

**2015**

# ***GESCHÄFTSBERICHT***

zur nachhaltigen Entwicklung  
der Schweizer Jugendherbergen



**Schweizer Jugendherbergen. So muss es sein.**

# Inhalt

02	Inhalt
03	Vorwort
04	Kennzahlen
07	Portrait
13	Zielerreichung 2015
21	Unser Angebot
25	Unsere Gäste
29	Unsere Mitarbeiter
33	Unser Verhältnis zur Umwelt
37	Unsere Wirtschaftlichkeit
45	Struktur und Corporate Governance
51	Finanzberichterstattung
59	Revisionsbericht
61	Ausblick und Schwerpunkte 2016

## Index

S. 1:	Jugendherberge Gstaad Saanenland, Fotograf: Alexander Gempeler
S. 6:	Jugendherberge Basel, Fotograf: Mischa Scherrer
S. 12:	Jugendherberge Scuol, Fotograf: Mischa Scherrer
S. 20:	Jugendherberge Interlaken, Fotograf: Mischa Scherrer
S. 24:	Jugendherberge Scuol, Fotograf: Mischa Scherrer
S. 28:	Jugendherberge Interlaken, Fotograf: Mischa Scherrer
S. 32:	wellnessHostel <sup>4000</sup> , To-Fly GmbH, © Lauber IWISA
S. 36:	Jugendherberge Interlaken, Fotograf: Roger Baumer
S. 44:	Jugendherberge Interlaken, Fotograf: Roger Baumer
S. 50:	Jugendherberge St. Moritz, Fotograf: Michel van Grondel
S. 60:	wellnessHostel <sup>4000</sup> Saas-Fee, Fotograf: Ruedi Walti

## Lesbarkeit

Zugunsten der Lesbarkeit wird im Geschäftsbericht zur nachhaltigen Entwicklung der Schweizer Jugendherbergen die männliche Form benützt. Selbstverständlich ist die weibliche Form damit eingeschlossen.

Wenn nicht speziell vermerkt, beziehen sich die publizierten Angaben und Zahlen auf die vom Verein Schweizer Jugendherbergen in Eigenregie geführten 46 Pacht-/Mietbetriebe (ohne Franchisebetriebe).

## Impressum

Redaktion: Fredi Gmür, René Dobler, Janine Bunte  
Layout: Stern-Design, Zürich und Manuel Bassi, SJH  
Druck: PROWEMA GmbH, Pfäffikon  
Übersetzung: USG Übersetzungs-Service AG, Ittigen  
Papier: Offset Euroset matt, SK 3, 100 g/m<sup>2</sup> (FSC-zertifiziert)  
Auflage: 3'500 Deutsch, 250 Französisch, 300 Englisch  
Herausgeber: Schweizer Jugendherbergen | Schaffhauserstrasse 14 | Postfach | 8042 Zürich |  
Tel. +41 (0)44 360 14 31 | Fax +41 (0)44 360 14 25 | [geschaeftsleitung@youthhostel.ch](mailto:geschaeftsleitung@youthhostel.ch) |  
[www.youthhostel.ch](http://www.youthhostel.ch)



# VORWORT

2/3

2015 war in jeder Hinsicht ein sehr herausforderndes Jahr. Bilder von kriegerischen Handlungen, enormen Nöten von Menschen, ein noch nie erlebter Flüchtlingsstrom und Terrorattacken auch in europäischen Städten, prägten den Alltag. Und auch unsere Wirtschaft spielte verrückt! Mit dem Entscheid der Nationalbank zur Aufhebung des Euro-Mindestkurses am 15. Januar hat sich die Situation drastisch verändert. Alle exportorientierten Unternehmen spüren dies markant. Unsere Tourismusbranche, und so auch die Schweizer Jugendherbergen mit einem Marktanteil aus dem Euro-Raum von über 20%, sind davon ganz besonders betroffen. So erstaunt es nicht, dass die Logiernächte um 4,7% und der Betriebsertrag um 1,7% abnahmen; der Cashflow liegt bei 8,28 Millionen Franken und somit rund 1 Million Franken unter dem Vorjahresniveau.

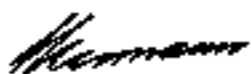
Alle Stufen unserer Organisation reagierten auf diese neue Marktsituation sehr schnell. Umfassende Sofortmassnahmen – alle im Einklang mit unserer mittelfristigen strategischen Ausrichtung und in sozialer Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern und der Gesellschaft – wurden bereits im Februar eingeleitet. Die Finanzlage der Schweizer Jugendherbergen ist weiterhin gesund und wir sind im Markt sehr gut aufgestellt. Dies gibt uns die Sicherheit und Kraft, unsere Netzwerk- und Nachhaltigkeitsstrategie konsequent weiterzuführen. Verschiedene Neu-/Umbauprojekte sind in Planung und werden voraussichtlich 2016 realisiert.

Für nachhaltiges Bauen und Betreiben der Jugendherbergen gilt unsere Organisation national wie international als Pionier. So wurde einmal mehr unsere Arbeit mit dem Watt d'Or 2015 und dem Prix Lignum 2015 für die Neubauten wellnessHostel<sup>4000</sup> und Gstaad Saanenland gewürdigt. Und nicht nur dies: nach dem Hotelrating der SonntagsZeitung gehören die Jugendherbergen Scuol und Saas-Fee zu den zehn schönsten Budget-Hotels der Schweiz.

Unsere Erfahrungen wollen wir weitergeben. Die zwei neu erschienenen Bücher «Ein Pionierbau für die Alpen» und «Schweizer Jugendherbergen – Eine nachhaltige Architekturgeschichte» sollen die ganze Tourismusbranche motivieren, die Geschäftstätigkeit auf die Prinzipien des sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Handelns auszurichten.

Im Jahr 2015 wurden die Delegierten, der Präsident und die Vorstandsmitglieder für die Amtsperiode 2016–2019 gewählt. Der Erneuerungsprozess im obersten strategischen Führungsgremium, im Vorstand, konnte zudem mit den Berufungen von Corinne Denzler und Corinne Michel Abegg erfolgreich fortgesetzt werden. Diesen Prozess führen wir weiter und wollen so sicherstellen, dass auch in der nächsten Generation die Werte der Jugendherbergen, so wie sie vor über 91 Jahren von unseren Vorfahren definiert wurden, weiterleben.

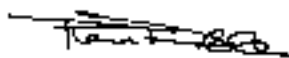
Für die grosse Unterstützung in dieser herausfordernden Zeit danken wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern und all unseren Partnern ganz herzlich!



**Stephan Kurmann**  
Präsident SJH  
s.kurmann@youthhostel.ch



**Fredi Gmür**  
CEO SJH  
f.gmuere@youthhostel.ch



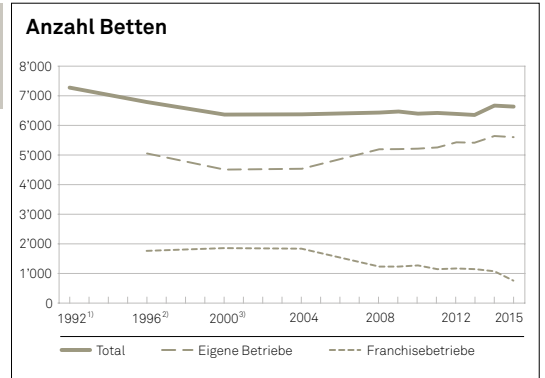
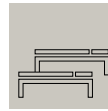
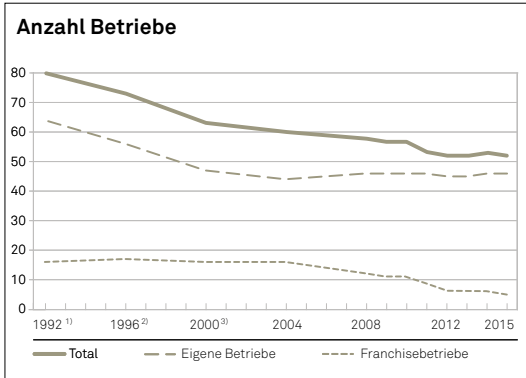
**René Dobler**  
CEO SSST  
r.dobler@youthhostel.ch



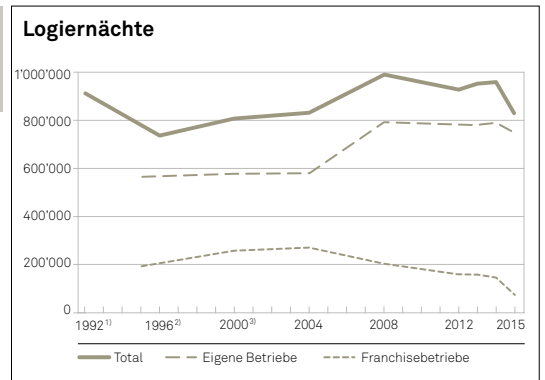
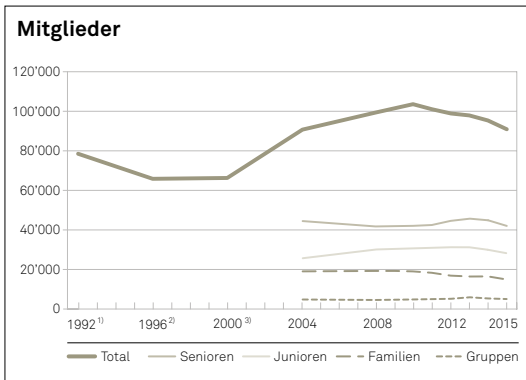
**Janine Bunte**  
CFO SJH/SSST  
j.bunte@youthhostel.ch

# KENNZAHLEN

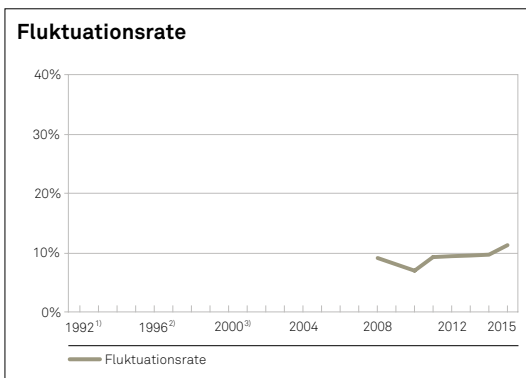
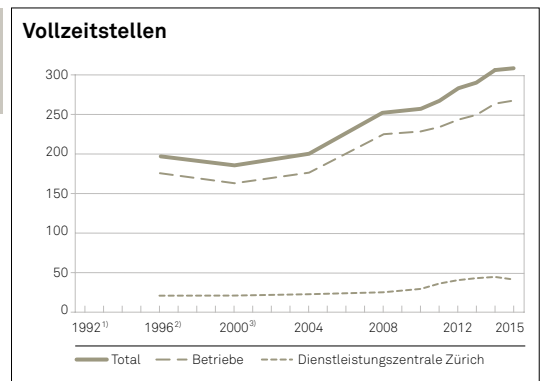
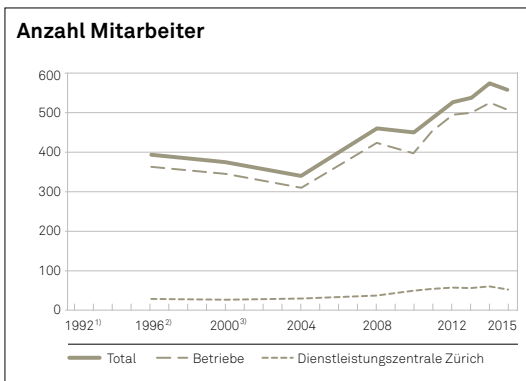
## Unser Angebot



## Unsere Gäste



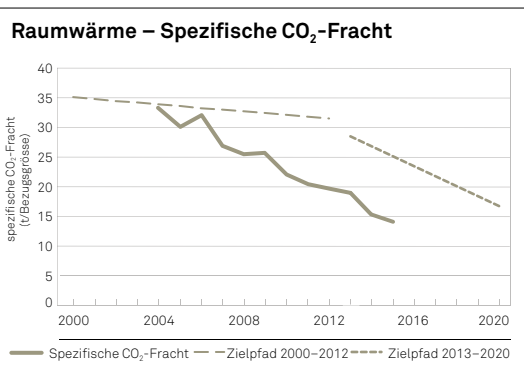
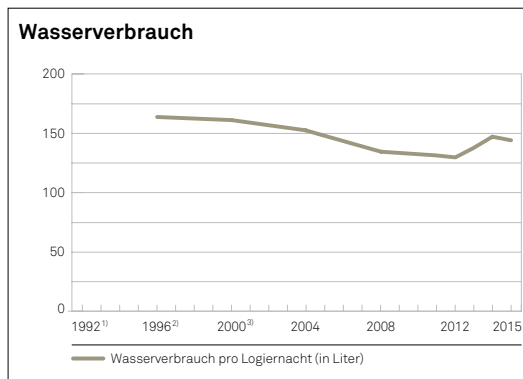
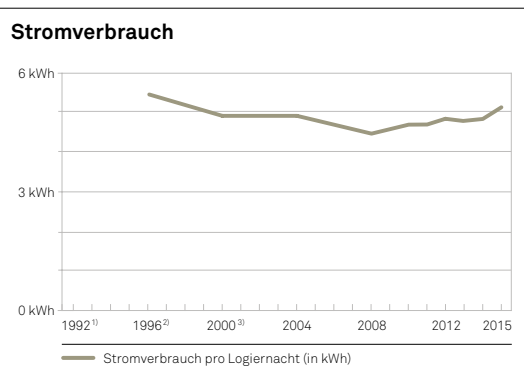
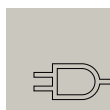
## Unsere Mitarbeiter



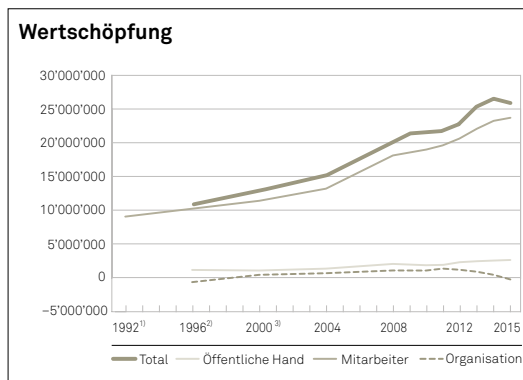
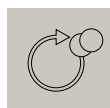
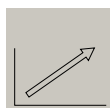
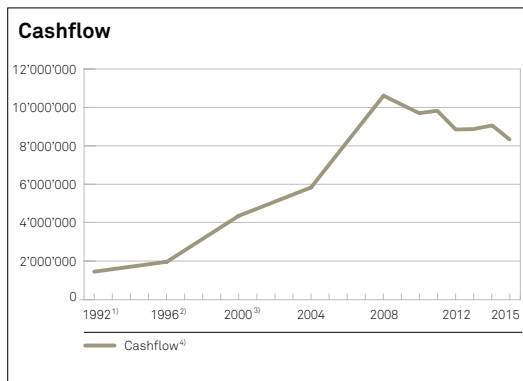
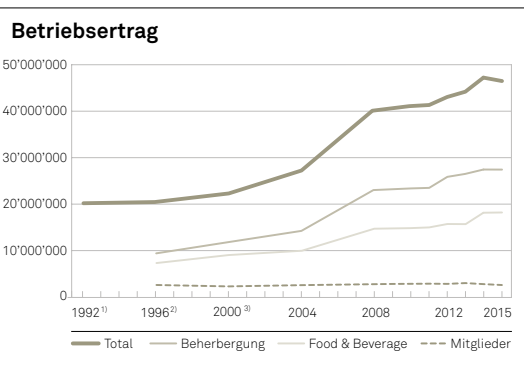
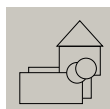
Die Zahlentabellen finden Sie jeweils an den Kapitelenden.

- <sup>1)</sup> Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise
- <sup>2)</sup> Einleiten der Reorganisation
- <sup>3)</sup> Start Umsetzung der strategischen Planung
- <sup>4)</sup> Vor Zuweisungen und Abschreibungen

## Unser Verhältnis zur Umwelt



## Unsere Wirtschaftlichkeit





Wir wollen

- qualitätsbewussten, sozialverantwortlichen und umweltverträglichen Jugend- und Familientourismus fördern,
- die menschliche Begegnung in den Mittelpunkt stellen,
- dem partnerschaftlichen Gedanken auf allen Ebenen nachleben,
- unsere Stellung und unser Image als wichtigste jugend- und familien-touristische Organisation stärken,
- angemessene wirtschaftliche Ergebnisse erzielen, die den Fortbestand unserer Organisation sichern.

Verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln ist ein Anspruch, den die Schweizer Jugendherbergen an sich stellen. Entsprechend wurden bereits im Jahr 1994 mit dem Leitbild die Grundlagen für ein ausgewogenes ökonomisches, soziales und ökologisches Handeln geschaffen.

Unser oberstes Ziel ist die Beibehaltung von preiswerten Leistungen. Trotzdem wollen wir den steigenden Qualitätsanforderungen entsprechen. Wir wollen durch eine bedürfnisgerechte, innovative Leistungsgestaltung unserem Gast ein Angebot bieten, das attraktiv ist und ihm im Vergleich zu anderen Beherbergungsformen echte Alternativen bietet, d.h. das Einfache kultivieren. Besondere Aufmerksamkeit schenken wir überblickbaren Strukturen, der persönlichen Führung der Betriebe und einer angenehmen Atmosphäre. Die Schweizer Jugendherbergen sind eine politisch und konfessionell neutrale Non-Profit-Organisation und als solche in allen Landesteilen der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein tätig.

Für die Schweizer Jugendherbergen stehen drei unabhängige Partnerorganisationen:

- der **Verein Schweizer Jugendherbergen** ist verantwortlich für den Betrieb der Jugendherbergen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein;
- die **die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus** ist Eigentümerin von 28 Jugendherbergen in der Schweiz;
- die **Stiftung für Jugendherbergen in der Schweiz** unterstützt finanziell Landerwerb, Bauten, Umbauten, Reparaturen und Einrichtung von Jugendherbergen mit langfristigen Darlehen.

Für das Jahr 2015 wird eine konsolidierte Jahresrechnung des Vereins Schweizer Jugendherbergen, der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus und der Stiftung für Jugendherbergen in der Schweiz erstellt. Die konsolidierte Jahresrechnung kann ab 13. Juni 2016 unter folgender Adresse bezogen werden: Schweizer Jugendherbergen, Geschäftsleitung, Schaffhauserstrasse 14 / Postfach, 8042 Zürich, Tel. +41 44 360 14 31, E-Mail: geschaeftsleitung@youthhostel.ch.

## Netzwerkstrategie

Die Netzwerkstrategie der Schweizer Jugendherbergen hat zum Ziel, ein gut abgedecktes Netzwerk in touristisch attraktiven Regionen und Destinationen der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein sicherzustellen.

Das Netzwerk ist in A-, B- und C-Standorte aufgeteilt. Standorte definieren nicht die Jugendherbergen selbst, sondern die Destinationen mit ihrem Angebot und der Marktattraktivität, in welchen sich die Betriebe befinden.

**A-Standorte** International bekannte Tourismuszentren  
 Basel | Bern | Davos | Grindelwald | Interlaken | Lausanne | Luzern | Montreux | Gstaad Saanenland | Saas-Fee | Schaan-Vaduz | St. Moritz | Zermatt | Zürich

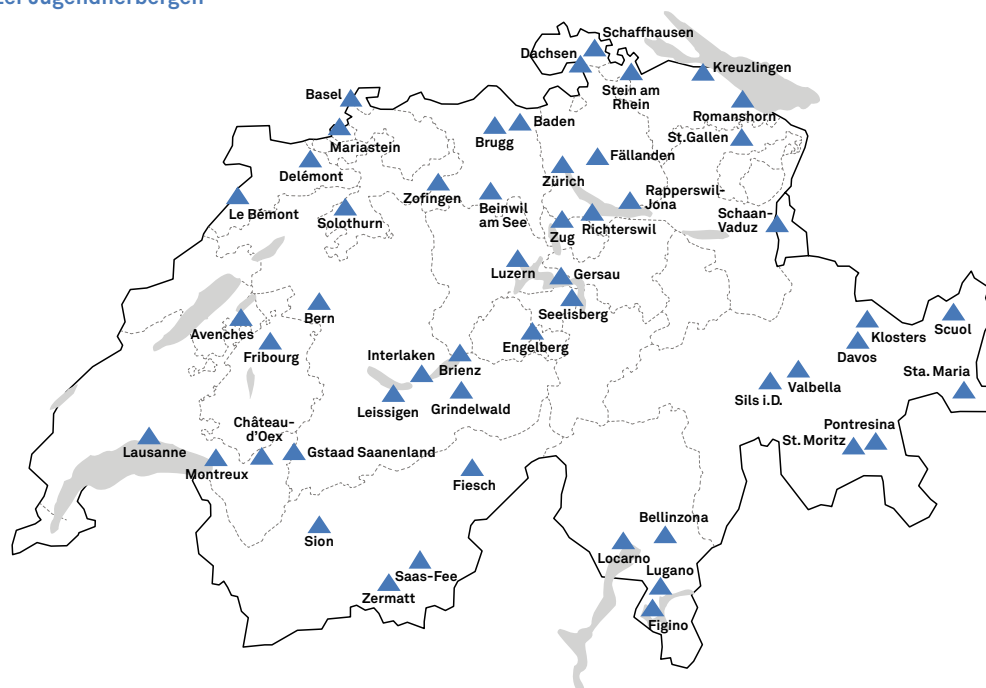
**B-Standorte** Destinationen mit grosser Nachfrage aus der Schweiz und dem benachbarten Euro-Raum

Avenches | Baden | Bellinzona | Brienz | Brugg | Dachsen-Rheinfall | Engelberg | Fiesch | Figino | Fribourg | Klosters | Kreuzlingen | Locarno | Lugano | Pontresina | Schaffhausen | Scuol | Sion | Solothurn | St. Gallen | Valbella

**C-Standorte** Übrige Standorte als Ergänzung des vielseitigen Angebots und einer guten Abdeckung des nationalen Netzwerks oder Jugendherbergen mit historischer Bedeutung  
 Beinwil am See | Le Bémont | Château-d'Oex | Delémont | Fällanden | Gersau | Leissigen | Mariastein-Rotberg | Rapperswil-Jona | Richterswil | Romanshorn | Seelisberg | Sils i.D. | Sta. Maria | Stein am Rhein | Zofingen | Zug (\*Franchisebetriebe)

### Netzwerk der Schweizer Jugendherbergen

Stand April 2016





# Nachhaltigkeitsstrategie

Die Schweizer Jugendherbergen bekennen sich zur Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Bestandteil unserer Organisationsphilosophie, dies im Umgang mit Anspruchsgruppen, in der Gestaltung der Produkte und beim Umweltschutz.

Unter Nachhaltigkeit verstehen wir die Berücksichtigung sozialer und ethischer Anliegen als Ganzes, genauso wie den vernünftigen Umgang mit Ressourcen.

## Ökonomie

- Obwohl wir eine Non-Profit-Organisation sind, werden die Dienstleistungen der Jugendherbergen so gestaltet, dass genügend Ertrag übrigbleibt, um den Mitarbeitern Kontinuität und der Organisation Weiterentwicklungspotential bieten zu können.

## Ökologie

- Bei jeglichen Unternehmungen der Schweizer Jugendherbergen – seien es Neubauten oder Renovierungsarbeiten, die Erneuerung des Fuhrparks, das Festlegen von Einkaufspartnern, die Konzeption der IT-Unterstützungen o.Ä. – sind der anfallende Energieverbrauch und die meist dabei entstehenden Emissionen wegweisende Indikatoren.
- Wir legen grossen Wert darauf auch entlang der Wertschöpfungskette auf die Anwendung von Nachhaltigkeitsprinzipien zu achten und zu setzen.

## Soziales

- Die Preise sind so gestaltet, dass die Dienstleistungen erschwinglich bleiben und dennoch gute Qualität und faire Löhne gewährleistet werden können.
- Hindernisfreie Produkte und Dienstleistungen sind ein wichtiges Anliegen, um allen Menschen den Besuch einer Jugendherberge zu ermöglichen.
- Bei baulichen Massnahmen wird nicht nur auf Energieverbrauch, Komfort und die Verträglichkeit der verbauten Materialien geachtet, sondern auch zentral auf die möglicherweise vielfältigen Folgen für Anwohner.
- Die Sensibilisierung des Gastes für Nachhaltigkeitsaspekte und deren vielfältige Ausprägung ist eine potentielle, nicht unerwünschte Nebenwirkung eines Aufenthaltes.
- In den Veröffentlichungen zum Thema Nachhaltigkeit soll der Mensch im Mittelpunkt stehen, wenn auch viele andere, technische, prozessuale und organisatorische Elemente eine wichtige Rolle spielen.

Die Schweizer Jugendherbergen wollen dazu beitragen, dass die Ziele der nachhaltigen Entwicklung gemäss Bundesverfassung und im Sinne des Erdgipfels von Rio de Janeiro 1992 in ihrem Einflussbereich langfristig erreicht werden können.

Wir sind uns bewusst, dass die Ziele der nachhaltigen Entwicklung nicht von heute auf morgen erreicht werden können. Alle Entscheide werden mit den Zielen der nachhaltigen Entwicklung in Einklang gebracht und auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüft.

Bei der Zielerreichung setzen wir auf Vorbildwirkung und Motivation für die ganze Tourismusbranche.

# Wertvorstellungsprofil

Der Vorstand der Schweizer Jugendherbergen hat als Basis der strategischen Planung das Wertvorstellungsprofil definiert:

## Eigenkapitalbildung

Der Eigenfinanzierungsgrad soll mindestens 40% betragen.

## Überschussverwendung

Es darf keine Überschussausschüttung an die Mitglieder erfolgen.

## Investitionstätigkeit

Der erwirtschaftete Überschuss muss reinvestiert werden.

## Risiko bei Investitionen

Der Verein Schweizer Jugendherbergen muss die Investitionen der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus tragen können. Die langfristige Vollkostendeckung muss gewährleistet sein.

## Umsatzwachstum

Branchenwachstum.

## Pricing

Bettenpreis der Mehrbettzimmer: Vergleichbar mit Preisniveau der Mitbewerber vor Ort. Bettenpreis der Zweibettzimmer: Ausschöpfung der örtlichen Möglichkeiten.

## Angebot

Mehrheitlich Mehrbettzimmer.

## Marktleistungsqualität

Mehrbettzimmer besser als Mitbewerber, jedoch mindestens gemäss Bauhandbuch der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus.

## Reichweite | Standorte | Netz

Touristische Zentren der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein als Schwerpunkte.

## Eigentumsverhältnisse

An touristisch relevanten Standorten sind Häuser anzustreben, die auf eigene Rechnung betrieben werden. Zur Ergänzung des Netzwerkes Franchisepartner, jedoch keine Konkurrenzsituation schaffen.

## Innovationsneigung

Orientierung an vorbildlichen Branchenleistungen, sowie Nachfrage-trends von Jugendlichen und Familien im Kerngeschäft «Unter-kunft und Verpflegung» sind frühzeitig aufzunehmen.

## Verhältnis zu Entscheidungsträgern

Optimales Lobbying zur Erreichung unserer ideellen Ziele.

## Erreichung gesellschaftlicher Ziele

Gemäss Leitbild der Schweizer Jugendherbergen und Mission Hostelling International.

## Berücksichtigung Interessen der Mitarbeiter

Soziales Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, soweit unternehmensweit vertretbar.

## Führungsstil

Weitgehend kooperativ auf Basis Zielvereinbarung und Qualifika-tionsverfahren.



**2015** **Watt d'Or** | wellnessHostel<sup>4000</sup> und Aqua Allalin Saas-Fee, Jugendherberge Gstaad Saanenland  
Gewinner in der Kategorie «Gebäude und Raum»



**2015** **Prix Lignum** | wellnessHostel<sup>4000</sup>  
3. Rang des Holz-Preises der Region Mitte



**2014** **Milestone Schweiz** | wellnessHostel<sup>4000</sup> und Aqua Allalin Saas-Fee  
2. Preis in der Kategorie «Herausragende Projekte»



**2013** **Auszeichnung guter Bauten Kanton Basel-Landschaft und Kanton Basel-Stadt** |  
Jugendherberge Basel



**2013** **HI-5ives! Awards** | Jugendherberge Interlaken «Best Hostel 2013»



**2013** **HI-5ives! Awards** | Jugendherberge Interlaken «Most Comfortable Hostel 2013»



**2012** **Holzhandwerk** | Sonderpreis für die Sanierung und Erweiterung der Jugendherberge St. Moritz



**2012** **Die 50 besten Geschäftsberichte der Schweiz** | Sieger der Kategorie NPOs



**2011** **ZKB Nachhaltigkeitspreis für KMU** | Auszeichnung für einen herausragenden Beitrag  
im Bereich der nachhaltigen Entwicklung



**2011** **Schweizer Solarpreis** | Auszeichnung in der Kategorie A «Persönlichkeiten/Institutionen» für ein  
umfassendes Umweltmanagement und für die Vorreiterrolle im umweltverträglichen Tourismus



**2010** **Award Marketing + Architektur** | Auszeichnung Jugendherberge Scuol, Hauptgewinner



**2010** **Award Marketing + Architektur** | Auszeichnung Jugendherberge Scuol,  
Sonderpreis «Green Technology»



**2010** **Award Marketing + Architektur** | Auszeichnung Jugendherberge Scuol, Kategoriensieger  
«Hotels, Restaurants»



**2010** **myclimate Award** | Auszeichnung für die beste Integration der CO<sub>2</sub>-Kompensation

**2008** **Hans E. Moppert Preis** | Auszeichnung Jugendherberge Scuol für Nachhaltigkeit im Alpentourismus



**2008** **ICOMOS Schweiz** | Auszeichnung Jugendherberge Zürich für bewussten Umbau eines Gebäudes  
aus den 60er-Jahren



**2007** **Milestone Schweiz** | Tourismuspreis für die Nachhaltigkeitsstrategie

**1999** **Event Master Schweiz** | Gewinner in der Kategorie «Public Events» für 75 durchgeführte  
Events im Jubiläumsjahr «75 Jahre Schweizer Jugendherbergen»



HOSTELLING  
INTERNATIONAL

# **ZIEL- ERREICHUNG 2015**

**12/13**

Unser erstes Ziel ist die Beibehaltung von preiswerten Leistungen. Trotzdem wollen wir auch den steigenden Qualitätsanforderungen entsprechen. Wir wollen durch eine bedürfnisgerechte, innovative Leistungsgestaltung unserem Gast ein Angebot machen, das attraktiv ist und ihm im Vergleich zu anderen Beherbergungsformen echte Alternativen bietet, d.h. das Einfache kultivieren. Besondere Aufmerksamkeit schenken wir überblickbaren Strukturen, der persönlichen Führung der Betriebe und einer angenehmen Atmosphäre.

# Indikatoren zu unserem Angebot

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung Mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison	↗	☺	Nein
Q-Gütesiegel Schweizer Tourismus und HI-Q	Rezertifizierung	Sämtliche Betriebe sind Schweiz- und HI-Q-rezertifiziert mit Stufe 1; Keyhostels und Dienstleistungszentrale Zürich mit Stufe 2	↗	☺	Nein
ibex fairstay Label EU-Umweltzeichen	Rezertifizierung	Rezertifizierungen sind frühzeitig zu planen und termingerecht einzuleiten. Bei Rezertifizierung erreichen die Betriebe mindestens die gleiche Punktzahl	↗	☺	Nein
ibex fairstay Label EU-Umweltzeichen	Zertifizierung	Jugendherberge Gstaad Saanenland und Saas-Fee* sind zertifiziert	↗ <small>*im Prozess</small>	☺	Nein
Planung	Erstellung Detailplanung 2016 und Grobplanung 2017	Detailplanung 2016; Grobplanung 2017	↗	☺	Nein
Betriebe generell	Betriebsübergaben/-übernahmen sicherstellen	Betriebsübergaben/-übernahmen erfolgen nach Checkliste und werden schriftlich dokumentiert	↗	☺	Nein
Betriebe generell	Sicherheit auf den Spielplätzen steigern	Regelmässige Kontrolle durch Betriebsleiter	↗	☺	Nein
Betriebe generell	Altersgruppen spezifische Spielangebote	Umsetzung in Pilotbetrieben	↘	☹	Ja
Betrieblicher Unterhalt	Nulltoleranz zu defekten Gegenständen und Schmutz/Schmierereien	Regelmässige Kontrolle und Einhaltung Konzept «Betrieblicher Unterhalt»	↗	☺	Nein
Andermatt	Neubau Jugendherberge, 3a restaurant bar lounge	Grundsatz-Entscheidung für Realisierbarkeit	↗	☺	Nein
Bern	Totalrenovation Jugendherberge	Baubewilligung vorliegend	↘	☹	Ja
Genf	Eigengeführte Jugendherberge	Evaluation Ersatzstandort/Ersatzbetrieb	→	☺	Ja
Hindernisfreie Jugendherbergen	Ausbau Angebot für Menschen mit Behinderung	Steigerung des hindernisfreien Bettenangebots auf 35%	→	☺	Ja
Hindernisfreie Jugendherbergen	Barrierefreiheit der Homepage	Zertifizierung der Homepage «Access for all»	↘	☹	Ja
Hindernisfreie Jugendherbergen	Steigerung der Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung	Durchführung von Sensibilisierungskursen für Mitarbeiter	↗	☺	Nein
3a restaurant bar lounge	Angebotserweiterung	Angebotsintegration in Jugendherbergen und Evaluation zusätzlicher Standorte	↘	☹	Ja
Marketing & Sales	Erarbeitung Verkaufskonzept (Ziel- und Neigungsgruppen, Vertriebskanäle, Unterstützungsmassnahmen) auf Unternehmens- und Betriebsstufe für Winter-/Sommerbetriebe und Mitgliederwesen	Verkaufskonzept erstellt und in Umsetzung	↘	☹	Ja
Marketing & Sales	Strukturierter Verkauf übers ganze Jahr	Jahresplanung	→	☺	Ja
Marketing & Sales	Zielgruppengerechte Angebotsbündelung zu regulären Preisen	Verkauf zu regulären Preisen	→	☺	Ja
Marketing & Sales	Intensivierung Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden und HI	Off-/Online-Verkauf von SJH-Gesamtangebot über Vertriebskanäle der nationalen Verbände und www.hihostels.com	↘	☹	Ja
Marketing & Sales	Konzentration auf Schweiz, Deutschland und Zukunftsmärkte China, Indien und Brasilien	Konzentration auf definierte Zielmärkte	→	☺	Ja
Marketing & Sales	Enge Zusammenarbeit mit regionalen Partnern/Leistungsträgern an Standorten der Top-Jugendherbergen ausbauen	Aktive Kontaktpflege und Nutzung der Synergien; Verstärkung der Jugendherbergen-Präsenz und Steigerung Vermittlungsvolumen	→	☺	Ja
eMarketing	SJH-Website und Mobilwebsite neu	Konzeption und Realisation sind abgeschlossen	↘	☹	Ja
eMarketing	Interaktionen auf Social Media fördern	Laufend neue Einträge 80'000 bestellte Newsletter	↘	☹	Ja

# Indikatoren zu unseren Gästen und Mitgliedern

14/15

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards in den Bereichen Empfang, Information, Hauswirtschaft, Küche, Hygiene, Administration, Rechnungswesen, Kassawesen, Reservationsmanagement und einfachem Unterhalt sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung; mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison	↗	☺	Nein
Food & Beverage	Qualitätssicherstellung durch Einkauf bei Vertragslieferanten	100%iger Einkauf bei definierten Lieferanten	↗	☺	Nein
Food & Beverage	Rezeptdatenbank inkl. Kalkulationen	Erstellung, Schulung, Anwendung	↘	☹	Ja
Food & Beverage	Präsentation auf Buffet optimieren	Minimalstandards sind definiert und umgesetzt	↗	☺	Nein
Hygiene	Hygienekonzept konsequent umsetzen und immer aktuell halten	Keine Beanstandungen bei Kontrollen	↗	☺	Nein
Hygiene	Hygiene-Schulung durchführen	Sämtliche Fachmitarbeiter erhalten eine intensive Schulung; mind. 1 Hygiene-Schulung pro Saison auf Betriebsstufe	→	☺	Ja
Hygiene	Encasing	Auswertung Pilotbetriebe Gstaad Saanenland und Saas-Fee und bei positiven Erkenntnissen Umsetzung in allen Jugendherbergen	↘	☹	Ja
Non-Food	Einheitliches Geschirr und Besteck	Definition SJH-Linie; Neu-/Ersatzeinkauf gemäss Definition	↗	☺	Nein
Gästerückmeldungen	Integration in externe Gästebewertungs-Systeme	Konzeption, Evaluation und Integration abgeschlossen; laufendes Monitoring Entwicklung mit Vergleich zum Vorjahr	↘	☹	Ja
Gästerückmeldungen	Gästerückmeldungen auswerten und Erkenntnisse umsetzen	Täglich auswerten; daraus ableitende Massnahmen stufengerecht weiterleiten	↗	☺	Nein
Gästerückmeldungen	Reklamationen werden innerhalb 48 Stunden in Absprache mit den Bereichsleitungen/ Geschäftsleitung bearbeitet	Reaktionszeit 48 Stunden und direkte Vorgesetzte sind 100%ig ins Reklamationsmanagement integriert	↗	☺	Nein
Zufriedenheit	Gästezufriedenheit auf hohem Niveau halten	Zufriedenheitsgrad mindestens 80	↗	☺	Nein
Logiernächte	Logiernächtezahl unter Berücksichtigung von betrieblichen und baulichen Veränderungen	850'000 Logiernächte auf Unternehmensstufe	↘	☹	Ja
Mitgliederbestand	Mitgliederzahl halten	Mindestens 100'000 Mitglieder	↘	☹	Ja
Mitgliederertrag in CHF	Mitgliederertrag steigern	Mindestens CHF 3'000'000 (Jahres- und Tagesmitgliedschaften; Gratismitgliedschaften minimieren)	↘	☹	Ja

# Indikatoren zu unseren Mitarbeitern

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Einführung	Jeder Mitarbeiter wird stufengerecht eingeführt	Stufengerechtes Einführungsprogramm	↗	☺	Nein
Beruf und Familie	Arbeitsumfeld schaffen, dass es den Mitarbeitern gelingt, Beruf und Familie zufriedenstellend zusammenzubringen	Flexibilität bei Arbeitspensum, ohne dass Arbeitsqualität/-klima leidet	↗	☺	Nein
Lohnsystem	Die Löhne sind mindestens branchenüblich und die nach L-GAV definierten Minimallöhne werden nicht unterschritten	Vergleichszahlen Branche; L-GAV	↗	☺	Nein
Zielvereinbarung, Qualifikation, Entwicklungsplan	Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und individueller Entwicklungsplan mit jedem Mitarbeiter durchführen	Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, Entwicklungsplan für jeden Mitarbeiter	↗	☺	Nein
Aus-/Weiterbildung	Aktives stufengerechtes Weiterbildungsmanagement	Besuch von mindestens 2 Aus-/Weiterbildungskursen (intern und/oder extern)	→	☺	Ja
Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung	Die definierte Arbeitssicherheit sicherstellen und aktive Gesundheitsförderung vornehmen	Reduktion Ausfalltage durch Unfall und Krankheit um 10%	↘ +26%	☹	Ja
Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung	Sicherheitsbeauftragter SJH	Integration in Organisationsstruktur	↗	☺	Nein
Ferien-/ Ruhetagekontrolle	Ferien-/Ruhetagekontrolle wird für jeden Mitarbeiter geführt und durch den direkt Vorgesetzten kontrolliert	Lückenlose Dokumentation	↗	☺	Nein
Sozialberatung	Sämtliche Mitarbeiter kennen die Dienstleistungen und Ansprechpartner der externen Sozialberatungsstelle	Sinnvolle Nutzung der Sozialberatungsstelle MOVIS	↗	☺	Nein
Altersvorsorge	Die Vermögenslage der Altersvorsorge-Stiftung sichert den Mitarbeitern die Pension	Deckungsgrad über 104%	→ 103.26%	☺	Ja
Zivildienstleistende	Einsatzplanung für Zivildienstleistende nach Vorgaben des Pflichtenhefts	Pflichtenheft	↗	☺	Nein
Zivildienstleistende	Sinnvolle Ausschöpfung der 20 Zivildienst-Jahresstellen durch systematische Planung	Ausschöpfung Kontingent	↗	☺	Nein
Zufriedenheit	Durch positive Beeinflussung Arbeitsklima auf allen Stufen auf hohem Niveau halten	Mindestens Zufriedenheitsgrad 90 auf Unternehmensstufe	↗ 98	☺	Nein
Fluktuationsrate	Mitarbeiter aktiv fördern und Arbeitsklima positiv beeinflussen	Fluktuation auf Unternehmensstufe maximal 10%	↘ 11.4%	☹	Ja
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	Konstruktive Zusammenarbeit zwischen MAK und Geschäftsleitung/Vorstand aktiv fördern	Quartalsweise Aussprachen	↗	☺	Nein



# Indikatoren zu unserem Verhältnis zur Umwelt

16/17

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Umweltstandards sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung; Mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison	↗	☺	Nein
Arbeitsweise, Auftragswesen	Ökologische Aspekte werden in der täglichen Arbeit und bei Auftragsvergabe berücksichtigt	Arbeitsweise und Auftragsvergabe nach ökologischen Grundsätzen	↗	☺	Nein
Raumwärme CO <sub>2</sub> -Fracht	Reduktion CO <sub>2</sub> -Fracht gegenüber Jahr 2000	Mindestens 45%	↗ 58.5%	☺	Nein
Stromverbrauch	Limitierung Stromverbrauch pro Logiernacht	Maximal 5 kWh	→ 5.1 kWh	☹	Ja
Wasserverbrauch	Limitierung Wasserverbrauch pro Logiernacht	Maximal 135 lt	↘ 144 lt	☹	Ja
CO <sub>2</sub> -Kompensation	Aktiver Verkauf der CO <sub>2</sub> -Kompensation	55% der Gäste kompensieren	↗ 57.6%	☺	Nein
Produkte und Materialien	Umweltgerechter Einkauf	Definierte Normen werden eingehalten	↗	☺	Nein
Abfall und Entsorgung	Abfall- und Entsorgungskonzept überprüfen und weiterentwickeln	Konzept ist überprüft und Erkenntnisse sind umgesetzt	↗	☺	Nein
Non-Food	Bündelung Lieferanten	Möglichst viele Produkte vom selben Lieferanten beziehen	↗	☺	Nein
Hygiene	Ökologische Produkte bei der Reinigung verwenden	PurEco-Produkte (oder gleichwertig) werden als Pflichtprodukte verwendet	↗	☺	Nein
Mobilität	Mobilitätskonzept weiterentwickeln	Überarbeitung abgeschlossen	↘	☹	Ja
Produktgestaltung	Ökologische Aspekte werden in Produktgestaltung integriert	Produktewahl	↗	☺	Nein
Kommunikation	Ökologisches Engagement der SJH ist fester Bestandteil der Kommunikationsmassnahmen	Berichterstattung	↗	☺	Nein

# Indikatoren zu unserer Wirtschaftlichkeit

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Marktentwicklung	Systematische Stammkundenpflege	Konzept für Stammgast-Pflege erstellen und erste Massnahmen einleiten	↘	☹	Ja
Nationales Engagement	Aktive Zusammenarbeit mit Parahotellerie Schweiz, hotellerieuisse, Fachgruppen und Gremien	Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit halten; Synergien nutzen	↗	☺	Nein
Internationale Zusammenarbeit	Leaderfunktion wahrnehmen	Aktives Mitwirken zur Stärkung des internationalen Netzwerks von Hostelling International	↗	☺	Nein
Internationale Zusammenarbeit	Bilaterale Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden fördern	Aktive Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden	↗	☺	Nein
Mitgliedschaften	Zertifizierung als NPO	Zertifizierung eingeleitet	↘	☹	Ja
Vertragswesen, Partnerschaften	Überwachung aller laufenden Verträge und Partnerschaften/ Kooperationen	Aktuelles Vertragsmanagement und lückenlose zentrale Erfassung	↗	☺	Nein
Budgetierung	Erstellen eines 3-Jahres-Budgets	Budgetierung 2016–2018	↗	☺	Nein
Pricing	Aktives Revenue- und Channelmanagement	Umsatzoptimierung	↘	☹	Ja
Kosten-/Nutzenmanagement	Jede Interaktion wird auf Wirksamkeit, Effizienz (Kosten und personelle Ressourcen) überprüft und allfällige Korrekturmassnahmen eingeleitet	Managementaufwand unter 10%	↘ 10.8%	☹	Ja
Dienstleistungszentrale Zürich					
Betriebsertrag in CHF	Umsatz steigern	CHF 52 Mio.	↘ 46.58 Mio.	☹	Ja
Bettenertrag in CHF	Bettenertrag auf Niveau Budget 2014	CHF 9'271 pro Bett	↘ 8'312	☹	Ja
Ertrag pro Logiernacht in CHF	Ertrag pro Logiernacht auf Niveau Budget 2014	CHF 61.18 pro Logiernacht	↗ 62.36	☺	Nein
Margenrechnung	Minimalmargen für Küche, Getränke, Kiosk Non-Food und Ticketverkauf einhalten	Als Minimalmargen gelten: Küche 72%; Getränke 55%; Kiosk Non-Food 25%; Ticketverkauf 15%	↗ Küche 73.6%, Getränke 58.7% Kiosk Non-Food 41.7% Ticketverkauf 30.1%	☺	Nein
Bettenauslastung	Bettenauslastung steigern	55% Bettenauslastung auf Unternehmensstufe	↘ 45.2%	☹	Ja
Cashflow	Investitionstätigkeit am Geschäftsverlauf anpassen	40% des Cashflow deckt sämtliche Investitionen	—	☹	Ja
Ergebnis	Ergebnisoptimierung	5% des Betriebsertrags auf Unternehmensstufe vor EK-Verzinsung	—	☹	Ja
Deckungsbeitrag II	Kostendeckende Führung der Jugendherbergen auf Basis DB II	Sämtliche Jugendherbergen sind gemäss DB II mindestens kostendeckend	↘	☹	Ja
Liquiditätsgrad III	Liquiditätsgrad III auf Niveau 2014 halten	Liquiditätsgrad mindestens 149%	↘ 141%	☹	Ja
Organisationskapital	Organisationskapital auf Niveau 2014 halten	Organisationskapital mindestens 42%	↘ 38%	☹	Ja
Eigenkapitalverzinsung	Verzinsung des Eigenkapitals der SSST	1%	↘ 0%	☹	Ja

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Incoming Umsatz in CHF	Gruppenanfragen aus dem Ausland werden über das Ressort Sales abgewickelt Alle Gruppenanfragen (auch CH-Gruppen) an eine Jugendherberge, die aus Platzgründen nicht angenommen werden können, sind an das Ressort Sales weiterzuleiten	CHF 700'000	↗ 723'670	☺	Nein
E-Commerce Umsatz in CHF	Buchungen über E-Commerce	CHF 12 Mio. und davon 50% über www.youthhostel.ch	↘ 10'533'563	☹	Ja
Cross-Selling Umsatz in CHF	Buchungsmöglichkeit in jeder Jugendherberge für Partnerbetrieb aktiv fördern	CHF 450'000 (CHF 150'000 Jugendherbergen; CHF 300'000 Dienstleistungszentrum)	↘ 173'321	☹	Ja
Cross-Selling Umsatz in CHF	Cross-Selling durch regionale Kooperationen fördern	Kooperationspartner	↗	☺	Nein
Produktivität pro Mitarbeiter in CHF	Flexible am Geschäftsverlauf angepasste Personalplanung	Produktivität auf Unternehmensstufe CHF 160'000	↘ 150'142	☹	Ja
IQMS	Laufende Überprüfung der administrativen Prozesse und optimieren	Sämtliche administrativen Prozesse des IQMS sind überprüft, optimiert und dokumentiert	↗	☺	Nein
IT Infrastruktur	Sicherstellung Verfügbarkeit	100% Verfügbarkeit an 365 Tagen	↗	☺	Nein
IT Betriebssysteme	Aktualisierung der Betriebssysteme und Office-Pakete auf aktuelle Versionen	Migration Windows 7/8 und Office 2013 abgeschlossen	↗	☺	Nein
Debitorenmanagement	Zentrales Debitorenmanagement	Zentralisierung abgeschlossen	↗	☺	Nein
Riskmanagement	Laufende Überprüfung der Risiken gemäss IQMS-Vorgaben, neuen Gegebenheiten anpassen und entsprechend Massnahmen einleiten	Überprüfung und Massnahmendefinition; Risikominimierung	↗	☺	Nein



# **UNSER ANGEBOT**

**20/21**

Wir wollen uns streng an den Grundsatz «Leistung kommt vor Werbung» halten. Dennoch wollen wir eine aktive Marktbearbeitung betreiben, nicht marktschreierisch-aggressiv, sondern mit Stil und Herz auftreten. Dabei sollen die Informationen stets grundehrlich, glaubwürdig und klar sein.

Im Berichtsjahr standen in der Schweiz insgesamt 52 Jugendherbergen mit total 6'317 Betten zur Verfügung. Der Verein Schweizer Jugendherbergen führte 46 Betriebe mit total 5'604 Betten als Pacht-/Mietbetriebe in Eigenregie; 6 Jugendherbergen (Bellinzona, Engelberg, Fiesch, Gersau, Lugano, Romanshorn) mit total 713 Betten gehörten dem Netzwerk als Franchisenehmer an. Durch die Auflösung des Zusammenarbeitsvertrags mit der Jugendherberge Genf per Ende 2014 reduzierte sich das Bettenangebot bei den Franchisenehmern um 334 Betten.

Nach den sehr intensiven Baujahren 2012–2014 (29,82 Millionen Franken Bauvolumen) galt das Jahr 2015 der Planung für die Weiterentwicklung unseres Angebots. Aufgrund der veränderten Marktsituation – ausgelöst mit dem Entscheid der Nationalbank zur Aufhebung des Euro-Mindestkurses – wurde die seit Jahren mit Erfolg umgesetzte Netzwerkstrategie überprüft. Vorstand und Geschäftsleitung sind überzeugt, dass der Erneuerungs- und Wachstumsprozess der vergangenen Jahre wesentlich den Erfolg der Schweizer Jugendherbergen prägte und somit auch bei veränderter Marktsituation weitergeführt werden soll.

### Hindernisfreie Jugendherbergen

Seit 2008 verfolgen die Schweizer Jugendherbergen den konsequenten Ausbau der Infrastruktur und des Angebotes an Dienstleistungen für Menschen mit Einschränkungen. Im November 2013 lancierten die Schweizer Jugendherbergen gemeinsam mit der Stiftung Denk an mich das nationale Projekt "Ferien – zugänglich für alle". Ziel des Projektes ist es, den hindernisfreien Tourismus in der Schweiz zu fördern und die Öffentlichkeit auf das Thema zu sensibilisieren. Im Kern wird das gesamte Schweizer Jugendherbergsangebot – von der Informationsbeschaffung im Internet bis hin zu den Betrieben – hindernisfrei gestaltet.

Die Stiftung Denk an mich, die Solidaritätsstiftung von Schweizer Radio und Fernsehen, ermöglicht seit 45 Jahren Ferien- und Freizeiterlebnisse für Menschen mit Behinderungen. Dank einem grosszügigen Legat der Sängerin Monica Morell konnte das Projekt "Ferien – zugänglich für alle" realisiert werden. Das Projekt ist auf drei Jahre angelegt und soll Signalwirkung für die Schweizer Tourismusbranche haben. Zwei weitere wichtige Partner sind an dem Projekt beteiligt: Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB) garantiert eine Verbreitung auf nationaler und politischer Ebene; die Schweizerische Fachstelle für behindertengerechtes Bauen stellt die fachliche Begleitung des Projektes sicher.

Zur Erreichung des Ziels setzt das Projekt, das Ende Februar 2016 nach einer Laufzeit von drei Jahren planmässig abgeschlossen wird, auf drei Standbeine: bauliche Massnahmen, Sensibilisierung der Mitarbeiter und Bekanntmachung des hindernisfreien Angebots.

Seit Beginn des Projekts eröffneten die Schweizer Jugendherbergen zwei hindernisfreie Neubauten (wellnessHostel<sup>4000</sup> Saas-Fee, Jugendherberge Gstaad Saanenland), realisierten den Umbau von zwei älteren Häusern zu hindernisfreien Betrieben (Avenches und Stein am Rhein) und ergänzten die Jugendherberge Lausanne mit einer zusätzlichen hindernisfreien Nasszelle. Durch diese baulichen Massnahmen sind heute 20 Prozent mehr Betten in Jugendherbergen für Menschen mit Behinderungen barrierefrei zugänglich.

Fünf weitere Bauprojekte, mit finanzieller Unterstützung der Stiftung Denk an mich, befinden sich in Planung: Um-/Neubau in Bern sowie Umbauten in Brienz, Grindelwald, Montreux und Zug.

### Unterhaltsarbeiten

Für Angebotserhaltung/-erneuerungen/-verbesserungen in Gebäude und Sachanlagen (ohne IT) wurden im Berichtsjahr seitens Schweizerischer Stiftung für Sozialtourismus als Eigentümerin und dem Verein Schweizer Jugendherbergen als Betreiber rund 4,13 Millionen Franken investiert.

### Management- und Qualitätssystem

Mittels Management- und Qualitätssystemen wollen wir sicherstellen, dass wir unsere Produkte und Dienstleistungen den Gästen erfolgreich anbieten können.

Das Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus sowie das Hosting International Managementsystem HI-Q garantieren die Qualität. Alle Schweizer Jugendherbergen arbeiten nach deren Vorgaben und sind zertifiziert.

Das ibex fairstay Label steht für den nachhaltigen Nutzen in den Bereichen Ökonomie, Soziales und Ökologie. Zudem bietet es die Möglichkeit, Nachhaltigkeit sinnvoll zu kommunizieren und auf dem Markt eine klare Positionierung zu erreichen. Alle vom Verein Schweizer Jugendherbergen eigenständig geführten Herbergen, die in baulicher Hinsicht den Anforderungen entsprechen, sind zertifiziert resp. im Prozess.

Das EU-Umweltzeichen zeichnet Betriebe aus, die Energie, Wasser und Abfallverbrauch reduzieren und umweltfreundliche Stoffe verwenden; das ibex fairstay Label bescheinigt die nachhaltige Betriebsführung in den Bereichen Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Umweltmanagement, Mitarbeiter, regionale Wertschöpfung und Kultur.

### Zertifizierte Betriebe

	2013	2014	2015
<b>EU-Umweltzeichen</b>	40	41	40
... im Prozess	1	0	0
<b>ibex fairstay-Label</b>			
Bronze	0	0	0
Silber	8	8	5
Gold	22	21	21
Platin	11	12	14
... im Prozess	1	0	1
<b>Q-Gütesiegel</b>			
Q-Gütesiegel I	42*	43*	43*
Q-Gütesiegel II	0	0	0
Q-Gütesiegel III	0	0	0
<b>HI-Q</b>			
HI-Q I	28	27	26
HI-Q II	15*	16*	17*

\* inkl. Dienstleistungszentrale Zürich

Seit 2007 werden unsere Betriebe durch das führende Schweizer Nachhaltigkeitslabel ibex fairstay geprüft und zertifiziert. 15 Jugendherbergen wurden im Jahr 2015 zertifiziert/rezertifiziert. Die Ergebnisse zeigen, dass Nachhaltigkeit in den Betrieben aktiv gelebt wird.

Bei den alle drei Jahre notwendigen Rezertifizierungen erreichten die Jugendherbergen Basel, Bern, Delémont, Gstaad Saanenland, Interlaken, Kreuzlingen, Leissigen, Mariastein-Rotberg, Scuol, Solothurn, St. Gallen, St. Moritz, Valbella und Zürich die Höchstbewertung, ibex fairstay Platinium.

**Klassifizierung und Spezialisierung**

Qualität und Transparenz gegenüber dem Gast sind gemeinsame Erfolgsfaktoren der vielfältigen Schweizer Beherbergungsindustrie. Um diese Erfolgsfaktoren zu Gunsten eines leistungsfähigen Schweizer Tourismus weiter zu fördern, sind 43 Jugendherbergen von hotelleriesuisse als «Swiss Lodge» klassifiziert. Zusätzlich zur Klassifikation richten sich die Spezialisierungen nach spezifischen Gästebedürfnissen und erlauben so eine klare Marktpositionierung.

Spezialisierungen	2013	2014	2015
Green Living	–	38	38
Sustainable Living	–	37	37
Bike	–	23	23
Wandern	–	26	26
Wellness	–	1	1
Seminar	–	1	1
Hindernisfrei	26	30	30
Historisch	13	13	13

**New Technology**

Im Berichtsjahr investierten wir CHF 400'864 in Betrieb, Sicherheit und Erneuerung von Hard- und Software. Sämtliche PC-Arbeitsplätze wurden mit Windows 7 ausgerüstet. Im Zuge dieser Migration wurde die Hardware dieser Arbeitsplätze überprüft und wenn notwendig ersetzt. Im Weiteren erfolgte der Wechsel des Channelmanagers zum Anbieter ASSD GmbH, DE-Unterhaching, welcher auch die Reservationssoftware und die E-Commerce-Buchungsmaschine entwickelt hat.

**Kennzahlen**

		1992 <sup>1)</sup>	1996 <sup>2)</sup>	2000 <sup>3)</sup>	2004	2008	2012	2014	2015
Investitionen in Unterhalt & Ersatz (SJH & SSST)	kE	1'024'134	1'725'384	1'769'011	2'580'701	2'737'386	3'311'358		2'672'580
Investitionen in Um- & Neubauten (SSST)	kE		kE	237'421	3'982'546	1'224'345	8'233'803	14'002'742	1'458'188
Mietkosten		1'755'099	3'129'681	3'925'932	5'260'975	9'439'124	7'740'010	8'371'148	8'490'015

<sup>1)</sup> Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, <sup>2)</sup> Einleiten der Reorganisation, <sup>3)</sup> Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung





# **UNSERE GÄSTE**

**24/25**

Wir tragen für unsere Gäste eine besondere Verantwortung, weil Reisen für sie in emotionaler und materieller Hinsicht ausserordentlich wichtig ist und sie dabei ein besonderes Bedürfnis nach Vertrauen, Sicherheit und Geborgenheit verspüren. Wir wollen den vielfältigen Gästeerwartungen in kreativer Weise entsprechen. Wir sehen unseren Gast als lebensfrohen, begeisterungsfähigen, interessierten, kontaktfreudigen Menschen, der bereit ist, Rücksicht auf die natürlichen Gegebenheiten und die Mitreisenden zu nehmen. Wir wollen solche Eigenschaften und Haltungen ansprechen und fördern.

**Gästevielfalt**

Mit dem Entscheid zur Aufhebung des Euro-Mindestkurses wurde für den Schweizer Tourismus eine völlig neue Ausgangslage geschaffen: Auf einen Schlag ist uns im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz ein Kostennachteil von bis zu 20% erwachsen.

379'781 Gäste generierten im Berichtsjahr 746'988 Logiernächte. Das Ergebnis zeigt auf eindruckliche Weise, wie schnell der Markt reagiert. Trotz den Neueröffnungen Gstaad Saanenland und wellnessHostel<sup>4000</sup> beherbergten wir gegenüber dem Vorjahr weniger Gäste (-20'266) und mussten auch einen Logiernächte-Rückgang

(-37'144) hinnehmen. Im heimischen Markt konnten wir zwar Terrain gutmachen; der Anteil an Schweizer Gästen stieg um 1,8%. Die grossen Verluste verzeichneten wir aus dem Euro-Raum; der Rückgang liegt bei 31'369 Logiernächten resp. 22,1% weniger Ankünften.

Die Schweizer Gäste halten einen Anteil von 64,9% (Vorjahr 61,3%) an den Gesamtlogiernächten. Die Logiernächte aus Europa liegen bei einem Anteil von 20,9% (Vorjahr 24,9%). Alle übrigen Länder zusammen machen einen Anteil von 14,2% (Vorjahr 13,8%) aus.

	2013 Ankünfte	Anteil %	2014 Ankünfte	Anteil %	2015 Ankünfte	Anteil %
Schweiz	234'191	59.57%	239'897	59.97%	244'297	64.33%
Deutschland	42'932	10.92%	42'049	10.51%	32'810	8.64%
Südkorea	10'152	2.58%	17'874	4.47%	18'499	4.87%
China	10'827	2.75%	10'102	2.53%	9'252	2.44%
Frankreich	10'308	2.62%	10'244	2.56%	8'806	2.32%
Grossbritannien	9'292	2.36%	9'073	2.27%	8'530	2.25%
USA	7'685	1.95%	7'527	1.88%	7'464	1.97%
Italien	7'047	1.79%	6'385	1.60%	4'945	1.30%
Thailand	2'903	0.74%	3'569	0.89%	3'382	0.89%
Spanien	5'129	1.30%	3'922	0.98%	3'055	0.80%
Niederlande	4'644	1.18%	4'078	1.02%	2'497	0.66%
Taiwan	2'466	0.63%	2'308	0.58%	2'487	0.65%
Australien	2'999	0.76%	2'572	0.64%	2'392	0.63%
Österreich	3'031	0.77%	3'178	0.79%	2'322	0.61%
Indien	2'546	0.65%	2'508	0.63%	2'256	0.59%
Japan	3'680	0.94%	2'947	0.74%	2'204	0.58%
Kanada	2'499	0.64%	2'262	0.57%	1'969	0.52%
Tschechische Republik	2'561	0.65%	1'794	0.45%	1'694	0.45%
Brasilien	1'592	0.40%	1'660	0.41%	1'382	0.36%
Polen	1'639	0.42%	1'954	0.49%	1'288	0.34%
übrige	24'994	6.36%	24'144	6.04%	18'250	4.81%

**Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste**

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt gegenüber dem Vorjahr mit 1,97 Tagen leicht über dem Vorjahr. Auffallend kurze Aufenthaltsdauer haben Gäste aus dem asiatischen Raum (1,55–1,77

Nächte). In der Schweizer Hotellerie lag 2015 die durchschnittliche Aufenthaltsdauer bei 2,0 Nächten (Vorjahr 2,1 Nächte).

	2013	2014	2015		2013	2014	2015
Australien	2.03	1.94	2.34	Italien	1.90	1.95	1.86
Polen	2.20	1.73	2.34	Österreich	1.90	1.99	1.82
Tschechische Republik	2.14	2.44	2.28	Frankreich	1.78	1.81	1.77
Grossbritannien	2.03	2.17	2.23	Japan	1.73	1.71	1.77
Deutschland	2.11	2.03	2.11	Südkorea	1.67	1.66	1.76
Brasilien	1.84	1.96	2.06	Taiwan	1.63	1.75	1.75
Schweiz	2.03	2.00	1.98	Thailand	1.62	1.67	1.73
Niederlande	1.81	1.67	1.90	Indien	1.81	1.83	1.72
Spanien	1.95	1.93	1.89	China	1.51	1.51	1.55
Kanada	1.75	1.83	1.88	<b>Durchschnitt</b>	1.98	1.96	1.97
USA	1.79	1.79	1.87				

### Gätesegmente

Den grössten Rückgang verzeichneten wir bei den Einzelreisenden (-13,1%). Die Nachfrage von Familien nahm um 5,6% (7'691 Logiernächte) zu. Die grösste Zunahme verzeichneten wir bei Schulen mit einem Plus von 7,7% (9'003 Logiernächte), während Gruppengäste leicht abnahmen (-0,9%). Die positive Entwicklung bei den Schulen ist u. a. ein Ergebnis der Einführung des Angebots «Begleitpersonen gratis».

	2013 Anteil %		2014 Anteil %		2015 Anteil %	
Einzelgäste	402'261	51.71	402'593	51.34	349'871	46.84
Gruppen	122'418	15.74	127'136	16.21	126'020	16.87
Schulen	126'403	16.25	117'187	14.94	126'190	16.89
Familien	126'822	16.30	137'216	17.50	144'907	19.40
<b>Total</b>	<b>777'904</b>	<b>100.00</b>	<b>784'132</b>	<b>100.00</b>	<b>746'988</b>	<b>100.00</b>

### Mitglieder

Der Verein Schweizer Jugendherbergen zählte per 31. Dezember 2015 total 91'342 Mitglieder. Dies entspricht einer Abnahme gegenüber dem Vorjahr von 3,9%.

	2013	2014	2015
Junior-Mitglieder	29'362	28'573	27'596
Senior-Mitglieder	45'440	44'572	42'490
Familien-Mitglieder	16'534	16'098	15'496
Gruppen-Mitglieder	5'958	5'799	5'760
<b>Total</b>	<b>97'294</b>	<b>95'042</b>	<b>91'342</b>

### Altersstruktur der Mitglieder

Personen über 45 und junge Menschen unter 20 Jahren bilden die grössten Mitgliedergruppen und stellen 72% aller Mitglieder. Veränderungen innerhalb der Altersgruppen im Vergleich zum Vorjahr fallen gering aus.

	2013	2014	2015
Bis 20 Jahre	33%	33%	33%
20 bis 25 Jahre	6%	6%	5%
26 bis 34 Jahre	8%	7%	7%
35 bis 44 Jahre	17%	16%	16%
Ab 45 Jahre	36%	38%	39%

## Kennzahlen

	1992 <sup>1)</sup>	1996 <sup>2)</sup>	2000 <sup>3)</sup>	2004	2008	2012	2014	2015
Logiernächte eigene Betriebe	kE	562'543	573'248	577'274	785'209	756'411	784'132	746'988
Logiernächte inkl. Franchisebetriebe	920'524	744'777	814'075	838'900	986'471	924'252	959'116	820'174
Total Mitglieder	78'522	65'855	66'277	93'273	95'236	98'889	95'042	91'342
Gästeszufriedenheit	kE	kE	kE	kE	75	78	80	81

<sup>1)</sup> Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, <sup>2)</sup> Einleiten der Reorganisation, <sup>3)</sup> Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung

### Gästeszufriedenheit

Nach jedem Aufenthalt erhalten die Gäste die Möglichkeit, den Aufenthalt zu bewerten. 15'068 Gäste machten davon Gebrauch. Bei der Gesamtbeurteilung konnte die Kundenzufriedenheit gegenüber dem Vorjahr erneut gesteigert werden; die einzelnen Bewertungsfelder liegen auf Vorjahresniveau oder darüber.

	2013	2014	2015
Mitarbeiter	90	90	90
Zimmer	77	77	79
Dusche/WC	75	76	78
Aufenthaltsraum	76	77	78
Mahlzeiten	82	82	84
Sauberkeit	86	86	87
Atmosphäre	81	81	82
Komfort	73	74	75
Preis/Leistung	75	73	74
Gesamtbeurteilung	79	80	81

Bewertungssystem:  
«sehr gut» 90–100 Pkte, «gut» 75–89 Pkte, «zufrieden» 50–74 Pkte, «nicht zufrieden» weniger als 50 Pkte

### Flüchtlinge in Jugendherbergen

Bereits seit Jahren wird die Jugendherberge Rapperswil-Jona während den Schliessungsmonaten vom Migrationsamt des Kantons St. Gallen für die Unterbringung von Flüchtlingen genutzt. Europa erlebt zurzeit einen Flüchtlingsstrom, wie dies unsere Generation noch nie erlebte. Auch die Schweiz ist dadurch ganz besonders gefordert, geeignete Unterkünfte zu finden. Als sozialtouristische Organisation mit enger Verbindung zu Bund, Kantonen und Gemeinden versteht es sich von selbst, dass wir die kantonalen Migrationsämter wenn immer möglich unterstützen. Entsprechend wurden zusätzlich während den Winterschliessungsmonaten November 2015 bis März/April 2016 die Jugendherbergen Delémont, Sion und St. Gallen als Flüchtlingsunterkünfte zur Verfügung gestellt. In der Jugendherberge Fällanden waren von Mitte Dezember 2015 bis Mitte Januar 2016 Flüchtlingsfamilien untergebracht.



# **UNSERE MITARBEITER**

**28/29**

Wir wissen, dass alle Mitarbeiter in unserer stark auf persönliche Leistung und Beziehung ausgerichteten Organisation die entscheidende Rolle spielen. Ihrer Wichtigkeit entsprechend stellen wir hohe Anforderungen an sie. Wir setzen uns für eine fortschrittliche Mitarbeiter-Politik ein, insbesondere bezüglich Führungsstil, Arbeitsbedingungen, sozialer Sicherheit, Chancengleichheit, Eigenverantwortung und beruflicher Förderung.

### Familie und Beruf

In der sozialen Verantwortung als Arbeitgeber ist es uns wichtig, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen und es ihnen gelingt, Familie und Beruf zufriedenstellend zusammenzubringen. Entsprechend bieten wir Flexibilität, das Arbeitspensum zu gestalten. Im Berichtsjahr teilten sich an der Dienstleistungszentrale Zürich 51 Mitarbeiter 41,15 Vollstellen und in den Jugendherbergen wurden 269,11 Vollzeitstellen auf 506 Mitarbeiter aufgeteilt.

### Lohnsystem

Das Lohnsystem für Kadermitarbeiter setzt sich aus fixen und variablen Lohnbestandteilen zusammen. Während die fixen Lohnkomponenten stufengerecht nach gleichen Massstäben festgelegt werden, resultieren die variablen Teile aus der Erreichung der individuell vereinbarten Ziele und dem Budgeterreichungsgrad.

Mitarbeiter der Jugendherbergen sind dem Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (L-GAV) unterstellt, Mitarbeiter der Dienstleistungszentrale Zürich werden nach Richtlinien der Berufsverbände entlohnt. Um die Leistung der Mitarbeiter – ausgedrückt mit der Zufriedenheit unserer Gäste für Freundlichkeit, Qualität des Essens und Sauberkeit – zusätzlich zu honorieren, besteht ein Prämiensystem für Mitarbeiter der Jugendherbergen. Diese Prämie wird in Form von Gutscheinen ausgeschüttet; im Berichtsjahr wurden Gutscheine im Wert von CHF 29'500 abgegeben.

Nach dem Grundsatz der Lohngleichheit für Frau und Mann werden bei den Schweizer Jugendherbergen beide Geschlechter nach den gleichen Bedingungen/Ansätzen entlohnt.

	2013	2014	2015
Lohnsumme in CHF	17'456'220	18'607'988	19'071'213
Sozialleistungen in CHF	2'849'542	3'047'877	3'168'077
Prämie für Zielerreichung	429'229	470'405	332'904

### Zielvereinbarung

Auf Basis des Leitbildes werden vom Vorstand die mittelfristigen Strategien definiert und dann als operative Jahresziele von der Geschäftsleitung inhaltlich und zeitlich konkretisiert.

Im Zielbildungs- und Zielvereinbarungsprozess werden die operativen Jahresziele stufengerecht abgeleitet und von konkreten Zielformulierungen operationalisiert. Nach dem «Top-Down-Prozess» erfolgt die Abstimmung und Konsolidierung «Bottom-Up».

Dieser systematische Prozess schafft bei allen Mitarbeitern das notwendige Verständnis für die unternehmerischen Zielsetzungen sowie die erforderlichen Voraussetzungen im Sinne der aktiven Beteiligung.

### Qualifikationssystem

Die Mitarbeiter-Qualifikation ist eine regelmässig stattfindende, auf die Zukunft ausgerichtete Standortbestimmung zwischen dem qualifizierenden Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Sie erfolgt im partnerschaftlichen Gespräch, bei dem auch die Mitarbeiter Gelegenheit zur Darstellung ihrer Anliegen und Erwartungen haben; so qualifiziert auch der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten. Das Qualifikationsgespräch findet mit jedem Mitarbeiter vor Ablauf der Probezeit und mindestens einmal jährlich statt und wird entsprechend dokumentiert.

Die Ziele der Qualifikationsverfahren sind:

- Anerkennung und Förderung der Leistung und des Verhaltens
- Ausrichtung des Einsatzes des Mitarbeiters auf die sich wandelnden Ziele und Aufgaben

- Förderung der Motivation und der Entwicklung des Mitarbeiters
- Stärkung des gegenseitigen Vertrauens
- Förderung der Fähigkeit des Mitarbeiters zu realistischer Selbsteinschätzung

### Aus- und Weiterbildung

Die Weiterbildung ist ein wichtiger Pfeiler im Bestreben, die Qualität für unsere Gäste und Mitarbeiter zu steigern. Im Berichtsjahr wurden 24 Weiterbildungskurse mit externen und internen Referenten, die 2-tägigen Frühlingstagungen (aufgeteilt pro Bereich) sowie die 3-tägige Herbsttagung durchgeführt. Total haben 386 Teilnehmer die Weiterbildungsmöglichkeiten genutzt.

Als national/international tätige Organisation sind Sprachkenntnisse von zentraler Bedeutung. Den Mitarbeitern der Dienstleistungszentrale Zürich steht wöchentlich ein ausgebildeter Sprachlehrer zur Verfügung. In Einzel- und Gruppenunterricht wurden total 287 Lektionen in Französisch erteilt.

Mitarbeiter, die ihre berufliche Karriere bei den Schweizer Jugendherbergen sehen, haben die Möglichkeit ein Förderprogramm zu absolvieren. Während 1 bis 2 Jahren durchlaufen Kandidaten verschiedene Funktionen, arbeiten in Projektteams mit und holen sich so das nötige Rüstzeug, um künftig eine andere/höhere Position einzunehmen. Im Berichtsjahr hat ein Mitarbeiter das Förderprogramm absolviert.

Externe Aus-/Weiterbildungen werden finanziell unterstützt, sofern das Erlernete in die tägliche Arbeit einfließen kann. Je nach Höhe der finanziellen Unterstützung wird vertraglich eine Mindestanstellungsdauer vereinbart.

2015 beschäftigten die Schweizer Jugendherbergen an der Dienstleistungszentrale Zürich zwei Lernende (kaufmännische Ausbildung) und vier Praktikanten von Tourismusfachschulen; in den Jugendherbergen waren total neun Lernende/Praktikanten in Ausbildung.

	2013	2014	2015
Angebotene Weiterbildungskurse	24*	25*	24*
Anzahl Teilnehmer	371*	394*	386*
Total Stunden für überbetriebliche Weiterbildung	4'528*	4'480*	4'456*
Anzahl Personen im Förderprogramm	0	0	1
Anzahl Lernende und Praktikanten	15	16	15
Anzahl Personen in externer Aus-/Weiterbildung	3	3	5

\* ohne Einzel- und Gruppenunterricht in französischer Sprache

### Spezielle Leistungen

Mitarbeiter, ehrenamtliche Vorstandsmitglieder und Delegierte erhalten zur kostenlosen Benützung von Jugendherbergen für sich und ihre Familienangehörigen jährlich Übernachtungsgutscheine. Im Jahr 2015 wurden so Leistungen im Wert von CHF 217'229 (Vorjahr CHF 171'956) bezogen.

### Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung

Die Sicherstellung optimaler Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz unserer Mitarbeiter hat höchste Priorität. Dies stellen wir sicher mit spezieller Instruktion/Schulung der Mitarbeiter vor Ort, laufender Gefahrenermittlung mit entsprechender Massnahmendefinition und sporadischen Sicherheits-Audits in den Betrieben.

Konzept, Informationsblätter und Checklisten für Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung werden für die Mitarbeiter mehrsprachig auf dem SJH-Intranet publiziert.

Die im Berichtsjahr durchgeführten Kontrollen durch die Aufsichtsbehörden in der Dienstleistungszentrale Zürich und in den Jugendherbergen ergaben keine nennenswerten Beanstandungen.

### Case-Management und Sozialberatung

Die Unfall- und Krankheitsfälle unserer Mitarbeiter werden von einem externen Vertragspartner professionell erfasst und alle Massnahmen eingeleitet, damit Arbeitnehmer wieder integriert werden können. Zudem steht allen Mitarbeitern für persönliche, gesundheitliche, finanzielle, rechtliche oder administrative Fragen eine kostenlose externe Sozialberatungsstelle zur Verfügung.

	2013	2014	2015
<b>Case-Management</b>			
Betreute Mitarbeiter	37	24	26
<b>Arbeitsunfähigkeit</b>			
bis 5 Tage	0%	8%	0%
6–14 Tage	11%	4%	7%
15–30 Tage	32%	8%	14%
31–60 Tage	27%	46%	29%
61–90 Tage	11%	4%	21%
91–365 Tage	19%	29%	29%
über 365 Tage	0%	0%	0%
<b>Sozialberatung</b> Fragestellungen/Beratungen			
persönlich/familiär	1	1	1
gesundheitlich	0	2	1
betrieblich	2	3	4
finanziell	0	3	2
Fachberatung	0	0	0

### Altersvorsorge

Die Schweizer Jugendherbergen verfügen über eine eigene Altersvorsorge-Stiftung. Die Vermögensanlagen der Vorsorge-Stiftung sind vollständig bei der AXA Leben AG rückgedeckt und unterliegen keinen Retrozessionen auf Vermögensanlagen.

Der Deckungsgrad per 31. Dezember 2015 liegt bei 103,26%. Durch die positive Finanzlage konnte der Stiftungsrat im Berichtsjahr die Altersguthaben der Mitarbeiter mit 4% verzinsen. Dies liegt um 2,25% höher als dem vom Bundesrat festgelegten BVG-Mindestzinssatz.

Der Stiftungsrat setzt sich aus je vier Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Vertretern zusammen.

**Arbeitnehmer-Vertreter** Granacher Bernhard | Lutz Walter | Müller Michael | Zollinger Markus (Präsident)

**Arbeitgeber-Vertreter** Abegg Thomas | Dobler René | Gmür Fredi (Vizepräsident) | Müller Christoph

	2013	2014	2015
Vorsorgekapital in CHF	18'652'946.45	20'510'016.12	19'910'317.99
Frei verfügbare Mittel in CHF	963'154.60	803'382.70	848'550.25
Deckungsgrad	104.96%	103.04%	103.26%
Aktive Versicherte	469	514	531
Rentenbezüger	28	30	29

### Zivildienstleistende

Zivildienst ist ein Ersatzdienst für militärdiensttaugliche Männer, die aus Gewissensgründen keinen Militärdienst leisten können. Sie leisten ihre Einsätze im Sozialbereich, in Naturparkprojekten und gemeinnützigen Einsatzbetrieben. Auch die Schweizer Jugendherbergen bieten Einsatzmöglichkeiten für Zivildienstleistende an. Im Jahr 2015 haben 178 Zivildienstleistende 6'490 Diensttage und 1 Angehöriger des deutschen Freiwilligendienstes 105 Diensttage bei den Schweizer Jugendherbergen geleistet.

### Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis

Die Mitarbeiterkommission (vgl. Seite 47) vertritt die Interessen der Mitarbeiter gegenüber dem Vorstand und der Geschäftsleitung. Versammlungen der Mitarbeiter fanden im Frühling und Herbst statt. Die Quartals-Aussprachen zwischen der Mitarbeiterkommission, CEO und Vertretern des Vorstandes waren sehr konstruktiv und förderten das gegenseitige Verständnis und Vertrauen.

## Kennzahlen

	1992 <sup>1)</sup>	1996 <sup>2)</sup>	2000 <sup>3)</sup>	2004	2008	2012	2014	2015
<b>Beschäftigung</b>								
Mitarbeiter Betriebe	kE	363	345	310	418	481	524	506
Vollzeitstellen Betriebe	kE	175.7	163	176.4	225	243.4	263.8	269.1
Mitarbeiter Dienstleistungszentrale Zürich	kE	29	27	30	37	53	55	51
Vollzeitstellen Dienstleistungszentrale Zürich	kE	21.4	22.6	23.9	27.6	39.7	43.3	41.2
Mitarbeiter total	kE	392	372	340	455	534	579	557
Vollzeitstellen total	kE	197.1	185.6	200.3	252.6	283.1	307.1	310.3
Fluktuationsrate	kE	kE	kE	kE	9.1%	9.5%	9.8%	11.4%
Zufriedenheitsgrad	kE	kE	kE	kE	95	95	96	98
<b>Belegschaftsstruktur</b>								
Durchschnittliches Alter	kE	kE	kE	kE	37.2	37	38.2	38.6
Anteil Frauen gesamthaft	kE	kE	kE	kE	66%	63%	65%	66%
Anteil Frauen im Kader	kE	kE	kE	kE	55%	58%	50%	50%
<b>Lohnspanne</b>								
Mindestbruttolohn in CHF	kE	2'250	2'360	3'100	3'250	3'400	3'407	3'407
Höchster Lohn zu Mindestlohn (Lohnspanne)	kE	> 3.92	> 4.24	> 4.03	> 4.15	> 4.85	> 4.84	> 4.84
<b>Unfälle/Ausfalltage</b>								
Betriebsunfälle	kE	kE	kE	kE	21	21	20	10
Nichtbetriebsunfälle	kE	kE	kE	kE	25	35	36	34
Ausfalltage durch Unfall, Krankheit & Mutterschaft	kE	kE	kE	kE	5'281	3'557	3'195	4'024
Direkte Kosten der Ausfalltage	kE	kE	kE	kE	276'554	331'883	339'730	401'441

<sup>1)</sup> Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, <sup>2)</sup> Einleiten der Reorganisation, <sup>3)</sup> Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung



 wellness  
Hostel 4000



# **UNSER VERHÄLTNIS ZUR UMWELT**

**32/33**

Wir sind uns bewusst, dass die einheimische Bevölkerung und die natürliche Umwelt in den Zielgebieten für uns und unsere Gäste von ausschlaggebender Bedeutung sind. Wir wollen auf die Interessen der einheimischen Bevölkerung grösstmögliche Rücksicht nehmen, ihre Eigenständigkeit und ihre Kultur achten und alles daran setzen, Umweltbelastungen so gering wie möglich zu halten. Wir setzen uns für umweltfreundliche und landschaftsschonende Jugendherbergen und Freizeitprogramme ein.

Dank einem einfachen Angebot (geringe m<sup>2</sup>-Nutzfläche pro Bett) glänzen die Schweizer Jugendherbergen mit einer vergleichsweise sehr hohen Umweltverträglichkeit. Gemessen an den CO<sub>2</sub>-Emissionen verbessert sich die Umweltverträglichkeit prinzipiell je einfacher der Beherbergungs-Standard ist. Dieser Umstand hindert uns nicht alles daran zu setzen, damit die Emissionen weiter vermindert werden. Wir verfahren dabei nach dem Prinzip «Vermeiden – Reduzieren – Kompensieren».

Allgemein achten wir sehr auf die Effizienz der Massnahmen. Mittels Analysen werden die grössten Reduktionspotentiale ermittelt und dann dort mit Massnahmen angesetzt. Über die Jahre hinweg ist ein umfassendes Umweltmanagement für Bau und Betrieb entstanden. Die Schweizer Jugendherbergen sind weiterhin Vorbild für viele Bauherren, nicht nur im Bereich der Beherbergung. So wurden auch 2015 diverse Referate über Nachhaltigkeit und Umweltmanagement gehalten.

### Milestone Innovation Day

2014 wurde das wellnessHostel<sup>4000</sup> und das Aqua Allalin Saas-Fee mit dem Milestone Schweiz ausgezeichnet. Im Mai des Berichtsjahres trafen sich innovative Touristiker und Hoteliers in Saas-Fee zum «Milestone Innovation Day», um Know-how auszutauschen und den Innovationsprozess in der Schweiz voranzutreiben.

## Immobilien

Die Weichen für einen umweltgerechten Betrieb werden beim Bau einer Jugendherberge gestellt. Heizenergie und Strom sind die wesentlichsten Umweltfaktoren. Für Neubauten setzen wir auf Minergie und ECO als Standard. Nach Minergie zertifizierte Bauten weisen gegenüber konventionellen Bauten einen wesentlich geringeren Energieverbrauch auf. Diese Bauweise wird von den Schweizer Jugendherbergen bei Neubauten und umfassenden Umbauten konsequent angewandt. Eco-Bau bestimmt die ökologisch effizientesten Materialien und Bauleistungen. Mit dem Bau der Jugendherberge Interlaken sind wir noch einen Schritt weiter gegangen: Erstmals wurde in der Schweiz ein Beherbergungsbetrieb

## Betrieb

Die Schweizer Jugendherbergen arbeiten mit einem umfassenden Umwelt-Managementsystem. Die höchsten Standards und die besten Labels dienen als Messlatte, ausgewiesene Partner als Gradmesser. Die Jugendherbergen sind mit dem EU-Umweltzeichen und dem ibex fairstay Label zertifiziert (vgl. Seite 22).

### CO<sub>2</sub>-Emissionen / CO<sub>2</sub>-Kompensation

Die Bemühungen zur Vermeidung und Verminderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und von Energieverbrauch für Wärme, Strom und Wasser wurden weiter vorangetrieben. Nachdem die mit der EnAW vereinbarten Ziele für die Periode von 2008 bis 2012 und die zusätzlich vertraglich vereinbarten Übererfüllungen mit der Stiftung Klimarappen weit mehr als erfüllt werden konnten, wurde 2013 eine Vereinbarung für die zweite Periode von 2013 bis 2020 unterzeichnet. Dank einer Verpflichtung zu einer weiteren wesentlichen Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen werden die Schweizer Jugendherbergen weiterhin von der CO<sub>2</sub>-Abgabe befreit.

Die freiwillige CO<sub>2</sub>-Kompensation der Gäste glänzte weiterhin durch eine sehr hohe Beteiligung von 57,6% (ohne Franchisebetriebe). Es resultierte eine Kompensation von rund 2'500 Tonnen

### Watt d'Or 2015

Die beiden Neubauten, das wellnessHostel<sup>4000</sup> in Saas-Fee und die Jugendherberge Gstaad Saanenland, wurden vom Bundesamt für Energie BFE mit dem Watt d'Or 2015 ausgezeichnet. Beide Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass die Nachhaltigkeitsphilosophie in der gesamten Planungs- und Bauphase stringent umgesetzt wurde. Die beiden Projekte wurden von der Jury aus 65 Bewerbungen für den renommierten Energiepreis in der Kategorie «Gebäude und Raum» ausgewählt. Mit dem Watt d'Or zeichnet die Jury unter Leitung von Ständerätin Pascale Bruderer Wyss jährlich aussergewöhnliche Leistungen im Energiebereich aus.

### Prix Lignum 2015

Als vorbildlichen Tourismusbau wählte die Jury Prix Lignum das wellnessHostel<sup>4000</sup> aus 53 Eingaben für den 3. Rang des Holzpreises Prix Lignum 2015 der Region Mitte. Mit vielfältigen Synergien, zwischen Hostel und Wellness, Holz und Beton, günstig und wertig, zeige das wellnessHostel<sup>4000</sup> einen goldenen Mittelweg auf, der für den Schweizer Tourismus Modellcharakter haben könnte, begründeten die Juroren die Preisvergabe an das jüngste Haus der Schweizer Jugendherbergen.

nach Minergie-P-ECO zertifiziert, mit der Jugendherberge Gstaad Saanenland folgte der zweite Bau. In Saas-Fee entstand der erste fünfgeschossige Holzbau der Schweiz im Beherbergungsbereich.

Gebäude können auch aktiv zur Energiegewinnung beitragen. Ökonomisch interessant ist die solare Warmwasser-Produktion (14 Anlagen). Bei idealen Voraussetzungen kommen auch Photovoltaikanlagen zur Stromerzeugung zum Einsatz (6 Anlagen). Das wellnessHostel<sup>4000</sup> mit dem Aqua Allalin in Saas-Fee wird durch ein solares Fernwärmenetz gespeisen.

CO<sub>2</sub>. Der zweckgebundene Klimafonds, per 31. Dezember 2015 CHF 46'332.55, wird auch durch die Erträge der Photovoltaikanlagen in St. Moritz und Saas-Fee gespeisen.

### Wärme

Wärme ist der grösste Energiefaktor bei den Jugendherbergen. Mittels Verbesserungen an den Gebäudehüllen und an den Heizungen wird der Verbrauch reduziert. Mit dem Umstellen von Heizsystemen, wenn möglich von fossilen auf erneuerbare Energien, wird der CO<sub>2</sub>-Ausstoss zusätzlich vermindert. Anschlüsse an Fernwärmenetze und betriebliche Optimierungen helfen zusätzlich die Energie-Effizienz zu verbessern. Die bereits langjährige Fokussierung der Energie-Sparbemühungen auf den Wärmebereich widerspiegelt sich am grossen Reduktionserfolg.

Der spezifische CO<sub>2</sub>-Ausstoss für Raumwärme konnte 2015 im Vergleich zum Jahr 2000 um 58,5% reduziert werden (Vorjahr 54,9%). Der mit der EnAW vereinbarte verbindliche Sollwert für 2015 von 25,1 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Quadratmeter, wurde mit 14,1 Tonnen CO<sub>2</sub> wesentlich unterschritten; für das Jahr 2015 resultierte eine Übererfüllung von 757 Tonnen CO<sub>2</sub>. Die CO<sub>2</sub>-Intensität pro Qua-

dratmeter Nutzfläche lag gegenüber dem Ausgangsjahr noch bei 42%. Es wurde also noch wesentlich weniger als die Hälfte der CO<sub>2</sub>-Menge pro Quadratmeter gegenüber dem Jahr 2000 ausgestossen.

### Elektrizität

Der Stromverbrauch wird zu über 90% betriebsseitig beeinflusst. Die Schweizer Jugendherbergen verzichten daher bewusst darauf, die Gäste mit Sparaufforderungen zu belästigen. Bei Neu- und Ersatzinvestitionen werden höchste energetische Anforderungen gestellt. Durch konsequenten Einkauf der effizientesten Maschinen und Geräte (Top-Ten-Geräte, Wärmerückgewinnung) und Beleuchtung (Sparleuchten, LED) konnte der Stromverbrauch wesentlich reduziert werden. Weitere Einsparungen sind inzwischen schwierig zu erreichen. Nach jahrelangen flächendeckenden Sparmassnahmen sind die Sparpotentiale weitgehend ausgeschöpft. Gleichzeitig resultieren durch diverse Standardverbesserungen Mehrverbräuche. Beispielsweise erzielt der Minergie-Standard zwar wärmeseitig grosse Einsparungen, auf der anderen Seite erhöhen sie aber den durchschnittlichen Strombedarf (Lüftungen). Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich der Stromverbrauch leicht auf 5,1 kWh pro Logiernacht (Vorjahr 4,8).

Aus allen energetischen Verbesserungen im Bereich Unterhalt resultiert eine jährliche Energieeinsparung von rund 110'000 kWh.

### Wasser

Dank flächendeckenden Wassersparmassnahmen konnte der Wasserverbrauch trotz kontinuierlichen Standardverbesserungen für Duschen, Toiletten und Bettwäsche kontinuierlich reduziert werden (168 Liter pro Logiernacht 1996). Nun scheinen die Optimierungsmöglichkeiten der bestehenden Anlagen ausgeschöpft zu sein. Trotzdem konnte der durchschnittliche Wasserverbrauch pro Logiernacht auf 144 Liter (Vorjahr 147) wieder leicht gesenkt werden.

### Umweltfreundliche Produkte und Material

Die Schweizer Jugendherbergen gewichten beim Einkauf den Umweltfaktor stark. Als einer der grössten Beherberger der Schweiz sind wir uns der Wirkung unserer Nachfragekriterien auf Lieferanten bewusst. Die umweltfreundliche Materialwahl beginnt beim Bauen gemäss den ECO-Standards (umweltfreundliche Materialwahl, Graue Energie etc.). Beim Einkauf von Haushaltgeräten, Lampen und Leuchten sowie EDV-Geräten haben sich die Schweizer Jugendherbergen als Mitglied der WWF-Climate-Group zum Kauf von Top-Ten-Produkten verpflichtet.

Seit Jahren beziehen wir Produkte mit Fairtrade-Gütesiegel von Max Havelaar:

Verbrauchsmenge	2013	2014	2015
Kaffee in kg	6'722	7'347	7'798
Fruchtsaft in lt	100'591	92'939	82'769
Zucker in kg	2'850	2'840	2'260
Tee in kg	219	203	327
Reis in kg	4'690	4'450	3'220

Zusätzlich legen wir im Lebensmittel-Frischbereich einen hohen Wert auf regionale Produkte. Wir verwenden ausschliesslich Geflügelprodukte aus der Schweiz sowie Fischprodukte mit dem MSC-Label (Marine Stewardship Council).

Im Bereich Reinigung/Hygiene werden, wo vorhanden, ausschliesslich umweltschonende Produkte verwendet. Klare Produkte-/Lieferantenbestimmungen mit Qualitätsvorgaben und die durch das ibex fairstay Label vorgegebenen regelmässigen internen und externen Audits garantieren die Einhaltung.

### Abfall und Entsorgung

Wir setzen uns für ein umfassendes Recycling der verwertbaren Stoffe ein. Dies geschieht in der Dienstleistungszentrale Zürich genauso wie in den Betrieben. Den Gästen werden in allen Jugendherbergen Recyclingstellen für Glas, Papier, PET und Alu zur Verfügung gestellt; alle übrigen Abfälle werden fachgerecht entsorgt.

### Mobilität

Der Pendelverkehr nimmt bei den Schweizer Jugendherbergen eine untergeordnete Bedeutung ein. Die Dienstleistungszentrale Zürich ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar, in den Jugendherbergen sind vorwiegend lokal wohnhafte Mitarbeiter tätig. Der Geschäftsverkehr ist mit rund 1% der CO<sub>2</sub>-Emissionen ebenfalls gering. Die Schweizer Jugendherbergen kompensieren den gesamten Geschäftsverkehr inklusive den Geschäftsflügen bei der Stiftung myclimate.

Die Umweltverträglichkeit der Transporte (Zulieferungen) ist nicht einfach erfassbar. Wir steuern diesen über die Bevorzugung von regionalen Produkten und eine Konzentration auf wenige Lieferanten mit einem breiten Sortiment.

Tourismus bedeutet Reisen und Reisen bedeutet Mobilität. Die Anreise der Gäste ist ein wesentlicher Umweltfaktor. Bei den Jugendherbergen verursacht die Anreise vergleichbar hohe CO<sub>2</sub>-Emissionen wie eine Logiernacht (5,5 kg CO<sub>2</sub>/Logiernacht entspricht ca. 30 Autokilometern). Wir sind uns dessen bewusst und fördern die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln.

## Ökologische Leistungen

	1992 <sup>1)</sup>	1996 <sup>2)</sup>	2000 <sup>3)</sup>	2004	2008	2012	2014	2015
<b>Ressourcenverbrauch/Emissionen</b>								
Raumwärme (Öl/Gas):								
Reduktion spezifische CO <sub>2</sub> -Fracht **	kE	kE	0%	4.2%	28.3%	41.3%	54.9%	58.5%
Stromverbrauch pro Logiernacht (kWh)	kE	5.5	4.9	4.9	4.4	4.8	4.8	5.1
Wasserverbrauch pro Logiernacht (Liter)	kE	168	166	153	136	129	147	144
<b>CO<sub>2</sub>-Kompensation</b>								
Anteil kompensierte Logiernächte	–	–	–	–	28.7%	55.3%	58.8%	57.6%
Kompensation Übernachtungen in CHF*	–	–	–	–	130'813	209'737	138'308	128'980
Realisierte Eigenprojekte in CHF	–	–	–	–	33'287	1'778	525'370	0
Zahlung an myclimate durch Gästekompensation in CHF	–	–	–	–	68'406	104'717	69'154	64'490
Zahlung an myclimate für Kompensation Fahr- & Flug-km	–	–	–	–	1'800	2'568	1'567	1'622

<sup>1)</sup> Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, <sup>2)</sup> Einleiten der Reorganisation, <sup>3)</sup> Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung  
\* Ab 1.12.2012 Senkung Kompensation von CHF 0.50 auf CHF 0.30, \*\* ab 2013 ohne Klimakorrektur



# **UNSERE WIRTSCHAFT- LICHKEIT**

**36/37**

Wir wollen zu allen für uns wichtigen Personen, Unternehmungen und Institutionen Beziehungen pflegen, die auf echter Partnerschaft beruhen.

Wir erachten die Pflege enger persönlicher Beziehungen und die gemeinsame Festlegung fairer Bedingungen als besonders bedeutungsvoll.

Wir suchen eine aktive Zusammenarbeit mit allen für uns wichtigen touristischen Organisationen im In- und Ausland. Wir fördern zwischen- und überbetriebliche Kooperationen.

## Marktentwicklung

Mitten im Januar – wir waren alle noch zuversichtlich, dass wir 2015 erstmals die 50-Millionen-Umsatzgrenze knacken und über 855'000 Logiernächte verzeichnen – hat uns die Nachricht der Nationalbank wie ein Blitz aus heiterem Himmel getroffen. Mit dem Entscheid zur Aufhebung des Euro-Mindestkurses wurde für den Schweizer Tourismus eine völlig neue Ausgangslage geschaffen: Auf einen Schlag ist uns im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz ein Kostennachteil von bis zu 20% erwachsen, es präsentierte sich eine völlig neue Marktsituation.

Schnell haben wir reagiert. Anfangs Februar wurden die Ziele neu definiert, die Budgets überprüft und wo nötig angepasst; gleichzeitig leiteten wir eine ganze Palette an Massnahmen ein, welche in den verschiedenen Bereichen (Betriebe und Dienstleistungszentrale Zürich) umgesetzt wurden. Auch die Branchenverbände und die Politik wurden schnell aktiv. Bei der Standortförderung Schweiz für die Jahre 2016–2019 wurden die Folgen der Frankenstärke berücksichtigt und so von den eidgenössischen Räten zusätzliche Mittel gesprochen. Schweiz Tourismus lancierte zusammen mit den Tourismusregionen ein Sofortprogramm zur Förderung des innerschweizerischen Tourismus.

All die eingeleiteten Massnahmen konnten nicht verhindern, dass das Ergebnis 2015 negativ zu Buche schlägt. Die Logiernächte in den 46 eigenen Betrieben nahmen gegenüber dem Vorjahr um 4,7% ab; wir erzielten 746'988 Logiernächte. Trotzdem, die Loyalität der Schweizer Gäste erwies sich erneut als positiv. Gegenüber dem Vorjahr stieg der Anteil der Schweizer Gäste um 0,9% auf 64,9%. Aus dem Herkunftsmarkt Deutschland verzeichneten wir eine Abnahme des Gästeanteils von 19%. Markant war der Anstieg von südkoreanischen Gästen mit einem Zuwachs von 9,5%. Einen noch höheren Wachstumsanstieg verzeichneten die australischen Gäste mit einem Plus von 12%.

Die Franchise-Betriebe verbuchten 73'186 Logiernächte, 101'798 Logiernächte weniger als im Vorjahr. Der Rückgang an Logiernächten bei den Franchise-Betrieben resultierte grösstenteils aus der per 1. Januar 2015 in Kraft getretenen Vertragsauflösung mit der Association Genevoise des Auberges de Jeunesse.

Das Total der Logiernächte in allen Schweizer Jugendherbergen (Eigen- und Franchisebetriebe) lag bei 820'174.

Die Schweizer Hotellerie registrierte im Jahr 2015 insgesamt 35,6 Millionen Logiernächte. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Rückgang von 0,8% (–305'000 Logiernächte). Bei den ausländischen Gästen wurden 19,6 Millionen Logiernächte und damit ein Rückgang von 1,7 Prozent (–331'000 Einheiten) verzeichnet. Die Schweizer Gäste generierten 16,1 Millionen Logiernächte. Damit blieb die Nachfrage im Vergleich zum Vorjahr stabil (+0,2%/+26'000 Logiernächte). Sieben der vierzehn Tourismusregionen registrierten ein Logiernächteminus. Graubünden musste den stärksten Rückgang hinnehmen (–335'000/–6,6%). Es folgen Wallis (–149'000/–3,8%), Tessin (–133'000/–5,7%) und die Ostschweiz (–93'000/–4,7%). Die städtischen Gebiete legten hingegen zu, allen voran die Region Zürich mit einem Plus von 208'000 Logiernächten (+3,9%). Ebenfalls positive Ergebnisse wiesen die Region Basel (+22'000 Logiernächte/+1,5%), Genf (+13'000/+0,5%), die Region Luzern/Vierwaldstättersee (+152'000/+4,4%) und das Berner Oberland (+38'000/+1,0%) auf.

# Marktbearbeitung

38/39

## Organisation

Aufgrund der neuen Marktsituation wurde der Bereich Markt re-strukturiert. Künftig werden die einzelnen Abteilungen sehr verkaufsorientiert agieren:

Die Abteilung Marketing ist für Grafik aller Belange, das eMarketing und die Website zuständig.

Die Aufgaben der Abteilung Sales wurden neu definiert mit dem Ziel, im B2C-Geschäft (Endkunden und Mitglieder) sowie im B2B-Geschäft (Grossfirmen und strategische Partnerschaften) zu wachsen. Für diese Aufgaben wurden zwei neue Stellen geschaffen, ein Customer Relationship Manager und ein Key Account Manager.

Der Mitgliederdienst wurde überführt in die Abteilung Booking Center. Zu den Hauptaufgaben gehören der direkte Verkauf sämtlicher Leistungen unserer Organisation, Beratung und Auskunft, die Reservationsübernahmen für Betriebe während den Schliesszeiten sowie der Mitgliederservice. Die Mitarbeiter des Booking Center wurden für ihre neue Aufgabe «Verkauf» spezifisch geschult.

Die Anpassungen von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Bereich Markt traten per 1. November 2015 in Kraft.

## Marketing

Im Zentrum der Marktbearbeitung standen im Berichtsjahr die systematische Pflege der Stammkunden, die Steigerung der Gästeanteile aus der Schweiz und dem Euro-Raum sowie die Erschliessung von neuen Fernmärkten. Der Fokus wurde dabei auf eine klare Segmentierungsstrategie gelegt. Diese beinhaltete eine detaillierte Analyse des Markts, des Verhaltens und der Bedürfnisse unserer Gäste, um künftig eine zielgruppenspezifische Ansprache unserer Kunden zu garantieren, welche zu langfristigen und nachhaltigen Beziehungen führen soll.

## Sales

Online-Buchungsplattformen bilden weiterhin einen wichtigen Absatzkanal mit einem Anteil von 26% der erzielten Logiernächte. Die breite Verfügbarkeit unserer Betten bei Drittanbietern wurde 2015 von On- und Offline-Verkaufsmassnahmen flankiert, die potentielle Gäste für Buchungen auf unsere eigene Plattform [www.youthhostel.ch](http://www.youthhostel.ch) geführt haben. Entsprechend konnten die Onlinebuchungen über unsere eigene Website gehalten werden. Die Optimierung der Suchbegriffe bei Suchmaschinen, namentlich Google, spielte dabei im Berichtsjahr erneut eine zentrale Rolle. Aber auch die Bearbeitung von Einzelkunden national und international über Offline-Kanäle (Print, Plakate, Mailings etc.) und punktuelle Partnerschaften mit Veranstaltern sowie Verkaufsanstrengungen für Schulen, Universitäten und Gruppen waren zentrale Elemente der Verkaufstätigkeit. Weiter optimiert wurde unser Online-Auftritt unter [www.youthhostel.ch](http://www.youthhostel.ch) und die Sichtbarkeit sowie das Auffinden unserer Website im virtuellen Raum. Konsequente Suchmaschinen-Optimierung und punktuelle Online- und Social Media-Kampagnen haben ihre Wirkung gezeigt. Neben 1,5 Millionen Besuchen auf unserer Website, gehörten 69'721 Newsletter-Abonnenten und 11'481 Facebook-Fans zum Kreis der regelmässigen Empfänger unserer Aktualitäten.

## Elektronische

Vertriebskanäle	2013	2014	2015
Besuche auf <a href="http://www.youthhostel.ch">www.youthhostel.ch</a>	1'536'893	1'709'912	1'499'527
Unique Visitors auf <a href="http://www.youthhostel.ch">www.youthhostel.ch</a>	995'556	1'105'171	978'641
Ø Besuche pro Tag	4'211	4'685	4'108
Anzahl abgerufene Seiten	6'020'274	6'651'951	5'950'541
Anzahl Buchungen über Online-Systeme	58'006	64'058	57'635
Resultierte Übernachtungen aus Online-Buchungen	194'666	211'800	194'252
Resultierter Umsatz aus Online-Buchungen in CHF	9'390'74	10'366'362	10'533'563
Ø Umsatz pro Logiernacht in CHF	48.24	48.94	54.23
Bezahlte Vermittlungsgebühr in CHF	678'616	856'397	807'263

## Medienarbeit

Wie bereits in den Vorjahren war das Interesse der Medien an den Schweizer Jugendherbergen 2015 sehr gross. Spezielles Interesse genossen dabei weiterhin die Jugendherberge Gstaad Saanenland und das [wellnessHostel<sup>4000</sup>](http://www.wellnessHostel.ch) in Saas-Fee. Monatlich erschienen Medienmitteilungen, die über Angebot und Wirken unserer Organisation berichteten. Allein in der Schweiz erschienen 534 Zeitungs- und Zeitschriften-Artikel, 175 Online-Berichte, 41 Radio- und 12 TV-Beiträge. Der Gegenwert dieser Berichterstattung liegt bei rund 6 Millionen Franken. Auch im Ausland war die mediale Präsenz mit vielen Veröffentlichungen u. a. in Deutschland, Grossbritannien und Frankreich beachtlich.

## Kooperationen

Als wirkungsvolles Instrument zur Promotion unseres Angebots in neuen Gästesegmenten werden Kooperationen aktiv gesucht. Auch im Berichtsjahr können wir auf eine gute Zusammenarbeit mit folgenden Partnern zurückblicken: AFS Interkulturelle Programme Schweiz, Alpamare, Berlitz Sprachschule, BMC Racing Cup, Coop Hello Family, CSS Versicherungen, Die Post, ESKIMOS, Fair Trade Town, Graubünden Ferien, IG Schweiz mobil, KV Basel, KV Schweiz, KV Zürich, REKA Schweizer Reisekasse, Rent a Bike, SBB, Schtifti Foundation/Gorilla, Schweizer Jugend forscht, STC, Stiftung Denk an mich, SwissSki, Swiss Snow Academy, Swiss Snowboard Girls, Swiss Trails, Transa, WWF, young Caritas und ZFV.

# Engagement und Partnerschaften

Auf nationaler und internationaler Ebene pflegten wir sehr intensive Beziehungen zu Mitbewerbern, Branchenverbänden und Partnern aus Politik und Wirtschaft. Wie es unsere Nachhaltigkeitsstrategie vorgibt, verfolgen wir das Ziel auf Vorbildwirkung und Motivation der Tourismusbranche und dies zum Wohle der Gesellschaft.

## Regionale Partnerschaften

Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Integration einer jeden Jugendherberge in der Region hat höchste Priorität; Unterstützung von örtlichen/regionalen Vereinen, Mitgliedschaften bei den Branchenverbänden und Tourismus-Organisationen sowie der Bezug und die Verwendung von regionalen Produkten werden aktiv gefördert.

An verschiedenen Standorten sind die wichtigsten Partner auch die Eigentümer/Vermieter unserer Jugendherbergen, die uns zu moderaten, teilweise symbolischen Konditionen die Liegenschaften vermieten. Dies sind mit Stichtag 1. April 2016:

**Baden** Einwohnergemeinde Baden | **Bern** Immobilien Stadt Bern | **Dachsen-Rheinfall** Kanton Zürich | **Fribourg** Commune de Fribourg | **Klosters** Politische Gemeinde Wallisellen | **Kreuzlingen** Stadt Kreuzlingen | **Lausanne** Ville de Lausanne | **Mariastein-Rotberg** Stiftung Jugendburg Rotberg | **Pontresina** Gemeinde Pontresina | **Rapperswil-Jona** Stadt Rapperswil-Jona | **Richterswil** Kanton Zürich | **Schaan-Vaduz** Jugendherberge-Stiftung Schaan-Vaduz | **Saas-Fee** Aqua Allalin Burgergemeinde Saas-Fee | **Schaffhausen** Einwohnergemeinde Stadt Schaffhausen | **Sion** Ville de Sion | **Solothurn** Einwohnergemeinde Stadt Solothurn | **St. Gallen** Politische Gemeinde St. Gallen | **Sta. Maria** Gemeinde Sta. Maria | **Zofingen** Einwohnergemeinde Zofingen

## Nationales Engagement

Seit 2011 pflegen die Schweizer Jugendherbergen mit Schweiz Tourismus eine strategische Partnerschaft. Mit hotelleriesuisse wurde eine umfangreiche Kooperation für die politische Lobby-Arbeit vereinbart. Auf Basis eines offenen und transparenten Austausches erfolgt so die Lobby-Kooperation auf sämtlichen Stufen des Gesetzgebungsprozesses. Die Zusammenarbeit bietet die Chance, den Anliegen und Interessen der Branche mehr Gewicht zu verleihen und mittels eines gemeinsamen Auftritts im politischen Prozess die gesamte Beherbergung zu vertreten.

### Parahotellerie Schweiz

Parahotellerie Schweiz wurde 2011 von den Schweizer Jugendherbergen, Schweizer Reisekasse Reka, Interhome AG, Heberga AG (TCS Camping) und Bed & Breakfast Switzerland gegründet. Stärkung der Gesellschafter, gemeinsame politische Interessenvertretung, bessere öffentliche Wahrnehmung und Erfahrungsaustausch sind die definierten Ziele dieser Zusammenarbeit.

### Mitarbeit in Fachgruppen und Gremien

Die grosse Erfahrung der nachhaltigen Geschäftsführung geben wir der nationalen und internationalen Tourismusindustrie kostenlos weiter, sei dies in Form von Beratungen an einzelne Leistungsträger, Studierende, Hotelgruppen, Branchenverbände oder durch aktive Mitarbeit in Gremien und Projekten.

René Dobler hat Einsitz im «Konsultativgremium Nachhaltigkeit» von hotelleriesuisse. Fredi Gmür ist Präsident von Parahotellerie Schweiz, Vorstandsmitglied vom Schweizer Tourismusverband (STV), Beirat von hotelleriesuisse, Mitglied des Tourismusrats von Schweiz Tourismus, Mitglied der Begleitgruppe «Teens Camp» von Seilbahnen Schweiz sowie Mitglied des «Swiss Corporate Sustainability Network».

Zudem nahmen die Geschäftsleitungsmitglieder jede Möglichkeit wahr, das Geschäftsmodell «Nachhaltige Schweizer Jugendherbergen» an Universitäten, Fachhochschulen, Fachtagungen, Workshops und Kongressen national und international zu präsentieren.



## Internationale Zusammenarbeit

### Hostelling International

Die Schweizer Jugendherbergen sind Mitglied von Hostelling International seit der Gründung im Jahr 1932. Ziel von Hostelling International ist die Förderung der Bildung und Erziehung junger Menschen aller Nationen, besonders aber junger Menschen mit begrenzten finanziellen Mitteln. Diese sollen angeregt werden, die Natur umfassend kennenzulernen, sie zu lieben und zu pflegen, und die kulturellen Werte von Klein- und Grossstädten in allen Teilen der Welt schätzen zu lernen. Zur Unterstützung dieser Ziele koordiniert Hostelling International die gegenseitige Anerkennung von Mitgliedschaften, entwickelt/fördert nationale Netzwerke und Verbände, definiert Qualitätsstandards, koordiniert Marketingaktivitäten und unterhält das Buchungsportal [www.hihostels.com](http://www.hihostels.com). Die Bemühungen von Hostelling International werden von den Schweizer Jugendherbergen durch aktive Mitarbeit der Geschäftsleitungsmitglieder in verschiedenen Arbeitsgruppen unterstützt.

Um die Herausforderungen der Digitalisierung innerhalb des internationalen Netzwerkes optimal zu lösen, wurde eine Task Force eingesetzt. Diese hat die Aufgabe die bestehenden Systeme zu analysieren und Vorschläge für die Optimierung zu erarbeiten. Janine Bunte arbeitet aktiv in dieser Task Force mit. Im Weiteren sind die USA, Australien, Argentinien und China vertreten. Die Weltkonferenz 2016, welche im September 2016 in London stattfindet, wird über die künftige digitale Ausrichtung entscheiden.

Hostelling International in Zahlen:

- 83 Länder
- 63 Mitgliedsverbände
- 3 assoziierte Organisationen
- lizenzierte Jugendherbergen in 23 Ländern
- rund 3'900 Jugendherbergen
- rund 37,7 Millionen Übernachtungen jährlich
- 3,4 Millionen nationale Mitglieder plus 1 Million Gastmitglieder
- 4,5 Millionen jährliche Besuche auf [www.hihostels.com](http://www.hihostels.com)
- 12 Millionen GBP-Umsatz auf [www.hihostels.com](http://www.hihostels.com)

### Hostelling International Marketing GmbH

Die Hostelling International Marketing GmbH mit Sitz in Zürich ist zu je 50% im Besitz der Schweizer und Niederländischen Jugendherbergen (Stayokay). Geschäftsführer dieser Gesellschaft sind die beiden CEO's Fredi Gmür (SJH) und Marijke Schreiner (Stayokay). Im Auftrag von Hostelling International schult, auditiert und zertifiziert die Hostelling International Marketing GmbH Mitgliederverbände und -hostels weltweit das HI-Qualitätssicherungssystem.

Auch das dritte Projektjahr in alleiniger Verantwortung für das HI-Q-Qualitätssicherungssystem konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Das um den Nachhaltigkeitsaspekt zum HI-Q+S-Managementsystem erweiterte System konnte in Pilotbetrieben getestet werden. Schwierigkeiten bieten weiterhin vor allem die weltweit sehr unterschiedlichen und teilweise sehr losen Strukturen der nationalen Verbände mit häufig wechselnden Ansprechpartnern. Mit allen Projektpartnern konnte eine weitere Vertragsverlängerung vereinbart werden.

### European Federation of Youth Hostel Associations (EUFED)

EUFED hat zur Aufgabe, die Zusammenarbeit und Vernetzung der europäischen Jugendherbergverbände auf der Grundlage gemeinsamer Werte zu koordinieren und zu entwickeln. Die Schweizer Jugendherbergen sind nicht Mitglied von EUFED, unterstützen jedoch mit einem finanziellen Beitrag deren Aktivitäten. Im März 2015 wurde Stephan Kurmann, Präsident des Vereins Schweizer Jugendherbergen, ins Board von EUFED gewählt.

### Zusammenarbeit mit nationalen Jugendherbergs-Verbänden

In Bau, Betrieb und Management gelten die Schweizer Jugendherbergen im internationalen Vergleich als führende Organisation. Ein intensiver Know-how-Austausch fand mit Vertretern des Deutschen Jugendherbergswerk Landesverband Bayern statt. Das Präsidium des Deutschen Jugendherbergswerks führte ihre Frühjahrs-Klausurtagung in der Jugendherberge Zürich durch, besichtigte im Anschluss die Jugendherberge Interlaken und traf sich mit dem Vorstand und der Geschäftsleitung der Schweizer Jugendherbergen zu einem gemeinsamen Know-how-Austausch. Die Herbergselternfahrt des Deutschen Jugendherbergswerk Landesverband Westfalen-Lippe führte in die Schweiz, mit Betriebsbesichtigungen in Basel, Interlaken und Saas-Fee. In Interlaken trafen sich die Nachhaltigkeitsverantwortlichen der nationalen Verbände.

## Mitgliedschaften

Die Schweizer Jugendherbergen sind Mitglied von Hostelling International, World Youth Student & Educational Travel Confederation, Schweiz Tourismus, Parahotellerie Schweiz, hotelleriesuisse, Gastro-Suisse, Schweizer Tourismus-Verband, öbu (Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften), Energie-Agentur der Wirtschaft EnAW und proFonds (Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz).



Schweiz Tourismus.  
Mitglied



GASTRO SUISSE



öbu  
works for  
sustainability.



# Wirtschaftliche Leistung

42/43

Im November 2014 wurde das Budget für das Berichtsjahr verabschiedet. Zu diesem Zeitpunkt standen die Zeichen für eine positive Entwicklung sehr gut, sodass ein Umsatzrekord veranschlagt wurde. Erstmals in der Geschichte sollte die 50-Millionen-Grenze geknackt werden. Bereits am 15. Januar war ausgeträumt. Mit dem Entscheid der Nationalbank – den Mindestkurs des Euros nicht weiter zu stützen – wurde eine völlig neue Ausgangslage geschaffen.

Sehr schnell reagierte der ausländische Markt auf die Überbewertung des Schweizer Frankens, die Nachfrage aus dem Euro-Raum blieb in den Folgemonaten aus. Erschwerend kam hinzu, dass mangels Schnee und verkürzten Weihnachtsferien auch die Wintersaison 2015/2016 äusserst ungünstig startete. Zusätzlich wurden wir – vor allem in den Tourismusdestinationen der Bergregionen – mit Dumpingangeboten aus der 4- und 5-Sterne-Hotellerie konfrontiert, die auf dem Preisniveau der Jugendherbergen lagen.

Bereits Ende Januar haben wir unsere Planung an die neue Marktsituation angepasst und die Jahresschwerpunkte neu definiert. Gezielt arbeiteten wir in der Folge über alle Stufen nach den Grundsätzen

**Planen & Führen** (Effizienzsteigerung auf allen Stufen/Bereichen; Kostenmanagement als absolute Priorität; flexible Mitarbeiterplanung; enge Führung sämtlicher Mitarbeiter; Verzicht auf «Nice to have»),

**Gast gewinnen & halten** (Mehrleistung statt Dumping; Überraschungseffekte schaffen; Leistungen erbringen die der Gast nicht erwartet; aktiv Zusatzangebote Abendessen und Mitgliedschaft verkaufen) und

**Qualität bieten & garantieren** (Qualität und Leistungsgrad steigern – more value for money; Flexibilität in Angebot, Dienstleistung und Pricing).

Die Gegebenheiten veranlassten uns auch, unsere Strategien und unser Angebot zu hinterfragen, unsere Kosten in allen Bereichen zu analysieren sowie die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der einzelnen Abteilungen resp. der Mitarbeiter der Dienstleistungszentrale Zürich zu überprüfen. Aufgrund der Erkenntnisse wurden umfassende Massnahmen in allen Bereichen der Betriebe und Dienstleistungszentrale Zürich eingeleitet, welche sozial vertretbar waren und zugleich auch der mittelfristigen strategischen Ausrichtung unserer Organisation entsprechen. Auch wurden sämtliche Lieferverträge überprüft und teilweise neu ausgehandelt. Daraus resultieren ab 2016 Kosteneinsparungen von rund CHF 400'000.

Dank den sofort eingeleiteten Massnahmen erwirtschafteten wir trotzdem einen Betriebsertrag von CHF 46,58 Millionen Franken, was einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr von 0,79 Millionen Franken (–1,7%) entspricht. Der durchschnittliche Ertrag pro Logiernacht liegt mit CHF 62.36 höher als im Vorjahr (+3,2%). Durch die grosse Kostensensibilität aller Mitarbeiter liegen auch die Margen über dem Vorjahresniveau (Küche 73,6%; Getränke 58,7%; Kiosk Non-Food 41,7%; Ticketverkauf 30,1%). Trotzdem resultierte ein Verlust in der Höhe von 0,82 Millionen Franken.

## Kennzahlen

	1992 <sup>1)</sup>	1996 <sup>2)</sup>	2000 <sup>3)</sup>	2004	2008	2012	2014	2015
<b>Ertrag</b>								
Betriebsertrag in Mio. CHF	17.51	20.45	23.89	27.64	40.68	43.06	47.37	46.58
Bettenertrag in CHF	2'319	2'560	4'709	6'099	7'843	8'012	8'442	8'312
Ertrag pro Logiernacht in CHF	kA	36.44	41.68	47.88	51.81	56.93	60.41	62.36
Bettenauslastung (eigene Betriebe)	43.3%	38.2%	43.9%	44.8%	52.4%	48.3%	48.9%	45.2%
<b>Ergebnis</b>								
Cashflow in Mio. CHF <sup>4)</sup>	1.78	2.00	4.28	5.89	10.45	8.77	9.13	8.28
Liquiditätsgrad III	174%	133%	98%	136%	112%	143%	149%	141%
Organisationskapital	19%	1%	7%	34%	25%	41%	42%	38%
EK-Verzinsung in %	–	–	–	–	3.00%	0.25%	0.25%	0.00%
EK-Verzinsung in CHF	–	–	–	–	2'327'983	228'511	263'099	–
<b>Produktivität (in CHF)</b>								
Produktivität pro Mitarbeiter	81'455	88'470	125'926	137'990	161'046	152'138	154'269	150'142
Total Wertschöpfung	kE	10'782'865	13'096'859	15'161'396	21'194'567	23'957'585	26'572'132	25'883'136
Wertschöpfung für Mitarbeiter	9'140'613	10'324'851	11'643'355	13'187'228	18'112'930	20'873'301	23'199'435	23'521'021
Wertschöpfung für die Öffentliche Hand	kE	1'134'541	1'046'925	1'326'257	2'025'707	2'056'011	2'557'093	2'574'186
Wertschöpfung in der Organisation	kE	–676'527	406'578	647'911	1'055'930	1'028'273	815'605	–212'071

<sup>1)</sup> Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, <sup>2)</sup> Einleiten der Reorganisation, <sup>3)</sup> Start Umsetzung der strategischen Planung,

<sup>4)</sup> Vor Zuweisungen und Abschreibungen, kA keine Angaben, kE keine Erhebung



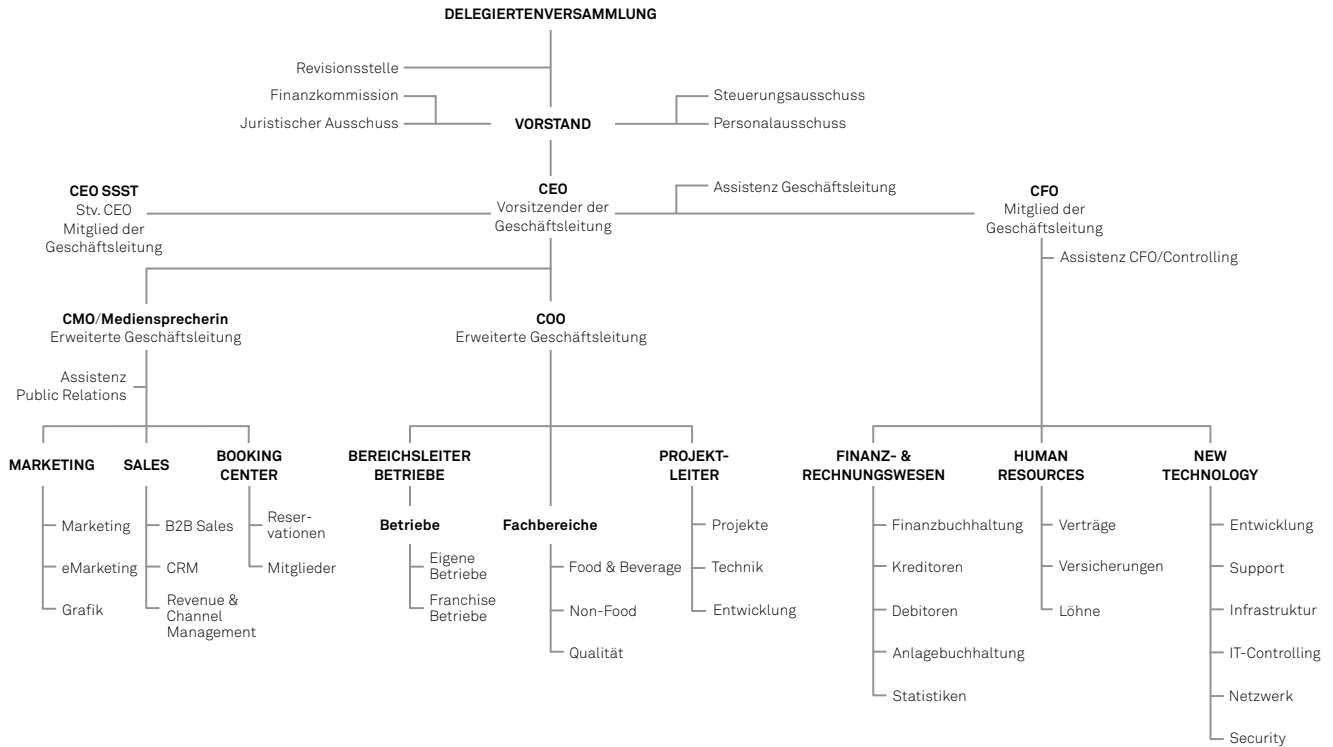
# **STRUKTUR & CORPORATE GOVERNANCE**

44/45

Wir wollen unsere Überzeugungen und Ziele jederzeit offenlegen und eine weite Öffentlichkeit laufend über die Entwicklungen in unserem Tätigkeitsbereich informieren.

Wir wollen enge persönliche Beziehungen zu Behörden, zu öffentlichen und privaten Institutionen und zu den Medien pflegen, für eine Verbesserung der wichtigsten Rahmenbedingungen eintreten und uns für sinnvolle Gestaltungsmöglichkeiten der Freizeit einsetzen.

# Organigramm



## Vereinsorgane

### Delegierte

Gewählt bis 31. Dezember 2019

Die Mitglieder (91'342) wählen 20–80 Delegierte auf 4 Jahre. Die Befugnisse sind u. a. Änderung der Statuten, Genehmigung des Geschäftsberichtes, Entlastung der Organe, Wahl von Vorstand, Präsident und Revisionsstelle sowie die Ernennung von Ehrenmitgliedern.

Die Neuwahlen der Delegierten wurden im Sommer 2014 publiziert, sodass die Wahlkommission anfangs 2015 die Wahlvorschläge überprüfen konnte. Der Vorstand bestätigte im März 2015 in stiller Wahl die vorgeschlagenen Delegierten für die Amtsperiode 2016–2019 als gewählt.

Avesani Giancarlo, Melano | Bianchin Patricia, Neuchâtel | Buschor Trudi, Moosseedorf | Fuchs Edwin, Zollikon | Furger Christine, Arlesheim | Giacomazzi Gaia, Zürich | Gisler Alfred, Luzern | Granacher Bernhard, Kreuzlingen | Gruber Veronika, Gelterkinden | Haag-Lochmann Helen, Hirzel | Hafner Andrea, Zürich | Haug-Kern Esther, Zürich | Haug Tobias, Zürich | Kasser Rosemarie, Küsnacht | Keller-Giovanon Helene, Ossingen | Lemberg Susanne, Zofingen | Lutz Béatrice, Birsfelden | Mathies Andreas, Ettingen | Meier Nicole, Zürich | Meyer Stefan, Zuzwil | Montandon Jonathan, Neuchâtel | Mottier André, Ste-Croix | Müller Karin, Bonstetten | Palme Sabine, Zug | Ramsperger Rolf, Neuhausen am Rhein | Sager Adrian, Interlaken-Unterseen | Schmid Denise, Zollikofen | Schmid Theres, Münsingen | Schoch-Sutter Carmen, Märstetten | Schwyter-Faist Yolanda, Zezikon TG | Städler-Bischof Esther, Wattwil | Steidle Christine, Arboldswil | Steiger Thomas, Muttenz | Steinmann Rolf, Cham | Strehler René, Zürich | Streuli Cornelia, Steinhausen | Thut Tobias, Pfäffikon | Uhlemann Luzia, Untervaz | Vogel Manon, Hinwil | Weber Kathrin, Matzingen | Zulliger-Senn Annemarie, Volketswil | Zürcher Eva, Gonten

### Vorstand

Gewählt bis 31. Dezember 2019

Der Vorstand ist das oberste Leitungsorgan und wird von der Delegiertenversammlung auf vier Jahre gewählt. Er definiert die strategische Ausrichtung und überprüft die operative Umsetzung.

Präsident und Vorstandsmitglieder wurden an der Delegiertenversammlung vom 13. Juni 2015 für die Amtsperiode 2016–2019 mit Akklamation bestätigt.

- Abegg Thomas, Unternehmer, Wilen bei Wollerau (seit 17.04.2010)
- Denzler Corinne, CEO, Ascona (seit 13.03.2015)
- Egloff Markus, Direktor, Zürich (seit 08.03.2003)
- Furrer Daniel, Tourismusfachmann HF, Luzern (seit 03.12.2004)
- Hitz Ursula, Hausfrau, Stein am Rhein (bis 31.12.2015)
- Jordan Amaury, Vermögensverwalter, Thalwil (seit 29.01.2003)
- Kurmann Stephan, Unternehmensberater, Hirzel (seit 17.06.1995)
- Martin Pierre, Oberrichter, Zürich (seit 16.03.1996)
- Michel-Abegg Corinne, Leiterin HR, Zürich (seit 25.11.2015)
- Müller Christoph, Jurist, Fällanden (seit 17.06.1995)
- Roffler Erwin, dipl. Kaufmann, Davos-Platz (seit 14.03.2009)

### Präsidium

- Kurmann Stephan, Präsident
- Hitz Ursula, Vizepräsidentin (bis 31.12.2015)
- Denzler Corinne, Vizepräsidentin (ab 01.01.2016)
- Roffler Erwin, Vizepräsident (ab 01.01.2016)

### Finanzkommission

Egloff Markus, Präsident | Abegg Thomas | Roffler Erwin

### Juristischer Ausschuss

Martin Pierre | Müller Christoph

### Personalausschuss

Bunte Janine | Dobler René | Furrer Daniel | Gmür Fredi | Kurmann Stephan | Müller Christoph

### Chief Executive Officer

Fredi Gmür, CEO seit 01.04.1996, führt das operationelle Geschäft des Vereins Schweizer Jugendherbergen und ist dabei für die Umsetzung der unternehmerischen Inhalte verantwortlich. Es stehen ihm sämtliche Befugnisse zu, welche nicht ausdrücklich von Gesetz, Statuten oder vom Vorstand erlassenen Reglementen einem anderen Organ übertragen sind.

### Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung führt das operative Geschäft und ist dabei für die Umsetzung der unternehmerischen Inhalte verantwortlich. Es stehen ihr sämtliche Befugnisse zu, welche nicht ausdrücklich von Gesetz, Statuten oder vom Vorstand erlassenen Reglementen einem anderen Organ übertragen sind.

- Gmür Fredi, CEO SJH (seit 01.04.1996)
- Dobler René, CEO SSST (seit 01.05.1999)
- Bunte Janine, CFO SJH/SSST (seit 01.10.2010)

### Erweiterte Geschäftsleitung

Die erweiterte Geschäftsleitung stellt die gegenseitige Information, Förderung der Integration der Bereichsziele und Koordination bereichsübergreifender Aufgaben zwischen Geschäftsleitung, Betrieb, Marketing, Verkauf und Mitgliederwesen sowie die operative Entscheidungsfindung zwischen der Geschäftsleitung und CFO/COO/CMO sicher.

- Arnold Tanja, CMO SJH (seit 14.09.2015)
- Kerstholt Oliver, CMO SJH (bis 31.10.2015)
- Levy René, COO SJH (seit 01.08.2014)

### Bereichsleiter

Die Bereichsleiter sind für die Umsetzung der vereinbarten Ziele in ihrem Bereich zuständig.

- Lutz Walter, Projektleiter (seit 01.01.1996)
- Peterhans Michael, Bereichsleiter Betriebe Mitte (seit 01.10.2014)
- Schelbert Florian, Bereichsleiter Betriebe West/Süd (seit 01.07.2014)
- Schempp Kurt, Projektleiter (seit 01.10.2010)
- Wyrsh Sylvia, Bereichsleiterin Betriebe Ost (seit 15.06.2015)

### Mitarbeiterkommission

Gewählt bis 31. Dezember 2018

Die Mitarbeiterkommission vertritt die Interessen von sämtlichen Mitarbeitern gegenüber Geschäftsleitung und Vorstand.

- Raimann Angela, Application Support Executive Dienstleistungszentrale Zürich (Präsidentin)
- Meier Daniel, Betriebsleiter Jugendherberge Stein am Rhein
- Wettstein Tobias, Betriebsleiter Jugendherberge Basel
- Zürcher Ueli, Betriebsleiter Jugendherberge Interlaken

### Revisionsstelle

Bommer + Partner Treuhandgesellschaft, Bern

### Ehrenmitglieder

- Kern Jack, Zürich
- Lüdi Heinz, Effretikon
- Wälle Robert, Luzern

### Betriebsleitungen

Stand April 2016

**Avenches** Edith & Mohamed Dhyaf | **Baden** Dennis & Anja Kaufmann | **Basel** Tobias Wettstein & Sandra Neuhaus | **Beinwil am See** Michael Müller | **Bellinzona** Nicoletta Federspiel | **Bern** Daniel Fahrni & Adrian Sager | **Brienz** Guido Weber | **Brugg** Saba Krezdorn & Jara Guldemann | **Château-d'Oex** Andreas Mehmann | **Dachsen-Rheinfall** Rahel Stricker | **Davos** Mathias Häusler & Sylvia Spring | **Delémont** Marek Wildenhain | **Engelberg** Petra & Fredy Liem | **Fällanden** Martin Käser | **Fiesch** Pierre Lehmann | **Figino** Juliana Realini | **Fribourg** Sylvia Genuetta Plöger | **Gersau** Jürg & Manuela Haupt | **Grindelwald** Esther Suter & Cornelia Streit | **Gstaad Saanenland** Andreas Mehmann | **Interlaken** Ueli Zürcher | **Klosters** Tamara Busse | **Kreuzlingen** Bernhard Granacher | **Lausanne** Uros Vuckovic | **Le Bémont** Clément Milani | **Leissigen** Osvaldo de Armas | **Locarno** Rosemarie Weyer & Carmen Gambetta | **Lugano** Lotti & Roland Majek | **Luzern** Basil Schmid | **Mariastein-Rotberg** Thomas Krämer | **Montreux** Walter & Christine Pfister | **Pontresina** Martin & Sabine Künzli | **Rapperswil-Jona** Peter & Brigitte Keller | **Richterswil** Daniel Walser | **Romanshorn** Isabelle & Adrian Koch | **Saas-Fee** Chantal Anthamatten | **Schaan-Vaduz** Ute Möller | **Schaffhausen** Sirko Meinhardt | **Scuol** Daniel Hiederer & Stefanie Daub | **Seelisberg** Daniela Truttman-Burckhardt | **Sils i.D.** Mario Caduff | **Sion** Laurent Perret | **Solothurn** Nestor Philipp Cohen | **St. Gallen** Milena Jung | **St. Moritz** Roland Fischer & Ruth Danzeisen | **Sta. Maria** Rosmarie Tinner | **Stein am Rhein** Daniel & Susanna Meier | **Valbella** Nicolas Witschi | **Zermatt** Christian Keel | **Zofingen** Gisela Vogt | **Zug** Sabine Palme | **Zürich** Christian Meixner & Claude Braun

## Mitarbeiter Dienstleistungszentrale Zürich

Stand April 2016

Arnold Tanja CMO | Bassi Manuel Grafiker Marketing | Brügger Robin Abteilungsleiter Marketing | Bruhin Eveline Finanz- & Rechnungswesen | Buffoni Aldo Projektleiter SSST | Bunte Janine CFO SJH/SSST | Burnier Melanie Finanz- & Rechnungswesen | Chanton Andreas Key Account Manager | Dobler René CEO SSST | Efe Kübra Lernende Kauffrau | Fricke Marco Abteilungsleiter Finanz- & Rechnungswesen | Friedrich Esther Human Resources | Gerster Tanja Customer Relationship Manager | Gmür Fredi CEO SJH | Grossenbacher Yvonne Finanz- & Rechnungswesen | Häfeli Hans-Urs Projektleiter SSST | Hafner Andrea New Technology | Hedinger-Schwyn Sandra Assistentin CEO | Hierholzer Brigitte Finanz- & Rechnungswesen | Imboden-Bellwald Ariana Sales | Kirtskhalia Tatia Revenue & Channel Manager | Lang Andrea Fachbereich Non-Food & Qualität | Lehmann Lisette Human Resources | Levy René COO | Lippik Katrin Abteilungsleiterin Booking Center | Lips Barbara Booking Center |

Lutz Walter Projektleiter SJH | Mastrobuoni Lea Abteilungsleiterin Booking Center | Meyer Nina Carole Praktikantin Marketing & Booking Center | Münger Laura Assistentin CEO | Nicotera Ralph Verantwortlicher Bau/Unterhalt/Projekte SSST | Nosdeo-Carchidi Maria Finanz- & Rechnungswesen | Oliveira Luisa Lernende Kauffrau | Peterhans Michael Bereichsleiter Betriebe Mitte | Raimann Angela New Technology | Riss Carla Praktikantin Marketing & Booking Center | Rogantini Luca Assistent CFO | Salzmann Patricia Sales Manager Groups | Schelbert Florian Bereichsleiter Betriebe West/Süd | Schempp Kurt Projektleiter SJH | Schibler Petra Verantwortliche Bau/Unterhalt/Projekte SSST | Schober Martin Leiter Infrastruktur & Security New Technology | Shafai Yeganeh Booking Center | Spörri Matthias Verantwortlicher Bau/Unterhalt/Projekte SSST | Steiner Mike New Technology | Sturm-Kühne Sandra Booking Center | Wettstein Thalia Assistentin PR und CMO | Widmer Gianna Booking Center | Widmer Olivier Booking Center | Wyrsch Sylvia Bereichsleiterin Betriebe Ost | Zbinden Sylvia Booking Center | Zollinger Markus Abteilungsleiter Human Resources

## Gönner

### Privatpersonen

Regula Andres, Starrkirch-Will | René Bergamin, Lenzerheide/Lai | Philippe Bertil Cottier, Preverenges | Damien Bianchin, Morges | Gerrit-Jan Bossen, Plan-les-Ouates | Max Bosshard-Rodewald, Wollerau | Sylvia und Ralph Brühlmann, Savigny | Dr. med Jürg Brunner, Flawil | Noël Chablais, Cologny | Paula und Peter Donatsch-Thommen, Allschwil | Peter Gertsch-Saxer, Grindelwald | Helmut Gmeiner, Schaan | Daniel Habegger, Gland | Hans Handschin, Basel | Dr. med Irene Heuss-Amstutz, Basel | Regula-Catrina Hug, Flanthey | Christina Hug, Weiningen ZH | Myrta und Martin Junger, Forch | Ruth und Wilhelm Känel-Nägeli, Gais | Maria und Norbert Kaufmann, Schaan | Jakob Kienast, Hemishofen | Jakob Knuchel, Brunnen-thal | Karin Köhler, Hinteregge | Eheleute Läderach-Büttikofer, Bern | Arno Lechthaler, Müstair | Irene und Domenic Lingenhag, St. Moritz | Martin Lugjubühl, Islisberg | Martin Meier, Winterthur | Emil Meier, Eglisau | Urs Metzger, Stein am Rhein | Ursula Mohr-Buxtorf, Wädenswil | Wolfgang Mosimann, Muttenz | Anton Muff, Emmenbrücke | Richard Müller-Zweifel, Château-d'Oex | Karliso Neff, Rickenbach | Emil Pfister, Gommiswald | Adelheid und Ulrich Pfister-Kaufmann, Gelterkinden | Elie Rouvier-Singenberger, Zürich | Martin Schmidt, Zimmerwald | Terezija und Roland Stampfli, Wisen SO | Rolf Steinmann, Cham | Tse-Lee Uh, Zürich | Hans Kaspar Wagner, Winterthur | Jörg Weber, Witterswil | Heidi und Karl Weiss-Baumann, Dietikon | William Mansell Wright, Tolochenaz | Michael Zähler, Hemishofen | G. Zollinger, Bettlach | Hans Zulauf, Brugg AG

### Firmen

Adank Davos AG, Davos Dorf | Arcon Informatik AG, Cham | Bäckerei Müller AG, Solothurn | Bäckerei-Konditorei Schulz, Reinach AG | Brauerei Schützengarten AG, St. Gallen | Dätwyler Linopalast AG, Zürich | Durex SA, Delémont | Flück Haustechnik AG, Brienz | Garage H.U. Eugster AG, Zürich | GEGGUS Schweiz GmbH, Wild-egg | Globepaddler Bielersee AG, Nidau | Herzog Bau und Holzbau AG, Menzikon | Hilding Anders Switzerland AG, Schänis | Hotel Albris AG, Pontresina | Illycafé AG, Thalwil | Josef Amann AG, Vaduz | Koller Elektro AG, St. Moritz | LO Holding Lausanne-Ouchy SA, Lausanne | Malloth Holzbau AG, St. Moritz | Maus AG, Eschenz | Max + Martin Strasser Ofenbau + Plattenbeläge, Stein am Rhein | Plácido Pérez, dipl. Bauingenieure GmbH, Bonaduz | Preisig Käse und Wein, Richterswil | Prowema GmbH, Pfäffikon ZH | Puracenter AG, Lenzerheide | R. Rageth GmbH, Scharans | Reinhard Schreinerei AG, Luzern | Romande Energie Holding SA, Morges | Rugenbräu AG, Interlaken | Spescha Haustechnik AG, Lenzerheide | Sweet Dreams Collection AG, Reinach | Turrian + Kohli SA, Château-d'Oex | Uffer Holz AG, Savognin | Zäch Elektro + Telekom AG, Fällanden | Zahner Fischhandel AG, Gommiswald

### Gemeinden

Brugg AG | Erlenbach ZH | Fällanden ZH | Gerzensee BE | Horgen ZH | Küsnacht ZH | Metzerlen-Mariastein SO | Mosnang SG | Oberdorf SO | Riehen BS | Schafisheim AG | Unteriberg SZ | Vaz/Oberbaz GR | Wallisellen ZH | Zürich ZH |



# Corporate Governance

Die Schweizer Jugendherbergen orientieren sich bei ihrer Berichterstattung an den Standards des Swiss Codex of Best Practice.

Gute Beziehungen zu unseren Mitgliedern, eine effektive Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Vorstand, sowie ein erfolgsorientiertes und zeitgemässes Vergütungssystem für Mitarbeiter und Führungskräfte sind für die Corporate Governance kennzeichnend.

Die Rechnungslegung der Schweizer Jugendherbergen erfolgt in Übereinstimmung mit den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Gestützt auf die Corporate Governance-Richtlinien für Non-Profit-Organisationen in der Schweiz und Swiss NPO-Code erbringen die Mitglieder des Vorstandes ihre Leistungen grundsätzlich unentgeltlich. Daraus resultierende effektive Spesen werden ver-

gütet. Für die ehrenamtliche Tätigkeit erhalten Vorstandsmitglieder jährlich 42 Übernachtungsgutscheine zur kostenlosen Benützung von Jugendherbergen. Werden besonders zeitintensive Aufgaben im Sinne von Projektaufträgen an eines oder mehrere Vorstandsmitglieder übertragen, können unter Berücksichtigung des Non-Profit-Charakters der Organisation und im Rahmen der dafür im Swiss NPO-Code vorgesehenen Richtlinien Entschädigungen ausgerichtet werden. Leistungen dürfen jedoch erst entschädigt werden, wenn das persönliche ehrenamtliche Engagement 150 Stunden pro Kalenderjahr übersteigt.

Als Entschädigung erhalten Delegierte pro Jahr 21 Übernachtungsgutscheine zur kostenlosen Benützung von Jugendherbergen sowie die Rückerstattung der effektiv entstandenen Spesen für die Teilnahme an den Delegiertenveranstaltungen, jedoch keine Bargeldentschädigung.

## Riskmanagement

Der Vorstand hat in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung die Risikoanalyse auf Organisationsstufe überprüft. Dabei wurde ein Risikoinventar über alle Geschäftsbereiche/-beziehungen erstellt, die Risiken beurteilt, Massnahmen zur Risikominimierung resp. Risikoabdeckung definiert, Verantwortlichkeiten festgelegt und

Kontrollmechanismen auf Wirksamkeit überprüft. Auf Betriebsstufe wurde von den Betriebs- und Bereichsleitungen nach gleicher Vorgabe die Risikoanalyse erstellt und von der Geschäftsleitung überprüft.

## Gesetzestreue

	1992 <sup>1)</sup>	1996 <sup>2)</sup>	2000 <sup>3)</sup>	2004	2008	2012	2014	2015
Geahndete Gesetzesverstösse	kA	0	0	0	0	0	0	0

<sup>1)</sup> Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, <sup>2)</sup> Einleiten der Reorganisation, <sup>3)</sup> Start Umsetzung der strategischen Planung, kA keine Angaben



# **FINANZ- BERICHT- ERSTATTUNG**

**50/51**

Trotz idealistischen Zielsetzungen wollen wir unsere unternehmerischen Leistungen nach dem Grundsatz einer grösstmöglichen Wirtschaftlichkeit ausgestalten und damit den Fortbestand unseres Unternehmens sichern. Wir streben deshalb das Erwirtschaften genügender Erträge an, wie auch eine ausreichende Liquidität, das Schaffen von Reserven sowie eine gesunde Kapitalstruktur. Bei grösseren Investitionen wie Neu- und Umbauten sind wir indessen auf die finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand angewiesen.

# Bilanz

per 31. Dezember	Erläuterungen im Anhang	2015 in CHF	in %	2014 in CHF	in %
<b>Aktiven</b>					
<b>Umlaufvermögen</b>					
<b>Flüssige Mittel</b>					
		<b>8'624'765.12</b>	<b>64.3</b>	<b>9'968'431.83</b>	<b>70.1</b>
Forderungen gegenüber Dritten		1'050'801.37	7.8	906'159.94	6.4
Forderungen gegenüber Nahestehenden		490'431.15	3.7	164'349.95	1.2
Delkredere		-122'405.00	-0.9	-88'513.00	-0.6
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	1	<b>1'418'827.52</b>	<b>10.6</b>	<b>981'996.89</b>	<b>6.9</b>
<b>Übrige Forderungen</b>	2	<b>421'689.06</b>	<b>3.1</b>	<b>375'960.42</b>	<b>2.6</b>
Warenvorräte		420'390.51	3.1	405'621.27	2.9
Vorräte Heizmaterial		115'306.55	0.9	152'357.75	1.1
Wertberichtigung Vorräte		-107'135.00	-0.8	-111'599.00	-0.8
<b>Vorräte</b>	3	<b>428'562.06</b>	<b>3.2</b>	<b>446'380.02</b>	<b>3.1</b>
<b>Aktive Rechnungsabgrenzungen</b>		<b>440'135.52</b>	<b>3.3</b>	<b>259'234.55</b>	<b>1.8</b>
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>11'333'979.28</b>	<b>84.5</b>	<b>12'032'003.71</b>	<b>84.6</b>
<b>Anlagevermögen</b>					
Fahrzeuge		70'443.00	0.5	98'183.75	0.7
Einrichtungen		1'095'316.47	8.2	1'141'412.22	8.0
<b>Mobile Sachanlagen</b>	4	<b>1'165'759.47</b>	<b>8.7</b>	<b>1'239'595.97</b>	<b>8.7</b>
Umbauten		197'356.81	1.5	155'325.73	1.1
<b>Immobilien Sachanlagen</b>	4	<b>197'356.81</b>	<b>1.5</b>	<b>155'325.73</b>	<b>1.1</b>
Beteiligungen		2.00	0.0	2.00	0.0
Anteilscheine		200.00	0.0	200.00	0.0
<b>Finanzanlagen</b>	5	<b>202.00</b>	<b>0.0</b>	<b>202.00</b>	<b>0.0</b>
<b>Freies Anlagevermögen</b>		<b>1'363'318.28</b>	<b>10.2</b>	<b>1'395'123.70</b>	<b>9.8</b>
Darlehen «Valbella» an Nahestehende		29'070.00	0.2	58'140.00	0.4
Darlehen «Davos» an Nahestehende		680'000.00	5.1	740'000.00	5.2
<b>Zweckgebundene Darlehen an Nahestehende</b>	6	<b>709'070.00</b>	<b>5.3</b>	<b>798'140.00</b>	<b>5.6</b>
<b>Zweckgebundenes Anlagevermögen</b>		<b>709'070.00</b>	<b>5.3</b>	<b>798'140.00</b>	<b>5.6</b>
<b>Anlagevermögen</b>		<b>2'072'388.28</b>	<b>15.5</b>	<b>2'193'263.70</b>	<b>15.4</b>
<b>Aktiven</b>		<b>13'406'367.56</b>	<b>100.0</b>	<b>14'225'267.41</b>	<b>100.0</b>
<b>Passiven</b>					
<b>Fremdkapital</b>					
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		2'156'307.22	16.1	2'415'342.73	17.0
Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden		0.00	0.0	0.00	0.0
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	7	<b>2'156'307.22</b>	<b>16.1</b>	<b>2'415'342.73</b>	<b>17.0</b>
Vorauszahlungen von Gästen		3'037'963.90	22.7	3'019'977.26	21.2
Diverse kurzfristige Verbindlichkeiten	8	869'337.29	6.5	386'333.02	2.7
<b>Übrige Verbindlichkeiten</b>		<b>3'907'301.19</b>	<b>29.1</b>	<b>3'406'310.28</b>	<b>23.9</b>
Abgrenzungen Mitgliederbeiträge		893'533.66	6.7	825'788.76	5.8
Übrige Transitorische Rechnungsabgrenzungen		1'096'545.69	8.2	1'402'318.12	9.9
<b>Passive Rechnungsabgrenzungen</b>	9	<b>1'990'079.35</b>	<b>14.8</b>	<b>2'228'106.88</b>	<b>15.7</b>
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>8'053'687.76</b>	<b>60.1</b>	<b>8'049'759.89</b>	<b>56.6</b>
Sicherstellung Garantierisiken		214'500.00	1.6	214'500.00	1.5
<b>Rückstellungen</b>	10	<b>214'500.00</b>	<b>1.6</b>	<b>214'500.00</b>	<b>1.5</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>214'500.00</b>	<b>1.6</b>	<b>214'500.00</b>	<b>1.5</b>
<b>Fremdkapital</b>		<b>8'268'187.76</b>	<b>61.7</b>	<b>8'264'259.89</b>	<b>58.1</b>
<b>Organisationskapital</b>					
Kapital per 1. Januar 2003		1'465'631.02	10.9	1'465'631.02	10.3
Erarbeitetes freies Kapital		3'672'548.78	27.4	4'495'376.50	31.6
Freie Fonds		0.00	0.0	0.00	0.0
<b>Organisationskapital</b>		<b>5'138'179.80</b>	<b>38.3</b>	<b>5'961'007.52</b>	<b>41.9</b>
<b>Passiven</b>		<b>13'406'367.56</b>	<b>100.0</b>	<b>14'225'267.41</b>	<b>100.0</b>

# Betriebsrechnung

52/53

vom 1. Januar bis 31. Dezember	Erläuterungen im Anhang	2015		2014	
		in CHF	in %	in CHF	in %
<b>Betriebsertrag</b>					
Restaurationsertrag		15'776'761.39	33.9	16'016'831.21	33.8
Warenertrag		2'357'189.08	5.1	2'084'771.18	4.4
<b>Restaurations- und Warenertrag</b>		<b>18'133'950.47</b>	<b>38.9</b>	<b>18'101'602.39</b>	<b>38.2</b>
Beherbergungsertrag		25'801'717.55	55.4	26'239'643.89	55.4
Übriger Dienstleistungsertrag		1'369'278.27	2.9	998'166.37	2.1
<b>Dienstleistungs- und Beherbergungsertrag</b>	11	<b>27'170'995.82</b>	<b>58.3</b>	<b>27'237'810.26</b>	<b>57.5</b>
Jahresmitgliederbeiträge		1'775'040.20	3.8	1'914'246.28	4.0
Eintagesmitgliederbeiträge		991'293.54	2.1	1'049'259.95	2.2
<b>Mitgliederbeiträge</b>	12	<b>2'766'333.74</b>	<b>5.9</b>	<b>2'963'506.23</b>	<b>6.3</b>
Gönnerbeiträge		33'012.30	0.1	35'007.80	0.1
Zweckgebundene Beiträge		130'029.90	0.3	139'597.23	0.3
Freie Beiträge		0.00	0.0	5'000.00	0.0
<b>Gönnerbeiträge</b>	13	<b>163'042.20</b>	<b>0.4</b>	<b>179'605.03</b>	<b>0.4</b>
Franchisegebühren		109'776.20	0.2	154'734.03	0.3
Verwaltungsbeitrag Nahestehende		90'000.00	0.2	90'000.00	0.2
Diverser Betriebsertrag		45'250.30	0.1	67'728.15	0.1
<b>Übriger Betriebsertrag</b>		<b>245'026.50</b>	<b>0.5</b>	<b>312'462.18</b>	<b>0.7</b>
Rabatte		-1'455'632.23	-3.1	-966'573.59	-2.0
Kommissionen Kreditkarten und Reka		-248'839.45	-0.5	-260'220.77	-0.5
Reservationsprovisionen		-5'213.33	0.0	-7'848.13	0.0
Verluste aus Forderungen		-186'512.00	-0.4	-193'722.55	-0.4
<b>Ertragsminderungen</b>	14	<b>-1'896'197.01</b>	<b>-4.1</b>	<b>-1'428'365.04</b>	<b>-3.0</b>
<b>Betriebsertrag</b>		<b>46'583'151.72</b>	<b>100.0</b>	<b>47'366'621.05</b>	<b>100.0</b>
<b>Betriebsaufwand</b>					
Restaurationsaufwand		-4'374'633.16	-9.4	-4'442'522.45	-9.4
Warenaufwand		-1'635'785.83	-3.5	-1'871'557.05	-4.0
Materialaufwand		-706'229.94	-1.5	-700'151.36	-1.5
Drittleistungen		-1'561'705.58	-3.4	-1'277'156.02	-2.7
<b>Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen</b>	15	<b>-8'278'354.51</b>	<b>-17.8</b>	<b>-8'291'386.88</b>	<b>-17.5</b>
Löhne		-19'404'117.35	-41.7	-19'078'393.30	-40.3
Sozialleistungen		-3'168'077.55	-6.8	-3'047'876.71	-6.4
Übriger Personalaufwand		-672'809.75	-1.4	-706'743.90	-1.5
Arbeitsleistungen Dritter		-276'016.40	-0.6	-366'421.40	-0.8
<b>Personalaufwand</b>	16	<b>-23'521'021.05</b>	<b>-50.5</b>	<b>-23'199'435.31</b>	<b>-49.0</b>
Miet- und Pachtzinsen Dritte		-561'412.39	-1.2	-587'988.14	-1.2
Miet- und Pachtzinsen Nahestehende		-8'046'856.55	-17.3	-7'905'632.24	-16.7
Übriger Raumaufwand		-65'776.05	-0.1	-60'290.90	-0.1
Unterhalt Gebäude und Installationen		-563'924.62	-1.2	-652'886.40	-1.4
Mitarbeiteranteile Unterkunft		586'877.25	1.3	593'900.95	1.3
<b>Raumaufwand</b>	17	<b>-8'651'092.36</b>	<b>-18.6</b>	<b>-8'612'896.73</b>	<b>-18.2</b>
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz und Leasing		-731'046.90	-1.6	-831'351.38	-1.8
Fahrzeug- und Transportaufwand		-185'299.57	-0.4	-189'880.39	-0.4
Sachversicherungen und Abgaben		-628'949.44	-1.4	-524'069.30	-1.1
Energie- und Entsorgungsaufwand		-2'168'791.30	-4.7	-2'102'517.09	-4.4
Verwaltungsaufwand		-1'369'352.79	-2.9	-1'334'593.46	-2.8
Werbeaufwand		-1'215'100.76	-2.6	-1'399'584.68	-3.0
Diverser Betriebsaufwand		-88'434.66	-0.2	-40'340.29	-0.1
<b>Übriger Betriebsaufwand</b>		<b>-6'386'975.42</b>	<b>-13.7</b>	<b>-6'422'336.59</b>	<b>-13.6</b>
<b>Abschreibungen</b>	4	<b>-610'757.18</b>	<b>-1.3</b>	<b>-594'674.68</b>	<b>-1.3</b>
<b>Betriebsaufwand</b>	18	<b>-47'448'200.52</b>	<b>-101.9</b>	<b>-47'120'730.19</b>	<b>-99.5</b>
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>-865'048.80</b>	<b>-1.9</b>	<b>245'890.86</b>	<b>0.5</b>
<b>Erfolg aus Abgängen Sachanlagevermögen</b>		<b>1'348.75</b>	<b>0.0</b>	<b>-7'624.20</b>	<b>0.0</b>
Finanzaufwand		-48'911.41	-0.1	-93'999.86	-0.2
Finanzertrag		89'783.74	0.2	76'663.06	0.2
<b>Finanzergebnis</b>		<b>40'872.33</b>	<b>0.1</b>	<b>-17'336.80</b>	<b>0.0</b>
<b>Jahresergebnis vor Zuweisung Organisationskapital</b>		<b>-822'827.72</b>	<b>-1.8</b>	<b>220'929.86</b>	<b>0.5</b>
Zuweisung Erarbeitetes freies Kapital		822'827.72	1.8	-220'929.86	-0.5
<b>Jahresergebnis</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0</b>

# Mittelflussrechnung

vom 1. Januar bis 31. Dezember	2015 in CHF	2014 in CHF
Entnahme Erarbeitetes freies Kapital	-822'827.72	220'929.86
Abschreibungen	610'757.18	594'674.68
Wertberichtigung von Vorräten	-4'464.00	3'865.00
Wertberichtigung zweckgebundene Darlehen an Nahestehende	29'070.00	29'070.00
Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagen	-1'348.75	0.00
Zu-/Abnahme von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-436'830.63	771'620.63
Zu-/Abnahme von übrigen Forderungen	-45'728.64	-198'247.55
Zu-/Abnahme von Vorräten	22'281.96	-19'309.86
Zu-/Abnahme von aktiven Rechnungsabgrenzungen	-180'900.97	82'327.01
Zu-/Abnahme von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-259'035.51	424'517.41
Zu-/Abnahme von übrigen Verbindlichkeiten	500'990.91	72'445.83
Zu-/Abnahme von passiven Rechnungsabgrenzungen	-238'027.53	5'732.15
<b>Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>-826'063.70</b>	<b>1'987'625.16</b>
Investitionen in Sachanlagen	-588'393.01	-710'297.22
Devestitionen von Sachanlagen	9'441.25	72'439.00
Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagen	1'348.75	0.00
Devestitionen von zweckgebundenen Darlehen an Nahestehende	60'000.00	60'000.00
<b>Mittelfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-517'603.01</b>	<b>-577'858.22</b>
<b>Veränderung flüssige Mittel</b>	<b>-1'343'666.71</b>	<b>1'409'766.94</b>
Bestand flüssige Mittel per 1. Januar	9'968'431.83	8'558'664.89
Bestand flüssige Mittel per 31. Dezember	8'624'765.12	9'968'431.83
<b>Veränderung flüssige Mittel</b>	<b>-1'343'666.71</b>	<b>1'409'766.94</b>

## Rechnung über die Veränderung des Kapitals

	Anfangs- bestand in CHF	Zuweisung in CHF	Interne Fonds- transfers in CHF	Verwendung in CHF	End- bestand in CHF
<b>Mittel aus Eigenfinanzierung</b>					
Kapital per 1. Januar 2003	1'465'631.02	0.00	0.00	0.00	1'465'631.02
Erarbeitetes freies Kapital	4'495'376.50	0.00	-822'827.72	0.00	3'672'548.78
Freie Fonds	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Jahresergebnis	0.00	-822'827.72	822'827.72	0.00	0.00
<b>Organisationskapital</b>	<b>5'961'007.52</b>	<b>-822'827.72</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>5'138'179.80</b>

# Anhang zur Jahresrechnung

54/55

## Allgemeines

Die Rechnungslegung der Schweizer Jugendherbergen erfolgt in Übereinstimmung mit den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

## Nahestehende Personen

Als nahestehende Personen gelten die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus, die Stiftung für Jugendherbergen in der Schweiz und die Hostelling International Marketing GmbH. Alle wesentlichen Transaktionen werden im Anhang zur Jahresrechnung offengelegt.

Für das Jahr 2015 wird eine konsolidierte Jahresrechnung der Schweizer Jugendherbergen, Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus und Stiftung für Jugendherbergen in der Schweiz erstellt. Auf die Konsolidierung der Hostelling International Marketing GmbH wird verzichtet, da diese ausschliesslich zur Erbringung von Dienstleistungen an die nationalen Jugendherbergsverbände gegründet wurde.

Die konsolidierte Jahresrechnung kann ab 13. Juni 2016 unter folgender Adresse bezogen werden:

Schweizer Jugendherbergen, Geschäftsleitung, Schaffhauserstrasse 14 / Postfach, 8042 Zürich

Telefonnummer: +41 44 360 14 31, E-Mail: [geschaeftsleitung@youthhostel.ch](mailto:geschaeftsleitung@youthhostel.ch)

Mit Mitgliedern des Vorstandes der Schweizer Jugendherbergen, den Stiftungsräten der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus, den Stiftungsräten der Stiftung für Jugendherbergen in der Schweiz und der Hostelling International Marketing GmbH bestehen keinerlei Auftragsverhältnisse.

## Bewertungsgrundsätze

### Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel umfassen Kassabestände, Postcheck- und Bankguthaben, bewertet zu Nominalwerten. Die Fremdwährungsbestände werden zum Jahresendkurs der Eidgenössischen Steuerverwaltung umgerechnet.

### Forderungen

Die Forderungen aus Leistungen gegenüber Dritten verstehen sich nach Abzug der notwendigen Wertberichtigungen für das Delkredere-Risiko.

### Vorräte

Die Vorräte werden zu Einstandspreisen oder niedrigeren Marktpreisen bewertet. Das Warenrisiko ist mit einer Wertberichtigung von 20% auf dem jeweiligen Jahresendbestand berücksichtigt.

### Sachanlagen

Die Bewertung erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Abschreibungen. Die Abschreibungen werden linear über folgende Nutzungsdauer vorgenommen:

Maschinen und Apparate	8 Jahre
Mobiliar	8 Jahre
Kleininventar	3 Jahre
EDV	3 Jahre
Fahrzeuge	5 Jahre
Umbauten	10 Jahre

### Lagebericht

Der Lagebericht wird in ausführlicher Form im Geschäftsbericht veröffentlicht. Dieser kann ab 13. Juni 2016 unter folgender Adresse bezogen werden:

Schweizer Jugendherbergen, Geschäftsleitung, Schaffhauserstrasse 14 / Postfach, 8042 Zürich

Telefonnummer: +41 44 360 14 31, E-Mail: [geschaeftsleitung@youthhostel.ch](mailto:geschaeftsleitung@youthhostel.ch)

Der elektronische Bezug ist ebenfalls ab 13. Juni 2016 unter folgender Adresse möglich: [www.youthhostel.ch](http://www.youthhostel.ch)

### Risikobeurteilung

Um die Übereinstimmung des Jahresabschlusses der Organisation mit den anzuwendenden Rechnungslegungsregeln und die Ordnungsmässigkeit der Berichterstattung zu gewährleisten, haben Vorstand und Geschäftsleitung interne Vorkehrungen getroffen. Diese beziehen sich auf zeitgemässe Buchhaltungssysteme und -abläufe ebenso wie auf die Erstellung des Jahresabschlusses. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben Vorstand und Geschäftsleitung keine Risiken identifiziert, die zu einer dauerhaften oder wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Organisation führen könnten.

## Erläuterungen zur Bilanz

### 1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Im Delkredere wurden Forderungen, welche per Bilanzstichtag älter als 60 Tage waren vollumfänglich und die restlichen Forderungen pauschal zu 5% wertberichtigt.

In den Forderungen gegenüber Nahestehenden sind im Wesentlichen Forderungen gegenüber der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus und der Hostelling International Marketing GmbH enthalten.

### 2. Übrige Forderungen

In den übrigen Forderungen sind CHF 43'369 (Vorjahr CHF 83'775) Vorauszahlungen an Lieferanten enthalten. Lieferantenrechnungen, welche die Berichtsperiode des Folgejahres betreffen, wurden in der aktuellen Berichtsperiode bezahlt.

### 3. Vorräte

Die Risiken auf dem Warenlager wurden in der Höhe von 20% des Warenbestandes per Jahresende bewertet und vollumfänglich als Wertberichtigung zurückgestellt.

### 4. Sachanlagen

In CHF	Buchwert per 01.01.	Zugänge	Abgänge	Abschrei- bungen	Buchwert per 31.12.
Fahrzeuge	98'183.75	0.00	0.00	27'740.75	70'443.00
EDV	281'129.93	131'343.96	0.00	225'092.48	187'381.41
Maschinen/Apparate	428'174.82	114'307.50	9'441.25	104'986.80	428'054.27
Mobiliar	336'319.09	157'762.00	0.00	119'608.70	374'472.39
Kleininventar	95'788.38	100'080.85	0.00	90'460.83	105'408.40
<b>Mobile Sachanlagen</b>	<b>1'239'595.97</b>	<b>503'494.31</b>	<b>9'441.25</b>	<b>567'889.56</b>	<b>1'165'759.47</b>
Umbauten	155'325.73	84'898.70	0.00	42'867.62	197'356.81
<b>Immobilie Sachanlagen</b>	<b>155'325.73</b>	<b>84'898.70</b>	<b>0.00</b>	<b>42'867.62</b>	<b>197'356.81</b>

### 5. Finanzanlagen

Im September 2006 wurde die Hostelling International Marketing GmbH mit Sitz in Zürich gegründet. An dieser Gesellschaft sind der holländische Jugendherbergsverband Stichtig Stayokay und die Schweizer Jugendherbergen je zu 50% am Stimm- und Kapitalanteil beteiligt. Das Stammkapital beträgt CHF 20'000, der Anteil der Schweizer Jugendherbergen CHF 10'000. Dieser ist mit CHF 1 bewertet und in den Beteiligungen Nahestehenden enthalten.

Bei der Hostelling International Marketing GmbH handelt es sich um eine von der Vollkonsolidierung ausgeschlossene Organisation, da diese ausschliesslich zur Erbringung von Dienstleistungen an die nationalen Jugendherbergsverbände gegründet wurde.

### 6. Zweckgebundene Darlehen an Nahestehende

Im 2007 wurde ein für die Jugendherberge Valbella zweckgebundenes Darlehen an die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus gewährt. Dieses amortisiert sich jährlich um CHF 29'070.

Im 2008 wurde ein für den Kauf der Jugendherberge Davos zweckgebundenes Darlehen an die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus gewährt. Dieses Darlehen wird ordentlich verzinst und mit jährlichen Raten zu CHF 60'000 amortisiert.

### 7. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen enthalten im Wesentlichen Verbindlichkeiten gegenüber Dritten.

### 8. Diverse kurzfristige Verbindlichkeiten

Die diversen kurzfristigen Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen Verbindlichkeiten gegenüber Sozialversicherungseinrichtungen, Kantonalen Steuerverwaltungen (Quellensteuern) sowie im Voraus bezahlte Leistungen in Form von Geschenkgutscheinen.

### 9. Passive Rechnungsabgrenzungen

Die Abgrenzungen der Mitgliederbeiträge für das Folgejahr entstehen aufgrund des rollenden Mitgliederjahres.

### 10. Rückstellungen

In CHF	Wert per 01.01.	Zugänge	Abgänge	Wert per 31.12.
Sicherstellungen	214'500.00	0.00	0.00	214'500.00
<b>Rückstellungen</b>	<b>214'500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>214'500.00</b>

Die Sicherstellung Garantierisiken besteht für die Sicherstellung von Vertragsverhältnissen.



## Erläuterungen zur Betriebsrechnung

### 11. Dienstleistungs- und Beherbergungsertrag

Im 2015 wurden in den eigenen Betrieben 379'781 (Vorjahr 400'047) Gäste beherbergt. Daraus resultierten 746'988 (Vorjahr 784'132) Logiernächte.

### 12. Mitgliederbeiträge

Die Mitgliederzahl per 31. Dezember 2015 (Stichtag) betrug 91'342 (Vorjahr 95'042).

### 13. Gönnerbeiträge

Die zweckgebundenen Beiträge enthalten CHF 130'030 (Vorjahr CHF 139'597) aus freiwilliger CO<sub>2</sub>-Kompensation der Übernachtungsgäste der Schweizer Jugendherbergen. Die Beiträge werden je hälftig an die Stiftung myclimate für die Finanzierung von Klimaschutzprojekten weltweit und an die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus für Klimaprojekte der Schweizer Jugendherbergen überwiesen.

### 14. Ertragsminderungen

In den Verlusten aus Forderungen sind CHF 128'421 (Vorjahr CHF 55'452) Debitorenverluste, die Zunahme des Delkreder-Risikos in der Höhe von CHF 33'892 (Vorjahr CHF 35'376) und CHF 24'199 (Vorjahr CHF 102'895) Verluste aus Annullationen enthalten.

### 15. Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen

Im Aufwand für Drittleistungen sind im Wesentlichen Vermittlungsgebühren und Reservierungsspesen für Onlineplattformen und Channelmanagement, sowie Aufwendungen für externes Waschen und für die Verwaltung der Mitgliederdatenbank enthalten.

### 16. Personalaufwand

Im 2015 verteilten sich 310 Vollzeitpensen auf 512 Festanstellungen und 45 sporadische Aushilfen.

### 17. Raumaufwand

Die Miet- und Pachtzinsen an Nahestehende enthalten die Mietzinsen an die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus (SSST). Im 2015 wurde kein variabler Mietzinsanteil eingerechnet.

### 18. Verwaltungsaufwand

	2015 in CHF	2014 in CHF
<b>Betriebsaufwand</b>		
Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen	-8'278'354.51	-8'291'386.88
Personalaufwand	-20'613'280.90	-20'198'091.21
Raumaufwand	-8'243'064.51	-8'205'988.18
Übriger Betriebsaufwand	-5'220'417.88	-5'233'996.54
Abschreibungen	-428'422.71	-392'007.26
<b>Total Betriebsaufwand</b>	<b>-42'783'540.51</b>	<b>-42'321'470.07</b>
<b>Verwaltungsaufwand</b>		
Personalaufwand Verwaltung	-2'907'740.15	-3'001'344.10
Übriger Verwaltungsaufwand	-1'574'585.39	-1'595'248.60
Abschreibungen	-182'334.47	-202'667.42
<b>Total Verwaltungsaufwand</b>	<b>-4'664'660.01</b>	<b>-4'799'260.12</b>
<b>Total</b>	<b>-47'448'200.52</b>	<b>-47'120'730.19</b>
<b>Verwaltungsaufwand in % zum Betriebsertrag</b>	<b>10.0%</b>	<b>10.1%</b>

## Weitere Angaben

Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	2015 in CHF	2014 in CHF
Berufliche Vorsorge	Guthaben	Guthaben

### Entschädigungen an Organe

2015 wurden Entschädigungen in Form von Honoraren und Spesen an Vorstandsmitglieder in der Höhe von CHF 70'908 (Vorjahr CHF 68'938) bezahlt. Davon entfallen auf den Präsidenten CHF 69'095 (Vorjahr CHF 66'005).

2015 beträgt das Honorar zugunsten der Revisionsstelle CHF 49'100 (Vorjahr CHF 49'100). Es wurden ausschliesslich Revisionsdienstleistungen erbracht.

### Aufwand für Fundraising

Im Jahr 2015 ist ein Aufwand für Fundraising in der Höhe von CHF 7'137 (Vorjahr 6'959) angefallen.

### Kaufvertragsähnliche Verpflichtungen

Es besteht ein langfristiger Mietvertrag bis 30.04.2026 betreffend der Büroräumlichkeiten der Dienstleistungszentrale Zürich. Der Restbetrag der Verbindlichkeit bis zum Vertragsablauf beträgt CHF 3'231'750.

Die Miet- und Pachtverträge mit der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus, Zürich, sind innerhalb von 12 Monaten kündbar.

### Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Jahresrechnung sind keine wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der vorliegenden Jahresrechnung beeinträchtigen könnten bzw. an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

*VERTRAHEN IST UNSER GESCHÄFT*

**Bericht der Revisionsstelle zur Ordentlichen Revision  
an die Delegiertenversammlung der Schweizer Jugendherbergen, Zürich**

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Jahresrechnung der Schweizer Jugendherbergen bestehend aus Bilanz, Betriebsrechnung, Mittelflussrechnung, Rechnung über die Veränderung des Kapitals und Anhang für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. In Übereinstimmung mit den Bestimmungen des Swiss GAAP FER unterliegen die Angaben im Leistungsbericht nicht der ordentlichen Prüfpflicht der Revisionsstelle.

**Verantwortung des Vorstandes**

Der Vorstand ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Vorstand für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

**Verantwortung der Revisionsstelle**

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

**Prüfungsurteil**

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Ferner entsprechen die Buchführung und die Jahresrechnung dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

**Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften**

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbare Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Vorstandes ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

**BOMMER + PARTNER**  
Treuhandgesellschaft



Beat Stalder  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Annemarie Wüthrich  
Zugelassene Revisionsexpertin

Bern, 4. April 2016 / aw

**Beilage:** - Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Mittelflussrechnung, Rechnung über die Veränderung des Kapitals und Anhang)



wellness  
Hostel 1000

# **AUSBLICK & SCHWERPUNKTE 2016**

**60/61**

Wir wollen auf allen Ebenen unserer Organisation innovatives Denken und Handeln bewusst fördern, weil die Zukunftschancen in unserer schnelllebigen Zeit nur mit neuen Ideen wahrzunehmen sind.

Wir unterstützen eine praxisbezogene, kritische Tourismusforschung und betrachten sie als wichtigen Informationslieferanten unserer ganzheitlichen und vorausschauenden Vereinspolitik.

## Wirtschaftliche Aussichten

Wir haben uns auf die neue Marktsituation eingestellt und somit Budget und Planung 2016 darauf ausgerichtet. Auch wurden Netzwerk- und Nachhaltigkeitsstrategie überprüft. Aus den Erfolgen der vergangenen Jahre mit der zielstrebigen Strategieumsetzung resultierten finanzielle Rücklagen. Dies gibt uns die Sicherheit, dass wir den Weg der Erneuerung und des Wachstums konsequent weitergehen können. An unserer Netzwerk- und Nachhaltigkeitsstrategie halten wir fest.

Wir setzen alles daran, dass wir bereits wieder im Jahr 2016 positive Zahlen schreiben. Unsere gesunde finanzielle Lage lässt es aber auch zu, dass wir keine kurzfristigen Entscheide treffen müssen, die weder sozial verträglich noch nachhaltig sind.

Bereits umgesetzte Massnahmen bringen für das laufende Jahr 2016 Kostenoptimierungen. Die personelle Planung richtet sich nach der Nachfrage. Ein straffes Kostenmanagement wird

auf allen Stufen umgesetzt. Aktivitäten im On- und Offline-Verkauf sind eingeleitet und segmentspezifische Angebote sollen den einzelnen Betrieben zusätzliche Logiernächte bringen.

Wir halten an der Preispolitik fest und lassen uns nicht aufgrund von Dumpingangeboten unserer Mitbewerber verleiten, unsere Leistungen zu Preisen anzubieten, welche nicht kostendeckend sind. Trotzdem werden wir laufend das Marktangebot überprüfen und wenn nötig anpassen.

Per Mitte März 2016 liegt der Buchungsstand 2016 im Vergleich zum Vorjahr bei 96,8%. Durch die prekären Schneeverhältnisse zu Beginn des Jahres war das Buchungsverhalten unserer Gäste für die Wintermonate Januar bis April zurückhaltend. Für die Monate ab Mai liegt der Buchungsstand auf Vorjahresniveau, was uns vorsichtig optimistisch stimmt.

## Weiterentwicklung

### Jugendherberge Bern

Nach der erfolgreichen Unterzeichnung aller vertraglichen Grundlagen für ein Baurecht und ein Darlehen von 3 Millionen Franken im Jahre 2010 sowie nach umfangreichen Vorabklärungen konnte 2013 der Projektwettbewerb durchgeführt werden. Als Sieger aus dem Architekturwettbewerb ging die Lösung «Eifach so, gäu Pesche» von Aebi & Vince hervor.

Im Berichtsjahr wurde das Siegerprojekt intensiv weiterbearbeitet, so dass anfangs 2016 das Baubewilligungsverfahren eingeleitet werden konnte. Nach den Sanierungsarbeiten wird die Berner Jugendherberge über rund 180 Betten verfügen; innerhalb des Schweizer Jugendherbergs-Netzwerks wird sie sich nahtlos in die Kategorie TOP einreihen. Kleinere Zimmereinheiten mit zwei bis sechs Betten sowie Nasszellen in einigen Zimmern sollen nach Abschluss der Arbeiten für den guten einfachen Komfort sorgen. Der Baubeginn ist im Spätherbst 2016 und die Eröffnung im Frühjahr 2018 vorgesehen.

### Schloss Burgdorf

Aus einem Wettbewerb der Stadt Burgdorf zur Umnutzung ihres Schlosses ging das Projekt «Offenes Schloss Burgdorf» als Sieger hervor. Das Projekt will die mittelalterliche Burganlage erhalten und der Öffentlichkeit zugänglich machen. Durch die neue ganzjährige Nutzung der Schlossanlage soll ein neuer Schwerpunkt für die regionale Planung entstehen. Das Wahrzeichen von Burgdorf soll wieder öffentlich zugänglich und seinem wichtigen Platz in der Geschichte des Kantons Bern und der Schweiz gerecht werden. Die Bewahrung und Belebung der Schlossanlage basiert im Kern auf einer Umnutzung zu einer Jugendherberge. Zudem gibt es einen Gastronomiebetrieb, Banketträumlichkeiten, Museen und auch das Standesamt soll da Platz finden. Die Nutzungen sollen das bestehende architektonische und geistige Erbe der Schlossanlage erhalten.

2015 konnten die intensiven Bemühungen zur Finanzierung des Projektes erfolgreich abgeschlossen werden; 2016 findet nun die Detailplanung statt.

### Diverse Projekte

Eine grosse Zahl von Projektideen an bestehenden und neuen Standorten (Crans-Montana, Dachsen, Freiburg, Genf, Laax, Luzern, Neuchâtel, Schaan-Vaduz, Seeland) werden weiterentwickelt.

## Für unser Angebot

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung; mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison
Q-Gütesiegel Schweizer Tourismus und HI-Q	Rezertifizierung	Sämtliche Betriebe sind Schweiz- und HI-Q-rezertifiziert mit Stufe 1; Key hostels und Dienstleistungszentrale Zürich mit HI-Q Stufe 2 Neukonzeption Q-Sicherungssystem und Q-Labels
ibex fairstay Label EU-Umweltzeichen	Rezertifizierung	Bei Rezertifizierung erreichen die Betriebe mindestens die gleiche Punktzahl
Planung	Erstellung Detailplanung 2017 und Grobplanung 2018	Detailplanung 2016; Grobplanung 2017
Betriebe generell	Betriebsübergaben/-übernahmen sicherstellen	Betriebsübergaben/-übernahmen erfolgen nach Checkliste und werden schriftlich dokumentiert
	Sicherheit auf den Spielplätzen steigern	Regelmässige Kontrolle durch Betriebsleiter
Betrieblicher Unterhalt	Nulltoleranz zu defekten Gegenständen und Schmutz/Schmierereien	Regelmässige Kontrolle und Einhaltung Konzept «Betrieblicher Unterhalt»
Netzwerk	Weiterentwicklung Netzwerk Schweiz	Mindestens 1 Neu-/Umbauprojekt in Planung/Realisierung
Hindernisfreie Jugendherbergen	Barrierefreiheit der Homepage Steigerung der Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung	Zertifizierung der Homepage «Access for all» Durchführung von Sensibilisierungskursen für Mitarbeiter
Marketing & Sales	Erarbeitung Marketingkonzept und mittelfristige Massnahmenplanung	Marketingkonzept und mittelfristige Massnahmenplanung erstellt und in Umsetzung
Marketing & Sales	Erarbeitung On-/Offline-Saleskonzept auf Unternehmens- und Betriebsstufe	Saleskonzept erstellt und in Umsetzung
	Erstellung 2-Jahresplanung /2017: Detailplanung; 2018: Grobplanung)	Planung erstellt
	Strukturierter Verkauf übers ganze Jahr	Jahresplanung
	Zielgruppengerechte Angebotsbündelung zu regulären Preisen	Verkauf zu regulären Preisen
	Intensivierung Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden und HI	Off-/Online-Verkauf von SJH-Gesamtangeboten über Vertriebskanäle der nationalen Verbände und www.hihostels.com
	Konzentration auf Schweiz, Deutschland und Zukunftsmärkte Südkorea und China	Konzentration auf definierte Zielmärkte; Anteile halten
	Enge Zusammenarbeit mit regionalen Partnern/Leistungsträgern an Standorten der Top-Jugendherbergen ausbauen	Aktive Kontaktpflege und Nutzung der Synergien; Verstärkung der Präsenz und Steigerung Vermittlungsvolumen
eMarketing	SJH-Website und Mobilwebsite neu Interaktionen auf Social Media fördern	Konzeption und Realisation sind abgeschlossen Laufend neue Einträge mit Verkaufscharakter 70'000 bestellte Newsletter 15'000 Fans auf Facebook und Twitter

Für unsere Gäste und Mitglieder

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards in den Bereichen Empfang, Information, Hauswirtschaft, Küche, Hygiene, Administration, Rechnungswesen, Kassawesen, Reservationsmanagement und einfachem Unterhalt sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung; mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison
Food & Beverage	Qualitätssicherstellung durch Einkauf bei Vertragslieferanten	100%iger Einkauf bei definierten Lieferanten
	Rezeptdatenbank inkl. Kalkulationen	Erstellung, Schulung, Anwendung
	Frühstück	Angepasstes, erweitertes Angebot
	Foodkonzept Kleingruppen	Etablierte Umsetzung in allen Betrieben; keine Gästereklamationen
	Nebenangebot Kiosk	Definition Angebotserweiterung und Lieferanten
Hygiene	Hygienekonzept konsequent umsetzen und immer aktuell halten	Keine Beanstandungen bei Kontrollen
	Hygiene-Schulung durchführen	Sämtliche Fachmitarbeiter erhalten eine intensive Schulung; mind. 1 Hygiene-Schulung pro Saison auf Betriebsstufe
Gäste	Konzept Stammgästepflege	Konzepterstellung und Umsetzung
Gästerückmeldung	Externe Gästebewertungssysteme	Laufendes Monitoring Entwicklung mit Vergleich zu Vorjahr; daraus abgeleitete Massnahmen stufengerecht umsetzen
	Gästerückmeldungen auswerten und Erkenntnisse umsetzen	Täglich auswerten; daraus ableitende Massnahmen stufengerecht weiterleiten
	Reklamationen werden innerhalb 48 Stunden in Absprache mit den Bereichsleitungen/Geschäftsleitung bearbeitet	Reaktionszeit 48 Stunden und direkte Vorgesetzte sind 100%ig ins Reklamationsmanagement involviert
Zufriedenheit	Gästezufriedenheit auf hohem Niveau halten	Zufriedenheitsgrad mindestens 80
Logiernächte	Logiernächtezahle unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen, betrieblichen und baulichen Veränderungen	800'000 Logiernächte
Mitgliederbestand	Mitgliederzahl steigern	Mindestens 100'000 Mitglieder
Mitgliederertrag in CHF	Mitgliederertrag steigern	Mindestens CHF 2'800'000 (Jahres- und Tagesmitgliedschaften; Gratismitgliedschaften minimieren)



Für unsere Mitarbeiter

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
Einführung	Jeder Mitarbeiter wird stufengerecht eingeführt	Stufengerechtes Einführungsprogramm
Beruf und Familie	Arbeitsumfeld schaffen, dass es den Mitarbeitern gelingt, Beruf und Familie zufriedenstellend zusammenzubringen	Flexibilität bei Arbeitspensum, ohne dass Arbeitsqualität/-klima leidet
Lohnsystem	Die Löhne sind mindestens branchenüblich und die nach L-GAV definierten Löhne werden eingehalten	L-GAV; Vergleichszahlen Branche
Zielvereinbarung, Qualifikation, Entwicklungsplan	Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und individueller Entwicklungsplan mit jedem Mitarbeiter durchführen	Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, Entwicklungsplan
Aus-/Weiterbildung	Stufengerechtes Weiterbildungsmanagement mit Integration des externen Branchenangebots (hotelleriesuisse, GastroSuisse)	Besuch von mindestens 2 Aus-/Weiterbildungskursen (intern und/oder extern)
Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung	Die definierte Arbeitssicherheit sicherstellen und aktive Gesundheitsförderung vornehmen	Reduktion Ausfalltage durch Unfall und Krankheit um 10%
Ferien-/Ruhetagekontrolle	Ferien-/Ruhetagekontrolle wird für jeden Mitarbeiter geführt und durch den direkt Vorgesetzten kontrolliert	Lückenlose Dokumentation
Sozialberatung	Sämtliche Mitarbeiter kennen die Dienstleistungen und Ansprechpartner der externen Sozialberatungsstelle	Sinnvolle Nutzung der Sozialberatungsstelle MOVIS
Altersvorsorge	Die Vermögenslage der Altersvorsorge-Stiftung sichert den Mitarbeitern die Pension	Deckungsgrad über 103%
Zivildienstleistende	Einsatzplanung für Zivildienstleistende nach Vorgaben des Pflichtenhefts	Pflichtenheft
	Sinnvolle Ausschöpfung der 20 Zivildienst-Jahresstellen durch systematische Planung	Ausschöpfung Kontingent
Zufriedenheit	Durch positive Beeinflussung Arbeitsklima auf allen Stufen auf hohem Niveau halten	Mindestens Zufriedenheitsgrad 90 auf Unternehmensstufe
Fluktuationsrate	Mitarbeiter aktiv fördern und Arbeitsklima positiv beeinflussen	Fluktuation auf Unternehmensstufe maximal 10%
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterkommission und Geschäftsleitung/Vorstand aktiv fördern	Quartalsweise Aussprachen

Für unser Verhältnis zur Umwelt

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Umweltstandards sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung; Mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison
Arbeitsweise, Auftragswesen	Ökologische Aspekte werden in der täglichen Arbeit und bei Auftragsvergabe berücksichtigt	Arbeitsweise und Auftragsvergabe nach ökologischen Grundsätzen
Raumwärme CO <sub>2</sub> -Fracht	Reduktion CO <sub>2</sub> -Fracht gegenüber Jahr 2000	Mindestens 55%
Stromverbrauch	Limitierung Stromverbrauch pro Logiernacht	Maximal 5 kWh
Wasserverbrauch	Limitierung Wasserverbrauch pro Logiernacht	Maximal 150 lt
CO <sub>2</sub> -Kompensation	Aktiver Verkauf der CO <sub>2</sub> -Kompensation	50% der Gäste kompensieren
Produkte und Materialien	Umweltgerechter Einkauf	Definierte Normen werden eingehalten
Abfall und Entsorgung	Reduktion Lebensmittel-Abfälle	Einhaltung Marge Küche; Schulung
Non-Food	Bündelung Lieferanten	Möglichst viele Produkte vom selben Lieferanten beziehen
Hygiene	Ökologische Produkte bei der Reinigung verwenden	PurEco-Produkte (oder gleichwertig) werden als Pflichtprodukte verwendet
Mobilität	Mobilitätskonzept weiterentwickeln	Überarbeitung abgeschlossen
Produktgestaltung	Ökologische Aspekte werden in Produktgestaltung integriert	Produkte
Marketing	Ökologisches Engagement der SJH ist fester Bestandteil der Marketingmassnahmen	Berichterstattung
Kommunikation	Ökologisches Engagement der SJH ist fester Bestandteil der Kommunikationsmassnahmen	Berichterstattung
	Ökologisches Engagement der SJH wird für Gäste in Betrieben offensichtlich	Aktivinformation für Gäste

Für unsere Wirtschaftlichkeit

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
Marktentwicklung	Systematische Stammkundenpflege	Konzept für Stammgast-Pflege erstellen und erste Massnahmen einleiten
	Schweiz- und Euroland-Anteil (FITs, Gruppen und Schulen) gegenüber 2015 halten	Logiernächte mindestens auf Niveau 2015
Nationales Engagement	Enge Zusammenarbeit in Tourismus-Destinationen mit Vermarktungsorganisation und Leistungsträgern	Funktionierende Partnerschaften; systematische Kontaktpflege; aktiver Verkauf unserer Produkte
	Aktive Zusammenarbeit mit Parahotellerie Schweiz, hotellerieuisse, Fachgruppen und Gremien	Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit halten; Synergien nutzen
Internationale Zusammenarbeit	Leaderfunktion wahrnehmen	Aktives Mitwirken zur Stärkung des internationalen Netzwerks von Hostelling International
	Bilaterale Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden fördern	Aktive Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden
Vertragswesen, Partnerschaften	Überwachung aller laufenden Verträge und Partnerschaften/Kooperationen	Aktuelles Vertragsmanagement und lückenlose zentrale Erfassung
Budgetierung	Erstellen eines 3-Jahres-Budgets	Budgetierung 2017–2019
Pricing	Aktives Revenue- und Channelmanagement	Umsatzoptimierung
Kosten-/Nutzenmanagement Dienstleistungs-zentrale Zürich	Jede Interaktion wird auf Wirksamkeit, Effizienz (Kosten und personelle Ressourcen) überprüft und allfällige Korrekturmassnahmen eingeleitet	Managementaufwand unter 10%
Betriebsertrag in CHF	Umsatz steigern	CHF 49.8 Mio.
Bettenertrag in CHF	Bettenertrag steigern	CHF 8'900 pro Bett
Ertrag pro Logiernacht in CHF	Ertrag pro Logiernacht mindestens auf Niveau 2015	CHF 62.36 pro Logiernacht
Margenrechnung	Minimalmargen für Küche, Getränke, Kiosk Non-Food und Ticketverkauf einhalten	Als Minimalmargen gelten: Küche 74%; Getränke 55%; Kiosk Non-Food 25%; Ticketverkauf Minimalmarge auf Unternehmensstufe 30%–40%
Bettenauslastung	Bettenauslastung steigern	55% Bettenauslastung auf Unternehmensstufe
Cashflow	Investitionstätigkeit am Geschäftsverlauf anpassen	40% des Cashflow deckt sämtliche Investitionen ab
Ergebnis	Ergebnisoptimierung	3% des Betriebsertrags auf Unternehmensstufe vor EK-Verzinsung
Deckungsbeitrag II	Kostendeckende Führung der Jugendherbergen auf Basis DB II	Sämtliche Jugendherbergen sind gemäss DB II mindestens kostendeckend
Liquiditätsgrad III	Liquiditätsgrad III auf Niveau 2015 halten	Liquiditätsgrad mindestens 141%
Organisationskapital	Organisationskapital auf Niveau 2015 halten	Organisationskapital mindestens 38%
Eigenkapital-verzinsung	Verzinsung des Eigenkapitals der SSST	1%
Incoming Umsatz in CHF	Gruppenanfragen werden über die Abteilung Sales abgewickelt	CHF 700'000 Umsatz
E-Commerce Umsatz in CHF	Buchungen über E-Commerce	CHF 12 Mio. und davon mindestens 50% über www.youthhostel.ch
Cross-Selling Umsatz in CHF	Buchungsmöglichkeit in jeder Jugendherberge für Partnerbetrieb aktiv fördern	CHF 450'000 Umsatz
	Cross-Selling durch regionale Kooperationen fördern	Kooperationspartner
Produktivität pro Mitarbeiter in CHF	Flexible am Geschäftsverlauf angepasste Personalplanung	Produktivität: Unternehmensstufe CHF 160'000 Betriebsstufe CHF 173'000
IQMS	Laufende Überprüfung der administrativen Prozesse und optimieren	Sämtliche administrativen Prozesse des IQMS sind überprüft, optimiert und dokumentiert
IT Infrastruktur	Erneuerung der IT Hardware-Installation (zentrale Server)	Erneuerung vollzogen
	Höchstmögliche Verfügbarkeit	Maximale Ausfallzeit 16 Stunden pro Jahr (ausgenommen notwendige Zeit für geplanten Unterhalt/Updates)
Riskmanagement	Laufende Überprüfung der Risiken gemäss IQMS-Vorgaben, neuen Gegebenheiten anpassen und entsprechend Massnahmen einleiten	Überprüfung und Massnahmendefinition; Risikominimierung





**Schweizer Jugend-  
herbergen. Schaffhauserstrasse 14, 8042 Zürich.  
Telefon +41 (0)44 360 14 14. [www.youthhostel.ch](http://www.youthhostel.ch),  
[www.facebook.com/youthhostel.ch](http://www.facebook.com/youthhostel.ch)**