



Management Response

des SECO

30. Juni 2025

über die

Kurzevaluation zum «Coaching-Programm Hotellerie»

durchgeführt zwischen

Januar und Mai 2025

von

regiosuisse



1 Hintergrund

Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist eine wirtschaftsorientierte Strukturpolitik, die auf regionaler Ebene ansetzt. Sie hat zum Ziel, den Strukturwandel in den Berggebieten, im ländlichen Raum allgemein und in den Grenzgebieten zu unterstützen und die Wettbewerbsfähigkeit dieser Regionen zu stärken.

Im Frühjahr 2020 war die Beherbergungsbranche von der Covid-19-Pandemie und den vom Bundesrat ergriffenen Schutzmassnahmen stark betroffen. Zur Unterstützung der Betriebe wurde von SECO und HotellerieSuisse ein Coaching-Programm lanciert. Das Programm hatte zum Ziel, vor allem kleinere und mittelgrosse Individualbetriebe zu stärken und in ihrer strategischen Entwicklung zu unterstützen. HotellerieSuisse war für die Umsetzung des Programms verantwortlich. Die Coachings wurden vom SECO mit Fördermitteln der Neuen Regionalpolitik unter der damaligen Ausrichtung 2 – Koordination Sektoralpolitiken – mitfinanziert. Das Coaching-Programm Hotellerie steht im Einklang mit der Tourismusstrategie des Bundes¹ und fördert insbesondere die darin formulierten Ziele 2 «Unternehmertum fördern» und 5 «Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken». Das Coaching-Programm wurde während drei Jahren (April 2021 bis Juni 2024) angeboten. Die Coachings fanden innerhalb des geplanten Zeitraums statt. Um eine seriöse und flächendeckende Nachbefragung bei den Teilnehmenden sowie den Abschluss durch Hotellerie-Suisse gewährleisten zu können, wurde die Frist für den Programmabschluss bis 31. Juli 2025 verlängert.

Die nun vorliegende Kurzevaluation, die nach Abschluss des Coaching-Programms durchgeführt wurde, dient dazu, Schlussfolgerungen und Lehren für allfällige zukünftige vergleichbare Programme sowie zur Weiterentwicklung der NRP zu ziehen. Damit stellen wir sicher, dass die NRP auf die wirtschaftlichen Herausforderungen, denen die ländlichen Räume und Berggebiete gegenüberstehen, bestmöglich reagieren kann. Detailliertere Informationen zur NRP und dem Coaching-Programm finden sich auf den Webseiten von regiosuisse² und des SECO³.

¹ https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/tourismusstrategie_des_bundes.html

² <https://regiosuisse.ch/>

³ https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Regional_Raumordnungspolitik.html

An das SECO gerichtete Empfehlungen		Antwort	
		Einverstanden	Teilweise einverstanden
Empfehlung 1: Programm noch besser in die Tourismus-Förderlandschaft integrieren und Austausch zwischen den relevanten Akteuren intensivieren Die beteiligten Akteure, insbesondere das SECO und HotelierSuisse, sollten das Coaching-Programm noch besser in die Tourismus-Förderlandschaft einbetten und ihre Instrumente und Stakeholder gegenseitig bekannt machen: (Tourismusprojekte der Neuen Regionalpolitik (NRP), Innotour-Projekte sowie Akteurinnen und Akteure wie kantonale NRP-Fachstellen, Regionalmanagements, Regionale Innovationssysteme RIS) (vgl. Punkt 3b, Kapitel 3.2, Kurzevaluation regionsuisse, 2025).		Einverstanden	Nicht einverstanden
		Das Coaching-Programm wurde unter anderem aufgrund der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie lanciert. Das Coaching-Programm wurde in Zusammenarbeit von HotelierSuisse und dem SECO erarbeitet und war zeitlich begrenzt (April 2021 bis Juni 2024). Beide Akteure haben ihre bestehenden Kommunikationskanäle (Medienmitteilungen, soziale Netzwerke, Newsletter, etc.) verwendet, um die Information zum Programm zu verbreiten. Zudem wurde das Coaching-Programm in die Tourismusstrategie des Bundes 2021–2025 aufgenommen. Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist nicht nur ein Instrument der Raum- und Regionalpolitik, sondern auch ein Förderinstrument der Tourismusstrategie des Bundes. Beide Sektoralpolitiken werden unter dem Dach der Direktion für Standortförderung geführt. Der Austausch und die Abstimmung zwischen den beiden Ressorts Tourismuspolitik sowie Regional- und Raumordnungspolitik erfolgt folglich eng und fortlaufend. Die Kommunikationskanäle sowohl der Tourismus- als auch der Regionalpolitik wurden verwendet, um die Information zum Programm zu verbreiten. Zudem wurde das Programm an diversen Informations- und Netzwerkveranstaltungen der beiden Ressorts vorgestellt und kommuniziert. Die Kommunikation ist eine gemeinsame Aufgabe von SECO, Kantonen, Regionalmanagements und Projektträgern. Die Neue Regionalpolitik ist eine Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Kantonen. Das Zusammenspiel zwischen SECO und kantonalen NRP-Fachstellen funktioniert und bewährt sich. Die Kantone sind für die Weitervermittlung der Inhalte an die regionalen Akteure verantwortlich. Seitens Bund werden regionale sowie weitere Akteure via die Wissens- und Kommunikationsplattform regionsuisse.ch angesprochen. Die Formate für die Bekanntmachung der Instrumente sowie Akteure (z.B. kantonale NRP-Fachstellen (FSK), NRP-Tagungen, Tourismusforum Schweiz (TFS), Newsletter, Tourismus-Tagungen seitens SECO/Tourismuspolitik) sind vorhanden. Das Optimierungspotenzial hinsichtlich der Kommunikation und Vernetzung der Instrumente innerhalb der Direktion für Standortförderung des SECO sowie mit Partnern wird laufend sowie situativ überprüft und umgesetzt. Das Programm ist abgeschlossen und wird seitens SECO/NRP nicht weitergeführt (vgl. dazu auch Empfehlung 2). Eine Einbettung in die Tourismus-Förderlandschaft sowie weiterführende Bekanntmachung ist nicht erforderlich. Es besteht seitens SECO/NRP diesbezüglich kein weiterer Handlungsbedarf.	
		<u>Massnahmen</u>	<u>Verantwortung</u>
		-	-
			<u>Termine</u>
			-

An das SECO gerichtete Empfehlungen		Antwort
Empfehlung 2: Beständigkeit auf Projekt -und Programmebene bereits in Konzeptphase mitdenken und Weiterführung der Programmergebnisse prüfen. Projektebene: Massnahmenumsetzung bereits im Coaching andenken, um längerfristige Wirkung über Strategieentwicklung hinaus zu erhöhen. Programmebene: Weiterführung der Ergebnisse nach Abschluss der Programmperiode bereits bei der Konzeption überlegen und vor Programmabschluss aufgleisen. Die Umsetzungsakteure sollen gemeinsam frühzeitig verschiedene Optionen prüfen, z.B. Weiterführung des Programms durch Hotelier*innen, z.B. Weiterführung durch andere Akteure / Programme wie NRP oder Innoutour, Sensibilisierung der RIS-Coaches für das Thema Tourismus, etc. Aufgrund der positiven Wirkung des Programms ist eine Weiterführung in geeigneter Form zu prüfen und eine Aussage dazu, wie es weitergeht auch gegenüber der Zielgruppe (den Beherbergungsbetrieben) notwendig. Da die Anmeldungen zum Programm rückläufig waren und es schwierig war, weitere Betriebe für das Coaching zu motivieren, könnte eine Weiterführung mit gewissem zeitlichem Abstand angedacht werden, damit im Programm auf neue aktuelle Herausforderungen eingegangen werden kann. Die Weiterführung könnte aber auch auf die Massnahmenumsetzung der Betriebe, die teilgenommen haben, fokussieren. Zweiteres würde nicht mehr dem Gedanken der Anschubfinanzierung durch die NRP entsprechen und müsste deshalb durch andere Akteurinnen und Akteure (vgl. Punkt 2, Kapitel 3.2. Kurzevaluation regiosuisse, 2025) gewährleistet werden. Hierbei ist insbesondere der Branchenverband HotellerieSuisse gefordert, eine Aussage zur Weiterführung / Nutzung der Ergebnisse des Programms zu machen und abhängig vom Entscheid eine Finanzierung zusammen mit anderen Tourismusakteuren und Partnern aufzugleisen.		Einverstanden Teilweise einverstanden Nicht einverstanden Projektebene: Die Umsetzungsverantwortung lag bei HotellerieSuisse. Siehe Kapitel 5.3 «Erkenntnisse aus dem Projekt und Ausblick», Schlussbericht Coaching-Programm, HotellerieSuisse, 2025). Programmebene: Das Coaching-Programm wurde aufgrund der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Beherbergungsbranche ins Leben gerufen. Aufgrund der Relevanz und des bestehenden Handlungsdrucks wurde bei der Programmarbeitung der Fokus auf eine rasche Umsetzung gelegt. In strategische längerfristige Überlegungen wurde zu diesem Zeitpunkt weniger investiert. Ein Grund dafür waren auch limitierte Ressourcen. Eine vertiefte Auseinandersetzung zur Weiterführung bzw. Verwendung der Ergebnisse bereits während der Programmlaufzeit ist bei einer zukünftigen Erarbeitung vergleichbarer Programme sicherzustellen. Um Rechenschaft über die Wirkung des Programms abzulegen und institutionelles Lernen zu fördern, hat das SECO regiosuisse mit der Durchführung der vorliegenden Kurzevaluation beauftragt. Gleichzeitig war HotellerieSuisse vertraglich damit beauftragt, einen Schlussbericht zum Coaching-Programm zu erstellen, der auf Erkenntnisse sowie allfällige weiterführende Massnahmen eingeht. Dieser Bericht liegt vor, siehe Schlussbericht Coaching-Programm HotellerieSuisse 2025. Die NRP folgt, wie auch die Evaluation ausführt, dem Prinzip der Anschubfinanzierung. Eine weiterführende Unterstützung eines allfälligen identischen Programms seitens HotellerieSuisse ist somit nicht möglich und muss von der Branche selbst sichergestellt werden. Die Diskussion für Standortförderung des SECO verfügt jedoch über verschiedene Instrumente (Innoutour, NRP, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH), Schweiz Tourismus (ST), Informations- und Kommunikationsplattformen, etc.) welche die Beherbergungsbranche unterstützen und Akteurinnen und Akteure vernetzen können. Bei einer Konzeption eines ähnlichen Programms in einem anderen Bereich zu einem anderen Zweck wäre es sicherlich sinnvoll, die Beständigkeit auf Projekt- und Programmebene bereits bei der Konzeption mitzudenken. Massnahmen - Unterstützung seitens SECO durch die Instrumente der Direktion für Standortförderung. Verantwortung - SECO; auf Anfrage von Partnern und Projektträgern Termine - Laufend