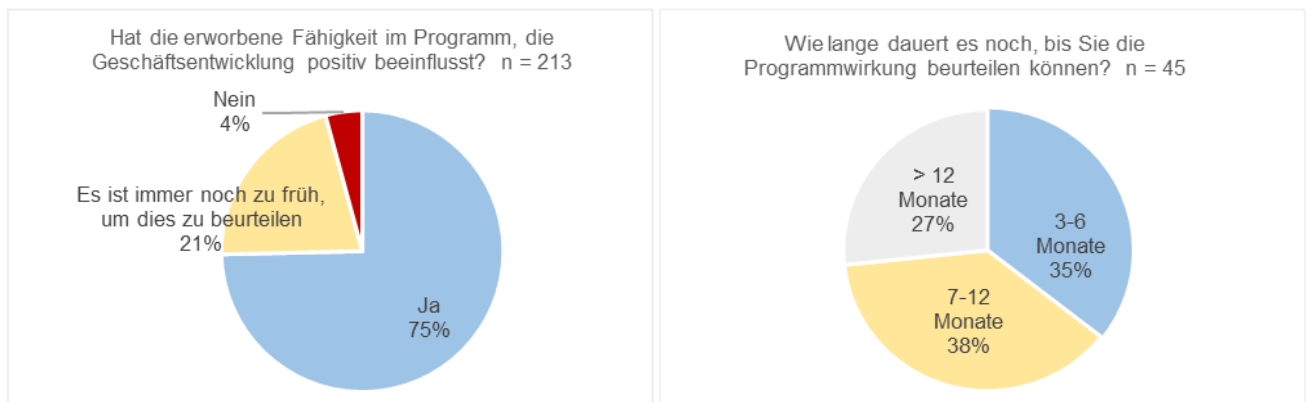


Abbildung 14: Einfluss des Programms auf die Geschäftsentwicklung

4.3.2 Vorliegen einer Strategie in Schriftform

Vor dem Coaching verfügten gemäss Befragung 32 Prozent der Betriebe über eine schriftliche Strategie für die kommenden Jahre. Bei der zweiten Umfrage nach dem Coaching gaben 54 Prozent der teilnehmenden Betriebe an, eine Strategie in Schriftform zu haben (= 22% Steigerung). Weitere 29 Prozent haben zum Zeitpunkt der Umfrage noch keine Strategie, der Massnahmenplan des Coachings soll aber deren Basis bilden (siehe Abbildung 15).

Ursprünglich wurde als Ziel festgelegt, dass 85 Prozent der Betriebe nach dem Coaching über eine Strategie verfügen sollen. Diese Zahl wurde in der zweiten Umfrage noch nicht erreicht. Dies jedoch vor allem, weil die Annahme, dass zwei Drittel der Betriebe vor dem Coaching schon eine schriftliche Strategie hätten, nichtzutreffend war (siehe Kapitel 1.2.3). Angesichts der Tatsache, dass weniger Betriebe bereits vor dem Coaching eine schriftliche Strategie hatten, kann das Ziel der angestrebten Strategieentwicklung durch das Coaching-Programm als erreicht betrachtet werden.

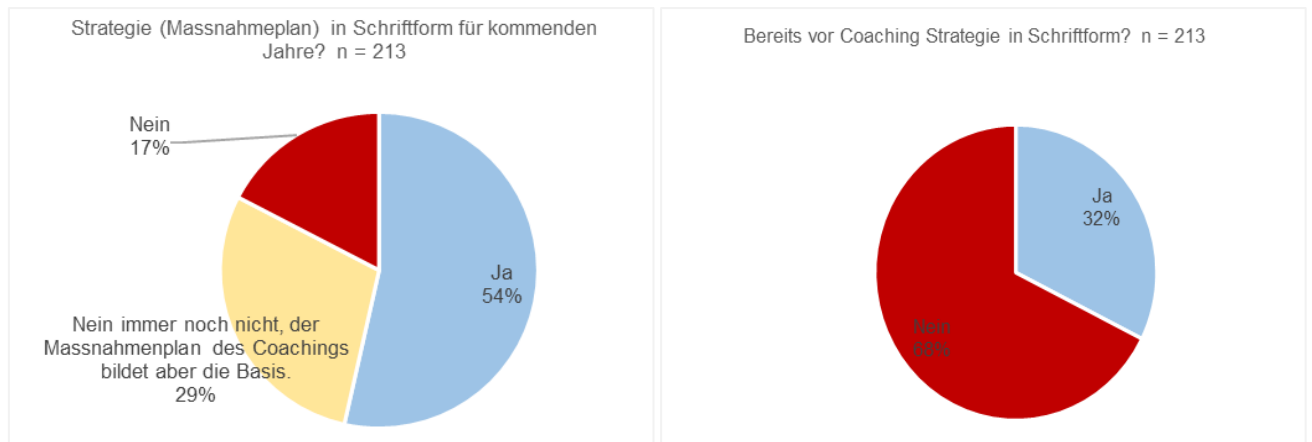


Abbildung 15: Einfluss des Coachings auf die Strategieentwicklung

Von jenen Betrieben (n = 114; 54% aller antwortenden Betriebe), die bei der zweiten Umfrage über eine schriftliche Strategie verfügten, hatten nur 17 Prozent immer noch dieselbe Strategie wie vor dem Coaching. 44 Prozent dieser Betriebe haben ihre Strategie angepasst und 39 Prozent haben neu eine Strategie entwickelt.

Von den Betrieben, für welche der Massnahmenplan des Coachings die Basis für eine neue Strategie bilden soll (n = 62; 29% aller antwortenden Betriebe), gaben über die Hälfte an, dass die Strategie innerhalb eines halben Jahres verschriftlicht werden solle. Für rund einen weiteren Viertel dieser Betriebe soll dies innerhalb eines Jahres erfolgen.



Abbildung 16: Dauer bis zur Strategieverschriftlichung

Insgesamt zeigen die Resultate, dass das Coaching-Programm direkt oder mit gewisser Verzögerung zur Strategieentwicklung bei den Betrieben beigetragen hat. Viele Betriebe haben zum Zeitpunkt der zweiten Umfrage bereits Strategien konzipiert oder angepasst und viele weitere dürften danach noch Strategien erarbeitet haben auf Basis des Coachings.

5. Schlussfolgerungen

5.1 Beurteilung der Wirkung anhand des Wirkungsmodells

5.1.1 Input-Ziel hinsichtlich Ressourcen

Im Rahmen des Programms wurde als Ziel definiert, dass ausreichend finanzielle Ressourcen – konkret in Form von A-fonds-perdu-Beiträgen – für die Durchführung der Coachings zur Verfügung stehen. Als Zielwert wurden maximal 3 Millionen Franken über eine Laufzeit von drei Jahren festgelegt. Das Ziel wurde mit einem ausgezahlten Förderbeitrag von 1'842'580 Franken für insgesamt 287 Coachings erreicht. Die Aufnahmerestriktion von maximal 150 Betrieben pro Jahr wurde nicht ausgeschöpft und zusätzliche Massnahmen wie beispielsweise einen Aufnahmestopp waren nicht notwendig.

Der Arbeitsaufwand wurde unterschätzt und insbesondere HotellerieSuisse hatte einen höheren Personaleinsatz, wobei sowohl der Aufwand für die Kommunikation als auch für die Zuteilung der Coaches und die Koordination unterschätzt wurden. Dank gutem Projektmanagement und hohem Engagement der beteiligten Personen konnten die Reaktionszeiten kurzgehalten werden und HotellerieSuisse wurde als professionelle Partnerin mit viel Hintergrundwissen und klaren Strukturen wahrgenommen.

5.1.2 Output-Ziel hinsichtlich Zielgruppe und Programmnutzung

Das Output-Ziel, klassierten Individualbetrieben ein bedarfsorientiertes Coaching anzubieten, wurde nur teilweise erreicht. Zwar wurde der Zielwert von jährlich 100 bis 150 Coachings im ersten Programmjahr erfüllt, in den Folgejahren jedoch knapp verfehlt. Gesamthaft wurde mit 287 Coachings aber eine beachtliche Anzahl Betriebe erreicht. Positiv hervorzuheben ist der hohe Anteil an Betrieben im NRP-Perimeter: Mit insgesamt 73 Prozent (siehe Kapitel 1.5.2, Tabelle 4: Berg plus Land) wurde die Zielvorgabe von mindestens 50 Prozent deutlich übertroffen. Ein durchschnittliches Coaching dauerte 40,1 Stunden, was leicht unter dem Zielwert von 41,2 Stunden liegt.

Das Ziel, allen teilnahmeberechtigten Betrieben Zugang zum Programm zu ermöglichen, wurde durch gezielte Marketing- und Direktmassnahmen sichergestellt. Die leichte Unterschreitung des Zielwerts von 300 Betrieben ist bedauerlich und führte zu einer etwas geringeren branchenweiten Gesamtwirkung, jedoch auch zu tieferen Kosten.

Es hat sich auch gezeigt, dass besonders förderbedürftige Betriebe schwer erreichbar bleiben – hier sind niederschwellige Zugänge notwendig. Denn der Tagesbetrieb lässt es oft nicht zu, dass diese Betriebe ausreichend Ressourcen freisetzen können, um sich aktiv an einem Coaching zu beteiligen. Innerhalb der Zielgruppe nahmen mehrheitlich engagierte Betriebe teil, die bereits strategisch ausgerichtet waren. Dies erhöhte die Umsetzungsbereitschaft, reduzierte aber das absolute Verbesserungspotenzial. Der Nutzen für diese Betriebe wurde gleichwohl als hoch eingeschätzt und das Coaching erwies sich selbst für bereits gut aufgestellte Unternehmen als wertvoll.

5.1.3 Outcome-Ziel hinsichtlich Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Das zentrale Outcome-Ziel, die Hotelbetriebe in ihrer strategischen Entwicklung zu unterstützen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, wurde weitgehend erreicht. Besonders deutlich zeigt sich dies im Hauptindikator: 75 Prozent der teilnehmenden Betriebe bestätigten einen positiven Einfluss des Coachings auf die Geschäftsentwicklung, womit der Zielwert von 66 Prozent klar übertroffen wurde. Weitere 21 Prozent befanden sich zum Zeitpunkt der zweiten Umfrage noch in der Evaluationsphase, was auf ein zusätzliches Wirkungspotenzial hinweist.

Diese Wirkung ist bemerkenswert, auch da sich einige Coachings auf Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit oder Employer Branding konzentrierten, die nicht unmittelbar geschäftsrelevant sind. Es zeigte sich, dass insbesondere das Standortgespräch als vorbereitendes Element einen entscheidenden Beitrag zur strategischen Reflexion leistete. Die Betriebe setzten sich intensiv mit ihren eigenen KPIs auseinander und identifizierten in vielen Fällen bereits frühzeitig Quick Wins oder erste strukturelle Anpassungen. Coaches leisteten darüber hinaus oft auch informelle Impulse ausserhalb der eigentlichen Coaching-Inhalte.

Eine schriftlich fixierte Strategie lag nach dem Coaching gemäss den Umfrageergebnissen bei weniger Betrieben vor als erwartet: 54 Prozent der antwortenden Betriebe verfügten nach dem Coaching über eine Strategie in Schriftform, bei weiteren 29 Prozent lag zwar zum Zeitpunkt der Befragung noch keine vor, der Massnahmenplan aus dem

Coaching sollte aber als Basis dienen. Der Zielwert von 85 Prozent Betrieben mit schriftlicher Strategie nach dem Coaching wurde zwar nicht erreicht, dies ist jedoch auf eine Überschätzung des Ausgangsniveaus, die Annahme, dass zwei Drittel der Betriebe bereits über eine Strategie in schriftlicher Form verfügen, zurückzuführen. Gemäss Umfrage hatte nur ein Drittel vor dem Coaching eine Strategie in Schriftform. Dies zeigt, dass mit dem Programm die richtigen Betriebe erreicht wurden und, dass das Coaching-Programm zu einem signifikanten Zuwachs an Betrieben mit Strategieorientierung geführt hat, auch wenn das Zielniveau nicht erreicht wurde.

Insgesamt zeigt die Evaluation, dass das Coaching-Programm nachhaltige strategische Entwicklungsprozesse angestossen hat. Insbesondere die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Angebot und dem Alleinstellungsmerkmal (englisch unique selling proposition, USP) trug entscheidend zur Schärfung der Marktposition vieler Betriebe bei. Die Wirkung des Programms wurde von den teilnehmenden Betrieben als äusserst wertvolle Unterstützung in einer herausfordernden Zeit wahrgenommen – eine Einschätzung, die sich mit den Rückmeldungen von Coaches, Auditoren und dem HotellerieSuisse-Team deckt.

5.2 Wirkung auf die Beherbergungsbranche anhand von Fallbeispielen

5.2.1 Digitalisierung und Onlinepräsenz stärken die Wettbewerbsfähigkeit

Ein mittelständischer Freizeitbetrieb stand vor der Herausforderung, seine Onlinepräsenz zeitgemäss zu gestalten und sein Profil im digitalen Raum zu schärfen. Die bestehenden Inhalte auf der Website und den Buchungsplattformen vermittelten kein stimmiges Bild des Betriebs, die Bildsprache war uneinheitlich und zentrale Mehrwerte blieben unklar. Auch eine gezielte Social Media-Strategie fehlte – potenzielle Gäste wurden nicht aktiv angesprochen, eine nachhaltige Kundenbindung fand kaum statt.

Im Rahmen des Coachings wurde eine umfassende Digitalstrategie erarbeitet. Der Betrieb investierte in professionelle Fotografie, um Zimmer, Freizeitangebote und Infrastruktur optimal zu präsentieren. Einheitliche Bildbeschriftungen hoben die USPs gezielt hervor und schufen so eine klare, visuelle Markenidentität. Parallel wurde das Profil des Betriebs geschärft: Als «Action & Relax Hub» positioniert sich das Hotel nun klar – eine Strategie, die sich durchgehend auf Website, Buchungsplattformen und Social Media widerspiegelt. Ein strukturierter Redaktionsplan mit klaren Formaten, Posting-Frequenzen und Themenfeldern legte die Grundlage für eine systematische Social Media-Präsenz. Das Team wurde befähigt, regelmässig authentische Inhalte zu produzieren und Gäste aktiv in die Kommunikation einzubinden. Ziel war es, eine stärkere emotionale Bindung aufzubauen und die Sichtbarkeit im digitalen Raum deutlich zu erhöhen.

Auch in der Distribution wurden gezielt Massnahmen umgesetzt: Neue Buchungskanäle wie Airbnb, Hotelbeds und weitere OTA-Partner wurden erschlossen. Gleichzeitig stärkte das Hotel den Direktvertrieb mit einer Best Price-Garantie auf der eigenen Website – mit dem Ziel, die Marge zu erhöhen und die wirtschaftliche Unabhängigkeit zu fördern. Die optimierten Vertriebsstrukturen ermöglichen eine breitere Marktabdeckung, eine präzisere Preissteuerung und langfristig eine höhere Auslastung. Das Fallbeispiel veranschaulicht exemplarisch, wie durch gezielte Massnahmen in den Bereichen Digitalisierung, Positionierung und Vertrieb nachhaltige Effekte erzielt werden können.

5.2.2 Arbeitgeberprofil schärfen – Fachkräfte langfristig binden

Ein familiengeführtes Hotel in einer ländlichen Region stand vor der Herausforderung, qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu halten. Hohe Fluktuation, kurze Verweildauer saisonaler Mitarbeitender und eine schwache Identifikation mit der Unternehmenskultur erschwerten den Aufbau eines stabilen Teams. Hinzu kamen unklare Rollenverteilungen und fehlende Führungsstrukturen.

Im Coaching wurde die Personalsituation systematisch analysiert. Daraus ergab sich ein klarer Handlungsbedarf: Die Attraktivität als Arbeitgeber sollte gestärkt, Führungsprozesse klarer definiert und das Unternehmen am Arbeitsmarkt besser positioniert werden. Gemeinsam mit dem Coach entwickelte das Hotel ein Employer Branding-Konzept mit einem klaren Arbeitgeberversprechen und definierten Unternehmenswerten, um gezielt passende Bewerbende anzusprechen. Zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung wurde ein strukturierter Onboarding-Prozess eingeführt – inklusive eines Welcome Days für neue Teammitglieder. Parallel dazu etablierte die Hotelleitung regelmässige Team-Meetings und sorgte durch klar geregelte Zuständigkeiten für mehr Orientierung und Vertrauen im Alltag. Auch die Rekrutierung wurde professionalisiert: Neue Kanäle wurden erschlossen – etwa durch Kooperationen mit regionalen Institutionen und den gezielten Einsatz von Recruiting-Plattformen.

Diese Massnahmen führten zu klareren Strukturen, einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit und einer besseren Positionierung am Arbeitsmarkt. Offene Stellen konnten schneller besetzt, Mitarbeitende nachhaltiger eingebunden und das Betriebsklima spürbar verbessert werden. Langfristig trägt dies zu einer stabileren Personalstruktur, höherer Servicequalität und einer grösseren Resilienz gegenüber saisonalen Schwankungen bei. Das Beispiel zeigt, wie das Coaching-Programm Betriebe befähigte, strukturelle Schwächen im Personalmanagement gezielt anzugehen und sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren – ein zentraler Erfolgsfaktor in einem angespannten Fachkräftemarkt.

5.2.3 Gesamtstrategie statt Einzelmassnahmen: Nachhaltigkeit im Hotel konsequent umgesetzt

Ein traditionsreiches Hotel in einer touristisch attraktiven Region überarbeitete seine Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Ziel, diese systematisch im Betrieb zu verankern. Erste Massnahmen waren zwar bereits umgesetzt worden, doch es fehlten klare Zuständigkeiten, messbare Zielsetzungen sowie eine durchgehende Integration in die betrieblichen Abläufe. Das Hotel strebte an, sich als Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit zu positionieren – sowohl um den steigenden Erwartungen der Gäste gerecht zu werden als auch zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Mitarbeitenden waren aber nur begrenzt sensibilisiert und Nachhaltigkeit wurde in der internen sowie externen Kommunikation kaum thematisiert.

Im Rahmen einer Standortanalyse zeigte sich, dass bestehende Massnahmen punktuell angewendet wurden, jedoch ohne strukturelle Verankerung oder strategische Ausrichtung. Auf dieser Basis wurde eine verbindliche Nachhaltigkeitspolitik entwickelt und durch die Geschäftsleitung verabschiedet. Sie dient seither als Orientierungsrahmen für alle Mitarbeitenden. In der Jahreszielplanung wurden konkrete Zielvorgaben verankert – etwa zur Reduktion des Energieverbrauchs und zur Förderung regionaler Produkte. Zudem wurde die Zertifizierung der European Foundation for Quality Management EFQM als längerfristiges Ziel festgelegt, um eine externe Validierung der Nachhaltigkeitsleistung zu erreichen. In Zusammenarbeit mit einem Experten der Energie-Agentur der Wirtschaft EnAW wurden weitere Optimierungsmöglichkeiten identifiziert und umgesetzt.

Die Massnahmen führten zu einer stärkeren Verbindlichkeit, klaren Zielorientierung und einer besseren Einbindung der Mitarbeitenden. Nachhaltigkeit wurde auch im Gästekontakt sichtbarer kommuniziert, wodurch die Akzeptanz und Wahrnehmung gezielt gestärkt werden konnte. Langfristig erwartet das Hotel nicht nur eine effizientere Ressourcennutzung, sondern auch eine stärkere Marktpositionierung durch ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitsprofil. Die geplante Zertifizierung soll diese Wirkung zusätzlich untermauern. Die erarbeiteten Strukturen ermöglichen es dem Betrieb, Nachhaltigkeit als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu leben. Zugleich entsteht durch die Sichtbarkeit der Massnahmen eine Impulswirkung, die auch andere Betriebe zur Nachahmung anregen kann.

5.2.4 Zielgruppen im Fokus: Klare Positionierung für mehr Wirkung im Vertrieb

Ein Hotel in einer mittelgrossen Stadt stand vor der Herausforderung, seine Marktposition zu schärfen und die Vertriebs- und Marketingaktivitäten gezielter auszurichten. Zwar sprach der Betrieb eine breite Gästegruppe an, doch fehlte eine klare Definition, welche Zielsegmente im Zentrum stehen und mit welchen Angeboten sie effektiv erreicht werden sollten.

Im Rahmen des Coachings wurde zunächst die strategische Ausgangslage analysiert. Dabei zeigte sich rasch, dass eine stärkere Fokussierung auf klar definierte Zielgruppen – sogenannte Buyer Personas – entscheidend sein würde. In enger Zusammenarbeit mit dem Coach identifizierte das Hotel zentrale Gästesegmente, insbesondere Individualreisende aus den Bereichen Business, Freizeit und Sport, welche die Grundlage für eine passgenaue Kommunikations- und Vertriebsstrategie bildeten. Die Bedürfnisse der Zielgruppen wurden weiter geschärft und konkrete Massnahmen abgeleitet. Daraus entstand eine durchdachte Vertriebsstrategie, die auf Onlinemarketing, optimierte Direktbuchungen und gezielte Kooperationen setzte. Zudem wurden Empfehlungen für die Überarbeitung der Website formuliert, um das Profil des Hotels klarer und authentischer zu vermitteln.

Zum Abschluss des Coachings wurde gemeinsam geprüft, ob die entwickelten Massnahmen kohärent zur neuen Positionierung passten und wo weiteres Potenzial bestand. Die Ergebnisse zeigen, wie gezielte strategische Arbeit zur stärkeren Differenzierung und besseren Marktsprache beitragen kann. Eine klare strategische Ausrichtung stärkt nicht nur die Auslastung, sondern erhöht auch die Resilienz gegenüber Marktschwankungen, indem sie eine breitere Abstützung über verschiedene Zielgruppen ermöglicht.

5.2.5 Kosten im Griff: Strukturiertes Finanzcontrolling stärkt Rentabilität

Ein mittelständischer Hotelbetrieb mit angeschlossenem Restaurant sah sich mit finanziellen Unsicherheiten konfrontiert. Es fehlten klare Strukturen zur Überwachung von Ausgaben, Wareneinsätzen und Personalkosten. Auch eine systematische Budgetplanung war nicht vorhanden, was die betriebswirtschaftliche Steuerung erheblich erschwerte. Im Coaching zeigte sich rasch, dass insbesondere das fehlende Kostencontrolling die Rentabilität beeinträchtigte. Gemeinsam mit dem Coach wurde ein umfassendes Jahresbudget erstellt, das monatlich überprüft wird. Dieses umfasst Umsatz- und Kostenprognosen und dient als zentrales Steuerungsinstrument. Parallel dazu wurde ein Inventursystem eingeführt, das eine regelmässige Kontrolle der Wareneinsätze in Küche und Bar ermöglicht. Technische Rezepturen unterstützen dabei eine präzise Kalkulation.

Auch im Personalbereich wurden neue Strukturen etabliert: Die Lohnkosten werden nun monatlich analysiert und ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Das schafft die Grundlage für eine gezieltere Einsatzplanung und reduziert Überstunden. Ergänzend entwickelte der Betrieb ein Excel-Tool, das zentrale Kennzahlen wie Umsatz, Wareneinsatz und Lohnkosten im Vergleich zu Vorjahren und Benchmarks abbildet.

Diese Massnahmen stärken die finanzielle Steuerung, schaffen Transparenz und ermöglichen ein frühzeitiges Gegensteuern bei Abweichungen. Die Einführung von Benchmarks bietet zudem eine objektive Vergleichsbasis, um die eigene Performance besser einzuordnen. Insgesamt wird erwartet, dass sich die wirtschaftliche Stabilität des Betriebs verbessert, finanzielle Risiken reduziert und betriebliche Unsicherheiten nachhaltig abgebaut werden.

5.2.6 Reflexion der Fallbeispiele: Branchenweite Wirkung und Nachhaltigkeit

Die Fallbeispiele veranschaulichen, wie das Coaching-Programm massgeblich zur Stärkung der Schweizer Beherbergungsbranche beigetragen hat. Unabhängig von den thematischen Schwerpunkten – sei es Positionierung, Personalbindung, Nachhaltigkeit, Finanzsteuerung oder Arbeitgeberattraktivität – zeigt sich durchgängig, dass die strukturierte, praxisnahe Begleitung den Betrieben ermöglicht hat, zentrale betriebliche Herausforderungen gezielt anzugehen. Deutlich wird, dass nicht nur operative Verbesserungen erzielt, sondern auch ein strategischer Wandel angestossen wurde: Hotels konnten ihre Führungs- und Steuerungsstrukturen professionalisieren, interne Abläufe optimieren und ihre Marktpräsenz schärfen. Gleichzeitig entwickelten die verantwortlichen Personen neue Kompetenzen, etwa in den Bereichen Analyse, Planung und Kommunikation – Fähigkeiten, die über das eigentliche Coaching hinaus Wirkung entfalten und die Widerstandsfähigkeit der Betriebe gegenüber wirtschaftlichen Herausforderungen stärken.

Von gewissen Betrieben ist bekannt, dass sie die im Rahmen des Coachings angestossene Beratung künftig weiterführen werden; wäre das Programm nicht gewesen, hätten sie diese aber nie in Betracht gezogen. Die initiale Finanzierung war entscheidend für den Start. Das Bewerbungsverfahren und Kennenlernen der Coaches wurde als wertvoll empfunden.

Über den individuellen Nutzen hinaus zeigt sich eine überbetriebliche Wirkung: Die Vernetzung innerhalb der Branche wurde gestärkt, der Austausch unter Gleichgesinnten gefördert und die Offenheit gegenüber externer Unterstützung erhöht. Indem sichtbar wurde, dass Kolleginnen und Kollegen Coaching aktiv nutzen, sanken bei vielen die Hemmschwellen, ebenfalls Beratung in Anspruch zu nehmen. Trotz externer Unsicherheiten – etwa durch die Pandemie oder strukturelle Veränderungen in der Tourismuswirtschaft – verdeutlichen die Beispiele, dass das Coaching einen konkreten Beitrag zur Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Branche leistet. Zudem ergeben sich positive Nebeneffekte in Bereichen wie Nachhaltigkeit, Arbeitsplatzqualität und Arbeitgeberimage, was wiederum die langfristige Stabilität und Attraktivität der Beherbergungsbranche stärkt. Die individuell zugeschnittenen Coachings haben einen bedeutenden Mehrwert für die Branche geschaffen und gezielt dazu beigetragen, Hotels nachhaltig zukunftsfähig zu machen. Als zentraler Pfeiler der touristischen Wertschöpfungskette entfaltet das Programm insbesondere in touristischen Regionen eine Hebelwirkung, die über die einzelnen Beherbergungsbetriebe hinausreicht.

5.3 Erkenntnisse aus dem Projekt und Ausblick

5.3.1 Wirkung und Erfolgsfaktoren des Coaching-Programms

Das Coaching-Programm von HotellerieSuisse diente als gezielte Unterstützungsleistung für die Schweizer Beherbergungsbranche in der herausfordernden Zeit der Corona-Pandemie. Im Zentrum stand die praxisnahe Unterstützung stark operativ eingebundener Betriebsleitender bei der Entwicklung strategisch relevanter Themenfelder. Die

Kombination aus Standortgesprächen und individuellen Coachings ermöglichte nicht nur kurzfristige betriebliche Optimierungen, sondern setzte in vielen Fällen auch längerfristige Entwicklungsprozesse in Gang.

Ein zentrales Erfolgselement war der gezielte Einsatz erfahrener Auditoren, deren fundierte Branchenkenntnisse wesentlich zum Aufbau von Vertrauen beitrugen und eine offene Reflexion der betrieblichen Situation begünstigten. Die individuelle Betreuung wurde durch klare, standardisierte Abläufe ergänzt, was die Umsetzbarkeit der Massnahmen erleichterte. Besonders wirkungsvoll erwies sich dabei die Verbindung von strategischer Beratung mit praxisnahen, leicht umsetzbaren Massnahmen, etwa in Form sogenannter «Quick Wins». Auch organisatorisch überzeugte das Programm durch klare Prozesse, effiziente interne Kommunikation und eine insgesamt schlanke Umsetzung. Die grosse Nachfrage sowie die hohe Zufriedenheit der teilnehmenden Betriebe bestätigen den gewählten Ansatz: Viele Hoteliers zeigten eine hohe Bereitschaft, externe Unterstützung anzunehmen, und schätzten die fachlich fundierten, praxisorientierten Impulse.

Die Umsetzung des Programms in diesem Umfang war nur dank der gezielten finanziellen Förderung im Rahmen der Neuen Regionalpolitik NRP durch das SECO möglich. HotellerieSuisse spricht dem SECO in diesem Zusammenhang seinen ausdrücklichen Dank für die gute Zusammenarbeit und die Unterstützung der Beherbergungsbranche aus.

In den folgenden Abschnitten werden zentrale Erkenntnisse aus der Programmdurchführung, insbesondere im Hinblick auf zukünftige Umsetzungsformate, reflektiert. Dabei fliessen auch die Resultate der «Kurzevaluation Coaching-Programm Hotellerie» von regiosuisse ein. Die eingebrachten Empfehlungen und Hinweise werden aus Sicht von HotellerieSuisse soweit möglich aufgegriffen und eingeordnet.

5.3.2 Prozessorientierte Herausforderungen und Optimierungspotenziale

Trotz positiver Bilanz zeigten sich Herausforderungen und Optimierungspotenziale bei der Prozessgestaltung. Die manuelle Zuteilung der Coaches war anspruchsvoll und führte zu Ineffizienzen. Zwar lagen Informationen über die fachlichen Schwerpunkte der Coaches vor, jedoch fehlte eine objektive Beurteilung unter anderem, weil rund 120 Coaches akkreditiert waren. Hinzu kommt, dass die Auswahl des passenden Coaches stark von zwischenmenschlichen Faktoren abhängt, die nicht systematisch abgebildet werden können. Die Betriebe konnten daher die Coach-Vorschläge ablehnen, was die Passung erhöhte, den Prozess aber aufwändiger gestaltete.

Ein IT-gestütztes Tool mit Filtermöglichkeiten nach Themenschwerpunkten, Kompetenzprofil sowie Region und Sprache, könnte die Effizienz steigern. Der Hotelier würde direkt mit dem Coach in Kontakt treten, was den Prozess verschlanken und Reibungsverluste reduzieren würde. Eine solche Lösung würde sicherstellen, dass jeder Betrieb, den aus seiner Sicht besten Coach findet. Jedoch wäre nicht sichergestellt, dass alle Coaches bezüglich der Auftragsverteilung gleichbehandelt werden, was beim Coaching-Programm eine Bedingung war.

Der bewusst offen gewählte Zugang für alle Coaches mit nachweisbarer Branchen- und Fachkompetenz war integrativ gemeint, erwies sich jedoch als begrenzt sinnvoll. Für künftige Programme sollte der Fokus daher auf bereits akkreditierten Coaches liegen und deren Anzahl sinnvoll eingegrenzt werden. Ein Fokus auf das bestehende Netzwerk (Partnerschaften, Trusted Network) von HotellerieSuisse erscheint hierzu zielführend, da von den Qualitätsprüfungsstandards, welche bei der Aufnahme ins Netzwerk angewendet werden, von bereits etablierten Kommunikationskanälen und von reduziertem Schulungsaufwand profitiert werden könnte. Gleichzeitig stellen die «Spielregeln» des Netzwerks auch sicher, dass Diversität, Chancengleichheit und regionale Repräsentation nicht verloren gehen. Ebenfalls könnte die vorhandene Suchfunktion²² als Grundlage genutzt werden, um die im vorigen Abschnitt skizzierte IT-Lösung für das Matching zwischen Coach und Betrieb aufzubauen.

5.3.3 Berücksichtigung der Informationen aus dem Standortgespräch im Coachingprozess

Im Rahmen der Evaluation wurde empfohlen, die im Standortgespräch durch den Auditor erhobenen Informationen und vereinbarten Massnahmen stärker im nachfolgenden Coachingprozess zu berücksichtigen. Dabei stellt sich grundsätzlich die Frage, welche Funktion das Standortgespräch im Gesamtablauf einnehmen soll. Zwei Ausrichtungen sind für künftige Programme dabei denkbar: das Gespräch dient als vorgelagerte Bedarfsklärung zur Orientierung und

²² Siehe <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/partner-und-netzwerk/trusted-network/trusted-consultants>

zur Auswahl eines geeigneten Coachs, oder es wird als Einstieg in den eigentlichen Beratungsprozess verstanden, was eine engere inhaltliche Abstimmung zwischen Auditor und Coach voraussetzen würde.

Aus Sicht der Prozessklarheit und Effizienz erscheint eine Trennung der beiden Rollen – Auditor und Coach – ziel-führender. In dieser Konzeption erfüllt das Standortgespräch eine orientierende Funktion für den Betrieb, wobei erste Themen, Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe identifiziert werden. Auf dieser Grundlage kann anschliessend ein passender Coach vom Betrieb ausgewählt werden. Ein vertiefter Abgleich zwischen Auditor und Coach ist in diesem Fall nicht notwendig, sofern die Ergebnisse des Gesprächs in strukturierter Form dokumentiert und als Grundlage für die Coachings genutzt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine klare Kommunikation gegenüber den Betrieben, dass es sich um zwei aufeinanderfolgende, aber getrennte Prozessschritte handelt.

Ein persönlicher Austausch zwischen Auditor und Coach kann punktuell sinnvoll sein – etwa bei komplexen Ausgangslagen, sollte jedoch nicht als Standard etabliert werden, da dies zusätzliche Schnittstellen und Mehraufwand verursachen würde. Einzelne Rückmeldungen aus der Praxis zeigen, dass die fehlende inhaltliche Verbindung zwischen Standortgespräch und Coaching mitunter zu Brüchen und Wiederholungen geführt hat. Hier könnte künftig durch eine präzise, noch besser strukturierte Übergabe sowie durch eine explizite Vorgabe, dass das Coaching auf den Ergebnissen des Standortgesprächs aufbauen soll, gegengesteuert werden.

Langfristig könnte zudem der Einsatz (bestehender) digitaler Lösungen geprüft werden, um betriebliche Kennzahlen und erste Einschätzungen systematisch zu dokumentieren, mit gezielten Fragestellungen anzureichern und daraus automatisiert Handlungsempfehlungen und passende Coaches abzuleiten. Dies würde sowohl die Anschlussfähigkeit als auch die Effizienz des Gesamtprozesses erhöhen.

5.3.4 Weiterführung und Integration in die Tourismus-Förderlandschaft

HotellerieSuisse begrüsst und teilt die Empfehlung von regiosuisse, ein Coaching-Nachfolgeprogramm noch stärker in die Tourismus-Förderlandschaft zu integrieren und den Austausch zwischen relevanten Akteuren wie dem SECO, kantonalen NRP-Fachstellen, Innotour-Projekten oder Regionale Innovationssystemen (RIS)²³ gezielt zu intensivieren. Die Vernetzung mit bestehenden Strukturen und Programmen ist aus Sicht des Verbands ein wichtiger Hebel, um Synergien zu nutzen und eine möglichst breite Wirkung in der Branche zu erzielen. Bereits während der Programmlaufzeit wurden erste Kontakte mit verschiedenen Akteuren der Tourismusförderung aufgebaut. Diese Beziehungen sollen im Rahmen möglicher Anschlussprojekte systematisch weiterentwickelt werden. Insbesondere wird angestrebt, gezielte Kooperationsformen mit bestehenden Programmen oder Förderinstrumenten zu prüfen, um in Zukunft eine kontinuierliche niederschwellige Unterstützung von Beherbergungsbetrieben zu ermöglichen.

Hinsichtlich der Weiterführung des Programms ist festzuhalten, dass von Beginn an klar war, dass eine direkte Fortschreibung des Coaching-Programms – insbesondere in diesem Umfang – ohne entsprechende Drittmittel nicht möglich sein würde. Die Finanzierung durch das SECO wurde vor allem auch durch die Corona-Pandemie angestossen und war von Beginn an befristet. Dem Verband selbst stehen keine ausreichenden Mittel zur Verfügung, um ein solches Programm eigenständig langfristig zu tragen. Trotzdem ist es erklärtes Ziel von HotellerieSuisse, die positiven Impulse aus dem Coaching-Programm nicht verpuffen zu lassen. Die vorliegenden Ergebnisse – gestützt durch eine kürzlich durchgeführte Mitgliederumfrage – zeigen klar, dass nebst niederschwelliger Sensibilisierung, die gezielte Befähigung der Betriebe ein zentrales Bedarfsfeld darstellt. Durch die Kostenübernahme im Coaching-Programm wurden in vielen Fällen Themen bearbeitet, die sonst nicht prioritär behandelt worden wären. Die angestossenen Veränderungen werden nun von zahlreichen Betrieben eigenständig weiterverfolgt und finanziert, was für die Wirksamkeit des Programms spricht.

Allerdings wurde ebenfalls deutlich, dass die Finanzierung für viele Betriebe nach wie vor eine zentrale Hürde darstellt. Aufgrund tiefer Margen und gestiegener Kosten sind selbst moderate Beträge (wie 6'000 Franken für ein Coaching) für viele Unternehmen nicht tragbar – obwohl diese Investition in der Praxis oft nachhaltige betriebliche Verbesserungen bewirken kann. Um eine zukunftsfähige Lösung zu entwickeln, arbeitet HotellerieSuisse an verschiedenen Anschlussformaten. Vielversprechend ist dabei auch der im Innotour-Projekt «First Level Support für

²³ Die RIS fördern die Innovationsfähigkeit der Schweizer KMU und Start-ups, indem sie koordinierte Unterstützungsangebote und Dienstleistungen in den Bereichen Information, Beratung, Vernetzung, Infrastruktur und Finanzierung anbieten. Zudem bündeln sie andere, bereits bestehende Förderangebote und vermitteln bei Bedarf an andere Förderstellen. Finanziert werden diese vom Bund und Kantonen im Rahmen der NRP.

Beherbergungsanbieter», das Ende Juni 2025 endet, pilotierte Ansatz, bei dem Kurzberatungen (von zwei Halbtagen) durch Coaches oder Verbandsvertretende ohne Kostenfolge für die Betriebe angeboten werden. Das grosse Interesse an diesem schlanken Angebot unterstreicht den Bedarf an unkomplizierten, pragmatischen Unterstützungsleistungen.

Ziel des Verbands ist es, in enger Zusammenarbeit mit Partnern wie RIS, Berghilfe und weiteren Förderinstitutionen ein tragfähiges Anschlusskonzept zu entwickeln. Dabei sieht sich HotellerieSuisse in der Rolle einer vernetzenden Instanz zwischen Beherbergungsbetrieben und bestehenden Förderstrukturen, um den Mitgliedern bestehende Ressourcen, gezielte Fördermittel sowie geeignete Unterstützungsangebote einfacher zugänglich zu machen und den Förderinstitutionen den Zugang zur Branche zu erleichtern. Die dafür notwendigen Kooperationen und Finanzierungsansätze sollen in den kommenden Monaten konkretisiert und gemeinsam mit relevanten Partnern weiterentwickelt werden. Zusätzlich ist der Aufbau eines Sparringpools mit internen Spezialisten geplant, der Betrieben eine erste, unbürokratische Anlaufstelle bieten soll – nicht als Beratungsformat, sondern als Orientierungshilfe für weiterführende Schritte.

Anhang 1 CO-STAR Coaching-Programm für die Hotellerie



Hospitality Booster – Das CO-STAR © Modell

Coaching-Programm für die Hotellerie (gemeinsam mit RIS/NRP)

1. **Customer:**

- Wir erkennen vor allem bei familiengeführten Betrieben ein mangelndes Knowhow für eine zielgerichtete strategische Planung, Umgang mit Krisenbewältigung, Massnahmen in Krisenzeiten sowie die Chance für neue Positionierungen zu sehen und sich dem veränderten Markt anzupassen. Zum Beispiel verfügen nach einer Umfrage von HotellerieSuisse im Jahr 2018 1/3 der Hotelbetriebe nicht über eine Unternehmensstrategie in Schriftform.
- Mit den Entwicklungen in Bezug auf die Corona-Pandemie wird es überlebenswichtig, die strategische Planung für die kommenden Jahre zu entwickeln oder neu auszurichten, den Betrieb weiterzuentwickeln, sich auf dem Markt gut zu positionieren, Strukturen/Prozesse zu optimieren sowie neu zu denken und dabei alle Finanzierungsmöglichkeiten zu kennen und auszuschöpfen. Mit einer breit ausgelegten, individuell anpassbaren Coaching-Lösung (im Sinne von Hilfestellung/Begleitung und der Bereitstellung von Knowhow) wird den Mitgliedern eine Hilfestellung gegeben, die Krise zu überwinden und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.
- Eine Kooperation und Zusammenarbeit mit Instrumenten der NRP/RIS könnte eine wichtige Rolle spielen.
- Zielgruppe: Hotelbetriebe

Opportunities:

- Durch eine gestützte, strategische Planung wird die Grundlage geschaffen, um gesellschaftliche/technologische Entwicklungen und Trends in der Branche zu implementieren und damit eine langfristig orientierte gewinnbringende Marktveränderungen sichergestellt (siehe «1. Customer»)
- Das Marktpotential liegt bei rund 600 Betrieben (Basis: Betriebe, die über keine Strategie in Schriftform verfügen).
- Bemerkung: Es ist schwierig, den Anteil genau zu quantifizieren, da es auf die Faktoren eines Programms ankommt (z.B. Bezahlbarkeit, Kommunikationskampagne etc.).

2. **Solution:**

- Mit dem Coaching soll der Wissenstransfer, die Unterstützung bei der strategischen Planung und das Aufzeigen sowie die Implementierung wettbewerbssteigernder Entwicklungen (v.a. Kooperationen, Prozessoptimierung in Hard- und Software, Digitalisierung, Erschliessung neuer Märkte) im Vordergrund stehen. Bei vielen Betrieben ist es wichtig, erst die Grundlagen hierfür gemeinsam zu erarbeiten. Dafür soll ein modulares Coaching entwickelt werden (gemeinsam mit den RIS).
- Denkbar wäre ein (zeitlich befristetes) Programm, welches gemeinsam mit RIS/NRP angeboten wird. HotellerieSuisse unterstützt aktiv bei der Erarbeitung des Programms und fungiert als direkte Schnittstelle zu seinen Mitgliedern (über 2'000 Beherbergungsbetriebe) und könnte eine nationale Kommunikationskampagne lancieren. Es sollte im Rahmen der Kommunikation/Vermarktung eine Sensibilisierung/Bewusstmachung eingeplant werden. Coaching ist nicht per se für die «schlechten Betriebe», sondern kann für alle Betriebe einen Mehrwert zur Krisenbewältigung bieten.
- Es ist denkbar, das Programm auf die Parahotellerie Schweiz auszuweiten.
- Das Programm sollte folgende Punkte erfüllen:
 - **Regional ausgerichtet:** geografische Nähe schafft Vertrauen und berücksichtigt die regionalen Unterschiede. Gleichzeitig erhöht die Nähe die Teilnahmebereitschaft massiv. Am erfolgreichsten ist ein Programm, wenn es direkt im Betrieb stattfindet und individuell durchgeführt wird. Eine Begleitung vor Ort muss angestrebt werden.
 - **Transparent:** Es geht nicht um den Verkauf des eigenen Produkts, sondern um transparentes und ehrliches Coaching. Das heisst, der Coach soll dem Betrieb ehrlich mitteilen können, welche Anpassung dem Betrieb am meisten hilft. Zur Ehrlichkeit gehört auch eine mögliche Begleitung während eines Konkurses und das Einleiten der Nachfolge.
 - **Möglichst kostenlose Teilnahme (Mechanismus ist zu klären):** Vor allem Betriebe, die das Coaching am nötigsten haben, sind oft nicht in der Lage, eine solche Unterstützung vollumfänglich selbst zu bezahlen. Deshalb müssen die Akteure Möglichkeiten prüfen, wie die Hemmschwelle gesenkt werden kann. In diesem Zusammenhang muss auch die Co-Finanzierung über Förderprogramme geprüft werden. Um die Attraktivität und Teilnahme zu steigern, könnte für die ersten 300 Betriebe Sonderkonditionen gelten (z.B. komplette Kostenübernahme).

 HotellerieSuisse

- **Direkter Nutzen für das Hotel:** Es werden klare Ziele und Massnahmen vereinbart und umgesetzt (siehe Punkt 5)

3. **Team:**

- Wir möchten an bestehenden Systemen anknüpfen. Daher wollen wir eine Zusammenarbeit mit den RIS Systemen vertieft prüfen. Zunächst ist die RIS Stelle beim Seco Ansprechpartner. Alternativ ist es möglich, dass HotellerieSuisse ein Programm gemeinsam mit der NRP entwickelt.
- Seitens HotellerieSuisse wird das Business Development-Team sowie das Kommunikation-Team mitwirken und es wird der Kontakt zu Hotels hergestellt, damit die Überlegungen gespiegelt werden können.
- HotellerieSuisse ist in der Lage, ein Portfolio an Coaches zusammenzustellen.

4. **Advantages:** Beschreiben Sie die Vorteile:

- Die Corona-Pandemie wird durch das Programm zur Chance für viele Betriebe, die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen und die Qualität der Beherbergungsindustrie zu erhöhen.
- Risiko: Das Programm wird von den Hoteliers nicht genutzt. Lösung: Das Programm muss unbürokratisch sein und wenig Kosten verursachen. Eine Marketingkampagne stellt die Vorteile in den Vordergrund. Das Projekt muss klar als Pilotprojekt gesehen werden.

5. **Results:** Beschreiben Sie das quantitative und qualitative Ergebnis:

- HotellerieSuisse ist überzeugt, dass die Branche, flankiert durch ein Coachingprogramm, gestärkt aus der Krise kommt. Die Wettbewerbsfähigkeit wird gesteigert. Denn Unternehmen werden durch das zur Verfügung gestellte Knowhow in die Lage versetzt
 - 1) rasche Anpassungen am Markt vorzunehmen
 - 2) Optimierungen zu erkennen und
 - 3) befähigt und ermutigt, strategisch wirksame Entscheide zu treffen.

Mögliche KPIs:

- 85% der Betriebe verfügen über eine Unternehmensstrategie in schriftlicher Form (bisher geschätzt 2/3 der Betriebe).
- Die teilnehmenden Betriebe haben konkrete nachweisbare Massnahmen nach dem Coaching umgesetzt.
- Die umgesetzten Massnahmen haben einen messbaren Mehrwert für den Betrieb (z.B. mehr Logiernächte von neu erschlossener Gästegruppe, neues Produkt wird gebucht).

Zusatzbemerkung:

- HotellerieSuisse baut mit dem Innotourprojekt «Hospitality Booster» ein Innovationssystem für die Hotellerie auf. Darin wird auch an Coaching gedacht. Der Unterschied zum vorgeschlagenen Programm ist, dass Mittel im Rahmen des Hospitality Booster projektbezogen gesprochen werden und nicht subjektbezogen. Mit dem vorgeschlagenen Programm gemeinsam mit der NRP und RIS werden Mittel direkt den Hotelbetrieben zugunsten eines individuellen Coachings zur Verfügung gestellt (subjektbezogen). Der Verband fungiert als Programmentwickler, Vermarkter und Drehscheibe. Des Weiteren geht es hier nicht um Innovationsmanagement, sondern um strategisches Coaching mit konkreten betrieblichen Massnahmen. HotellerieSuisse ist dem Seco für eine Kontaktaufnahme dankbar, sollten aus Sicht Innotour hier Abgrenzungsproblematiken bezüglich der Finanzhilfe für das Projekt Hospitality Booster entstehen.

Anhang 2 Fragebogen Beherbergungsbetrieb für Standortgespräch

Fragebogen zur Betriebsaufnahme im Rahmen des Coaching-Programms von HotellerieSuisse

Ziel des Fragebogens und des Standortgesprächs

Die Fakten aus dem Fragebogen, ergänzt mit den Informationen aus dem Standortgespräch, sollen die Handlungsfelder des Betriebs identifizieren. Das Ziel ist also

- aufgrund der aktuellen Situation zu erkennen, wo es am wirkungsvollsten ist, den Hebel anzusetzen,
- dem Betrieb die richtigen Coaches vorzuschlagen und
- den Coaches für die nachfolgende Arbeit die ganze Ausgangslage des Betriebs aufzuzeigen, damit diese rasch in der Tiefe wirken können.

Vorbereitung des Betriebes

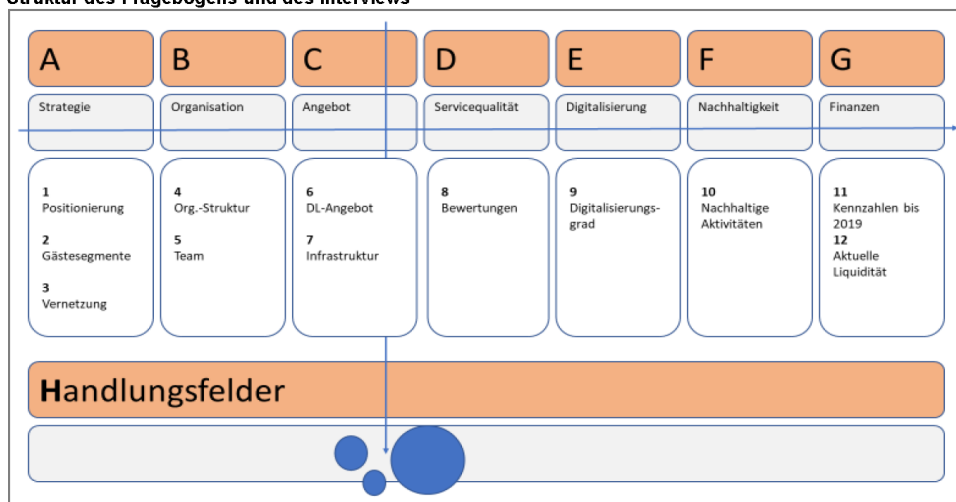
Der Betrieb muss sich für das Standortgespräch wie folgt vorbereiten:

1. Ausfüllen des vorliegenden Fragebogens
2. Weiterleiten des ausgefüllten Fragebogens an den Interviewer bis spätestens vier Tage vor dem Interview

Vertrauliche Behandlung der Daten

Die aufgenommenen Daten werden, ausser den von den Betrieben gewählten Coaches, nicht weitergegeben und absolut vertraulich behandelt.

Struktur des Fragebogens und des Interviews



Beurteilung (A bis G) und Berichterstattung durch die Auditoren

- Die Beurteilung erfolgt mittels Abbildung des SWOT-Profiles. Davon ausgehend wird das Handlungsfeld abgeleitet und mit dem Betrieb abgesprochen.
- Die Betriebe erhalten im Anschluss einen kurzen Bericht und die Coach-Vorschläge.

Bern, im November 2023

 HotellerieSuisse**0. Einstiegsfragen**

- Wo bestehen bei Ihrem Betrieb generell oder aktuell die grössten Probleme? Bitte umschreiben Sie den Problembereich und die Ausgangslage.
- Erkennen Sie bei Ihrem Betrieb Chancen, welche noch nicht genutzt werden?

1. Strategie und Positionierung

- Verfügt Ihr Betrieb über eine schriftlich festgelegte Strategie? Wenn ja, aus welchem Jahr stammt dieses Strategiepapier und wie wird die Umsetzung überprüft?
- Bitte beschreiben Sie die Positionierung Ihres Betriebes.
- Wo ist Ihr Betrieb «anders» als die Mitbewerber (Differenzierung zu den Mitbewerbern)?
- Wo ist Ihr Betrieb «gleich» aber «besser», «schneller» und/oder «günstiger» als die Mitbewerber (Profilierung gegenüber den Mitbewerbern)?
- Welches sind somit die USP's (Unique Selling Propositions) Ihres Betriebes?

2. Gästesegmente

- Welches sind die wesentlichen Herkunftsländer Ihrer Hotelgäste in Prozent? Bitte geben Sie die Zahlen aus dem Jahr 2023 an.
- Wie schätzen Sie die Entwicklung der Herkunftsländer für Ihren Betrieb ein?
- Welches sind die wesentlichen Gästesegmente in Prozent (z.B. Seminar, Wellness, Familien, Sport)? Bitte geben Sie die Zahlen aus dem Jahr 2023 an.
- Wie schätzen Sie die Entwicklung der Gästesegmente für Ihren Betrieb ein?
- Über welchen Stammgäste-Anteil verfügen Sie?
- Wie hat sich die Situation im Vergleich zu vor Corona entwickelt.

3. Vernetzung & Partnerschaften

- Über welche Mitgliedschaften verfügt Ihr Betrieb (Institutionen, Hotelkooperationen usw.)?
- Über welche Marketing-Partnerschaften verfügt Ihr Betrieb? Bei der Destination (DMO), bei Schweiz Tourismus (ST), mit Tour-Operators (TO), mit anderen.
- Über welche weiteren Partnerschaften verfügt Ihr Betrieb? Einkauf von Waren (z.B. Einkaufsgenossenschaften), Förderprogramme (z.B. ENAW).

4. Organisation

- Sind Sie Eigentümer, Pächter oder Mieter des Betriebes?
- In welcher juristischen Form führen Sie das Unternehmen (AG, GmbH usw.)?
- Sind Sie ein Ganzjahresbetrieb oder ein Saisonbetrieb? Wenn Saisonbetrieb: wann und wie lange haben Sie geschlossen?
- Über welche Ausbildung verfügt die oberste Führung (Direktion)?
- Welche operativen Führungsebenen sind in Ihrem Betrieb vorhanden (z.B. Direktion-Kader-Mitarbeitende, Direktion-Mitarbeitende)?
- Sind einzelnen Organisationseinheiten ausgelagert (z.B. Vermietung des Restaurants, Outsourcing der Zimmerreinigung)? Wenn ja, welche?
- Verfügen die Mitarbeitenden über Stellenbeschriebe?
- Bitte umschreiben Sie kurz, wie Sie die Arbeits-Prozesse organisiert haben (z.B. mit Q-Managementsystem, mit Handbüchern, mit Checklisten, mit Organisations-Reglementen).

5. Team

- Welche Anzahl Mitarbeitende (Stichtag Interview) beschäftigt Ihr Unternehmen? Bitte geben Sie die Anzahl der Vollzeitstellen pro Unit/Abteilung und im Total an.
- Haben Sie momentan Mühe, alle offenen Stellen zu besetzen?
- Wenn Sie ein Saisonbetrieb sind: welcher Anteil (in %) der Mitarbeitenden beschäftigen Sie in Jahressstelle?
- Sind die Ferien- und Feiertage (auf allen Stufen) planbar, wie werden diese geplant und kann diese Planung in der Regel eingehalten werden? z.B. jährliche Planung, von Monat zu Monat, von Woche zu Woche usw.
- Fallen (auf allen Stufen) in der Regel keine, wenige, viele oder sehr viele Überstunden an? Und können die Überstunden leicht, schwierig oder nur sehr schwierig abgebaut werden?

 HotellerieSuisse

- Führen Sie regelmässige und systematische Mitarbeitendengespräche durch? Wenn ja, beschreiben Sie kurz das Vorgehen (Periodizität? Wer mit wem? Verbindlichkeit des Gespräches?).
- Verfügen Sie über einen fixen (internen und/oder externen) Schulungs- und Weiterbildungsplan im Betrieb?
- Animieren und fördern Sie die Weiterbildung der Mitarbeitenden? Wenn ja: in welcher Art? Wenn nein: warum nicht?
- Profitieren Ihre Mitarbeitenden von Fringe Benefits (Lohnneben- bzw. Zusatzleistungen als unentgeltliche oder verbilligte Sachleistungen)? Wenn ja, von welchen (z.B. Eintritt Wellness, Vergütung Ski-Abo, Einkaufsvorteile)?
- Sind Sie der Meinung, dass die Work-Life-Balance (Vereinbarung Familie mit Beruf usw.) bei Ihnen und beim Team ausgeglichen ist? Bitte begründen Sie kurz.
- Erfassen Sie die Fluktuationsrate in Prozent und wenn ja, wie hoch ist diese Fluktuationsrate?
- Wie beurteilen Sie die Fluktuationsrate in Ihrem Betrieb (hoch, normal, tief) und sind bei Ihnen diesbezüglich spezielle Punkte zu erwähnen (z.B. hauptsächlich langjährige Mitarbeitende, grosse Fluktuationsrate vor allem in einem bestimmten Bereich)?

6. Dienstleistungsangebot (Software)

- Beschreiben Sie Ihr Logement-Angebot: gibt es hier spezielle Ausprägungen (z.B. alle Zimmer mit Kitchenette) und welche Zimmer-Kategorien (z.B. Standard, Superior, Suiten) bieten Sie an?
- Beschreiben Sie Ihr F&B-Angebot.
- Bitte beschreiben Sie Ihr Frühstücksangebot.
- Wird das F&B-Angebot auch von lokalen Gästen genutzt und wenn ja, wie wichtig ist dieser Anteil der lokalen Gäste (gemessen in % des Umsatzes)?
- Beschreiben Sie Ihre weiteren Dienstleistungsangebote (z.B. Wellness, Seminar, Sport).
- Werden die weiteren Dienstleistungen auch von lokalen Gästen genutzt und wenn ja, wie wichtig ist dieser Anteil der lokalen Gäste in Prozent des Umsatzes?
- Bietet der Betrieb «Packages» (in allen Bereichen) an, wenn ja, welche?
- Bietet der Betrieb Dienstleistungen an, welche lediglich Kosten deckend oder sogar defizitär sind? Wenn ja; um welche Dienstleistungen handelt es sich dabei und welche Bedeutung haben diese Dienstleistungen für den Gesamtbetrieb?

7. Infrastruktur (Hardware)

Bitte führen Sie Ihre Betriebsstruktur auf (Anzahl usw.): Zimmer, Betten, Gastronomie (Restaurants), Terrasse, Bankett, Seminar, Wellness, Sport (indoor), Sport (outdoor).

- Welche Investition waren bis 2023 geplant, welche sind ausgeführt und welche nicht?
- Welche Investitionen sind für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes zwingend nötig? Bis wann ist hier ein Aufschub der Investition ohne Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit möglich?

Nachfolgende fünf Fragen werden alle von HotellerieSuisse ausgefüllt

- Wann fand das letzte Klassifikationsaudit statt?
- Wie wurden zu diesem Zeitpunkt der Zustand und der Unterhalt des Betriebes beurteilt?
- Welche Investitionstätigkeiten wurden vom Betrieb zu diesem Zeitpunkt erwähnt?
- Wie kann die Infrastruktur des Betriebes insgesamt beurteilt werden (gut in Schuss, Renovationsbedarf, Renovationsstau, grosser Renovationsstau, Sanierungsfall)?
- Wenn ein Renovationsbedarf usw. vorhanden ist, in welchen Gebäudeteilen, in welchen technischen Anlagen usw. ist dieser vorhanden? Kann diesbezüglich die Grössenordnung der Investition angegeben werden.

8. Servicequalität

Alle Fragen in diesem Kapitel werden von HotellerieSuisse ausgefüllt

- Mit welcher Gesamtnote (TrustYou, 100er-Skala, Stichtag Interview, letzte 24 Monate) wird der Betrieb von den Gästen bewertet und über welche Anzahl an Gästerückmeldungen verfügt der Betrieb?
- Welches ist die Antwortquote in Prozent bei den Gästerückmeldungen?
- Welche Bereiche/Leistungen beeinflussen das Resultat der Gästebewertungen positiv?
- Welche Bereiche/Leistungen werden von den Gästen am besten bewertet?
- Welche Bereiche/Leistungen beeinflussen das Resultat der Gästebewertungen negativ?
- Welche Bereiche/Leistungen werden von den Gästen am schlechtesten bewertet?
- Werden die Gästebewertungen auf der Homepage abgebildet?

9. Digitalisierung

- Welcher prozentuale Anteil der Zimmerbuchungen erfolgt direkt über das Hotel? Ist zusätzlich bekannt, welcher Anteil dabei a) direkt über die Homepage, b) direkt über E-Mail, c) direkt über Telefon gebucht wird?
- Welcher prozentuale Anteil der Zimmerbuchungen erfolgt über Mittler (TO, Tour-Operators usw.)?
- Mit welchen Mittler (Tour-Operators usw.) wird dieser Anteil erwirtschaftet? Wie ist dabei die Zusammenarbeit (z.B. auf Anfrage, mit Kontingenten)?
- Welcher prozentuale Anteil der Zimmerbuchungen erfolgt über die elektronischen Buchungskanäle (OTA)?
- Mit welchen OTAs arbeitet der Betrieb zusammen? Welche prozentualen Anteile werden pro OTA erwirtschaftet (welches ist die Bedeutung der einzelnen OTAs für Ihren Betrieb in %)?
- Gibt es ausserhalb der Zimmerbuchungen weitere Buchungssysteme, welche Sie einsetzen (z.B. Tischreservationsystem, Reservation von Wellness-Treatments, Reservation von Veranstaltungen, Gutscheinsystem)? Wenn ja, welche Systeme setzen Sie wo ein?
- Verfügen Sie über ein CRM (Customer Relation Management), welches Sie einsetzen und nutzen? Wenn ja, welches System und wie nutzen Sie das CRM?
- Kommunizieren Sie mit Ihren Gästen auch über soziale Netzwerke? Wenn ja, über welche Kanäle und wie sind sie bezüglich der Inhalte (wer, Periodizität usw.) organisiert?
- Gibt es innerhalb der Betriebsbuchhaltung ganze Bereiche oder Teilbereiche, welche Sie mit IT-Systemen bewirtschaften (z.B. Erfassung der ganzen Buchhaltung, Debitoren- und oder Kreditorenbewirtschaftung)?
- Erfassen Sie die wesentlichen Kennzahlen des Betriebes in einem System (z.B. Hotel-Benchmark von HotellerieSuisse)?
- Gibt es innerhalb des Mitarbeitendenmanagements ganze Bereiche oder Teilbereiche, welche Sie mit IT-Systemen bewirtschaften (z.B. Lohnbuchhaltung, Zeiterfassung, Abwicklung Krankheit und Unfall). Wenn ja, wo setzen Sie welche Systeme ein?
- Kommunizieren Sie mit dem Team auch über digitale Kanäle (z.B. Intranet, Teams)? Wenn ja, mit welchen Kanälen?
- Gibt es innerhalb der Gebäudetechnik ganze Bereiche oder Teilbereiche, welche Sie mit IT-Systemen steuern (z.B. Licht, Musik, Heizung, Telekommunikation)? Wenn ja, wo und welche Systeme setzen Sie ein?

Studenten der SSTH Passugg werden den ganzen Buchungsprozess zusätzlich separat analysieren

10. Nachhaltigkeit

- Sind Ihnen die unterschiedlichen Dimensionen (Ökologie, Soziales, Wirtschaft) der Nachhaltigkeit bewusst und bekannt?
- Wie schätzten Sie die Bedeutung der nachhaltigen Unternehmensführung für Ihren Betrieb ein (sehr wichtig, wichtig, wenig wichtig, unbedeutend)?
- Wo denken Sie, ist Ihr Betrieb bezüglich nachhaltiger Unternehmensführung (in allen drei Dimensionen) stark oder schwach?
- Setzen Sie punktuell gewisse Tätigkeiten um, welche dem Thema Nachhaltigkeit zugeordnet werden kann (bitte auch kleinere Tätigkeiten angeben)?
- Haben Sie Labels, Zertifikate, Normen in Ihrem Betrieb umgesetzt welches dem Thema Nachhaltigkeit zuzuordnen ist (z.B. ISO 14001, Ibex Fairstay, Top-Ausbildungsbetrieb)? Wenn ja, welche?
- Haben Sie Pläne gewisse Tätigkeiten, welche der Nachhaltigkeit zuzuordnen sind, in der nächsten Zeit in Ihrem Betrieb umzusetzen? Wenn ja, welche?

11. Betriebswirtschaftliche Situation vor und nach der Pandemie

Bitte geben Sie in allen nachfolgenden Fragen jeweils für ein typisches Jahr vor Corona (2018 oder 2019) an, sowie dem aktuellen Stand Jahr 2023. Falls die Daten noch nicht vorhanden sind, geben Sie bitte eine Schätzung an.

- | | |
|---|---|
| – Gesamtertrag | – Direkter Betriebsaufwand in Prozent |
| – Anteil Logement, F&B, übrige am Gesamtertrag | – GOI (Gross Operating Income) in Prozent |
| – Durchschnittliche Zimmerauslastung in Prozent | – Aufwand Direktion/Management in Prozent |
| – Durchschnittliche Aufenthaltsdauer | – Marketingaufwand in Prozent |
| – Erlös pro verfügbare Zimmerkapazität (Revenue per available Room) | – Unterhaltsaufwand in Prozent |
| – Mitarbeiteraufwand in Prozent | – Aufwand Energie/Entsorgung/Reinigung in Prozent |
| – Warenaufwand F&B in Prozent | – GOP (Gross Operating Profit) in Prozent |
| | – Mietaufwand in Prozent |

Anhang 3 Summary-Vorlage Standortgespräche

Betriebsaufnahme im Rahmen des Coaching-Programms

Betrieb	
Klassifikation	
Betriebsstruktur	– Logement – F&B
Ertragsgrösse	– Gesamtertrag in CHF: – Ertrag in % pro Unit:
Unternehmen	– Juristische Person: – Führungsstruktur:
Beschreibung (swisshoteldata.ch)	
Strategie	
	Datum:
Interview vom	– Interview – Auswertung – Präsentation und Diskussion
Interview durch	– Name und E-Mail
Interview mit	– Name/n und E-Mail/s

1. Gesamtfazit

Folgende SWOT-Ergebnisse wurden aufgrund der Betriebsaufnahme abgeleitet und besprochen.

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
– ...	– ...
– ...	– ...
CHANCEN	GEFAHREN
– ...	– ...
– ...	– ...

Die SWOT-Analyse wurde vor Ort präsentiert und der Betrieb ist mit den Ausführungen grundsätzlich einverstanden. Die Handlungsmassnahmen wurden (siehe nächste Seite) dem Betrieb vorgeschlagen und findet Zustimmung.

2. Quick Wins können selbständig erzielt werden, durch...

2.1 Quick Wins aus Liste (z.B. Hotelbenchmark, Top-Ausbildungsbetriebe)

– ...

2.2 Andere Quick Wins (z.B. «Im Hinblick auf den Sommer ein attraktives Package schnüren»)

– ...

3. Ableitung Handlungsmassnahmen mit Wirkung...

Das Coaching soll folgende Punkte behandeln

– ...

Der Betrieb ist einverstanden mit diesem Vorgehen (Coaching-Vorschlag) und motiviert, dies wie vorgeschlagen anzugehen.

Zusatzbemerkungen

Ort und Datum

HotellerieSuisse
Name

Anhang 4 Vereinbarung zwischen SHV und Coach

Vereinbarung

zwischen

Schweizer Hotelier-Verein (SHV)
Monbijoustrasse 130
3007 Bern

(nachfolgend «HotellerieSuisse» oder «Verband»)

und

Name
PLZ Ort
Telefonnummer
E-Mail Adresse

(nachfolgend «Coach» oder «Berater»)

HotellerieSuisse und Coach einzeln als «Partei»,
zusammen als «Parteien» bezeichnet

betreffend

Coaching Projekt
Coaching-Programm Transformation / «Winter-Offensive»
Fürstentum Liechtenstein

Präambel

Das Coachingprojekt (nachfolgend Projekt genannt) wurde von HotellerieSuisse und dem SECO als strategischen Partner ins Leben gerufen und hat zum Ziel, Hotelbetriebe in der strategischen Entwicklung zu unterstützen. Der Umgang mit Krisenbewältigung, eine allfällige neue Positionierung der Hotelbetriebe und die Digitalisierung stehen dabei insbesondere aufgrund der aktuellen, durch die Corona Pandemie verursachten Situation im Fokus. Das Projekt soll helfen, die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen und die Qualität der Beherbergungsindustrie zu erhöhen.

Das Projekt ist in zwei Phasen unterteilt. In der Phase 1 soll eine Standortbestimmung mithilfe von strukturierten Interviews eine effiziente Ist-Analyse des Betriebes liefern. Die Interviews in der sogenannten Vorstufe werden durch die Auditoren von HotellerieSuisse durchgeführt.

In der Phase 2 werden akkreditierte Coaches (Berater), basierend auf den Auswertungen der Interviews, mit den Betrieben einen Massnahmenplan erarbeiten und die Umsetzung der Massnahmen zumindest beginnen. Die Phase 2 muss nach fünf Arbeitstagen abgeschlossen sein.

1. Vertragsgegenstand

- 1.1 HotellerieSuisse stellt die Zusammenarbeit zwischen dem Auditor sowie dem Coach mit dem Hotelbetrieb sicher, bzw. führt die Hotelbetriebe mit den Auditoren und den Coaches zusammen. Aufgrund des Ergebnisses aus dem strukturierten Interview, schlägt HotellerieSuisse dem Hotelbetrieb eine Auswahl an geeigneten Coaches vor. Der Hotelbetrieb erteilt dem Coach den Auftrag für die Zusammenarbeit, nachdem der Betrieb die vorgeschlagenen Coaches gesichtet, deren Kompetenzen geprüft hat und die Konditionen der Zusammenarbeit kennt. Zwischen dem Coachingunternehmen und dem Hotelbetrieb wird dabei eine separate Vereinbarung erstellt. Der Coach benachrichtigt HotellerieSuisse, dass er im Rahmen des Coaching-Programms mit einem Hotelbetrieb zusammenarbeitet. HotellerieSuisse stellt dem Coach die Ergebnisse des strukturierten Interviews zur Verfügung, welche ausschliesslich für die Arbeit während des Coachings genutzt werden dürfen.
- 1.2 Mit vorliegender Vereinbarung verpflichtet sich der Coach, am Projekt in der zuvor beschriebenen Form teilzunehmen. HotellerieSuisse verpflichtet sich, den Coach in das Projekt aufzunehmen.

2. Zusammenarbeit zwischen HotellerieSuisse und dem Coach

Während der Umsetzung des Projekts findet ein regelmässiger Informationsaustausch zwischen dem Coach und HotellerieSuisse statt. Insbesondere hat der Coach wichtige Grundlagen und Informationen, die das Projekt betreffen, dem Verband unverzüglich mitzuteilen. Der Coach wird nach Beendigung des Projekts vom Verband ein Feedbackformular zum Coaching-Projekt erhalten, welches auszufüllen ist.

3. Kosten

- 3.1 Die Kosten in Höhe von CHF 160 pro Stunde für die ersten fünf Arbeitstage (8.24 Stunden pro Arbeitstag) der Beratung werden vom SECO übernommen. Allfällige darüberhinausgehende Kosten durch höhere Stundensätze sowie Spesen hat der Coach direkt mit dem Hotelbetrieb zu vereinbaren.
- 3.2 Der Coach erklärt sich bereit, das Coaching zu seinen marktüblichen Stundensätzen abzurechnen und keine überhöhte Preise zu verlangen.

4. Rechnungsstellung

Die Kosten für die ersten fünf Arbeitstage gemäss Ziff. 3.1 der vorliegenden Vereinbarung stellt der Coach nach Beendigung der ersten fünf Arbeitstage HotellerieSuisse in Rechnung. Die Basis für die Rechnungsstellung bildet ein Arbeitsjournal, das detailliert über die ausgeführten Tätigkeiten Auskunft gibt. Zu Reportingzwecken gegenüber dem SECO händigt der Berater eine Kopie des Arbeitsjournals HotellerieSuisse aus. Ebenso ist eine Kopie des mit dem Betrieb erarbeiteten Massnahmenplans an HotellerieSuisse zuzustellen. Über den vom SECO finanzierten Betrag hinausgehende Kosten stellt der Coach gemäss separater Vereinbarung mit dem Hotelbetrieb direkt diesem in Rechnung. HotellerieSuisse übernimmt für die über die fünf Arbeitstage hinausgehenden Leistungen keinerlei Haftung.

5. Vertraulichkeit

- 5.1 Der Coach ermächtigt HotellerieSuisse, die aus dem Projekt gewonnen Erkenntnisse/Daten für weitere Projekte, Forschungsarbeiten sowie interne Zwecke zu verwenden.
- 5.2 Der Coach erklärt sich damit einverstanden, dass das SECO im Sinne des Öffentlichkeitsgesetzes (BGO, SR 152.3) die Subventionsvereinbarung mit HotellerieSuisse öffentlich zugänglich machen und über den Inhalt der Vereinbarung öffentlich informieren kann. Das bedeutet, dass auf Nachfrage hin auch die Namen der am Coaching Projekt teilnehmenden Betriebe und Coaches öffentlich bekannt gegeben werden können.
- 5.3 Der Coach ist zur Verschwiegenheit über alle im Rahmen seiner Tätigkeit und der damit verbunden Angelegenheiten und Informationen verpflichtet, die ihrer Natur nach vertraulich oder geheim zu halten sind.

Der Berater verpflichtet sich zudem im Rahmen seiner Tätigkeit für HotellerieSuisse ausdrücklich:

- die gesetzlichen und vertraglich vereinbarten Datenschutzbestimmungen zu befolgen und Informationen und Daten nur dem Zwecke der Vertragserfüllung entsprechend zu bearbeiten.

Diese Verschwiegenheit ist auch nach Beendigung der Vertragsbeziehung zu wahren.

Bei Beendigung der Tätigkeit sind alle Dokumente, Datenträger oder weitere Unterlagen, die Informationen oder Daten zum Coachingprojekt enthalten, zurückzugeben oder zu zerstören.

- 5.4 Der Coach erklärt sich damit einverstanden, auf Nachfrage von HotellerieSuisse Informationen zu seiner Beziehung zu den Hotelbetrieben, mit denen er im Rahmen des Coachingsprojekts zusammenarbeitet, gegenüber HotellerieSuisse offenzulegen. Das umfasst insbesondere die folgenden Informationen:

- Persönliche oder familiäre Bindungen zum Betrieb
- Finanzielle Beziehungen zum Betrieb

6. Vertragsdauer und Kündigung

Die Vereinbarung kann unter Einhaltung einer Frist von 3 Monaten gekündigt werden. Eine Kündigung ist frühestens auf Ende der Phase 2 der laufenden Mandate möglich.

Eine fristlose Kündigung der Vereinbarung ist bei einem groben Verstoß gegen die hier vereinbarten und die allgemein gültigen Bestimmungen des Wettbewerbsrechts möglich.

7. Mitteilungen

- 7.1 Mitteilungen unter oder im Zusammenhang mit dieser Vereinbarung sind schriftlich, telefonisch oder per E-Mail an die nachstehend aufgeführten Adressen und Adressaten zu richten (die von den Parteien bei Bedarf angepasst werden):

- 7.2 Mitteilungen an den Coach:

Siehe Kontaktdaten Deckblatt der Zusammenarbeitsvereinbarung

- 7.3 Mitteilungen an den Verband:

HotellerieSuisse
Monbijoustrasse 130, 3007 Bern
Telefon: +41 31 370 41 11
E-Mail: coaching@hotelleriesuisse.ch

8. Schlussbestimmungen

- 8.1 Änderungen oder Ergänzungen zu dieser Vereinbarung bedürfen der Schriftform.

Ort/Datum

Für den Schweizer Hotelier-Verein (SHV)

.....

.....

Ort/Datum

Für den Berater

.....

Anhang 5 Abschlussbericht: Reporting und Coaching-Plan

 HotellerieSuisse	Der Coaching Plan	
Wahrnehmungen Diagnose Handlungsfeld	Grund der Schwäche Optimierungspotential	Einverständnis SMART Zielsetzung
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Massnahmenplanung					
Massnahmen Hotelier / Massnahmen Coach Wer-Legende: Hotelier = H / Coach = C					
Wer	Konkrete Schritte / Massnahmen	Wann bis Wann	Resultat ausgeschrieben	KPI – Bezeichnung (z.B. Food Waste reduzieren)	KPI – Zielwert (z.B. – 20 %)

 HotellerieSuisse	Das Reporting		
	Betriebsname:		
Datum	Stunden	Was wurde bearbeitet – Leistung	Was wurde erreicht oder vereinbart – Ergebnis
Total Stunden:			

Anhang 6 Setcard Coach (Version 1 und Version 2)



Coach Kurzprofil (zu Händen der Hoteliers)

Name/Vorname:		Firma:	
E-Mail:		Telefon:	
Webseite:		Adresse:	
Expertise in einem der drei oder mehreren untenstehenden Handlungsfeldern			
Neupositionierung / Nachhaltigkeit		Prozesse / Digitalisierung	Finanzplanung / Restrukturierung
Erfahrungsbericht / Praxisnachweis			
Spezielle Kompetenzen			
Spezielle Fähigkeiten			
Stundenansatz Coach CHF		Stundenansatz SECO CHF 160.00	

Achtung: Kurzprofil bitte nicht mehr als maximal diese A4 Seite!



Kurzprofil Coach (zu Händen der Hoteliers)

Name/Vorname:		Firma:	
E-Mail:		Telefon:	
Webseite:		Adresse:	
Expertise in einem oder mehreren der untenstehenden Handlungsfeldern			
Neupositionierung/Nachhaltigkeit	Prozesse / Digitalisierung	Finanzplanung/Restrukturierung	Employer Branding
Marktaustritt/Neuorientierung			
Erfahrungsbericht / Praxisnachweis			
Spezielle Kompetenzen			
Spezielle Fähigkeiten			
Stundenansatz Coach		Stundenansatz SECO	
CHF		CHF 160.00	

Achtung: Kurzprofil bitte maximal zwei A4 Seiten.

Anhang 7 Zusammenarbeitsvereinbarung Beherbergungsbetrieb



Zusammenarbeitsvereinbarung

zwischen

Schweizer Hotelier-Verein (SHV)
Monbijoustrasse 130
3007 Bern
(nachfolgend «HotellerieSuisse» oder «Verband»)

und

Hotel
Strasse und Nr.
PLZ und Ortschaft
Telefonnummer
Email
(nachfolgend «Hotelbetrieb» oder «Betrieb»)

HotellerieSuisse und Hotel einzeln als «**Partei**»,
zusammen als «**Parteien**» bezeichnet

betreffend

Coaching Projekt



Präambel

Das Coachingprojekt (nachfolgend Projekt genannt) wurde von HotellerieSuisse und dem SECO als strategischer Partner ins Leben gerufen und hat zum Ziel, Hotelbetriebe in der strategischen Entwicklung zu unterstützen. Der Umgang mit Krisenbewältigung, eine allfällige neue Positionierung der Hotelbetriebe und die Digitalisierung stehen dabei insbesondere aufgrund der aktuellen, durch die Corona Pandemie verursachten Situation im Fokus. Das Projekt soll helfen, die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen und die Qualität der Beherbergungsindustrie zu erhöhen.

Das Projekt ist in zwei Phasen unterteilt. In der Phase 1 soll eine Standortbestimmung mithilfe von strukturierten Interviews eine effiziente Ist-Analyse des Betriebes liefern. Die Interviews in der sogenannten Vorstufe werden durch die Auditoren von HotellerieSuisse durchgeführt.

In der Phase 2 werden akkreditierte Coaches (Berater), basierend auf den Auswertungen der Interviews, mit den Betrieben einen Massnahmenplan erarbeiten und die Umsetzung der Massnahmen zumindest beginnen. Die Phase 2 muss nach fünf Arbeitstagen abgeschlossen sein.

1. Vertragsgegenstand

- 1.1 HotellerieSuisse stellt die Zusammenarbeit zwischen dem Auditor sowie dem Coach mit dem Hotelbetrieb sicher, bzw. führt die Hotelbetriebe mit den Auditoren und den Coaches zusammen. Aufgrund des Ergebnisses aus dem strukturierten Interview, schlägt HotellerieSuisse dem Hotelbetrieb eine Auswahl an geeigneten Coaches vor. Der Hotelbetrieb erteilt dem Coach den Auftrag für die Zusammenarbeit, nachdem der Betrieb die vorgeschlagenen Coaches gesichtet, deren Kompetenzen geprüft hat und die Konditionen der Zusammenarbeit kennt. Zwischen dem Coachingunternehmen und dem Hotelbetrieb wird dabei eine separate Vereinbarung erstellt.
- 1.2 Mit vorliegender Vereinbarung verpflichtet sich der Hotelbetrieb, am Coaching Projekt in der zuvor beschriebenen Form teilzunehmen. HotellerieSuisse verpflichtet sich, den Hotelbetrieb in das Coaching Projekt aufzunehmen. Der Hotelbetrieb verpflichtet sich, das Programm inklusive Phase 2 bis Ende Juni 2024 abgeschlossen zu haben.

2. Zusammenarbeit zwischen HotellerieSuisse und dem Hotelbetrieb

Während der Umsetzung des Projekts findet ein Informationsaustausch zwischen dem Hotelbetrieb und dem Verband statt. Insbesondere hat der Hotelbetrieb wichtige Grundlagen und Informationen, die das Projekt betreffen, dem Verband unverzüglich mitzuteilen. Der Hotelbetrieb bestätigt, dass er die im Interview angefragten Umstände soweit wie möglich wahrheitsgetreu beantworten wird. Der Hotelbetrieb wird nach Beendigung des Projekts vom Verband ein Feedbackformular zum Coaching-Projekt erhalten, welches auszufüllen ist. Der Hotelbetrieb bestätigt zudem, dass aktuell über denselben keine Konkurs-, Reorganisations- oder ähnliche Verfahren laufen und auch keine Zwangsvollstreckungsmassnahmen in das Vermögen oder einzelne Vermögensgegenstände des Hotelbetriebes beantragt oder eingeleitet wurden. Der Hotelbetrieb ist nicht überschuldet oder zahlungsunfähig.

3. Kosten

- 3.1 Hinsichtlich des Coaching-Programms ist eine hohe Kostenübernahme durch das SECO garantiert.
Das SECO beteiligt sich mit einem Stundenansatz von CHF 160 an den Beiträgen für den Coach. Der Verband wird den Coaches diesen Stundenansatz für die Zusammenarbeit mit den Hotelbetrieben vorschlagen. Es muss



jedoch berücksichtigt werden, dass die Stundenansätze der Coaches in der Regel CHF 160-250 Franken, zuzüglich Spesen, betragen.

Die Beträge, welche den durch das SECO unterstützten Stundenansatz von CHF 160 übersteigen, müssen vom Hotelbetrieb selbst übernommen werden.

Die Kostenübernahme für die Coaches in Höhe von CHF 160 pro Stunde durch das SECO ist auf ganze fünf Arbeitstage (8.24 Stunden pro Arbeitstag) beschränkt.

Das Coaching kann über die fünf Arbeitstage hinausgehen, damit der Hotelbetrieb gegebenenfalls durch einen länger dauernden Transformationsprozess begleitet werden kann. Die über die fünf Arbeitstage hinausgehenden Coachingstunden sind vollumfänglich vom Betrieb zu tragen.

- 3.2 Die Kosten für das strukturierte Interview übernimmt HotellerieSuisse für die eigenen Mitglieder. Betriebe, die keine Verbandsmitglieder sind, bezahlen für das strukturierte Interview sowie den administrativen Aufwand, den Aufbau und Unterhalt des Programms einen Pauschalbetrag von CHF 1240 (exkl. MwSt.).

4. Rechnungsstellung

- 4.1 Der Hotelbetrieb ermächtigt den Verband, die Kosten in der vom SECO übernommenen Höhe gemäss Ziff. 3.1 der vorliegenden Vereinbarung direkt dem Coaching Unternehmen zu entgelten. Der Verband regelt die Einzelheiten in einer Vereinbarung mit dem Coaching Unternehmen. Die Kosten, welche die vom SECO übernommenen Beiträge übersteigen sowie die Spesen des Coaches, bezahlt der Hotelbetrieb direkt dem Coaching Unternehmen. Dabei gelten die zwischen dem Coachingunternehmen und dem Hotelbetrieb vereinbarten Bestimmungen zur Rechnungsstellung.
- 4.2 Die Nichtmitglieder erhalten von HotellerieSuisse eine Rechnung für die Durchführung der strukturierten Interviews und den administrativen Aufwand gemäss Ziff. 3.2 der vorliegenden Vereinbarung. Die Rechnung ist innerhalb von 30 Tagen nach Erhalt zu bezahlen.

5. Vertraulichkeit

- 5.1 Der Hotelbetrieb ermächtigt den Verband, die aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse/Daten für weitere Projekte, Forschungsarbeiten sowie interne Zwecke zu verwenden. Weiter gewährt der Hotelbetrieb HotellerieSuisse einen umfassenden Zugang zu den Daten, die er im Hotel-Benchmarkportal zwecks Durchführung dieses Projektes erfasst hat. Der Verband verpflichtet sich, keine erhaltenen Daten, welche Rückschlüsse auf den Hotelbetrieb ermöglichen, zu veröffentlichen. Ausgenommen davon sind die Reports aus dem Hotel-Benchmarkportal, die HotellerieSuisse im Rahmen des Coaching-Projekts ausschliesslich den jeweiligen Auditoren und Coaches für deren Arbeit zur Verfügung stellt.
- 5.2 Der Hotelbetrieb erklärt sich damit einverstanden, dass der Verband die Ergebnisse des Coachings von der Coachingfirma herausverlangen und diese gegenüber dem SECO offenlegen darf. Ebenso gibt der Hotelbetrieb sein Einverständnis zur Weitergabe der aus den Interviews entstandenen Ergebnisse durch die Auditoren an den Verband.
- 5.3 Der Hotelbetrieb erklärt sich damit einverstanden, dass das SECO im Sinne des Öffentlichkeitsgesetzes (BGO, SR 152.3) die Subventionsvereinbarung mit HotellerieSuisse öffentlich zugänglich machen und über den Inhalt der Vereinbarung öffentlich informieren kann. Das bedeutet, dass auf Nachfrage hin und unter Berufung auf das Öffentlichkeitsprinzip auch die Namen der am Coaching Projekt teilnehmenden Betriebe öffentlich bekannt gegeben werden müssen.



6. Wettbewerbsverbot

Der Hotelbetrieb verpflichtet sich und allfällige mit ihm wirtschaftlich verbundene Hotelbetriebe für eine Dauer von zwei Jahren ab dem Start des Projekts keine wie unter dieser Vereinbarung beschriebene Bindung mit Dritten einzugehen, bzw. solche Projekte mit Dritten durchzuführen.

7. Vertragsdauer und Kündigung

Die vorliegende Vereinbarung wird mit beidseitiger Unterzeichnung der Vertragsparteien rechtswirksam und dauert fest bis zum Abschluss der Phase 2 des Projekts.

Die Vertragsparteien sind berechtigt nach Abschluss der Interviews (Phase 1) das Projekt bei Vorliegen eines der nachfolgenden Gründe vorzeitig zu beenden:

- Die Vertragsparteien erkennen, dass das Coaching nicht notwendig ist, bzw. keine Massnahmen eingeleitet werden müssen.
- Die Vertragsparteien erkennen, dass der Hotelbetrieb auf dem Antrag für das Coaching Projekt unrichtige Angaben gemacht hat.
- Die Vertragsparteien erkennen, dass die Durchführung des Coachings aufgrund der im Hotelbetrieb fehlenden personellen und zeitlichen Ressourcen nicht stattfinden kann.
- Bei Vorliegen von wichtigen und unvorhergesehenen Gründen nach gemeinsamer Absprache.

Die vorzeitige Beendigung ist von der zurücktretenden Partei unverzüglich, spätestens nach sieben Tagen nach Abschluss der Interviewphase, mitzuteilen. Bleibt eine Mitteilung innerhalb dieser Frist aus, verpflichten sich die Parteien zur Phase 2 des Projekts, namentlich der Durchführung des Coachings.

Zur fristlosen Kündigung des Vertrages berechtigt sind beide Parteien, wenn der Ruf der einen oder anderen Partei durch das weitere gemeinsame Auftreten Schaden nehmen könnte und/oder die Durchführung des Projektes aufgrund offensichtlich fahrlässiger Handlungen abgesagt wird. Vom Hotelbetrieb bereits bezogene unentgeltliche Coachingleistungen infolge einer Vertragsverletzung durch den Hotelbetrieb sind in einem solchen Fall von diesem zurückzuerstatten.

8. Mitteilungen

- 8.1 Mitteilungen unter oder im Zusammenhang mit dieser Vereinbarung sind schriftlich, telefonisch oder per E-Mail an die nachstehend aufgeführten Adressen und Adressaten zu richten (die von den Parteien bei Bedarf angepasst werden):

8.2 Mitteilungen an den Hotelbetrieb:

Siehe Kontaktdaten Deckblatt der Zusammenarbeitsvereinbarung

8.3 Mitteilungen an den Verband:

HotellerieSuisse

Monbijoustrasse 130, 3007 Bern

Telefon: +41 31 370 41 11

E-Mail: coaching@hotelleriesuisse.ch

HotellerieSuisse, Monbijoustrasse 130, Postfach, CH-3001 Bern
T +41 31 370 41 11, welcome@hotelleriesuisse.ch, www.hotelleriesuisse.ch



9. Schlussbestimmungen

- 9.1 Änderungen oder Ergänzungen zu dieser Vereinbarung bedürfen der Schriftform. Dies gilt auch für die Aufhebung dieses Schriftformerfordernisses.
- 9.2 Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung unwirksam oder undurchführbar sein oder werden, so berührt dies die Wirksamkeit der Vereinbarung im Übrigen nicht. Die Parteien verpflichten sich vielmehr, in einem derartigen Fall eine wirksame oder durchführbare Bestimmung an die Stelle der unwirksamen oder undurchführbaren zu setzen, die dem Geist und dem Zweck der zu ersetzenden Bestimmung so weit wie möglich entspricht; dasselbe gilt für etwaige Lücken in der Vereinbarung.
- 9.3 Die Parteien sind nicht berechtigt, Rechte oder Pflichten aus dieser Vereinbarung ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der jeweils anderen Parteien abzutreten oder anderweitig zu übertragen.
- 9.4 Diese Vereinbarung untersteht ausschliesslich materiellem Schweizer Recht unter Ausschluss der Schweizer Kollisionsvorschriften (schweizerisches internationales Privatrecht).
- 9.5 Ausschliesslicher Gerichtsstand für alle Streitigkeiten aus oder im Zusammenhang mit dieser Vereinbarung ist Bern.
- 9.6 Der vorliegende Vertrag tritt mit der Unterzeichnung durch die Parteien in Kraft.

Dieser Vertrag wird in zwei Exemplaren ausgestellt, welche von den Parteien rechtsgültig zu unterzeichnen sind.

Dieser Vertrag ist auch gültig, wenn der unterzeichnete Vertrag von den Parteien lediglich als Scan / PDF und per E-Mail ausgetauscht wird.

Ort/Datum

Für den Schweizer Hotelier-Verein (SHV):

.....

.....

Für den Hotelbetrieb

Ort/Datum

Anhang 8 Fragebogen der ersten Umfrage



Umfrage Coaching-Programm (Hotelbetriebe)

1. Wie sind Sie auf das Coaching-Programm aufmerksam geworden? Kreuzen Sie alle zutreffenden Optionen an.
 - Online-Kommunikationskanäle von HotellerieSuisse (E-Mail, Social Media etc.)
 - htr hotelrevue
 - Zeitschrift «Der Hotelier»
 - Radiobeiträge
 - Kommunikationskanäle SECO (Newsletter, regionsuisse.ch etc.)
 - Sonstiges (bitte angeben)
2. An welchem Handlungsfeld haben Sie im Rahmen des Coachings gearbeitet und strategische Anpassungen vorgenommen (kreuzen Sie bitte alle zutreffenden Optionen an)?
 - Neupositionierung
 - Integration der Nachhaltigkeit
 - Optimierung der Prozesse
 - Digitalisierung der Prozesse
 - Onlinevertrieb und Marketing
 - Nachfolgeregelung
 - Restrukturierung der Finanzen
 - Restrukturierung der Organisationsform
 - Marktaustritt / Verkauf
 - Sonstiges (bitte angeben)
3. Welche konkreten Massnahmen haben Sie gemeinsam mit dem Coach definiert und eingeleitet? Wie werden Sie den Erfolg der Massnahmen messen? Bitte geben Sie die Massnahmen und dazugehörigen KPI stichwortartig ein.
4. Bis wann sollen alle Massnahmen im Betrieb implementiert sein? Bitte klicken Sie eine Periode an.
 - 2. Quartal 2021
 - 3. Quartal 2021
 - 4. Quartal 2021
 - 1. Quartal 2022
 - 2. Quartal 2022
 - 3. Quartal 2022
 - 4. Quartal 2022
 - 1. Quartal 2023
 - 2. Quartal 2023
 - 3. Quartal 2023
 - 4. Quartal 2023
 - Keine Massnahme vereinbart
 - Später und zwar:
5. Haben die Massnahmen die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst?
 - Ja
 - Nein
 - Kann ich noch nicht beurteilen
 - Keine Angabe
6. Verfügen Sie über eine Strategie (Massnahmenplan) in Schriftform für die kommenden Jahre?
 - Ja
 - Nein
 - Nein noch nicht. Der Massnahmenplan des Coachings bildet aber die Basis.
7. Wie beurteilen Sie die Organisation und Abwicklung des Coaching-Programms seitens HotellerieSuisse?
 - Sehr gut
 - Gut
 - Weniger gut
 - Nicht gut
 - Keine Angabe
8. Weshalb beurteilen Sie die Abwicklung mit nicht/weniger gut?
9. Empfinden Sie das Erstgespräch vor Ort (mit Auditor von HotellerieSuisse) als hilfreich und nützlich (Identifikation Handlungsfeld, Bericht mit Quick Wins, Auseinandersetzung mit seinem Betrieb)?
 - Ja
 - Eher Ja
 - Eher Nein
 - Nein
 - Keine Angabe
10. Waren Sie mit der Coach-Auswahl zufrieden?
 - Ja
 - Eher Ja
 - Eher Nein
 - Nein
 - Keine Angabe



11. Waren Sie mit dem Coach, mit dem Sie effektiv zusammengearbeitet haben, zufrieden?
- Ja
 - Eher Ja
 - Eher Nein
 - Nein
 - Keine Angabe
12. Warum waren Sie mit dem Coach nicht zufrieden?
13. Waren Sie vor der Zusammenarbeit im Rahmen des Coaching-Programms Kunde des Coaches?
- Ja
 - Nein
14. Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial beim Coaching-Programm? Kreuzen Sie bitte alle zutreffenden Antworten an
- Beim Erstgespräch mit dem Auditor
 - Bei der zeitlichen Unterstützung (aktuell insg. 5 Arbeitstage)
 - Beim Coach-Angebot
 - Bei der generellen Ausrichtung des Coaching-Programms
 - Bei den Prozessen zur Abwicklung des Programms
 - Kann ich nicht beurteilen
 - Bei der finanziellen Unterstützung (aktuell insg. 160 CHF pro Stunde)
 - Keine Verbesserungsvorschläge
 - Andere Verbesserungsvorschläge:
15. Haben Sie einen konkreten Vorschlag?
16. Wie beurteilen Sie das Angebot «Coaching-Programm» von HotellerieSuisse in strategischer Partnerschaft mit dem SECO grundsätzlich?
- Sehr gut
 - Gut
 - Weniger gut
 - Nicht gut
 - Keine Angabe
17. Was war für Sie der Ausschlaggebende Punkt für die positive Beurteilung?
- Wissenstransfer in den Betrieb (kann als praxisorientierte Weiterbildung gesehen werden)
 - Bereitstellung von punktuellen Knowhow, welches ansonsten nicht im Betrieb ankommt
 - Allgemeine Stärkung unserer betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit
 - Externe Unterstützung, um «out of the box» Lösungen/Ideen zu finden
 - Sonstiges (bitte angeben)
18. Was war für Sie der Ausschlaggebende Punkt für die negative Beurteilung?
- Das Coaching war wegen der Corona-Situation sinnvoll und einmalig
 - Der Nutzen und der Aufwand stehen in keinem guten Verhältnis
 - Sonstiges (bitte angeben):
19. Abgesehen vom Coaching-Programm: Finden Sie ein regelmässiges Coaching für die Entwicklung Ihres Betriebs sinnvoll?
- Ja
 - Eher Ja
 - Eher Nein
 - Nein
 - Keine Angabe
20. Wie viel wären Sie bereit gewesen dem Coach pro Stunde von sich aus zu bezahlen? 300 CHF oder mehr
21. Sollte HotellerieSuisse die strategische Partnerschaft für ein Coaching-Programm mit dem SECO weiterführen?
- Ja
 - Nein
 - Keine Angabe
22. Nutzen Sie weitere Produkte und Angebote von HotellerieSuisse?
- Ja
 - Nein
23. Nennen Sie Ihre Top 3 Produkte, welche Sie nutzen.
24. Gibt es andere Themen, bei denen Sie Unterstützung benötigen?

Anhang 9 Fragebogen der zweiten Umfrage



Coaching-Programm Kurzumfrage zur Erfolgsmessung

Sehr geehrte «Anrede»

Sie haben das Coaching-Programm von HotellerieSuisse in strategischer Partnerschaft mit dem SECO genutzt. Sie haben bereits die erste Umfrage, welche unmittelbar nach Abschluss des Coachings durchgeführt wurde, ausgefüllt. Um die Wirkungen des Programms über einen längerfristigen Zeitraum betrachten zu können, ist eine zweite Umfrage, mindestens nach Ablauf eines halben Jahres nach Abschluss des Coachings, notwendig. Sie dient uns für das Reporting gegenüber dem SECO, welches das SECO als Bedingung für die Unterstützung angibt. Weiter möchten wir uns selbst stets verbessern und freuen uns über Ihr Feedback!

Damit wir die Antworten den Betrieben zuordnen können, bitten wir Sie, im Fragebogen Ihre Hotel-ID anzugeben. Ihre Hotel-ID lautet: «HotelID»

Bitte leiten Sie den Fragebogen nur weiter, falls eine andere Person stellvertretend für Sie diesen ausfüllt. Bei Fragen bin ich gerne für Sie da. Herzlichen Dank für Ihre wertvollen Rückmeldungen!

Umfrage Coaching-Programm (Hotelbetriebe)

1. Hotel ID
2. Hat die erworbene Fähigkeit im Programm, die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst?
 - Ja → 5
 - Es ist immer noch zu früh, um dies zu beurteilen. → 3
 - Nein → 4
3. Wie lange schätzen Sie, dass es noch dauern wird, bis Sie beurteilen können, ob sich das Coaching Programm positiv auf die Geschäftsentwicklung ausgewirkt hat? (Anzahl Monate)
 - Noch 1 Monat → 5
 - Noch 5 Monate → 5
 - Länger, und zwar (Anzahl Monate): → 5
 - Noch 2 Monate → 5
 - Noch 6 Monate → 5
 - Noch 3 Monate → 5
 - Noch 7 Monate → 5
 - Noch 4 Monate → 5
 - Noch 8 Monate → 5
4. Warum denken Sie, dass die erworbene Fähigkeit im Programm die Geschäftsentwicklung nicht positiv beeinflusst hat? (offene Frage)
5. Verfügen Sie über eine Strategie (Massnahmenplan) in schriftlicher Form für die kommenden Jahre?
 - Ja → 6
 - Nein immer noch nicht, der Massnahmenplan des Coachings bildet aber die Basis. → 7
 - Nein → 8
6. Verfügt Sie bereits vor dem Coaching über eine Strategie in schriftlicher Form
 - Ja, und wir haben an der Strategie nichts geändert. → 8
 - Ja, aber wir haben die Strategie angepasst. → 8
 - Nein → 8
7. Bis wann denken Sie, dass sie die Strategie verschriftlicht haben werden?
 - Noch 1 Monat
 - Noch 5 Monate
 - Länger, und zwar (Anzahl Monate):
 - Noch 2 Monate
 - Noch 6 Monate
 - Noch 3 Monate
 - Noch 7 Monate
 - Noch 4 Monate
 - Noch 8 Monate
8. Vielen Dank, dass Sie am Fragebogen und am Programm teilgenommen haben. Gibt es noch etwas, was Sie uns sagen wollen? (offenes Textfeld)