

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Evaluation Innotour

Schlussbericht

mit französischer und italienischer Zusammenfassung
avec résumé en français / con riassunto in italiano

Zürich/St. Gallen, 28. August 2018

Thomas von Stokar, Remo Zandonella, Vanessa Angst (INFRAS)
Christian Laesser, Kristina Zumbusch (IMP-HSG)

Impressum

Evaluation Innotour

Schlussbericht

Zürich/St. Gallen, 28. August 2018

Evaluation_Innotour_2018_Schlussbericht.docx

Auftraggeber

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Direktion Standortförderung

Tourismuspolitik

Christoph Schlumpf (Projektleitung)

Autorinnen und Autoren

Thomas von Stokar, Remo Zandonella, Vanessa Angst (INFRAS)

Christian Laesser, Kristina Zumbusch (IMP-HSG)

INFRAS

Binzstrasse 23, 8045 Zürich

Tel. +41 44 205 95 95

Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG der Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a, 9000 St.Gallen

Tel: +41 71 224 25 33

Inhalt

Impressum	2
Inhalt	3
Zusammenfassung	5
Résumé	11
Riassunto	17
1. Ausgangslage und Ziel	23
1.1. Ausgangslage	23
1.2. Ziele	23
1.3. Evaluationsfragen und -kriterien	25
1.4. Methodisches Vorgehen	26
1.5. Aufbau des Berichts	29
2. Innotour	30
2.1. Konzeption	30
2.2. Grundlagen und Outputs	40
2.3. Merkmale der geförderten Projekte	41
3. Internationaler Vergleich	47
3.1. Zentrale Erkenntnisse aus dem Benchmark	47
3.2. Lessons learnt und Anregungen für die Schweiz	51
4. Beurteilung von Innotour aus Sicht der Akteure	53
4.1. Heutige Konzeption	53
4.2. Outputs und Wirkungen	55
4.3. Beitrag Tourismusstrategie	68
4.4. Fazit	71

5.	Beurteilung aus Sicht des Evaluationsteams	73
5.1.	Innotour-Förderung 2012-2017	73
5.2.	Internationaler Vergleich	79
5.3.	Beitrag zur Tourismusstrategie	81
5.4.	Politik des ländlichen Raumes und der Berggebiete (P-LRB)	83
6.	Folgerungen und Empfehlungen	84
6.1.	Inhalt und Konzeption der Projektförderung	85
6.2.	Umsetzung / Wirkungen	89
	Literatur	96
	Annex	100
A1.	InterviewpartnerInnen und Workshopteilnehmende	100
A2.	Zusätzliche Auswertungen Online-Befragung	103
A3.	Details zu Fallbeispielen	110
A4.	Internationales Benchmarking	147

Zusammenfassung

Ausgangslage und Ziele der Studie

Die Tourismuspolitik des Bundes soll als Bestandteil der Standortförderung dazu beitragen, die Potenziale im Tourismus zu nutzen. Um diese Zielsetzung zu erreichen, kommen verschiedene Instrumente zum Einsatz. Seit 2012 in Kraft ist das revidierte Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus, kurz Innotour. Damit unterstützt der Bund touristische Innovationen und Kooperationen, fördert den Wissensaufbau, die Aus- und Weiterbildung sowie den nationalen Informationstransfer.

Angesichts der im November 2017 veröffentlichten Tourismusstrategie des Bundesrates soll Innotour überprüft und weiterentwickelt werden. Ziel der vorliegenden Evaluation ist es deshalb, die Stärken und Schwächen des Förder- und Finanzierungsansatzes von Innotour aufzuzeigen. Die Evaluation soll Grundlagen schaffen, um Innotour allenfalls auf Ebene des Gesetzes, der Verordnung oder des Vollzugs zu optimieren. Allfällige Optimierungen auf gesetzlicher Ebene sollen im Rahmen der Botschaft über die Standortförderung 2020-2023 vorgenommen werden können.

Die Evaluation geht auf die Konzeption von Innotour ein und beschreibt mit Hilfe einer Online-Befragung bei den Projektträgern sowie anhand konkreter Fallbeispiele die Wirkungen von Innotour und den Beitrag von Innotour zur Tourismusstrategie. Die Beurteilung durch die Akteure erfolgt mittels Experteninterviews und Workshops. Ein internationaler Vergleich liefert Erkenntnisse aus ausgewählten Ländern, welche ebenfalls in die Beurteilung von Innotour durch das Evaluationsteam einfließen. Aus diesen Grundlagen schliesslich werden zum Schluss der Evaluation Empfehlungen formuliert, unter anderen wie der Beitrag von Innotour zu den Zielen der neuen Tourismusstrategie gestärkt werden kann.

Inputs und Outputs von Innotour

Die aktuelle Förderperiode von Innotour dauert von 2016 bis 2019. Dafür stehen rund 30 Mio. CHF zur Verfügung. Im Vergleich zur Vorperiode (2012-2015) sind dies 10 Mio. CHF mehr, was auf die Umsetzung des Impulsprogrammes und damit auf den Schwerpunkt der Tourismuspolitik 2016-2019 zurückzuführen ist. Seit 2012 und bis Ende 2017 sind im Rahmen von Innotour 115 Projekte gefördert worden. 46 Gesuche wurden vorzeitig zurückgezogen, 18 erhielten eine negative Verfügung und bei 9 Projekten war der Förderentscheid des SECO Ende 2017 noch offen.

Rund die Hälfte der in dieser Zeit verfügbaren Mittel (17.9 Mio. CHF der total 35.9 Mio. CHF) floss in die 17 grössten Projekte ein. In Bezug auf die Anzahl der geförderten Projekte überwie-

gen hingegen die kleinen Projekte mit verfügbaren Mitteln bis 250'000 CHF (63%). Durchschnittlich erhielt ein Projekt etwas über 300'000 CHF Fördermittel, wobei Projekte mit nationaler Ausrichtung im Schnitt etwas mehr Mittel erhielten als die regionalen Modellvorhaben. Ebenso liegt der Median etwas tiefer als der Durchschnittswert der geförderten Mittel je Projekt. Ein Drittel der Projektträger sind nationale Tourismusakteure, rund 20% sind Destinationen.

Positive Beurteilung durch die Akteure

Die meisten befragten Akteure beurteilen Innotour sehr positiv. Innotour wird als gutes und beliebtes Förderinstrument bezeichnet, keiner der Befragten stellt das Instrument grundsätzlich in Frage. Die Befragten erachten die breite Palette an Projekten und die breite Auslegung des Innovationsverständnisses als zweckmässig. Am ehesten sehen die Akteure Potenzial für Verbesserungen bei der Koordination der verschiedenen Fördergefässe auf Bundesebene, aber auch auf kantonaler oder regionaler Ebene. Der Grundsatz der überbetrieblichen Ausrichtung der Projektförderung wird teils kontrovers beurteilt.

Die Mehrheit der Projekte hatte Tourismusdestinationen, private Unternehmen, Touristen oder Verbände/Institutionen als Zielgruppe, wobei die Inhalte der Projekte bei Letzteren besonders bekannt sind. In der Online-Umfrage gibt die klare Mehrheit der Befragten an, die Projekte weiterzuführen. Die Fallbeispiele geben aber Hinweise, dass dies teilweise nur in vermindertem Umfang passiert oder in Form neuer Innotour-Projekte. Im direkten Austausch mit den befragten Akteuren wird zudem angemerkt, dass die Skalierbarkeit der Projekte noch verbessert werden könne, z.B. der Transfer von regionalen Modellvorhaben in andere Regionen.

Die Projektträger und übrigen Akteure kennen Innotour vor allem über persönliche Kontakte zu Personen, die im Tourismus tätig sind. Um das erarbeitete und bestehende Wissen zu Innotour und einzelnen Projekten noch stärker diffundieren zu lassen, nennen die Akteure insbesondere den persönlichen Austausch, z.B. an Workshops oder Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch.

Gemäss Befragung der Projektträger zielen die meisten Projekte darauf ab, das Netzwerk zu verbessern, neue Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle zu schaffen und das Wertschöpfungssystem zu verbessern. 65-80% der Projekte, die sich diese Ziele gesetzt haben, erreichen diese Ziele ganz oder weitgehend. Bei den weiteren Zielen von Innotour, dem Schaffen von Wissen für die Tourismusbranche, der Verbesserung bestehender Dienstleistungen und der Aus- und Weiterbildung liegt die (weitgehende) Zielerreichung mit 80-90% noch etwas höher. Nicht unerwartet zeigt sich, dass Ziele zur Schaffung von wettbewerbsfähigen Strukturen und zur Verbesserung des Wertschöpfungssystems anspruchsvoller und schwieriger zu erreichen sind als z.B. neues Wissen zu erarbeiten oder die Aus- und Weiterbildung zu verbessern.

Die Evaluation liefert Hinweise, dass Innotour-Projekte Wirkung erzielen und die angestrebten Ziele insgesamt gut erreichen. So stufen 85% der befragten Projektträger den Nutzen des Projekts als sehr gross oder eher gross ein und 65-80% der Projekte erreichen die Ziele ganz oder weitgehend. Bei den von uns näher beleuchteten Fallbeispielen stellen wir fest, dass Projekte Resultate und Wirkungen erzielen.

Aus unserer Sicht tragen die Projekte insgesamt gut zu den übergeordneten Zielen von Innotour bei. Sie leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung und mittelbar zum Erhalten oder Schaffen von attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten.

Bewährtes Förderinstrument und schlanke Umsetzung

Aus Sicht des Evaluationsteams hat sich Innotour als schlank geführtes und thematisch offenes Instrument zur Förderung von überbetrieblichen Innovationsprojekten im Tourismus bewährt. Das schliessen wir aus der Wertschätzung, die das Programm seitens der Akteure erfährt. Keiner der Befragten hat Innotour grundsätzlich in Frage gestellt.

In Bezug auf die gesetzlichen Ziele von Innotour erachten wir die Projektförderung als kohärent umgesetzt. Das breite Innovationsverständnis deckt sich unseres Erachtens mit der Vielfalt des Schweizer Tourismus und mit dem Willen des Gesetzgebers gemäss Botschaft zur Totalrevision von Innotour. Aufgrund der finanziellen Eckwerte der Projektförderung, der positiven Einschätzung des SECO und der befragten Akteure gehen wir davon aus, dass das heutige Mass der Mittelkonzentration zweckmässig ist und den Vorgaben des Gesetzgebers entspricht, sowohl in Bezug auf die Höhe der Mittel als auch in Bezug auf die Destinationen. Tendenziell liessen sich die Mittel aus unserer Sicht noch etwas fokussierter einsetzen, insbesondere weil auch die neue Tourismusstrategie das Ziel der Mittelkonzentration nochmals bestärkt.

Die regionalen Modellvorhaben bilden aus unserer Sicht eine zweckmässige Ergänzung zu den national ausgerichteten Projekten. Sie bieten die Möglichkeit, in kleinerem, regionalem Rahmen und mit geringerem Mitteleinsatz neue innovativere und rascher umsetzbare Ansätze auszuprobieren. Insofern bilden sie auch eine gute Ergänzung zu den touristischen Projekten der NRP. Die Erkenntnisse aus den Modellvorhaben strahlen aus unserer Sicht aber noch zu wenig in andere Regionen aus. Sie sollten vermehrt von anderen Regionen genutzt werden können, sei es mit oder ohne weitere Unterstützung des Bundes. Insbesondere die NRP wäre aus unserer Sicht ein geeignetes Gefäss für Folgeprojekte aus den Modellvorhaben.

Beitrag zur Tourismusstrategie ist gegeben, kann aber noch verstärkt werden

Innotour leistet im Sinne der neuen Tourismusstrategie einen Beitrag, um die «Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts zu stärken». Aufgrund der Konzeption von Innotour sind die

Projekte diesbezüglich vor allem dem angebotsseitigen Bereich zuzuordnen: Die Innotour-Projekte schaffen neue Produkte oder Dienstleistungen respektive verbessern bestehende. Ebenso zielen einige auf die Aus- und Weiterbildung ab, was in den personalintensiven Tourismusbranchen die, für die Zielgruppen wahrnehmbaren, Angebote attraktiver macht. Die im Rahmen der Fallbeispiele vertieften Projekte vermögen in diesen Bereichen einen Mehrwert zu leisten. Wir erachten den Zielbeitrag von Innotour zum vierten Ziel der Tourismusstrategie deshalb als gegeben.

Zusätzlich zur Attraktivität der Angebote soll Innotour zwei weitere Ziele der Tourismusstrategie unterstützen, indem die Projekte das Unternehmertum fördern und die Chancen der Digitalisierung nutzen. Auch hier zeigen die Fallbeispiele, dass bereits Projekte einen Beitrag zu diesen zwei Zielen der Tourismusstrategie leisten.

Allerdings setzt das SECO diese Themen nicht proaktiv und vergibt die Projekte nach dem «first-come-first-served»-Prinzip. Die Projekte richten sich demnach stark nach einem «bottom-up»-Ansatz mit einer entsprechend breiten und wenig gesteuerten Projektvielfalt. Im Gegensatz zum Ziel 4 (Stärkung Angebotsattraktivität) erschwert diese Ausgangslage in unseren Augen jedoch den Beitrag von Innotour zu den Zielen 2 und 3 der Tourismusstrategie (Unternehmertum und Digitalisierung). Der Beitrag zu diesen beiden neuen Zielen ist wenig explizit und kann gestärkt werden.

Insgesamt sehen wir keinen Widerspruch zwischen der heutigen Konzeption von Innotour und den Zielen der neuen Tourismusstrategie. Der Bezug zu den Zielen müsste aber noch gestärkt und für die Akteure «greifbarer» gemacht werden.

Empfehlungen

Aus unserer Sicht hat sich Innotour insgesamt als Förderinstrument bewährt. Die Evaluation liefert Hinweise auf eine gute Wirksamkeit und einen hohen Nutzen für die Projektträger. Auch seitens der befragten Akteure konnten wir keine grundsätzliche Opposition vernehmen. Aufgrund dieser Ausgangslage drängen sich unseres Erachtens keine grundsätzlichen Änderungen von Innotour auf. Die folgenden Empfehlungen setzen deshalb bei der Feinabstimmung an und sollen insbesondere zwei Aspekte stärken:

- den Beitrag von Innotour zur neuen Tourismusstrategie,
- einen grösseren Mehrwert aus der Förderung durch Vernetzung und Wissenstransfer.

Die acht Empfehlungen lauten im Detail wie folgt:

Empfehlung 1: Prinzip der Bottom-up-Förderung beibehalten, aber Bezüge zur Tourismusstrategie verstärken

Das SECO soll am Prinzip der Bottom-up-Förderung festhalten und keine gesonderten, themenspezifischen Ausschreibungen durchführen. Um den Beitrag von Innotour an die Tourismusstrategie zu erhöhen, soll das SECO jedoch Innotour thematisch enger an die Tourismusstrategie heranführen. Es soll in den Grundlagendokumenten einen expliziteren Bezug herstellen und den Beitrag zu den Zielen der Tourismusstrategie als Kriterium zur Beurteilung der Gesuche einführen mit einem Hinweis, dass Projekte mit entsprechenden Beiträgen besonders erwünscht sind.

Empfehlung 2: Bisherige Praxis der Mittelkonzentration fortführen

Innotour soll die aktuelle Praxis in Bezug auf die Mittelkonzentration fortführen und tendenziell noch stärken, soweit dies im Prozess der Gesucheingabe und -beurteilung möglich ist. Das SECO soll den Begriff «bedeutende Vorhaben» gegenüber den Zielgruppen noch besser darlegen und kommunizieren, um bereits bei den Gesuchen auf eine stärkere Mittelkonzentration hinzuwirken.

Empfehlung 3: Breites Innovationsverständnis beibehalten, aber mit Beispielen konkretisieren

Innotour soll auch künftig am breiten Innovationsbegriff festhalten und unterschiedliche Formen von Innovationen unterstützen. Das SECO soll die Gesuchsteller in den Gesuchen anhalten, über die Art und den Grad der Innovation des Projekts näher Auskunft zu geben und ihnen dazu konzeptionelle Hilfestellung bieten.

Empfehlung 4: An Überbetrieblichkeit festhalten, aber Fördermöglichkeiten für Start-ups und Unternehmertum verbessern

Innotour soll weiterhin am Kriterium der überbetrieblichen Projektförderung festhalten. Es soll aber in Zusammenarbeit mit anderen Stellen des SECO und mit Innosuisse prüfen, mit welchen bestehenden oder allenfalls neuen Instrumenten Unternehmensgründungen und das Unternehmertum im Schweizer Tourismus besser gefördert werden kann.

Empfehlung 5: Zielgruppen über die Schwerpunkte der verschiedenen Förderinstrumente im Tourismus informieren und die Förderstellen besser vernetzen

SECO soll die Massnahmen zur Schärfung der komplementären Eigenschaften der verschiedenen Förderinstrumente, insbesondere zwischen Innotour und NRP, fortführen und die komple-

mentären Schwerpunkte den Tourismusakteuren in den Kantonen, Regionen und Destinationen bekannter machen. Im Rahmen der NRP könnten vermehrt Anschlussprojekte zu Innotour realisiert werden, um die Projekte breiter umzusetzen.

Empfehlung 6: Erfahrungsaustausch und Wissensverbreitung stärker einfordern und unterstützen

Um den Wissenstransfer zu verbessern, soll das SECO Projekte mit ähnlichen Themen bündeln und zu einem Erfahrungsaustausch unter den Projektnehmern und weiteren Tourismusakteuren anregen bzw. einen solchen einfordern.

Empfehlung 7: Wirkungen von Innotour systematisch überprüfen

Um die Wirkungen von Innotour zu erfassen und die Wirksamkeit weiter zu erhöhen, soll das SECO ein System für eine systematische Wirkungsüberprüfung entwickeln und Auskünfte von Projektträgern über die erwarteten und realisierten Wirkungen einfordern.

Empfehlung 8: Gesuchprozess weiter erleichtern und Kriterien für die Gesuchbeurteilung sichtbarer kommunizieren

Das SECO soll den Gesuchprozess weiter erleichtern, indem es zusätzliche Hilfestellungen auf der Homepage anbietet und die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzt. Es soll inhaltlich den Bezug zur neuen Tourismusstrategie und die Vergabekriterien klar kommunizieren.

Résumé

Contexte et objectifs de l'étude

La politique du tourisme de la Confédération, qui constitue l'un des volets de la promotion économique au niveau fédéral, a pour vocation de faciliter la mise en valeur du potentiel touristique de la Suisse. Pour cela, elle recourt à plusieurs instruments. Les nouvelles bases légales encourageant l'innovation, la coopération et la professionnalisation (Innotour) dans le domaine du tourisme sont entrées en vigueur le 1^{er} février 2012. Elles permettent à la Confédération de soutenir l'innovation et la coopération, le développement du savoir, la formation de base et le perfectionnement professionnel ainsi que le transfert de l'information dans le domaine du tourisme au niveau national.

La stratégie touristique de la Confédération, publiée en novembre 2017, a notamment pour vocation de développer Innotour et de vérifier sa pertinence. La présente évaluation a pour objectif de mettre en lumière les forces et les faiblesses des modalités de promotion et de financement d'Innotour. Ces résultats permettront, si nécessaire, d'optimiser Innotour au niveau de la loi, de l'ordonnance ou de la mise en œuvre. Au niveau législatif, ces éventuelles optimisations pourront intervenir dans le cadre du message sur la promotion économique pour les années 2020 à 2023.

La présente évaluation analyse la conception d'Innotour ; un questionnaire en ligne adressé aux responsables de projets ainsi que des exemples de cas concrets permettent de décrire l'impact d'Innotour ainsi que sa contribution à la stratégie touristique. L'évaluation par les acteurs a été réalisée au moyen d'entretiens menés avec des expert-e-s et au cours d'ateliers. Une comparaison internationale fournit des résultats obtenus dans un certain nombre de pays choisis ; ces résultats sont intégrés à la présente évaluation d'Innotour. Sur la base des résultats obtenus, l'équipe d'évaluation formule des recommandations, qui portent notamment sur un renforcement de la contribution d'Innotour à la réalisation des objectifs de la nouvelle stratégie touristique.

Intrants et extrants d'Innotour

La période de financement actuelle d'Innotour court de 2016 à 2019 ; elle dispose de 30 millions de francs, soit de 10 millions de plus que pour la période de financement précédente (2012-2015) ; cette augmentation s'explique par la mise en œuvre du programme d'impulsion, axe prioritaire de la politique du tourisme 2016-2019. Entre 2012 et fin 2017, Innotour a permis d'encourager 115 projets. 46 demandes d'aide financière ont été retirées prématurément, 18 ont reçu un avis négatif et neuf étaient en attente d'une décision de la part du SECO fin 2017.

La moitié des ressources à disposition pour la période sous revue, soit 17.9 francs du montant total de 35.9 millions de francs, a été allouée aux 17 plus grands projets. En termes de nombre de projets encouragés, les projets de petite dimension l'emportent, puisque 63% des projets se sont vu accorder des montants égaux ou inférieurs à 250'000 francs. Le montant moyen attribué était de quelque 300'000 francs ; en moyenne, les contributions allouées aux projets à vocation nationale étaient légèrement supérieures à celles obtenues par les projets modèles à impact régional. La valeur médiane est elle aussi un peu inférieure à la valeur moyenne des contributions par projet. Un tiers des responsables de projets sont des acteurs touristiques nationaux, quelque 20 pour cent des destinations touristiques.

Evaluation positive des acteurs

La plupart des acteurs interrogés sont très positifs à propos d'Innotour, considéré comme un instrument d'encouragement de qualité, apprécié, dont la pertinence fait l'unanimité. Les personnes interrogées apprécient la large palette des projets et l'interprétation généreuse de la notion d'innovation. Elles estiment qu'il existe un potentiel d'amélioration au niveau de la coordination des instruments d'encouragement qui interviennent au niveau fédéral, mais aussi aux niveaux cantonal et communal. Le principe de l'orientation interentreprises de l'encouragement des projets est en partie controversée.

Une majorité des projets avait pour public cible les destinations touristiques, les entreprises privées, les touristes ou les associations/institutions, ces dernières étant particulièrement bien renseignées sur le contenu des projets. Dans l'enquête en ligne, une nette majorité des personnes interrogées entend poursuivre les projets. Les questions relatives aux exemples de cas concrets montrent toutefois que cette reconduction des projets est prévue en partie sous forme réduite ou sous forme de nouveau projet Innotour. Les échanges directs avec les acteurs interrogés montrent par ailleurs que les projets pourraient être encore plus modulables, par exemple au niveau du transfert de projets modèles régionaux vers des régions tierces.

Les responsables des projets ainsi que les autres acteurs ont eu connaissance d'Innotour avant tout par des contacts directs avec des personnes qui travaillent dans le secteur du tourisme. Les acteurs estiment que la diffusion des connaissances élaborées et disponibles sur Innotour et les projets individuels pourrait être améliorée en favorisant les échanges personnels, par exemple lors d'ateliers ou de manifestations destinées à l'échange d'expériences.

Selon les responsables des projets, la plupart des projets est destinée à améliorer les réseaux, à créer de nouveaux produits, équipements et canaux de distribution ainsi qu'à rendre le système de création de valeur plus performant. 65 à 80 pour cent des projets qui se sont fixé

de tels objectifs les atteignent entièrement ou dans une large mesure. Quant aux autres objectifs d'Innotour, à savoir la création de connaissances destinées au secteur touristique ou l'amélioration de la qualité des prestations existantes, de la formation et la formation continue, ils se distinguent par un taux de réalisation des objectifs encore plus élevé, situé entre 80 et 90 pour cent. Remplir les objectifs qui visent à créer des structures d'organisation compétitives et à améliorer le système de création de valeur est plus exigeant et plus difficile que d'élaborer des connaissances nouvelles ou d'améliorer la formation et la formation continue, et ce constat ne surprend pas.

La présente évaluation indique que les projets Innotour sont efficaces et que dans l'ensemble, ils atteignent les objectifs visés. Ainsi, 85 pour cent des responsables de projets interrogés estiment que l'utilité du projet est grande, voire très grande et que 65 à 80 pour cent des projets atteignent entièrement ou dans une large mesure les objectifs fixés. Les exemples de cas que nous avons analysés de manière détaillée prouvent que les projets permettent d'atteindre des résultats et qu'ils ont un impact.

Nous estimons que les projets contribuent bien à réaliser les objectifs généraux fixés par Innotour. Ils contribuent à améliorer la compétitivité, à développer durablement l'économie ainsi que, indirectement, à maintenir ou à créer des emplois attrayants.

Un instrument de promotion éprouvé, une mise en œuvre simple

L'équipe en charge de l'évaluation est d'avis qu'Innotour est un instrument simple, polyvalent et éprouvé pour encourager les projets d'innovation interentreprises dans le domaine du tourisme. Le programme est apprécié par les acteurs impliqués. Parmi les personnes interrogées, aucune ne remet fondamentalement en question Innotour.

En termes d'objectifs légaux d'Innotour, nous estimons que l'encouragement des projets a été mise en œuvre de manière cohérente. L'interprétation large de la notion d'innovation correspond bien à la diversité du tourisme suisse et à la volonté du législateur décrite dans le message sur la révision totale d'Innotour. Les indicateurs financiers de l'encouragement des projets ainsi que les retours positifs à la fois du SECO et des acteurs interrogés indiquent que la concentration des moyens telle qu'elle est pratiquée actuellement est judicieuse et qu'elle répond aux prescriptions du législateur, tant en termes de sommes allouées que de destinataires. Les ressources pourraient être allouées de manière encore un peu plus concentrée selon nous, en particulier pour être mieux conforme à l'objectif décrit dans la nouvelle stratégie touristique qui vise à concentrer les ressources.

Les projets modèles régionaux complètent utilement les projets à vocation nationale. Les projets modèles régionaux permettent notamment de mettre à l'épreuve rapidement, à l'échelle d'une région, des approches innovantes ; ils complètent aussi les projets touristiques

de la NPR. Toutefois, l'effet de diffusion des connaissances dans les régions tierces supposé découler des projets modèles est encore insuffisant ; il demande à être amélioré, que ce soit avec ou sans le soutien de la Confédération. Nous estimons enfin que la NPR pourrait adéquatement prendre le relais pour assurer les projets de suivi des projets modèles.

Une contribution avérée à la stratégie touristique qui gagne à être renforcée

Conformément à la vocation de la nouvelle stratégie touristique, Innotour contribue à « renforcer l'attrait de l'offre et la présence sur le marché ». Conformément à la conception d'Innotour, les projets interviennent essentiellement au niveau de l'offre, en créant de nouveaux produits et services ou en améliorant ceux qui existent. Certains visent la formation et le perfectionnement ; ce faisant, ils augmentent, dans les secteurs touristiques à forte intensité de main d'œuvre, l'attrait des offres perceptibles par les groupes cibles. L'étude approfondie de certains projets montre que ces derniers sont à même de créer une plus-value dans ces domaines. Nous estimons donc que la contribution d'Innotour au quatrième objectif de la stratégie touristique est vérifiée.

Innotour ne doit pas seulement rendre les offres plus attrayantes, mais aussi contribuer à réaliser deux autres objectifs de la stratégie touristique : encourager l'entrepreneuriat et utiliser les possibilités offertes par la numérisation. Les exemples de cas le montrent : certains projets contribuent effectivement à réaliser ces objectifs.

Toutefois, le SECO n'a pas de tactique thématique proactive à ce propos ; il attribue les projets selon la règle « premier arrivé – premier servi », au gré d'une approche ascendante qui réunit un vaste éventail de projets divers, mais peu coordonnés. Contrairement à l'objectif n°4 (renforcement de l'attrait de l'offre), cette situation freine, selon nous, la contribution d'Innotour aux objectifs n° 2 et 3 de la stratégie touristique de la Confédération (entrepreneuriat, numérisation). La contribution à ces deux objectifs reste floue et demande à être renforcée à notre avis.

De manière générale, nous ne voyons pas de contradiction entre la conception actuelle d'Innotour et les objectifs de la nouvelle stratégie touristique. Le lien concret avec les objectifs demande cependant à être mis en évidence et présenté de manière à le rendre tangible pour les acteurs.

Recommandations

Dans l'ensemble, Innotour a fait ses preuves comme instrument d'encouragement : la présente évaluation confirme l'efficacité du programme et son utilité pour les responsables du projet. Quant aux acteurs interrogés, ils ne formulent aucune opposition fondamentale. Par conséquent, nous estimons qu'aucune modification fondamentale d'Innotour ne s'impose. Nos huit

recommandations ci-après relèvent donc de l'ajustement, destiné à renforcer deux vocations avant tout :

- La contribution d'Innotour à la nouvelle stratégie touristique.
- L'accroissement de la plus-value qui découle de l'encouragement par le biais de la mise en réseau et du transfert de connaissances.

Recommandation n° 1 : conserver le principe de l'encouragement selon une approche ascendante, tout en multipliant les liens avec la stratégie touristique.

Le SECO est appelé à maintenir le principe de l'approche ascendante et à ne pas lancer d'appels d'offres spécifiques ou thématiques supplémentaires. En revanche, il est souhaitable que le SECO rapproche thématiquement Innotour de la stratégie touristique, notamment en formulant un lien explicite dans les documents fondamentaux et en utilisant la contribution aux objectifs de la stratégie touristique comme critères d'évaluation des demandes, en précisant que les projets qui fournissent de telles contributions sont particulièrement bienvenus.

Recommandation n° 2 : poursuivre la pratique actuelle de la concentration des ressources.

Innotour poursuit la pratique actuelle de la concentration des ressources et renforce cette pratique dans la mesure du possible dans le processus de dépôt des demandes d'aide financière et de leur évaluation. Le SECO précise sa définition de la notion de « projets importants » à l'attention des groupes cibles avant de la communiquer, afin d'encourager la concentration des ressources dès le dépôt des demandes d'aide financière.

Recommandation n° 3 : conserver une conception large de la notion d'innovation tout en concrétisant cette notion à l'aide d'exemples.

Innotour conserve sa définition large de la notion d'innovation afin de pouvoir encourager différents types d'innovations. Le SECO invite les auteur-e-s de projets à préciser la nature des projets et leur degré d'innovation ainsi qu'à leur proposer une assistance à ce propos au moment de la conception.

Recommandation n° 4 : maintenir le caractère interentreprises tout en multipliant les possibilités d'encouragement pour les jeunes entreprises et l'entrepreneuriat.

Innotour est invité à maintenir le caractère interentreprises de ses démarches d'encouragement de projets, tout en examinant les possibilités de collaboration avec d'autres services du SECO et avec Innosuisse, afin de déterminer les instruments existants ou manquants qui permettent d'encourager efficacement les créations d'entreprises ainsi que l'entrepreneuriat dans le secteur du tourisme en Suisse.

Recommandation n° 5 : informer les groupes cibles sur les axes prioritaires des différents instruments d'encouragement du tourisme ; raffermir les liens entre les services en charge de ces mesures d'encouragement.

Le SECO est invité à maintenir les mesures qu'il a engagées en vue d'affiner la complémentarité des différents instruments d'encouragement, en particulier entre Innotour et la NPR, ainsi qu'à mieux faire connaître les pôles prioritaires complémentaires des différents acteurs touristiques dans les cantons, les régions et les destinations touristiques. La NPR présente le cadre requis pour réaliser davantage de projets de suivi des projets Innotour, de manière à leur donner une assise plus large.

Recommandation n° 6 : exiger et encourager l'échange d'expériences et la diffusion des connaissances.

Le SECO encourage le transfert de connaissances en regroupant les projets aux thématiques apparentées et propose, voire exige, l'échange d'expériences entre les responsables de projets et les acteurs tiers du secteur touristique.

Recommandation n° 7 : contrôler systématiquement les effets d'Innotour.

Afin d'accroître une nouvelle fois l'efficacité d'Innotour, le SECO est appelé à mettre au point un contrôle d'efficacité systématique qui permet de demander aux responsables des projets les effets escomptés et réalisés.

Recommandation n° 8 : faciliter une nouvelle fois le dépôt des demandes de projets et communiquer de manière plus transparente les critères d'évaluation des projets.

Le SECO est appelé à faciliter encore davantage le processus de dépôt de demande d'aide financière en proposant des aides supplémentaires sur son site et en utilisant les possibilités offertes par l'informatique. Il est invité à communiquer le lien thématique avec la nouvelle stratégie touristique ainsi que les critères de sélection des projets.

Riassunto

Contesto e obiettivi dello studio

La politica federale in materia di turismo intende contribuire, quale parte integrante della promozione della piazza economica, all'utilizzo delle potenzialità nel settore turistico. Per raggiungere tale obiettivo sono impiegati diversi strumenti. Dal 2012 è in vigore la revisione della legge federale che promuove l'innovazione, la collaborazione e lo sviluppo delle conoscenze nel turismo, in breve Innotour, con la quale la Confederazione sostiene le cooperazioni e innovazioni turistiche, promuove lo sviluppo delle conoscenze, la formazione e l'aggiornamento professionali e la divulgazione delle informazioni a livello nazionale.

A fronte della nuova strategia del turismo del Consiglio federale, pubblicata nel novembre 2017, Innotour dovrà essere riesaminata e ulteriormente sviluppata. L'obiettivo della presente valutazione è quindi di indicare i punti forti e quelli deboli dell'approccio di promozione e di finanziamento di Innotour. La valutazione mira a creare le basi per un'eventuale ottimizzazione di Innotour a livello di legge, di ordinanza o di esecuzione. Tali eventuali ottimizzazioni dovranno poter essere effettuate nel quadro del messaggio sulla promozione della piazza economica 2020-2023.

La valutazione esamina la concezione di Innotour e descrive, con l'ausilio di una inchiesta online presso i promotori dei progetti e sulla base di esempi concreti, gli effetti di Innotour e il suo contributo alla strategia del turismo. La valutazione da parte degli attori avviene mediante interviste di esperti e workshop. Un confronto a livello internazionale fornisce informazioni su Paesi selezionati anch'esse recepite nella valutazione di Innotour da parte del team esaminatore. Su tali basi sono infine formulate raccomandazioni, tra l'altro sul modo in cui rafforzare il contributo di Innotour agli obiettivi della nuova strategia del turismo.

Input e output di Innotour

Nell'attuale periodo di promozione Innotour, il quadriennio 2016 – 2019, sono disponibili 30 milioni di franchi, 10 milioni in più rispetto al periodo precedente (2012-2015). Ciò è dovuto all'attuazione del programma d'impulso e quindi all'accento posto dalla politica del turismo 2016-2019. Dal 2012 e fino al termine del 2017 nell'ambito di Innotour sono stati promossi 115 progetti. 46 domande sono state previamente ritirate, 18 respinte, mentre per 9 progetti a fine 2017 la decisione della SECO era ancora pendente.

Circa la metà dei fondi assegnati in questo periodo (17.9 dei complessivi 35.9 mio. fr.) è stata impiegata nei 17 maggiori progetti. Considerando il numero dei progetti incentivati, la maggior parte è invece costituita da piccoli progetti, cui sono state assegnate somme non superiori a 250 000 franchi (63%). In media ogni progetto ha ricevuto una somma leggermente

superiore a 300 000 franchi; i progetti nazionali sono stati però incentivati in media con somme leggermente superiori a quelle dei progetti modello regionali. Allo stesso modo la mediana è leggermente inferiore al valore medio dei fondi richiesti per progetto. Un terzo dei promotori dei progetti è costituito da attori del turismo nazionali, circa il 20 per cento da destinazioni.

Giudizio positivo da parte degli attori

La maggior parte degli attori interpellati giudica Innotour in modo molto positivo. Innotour è considerato uno strumento di promozione valido e apprezzato; nessuno degli interpellati lo mette in discussione in linea di principio. Gli interpellati considerano inoltre opportune la vasta gamma di progetti e l'ampia interpretazione del concetto di innovazione. Gli attori vedono piuttosto un potenziale di miglioramenti nel coordinamento dei diversi strumenti di promozione a livello federale, e anche cantonale o regionale. Il principio del carattere interaziendale della promozione dei progetti è giudicato in parte in modo controverso.

La maggior parte dei progetti è rivolta a destinazioni turistiche, imprese private, turisti o associazioni/istituzioni; in particolare a queste ultime i contenuti dei progetti sono ben noti. La netta maggioranza dei partecipanti all'inchiesta online afferma di continuare a portare avanti i progetti. Gli esempi esaminati indicano però che ciò accade solo in misura ridotta o sotto forma di nuovi progetti Innotour. Nei colloqui diretti gli attori osservano che la scalabilità dei progetti può essere ancora migliorata, ad esempio il trasferimento di progetti modello regionali ad altre regioni.

I promotori dei progetti e gli altri attori conoscono Innotour soprattutto da contatti con persone attive nel settore turistico. Per aumentare ulteriormente la diffusione delle conoscenze già disponibili e acquisite su Innotour e sui singoli progetti, gli attori raccomandano in particolare lo scambio personale di esperienze, ad esempio durante workshop o altri eventi.

Secondo l'inchiesta condotta presso i promotori dei progetti, la maggior parte dei progetti mira a migliorare la rete di collaborazione, a creare nuovi prodotti, attrezzature e canali di distribuzione e a migliorare il sistema di valore aggiunto. Tali obiettivi sono raggiunti del tutto o in gran parte dal 65-80 per cento dei progetti per cui sono stati posti. Per quanto concerne gli altri obiettivi di Innotour, ossia creare conoscenze per il settore turistico e migliorare i servizi esistenti come pure la formazione e l'aggiornamento, la percentuale di (ampio) raggiungimento dell'obiettivo è ancora un po' più alta (80-90%). Non sorprende che gli obiettivi riguardanti la creazione di strutture competitive e il miglioramento del sistema di valore aggiunto richiedano maggiore impegno e siano più difficili da raggiungere rispetto a quelli per l'elaborazione di nuove conoscenze o il miglioramento della formazione e dell'aggiornamento.

La valutazione indica che i progetti Innotour sono efficaci e raggiungono nel complesso gli obiettivi prefissati. L'85 per cento dei promotori interpellati ritiene che i benefici del progetto

siano molto grandi o piuttosto grandi e che per il 65-80 per cento dei progetti gli obiettivi siano raggiunti interamente o in gran parte. Negli esempi da noi descritti constatiamo che i progetti esaminati nel quadro degli esempi portano a risultati e sono efficaci.

Dal nostro punto di vista, i progetti danno in generale un buon contributo agli obiettivi preminenti di Innotour. Contribuiscono a migliorare la competitività, lo sviluppo economico sostenibile e indirettamente al mantenimento o alla creazione di opportunità d'impiego attraenti.

Valido strumento di promozione – snella attuazione

Dal punto di vista del team incaricato della valutazione, Innotour si è affermato come strumento snello e aperto sul piano tematico per la promozione di progetti d'innovazione interaziendali nel turismo. Giungiamo a tale conclusione sulla base dell'apprezzamento espresso dagli attori per il programma. Nessuno degli interpellati ha posto in questione Innotour in linea di principio.

Riguardo agli obiettivi di Innotour espressi nella legge, riteniamo che la promozione dei progetti sia attuata in modo coerente. A nostro avviso, l'ampiezza del concetto di innovazione corrisponde alla varietà del turismo svizzero e alla volontà del legislatore esposta nel messaggio sulla revisione totale di Innotour. Alla luce dei parametri finanziari della promozione dei progetti e della stima positiva della SECO e degli attori interpellati, partiamo dal presupposto che l'attuale misura di concentrazione dei fondi sia opportuna e corrispondente alle direttive del legislatore sia per l'ammontare sia in rapporto alle destinazioni. Dal nostro punto di vista i fondi potrebbero essere tendenzialmente impiegati in modo ancor più mirato, considerato in particolare che anche la nuova strategia del turismo ribadisce l'obiettivo della concentrazione dei fondi.

I progetti modello regionali rappresentano, a nostro avviso, un opportuno complemento ai progetti nazionali; essi offrono la possibilità di testare, in un ambito regionale più ristretto e con un minore impiego di fondi, nuovi approcci più innovativi e più rapidi da attuare. In tal senso rappresentano un buon complemento ai progetti turistici della Nuova politica regionale (NPR). A nostro avviso, le conoscenze tratte dai progetti modello si estendono tuttavia in misura ancora troppo limitata ad altre regioni, nelle quali dovrebbero poter essere utilizzate maggiormente, con o senza ulteriore sostegno della Confederazione. Riteniamo che la NPR offrirebbe uno strumento particolarmente adatto a progetti derivanti dai progetti modello.

Il contributo alla strategia del turismo è certo, ma può essere ulteriormente rafforzato

Ai sensi della nuova strategia del turismo, Innotour contribuisce a «rafforzare l'attrattiva dell'offerta e la visibilità sul mercato». In base alla concezione di Innotour, i relativi progetti si

iscrivono soprattutto nell'ambito dell'offerta: i progetti Innotour creano nuovi prodotti o servizi oppure migliorano quelli già esistenti. Alcuni sono imperniati sulla formazione e l'aggiornamento, fatto che, nei settori turistici ad alta percentuale di personale, rende più attrattive le offerte percepibili dai gruppi destinatari. I progetti approfonditi negli esempi sono in grado di produrre un valore aggiunto in questi settori. Riteniamo quindi che Innotour fornisca il proprio contributo al quarto obiettivo della strategia del turismo.

Oltre all'attrattiva delle offerte, Innotour deve sostenere grazie ai progetti altri due obiettivi della strategia del turismo, ossia promuovere l'imprenditoria e sfruttare le opportunità della digitalizzazione. Anche in questo caso i progetti approfonditi negli esempi indicano già un contributo a questi due obiettivi.

D'altra parte, la SECO non stabilisce questi temi proattivamente e assegna i progetti secondo il principio del «primo arrivato». Pertanto, i progetti sono fortemente orientati a un approccio «bottom-up», caratterizzato da un'ampia e poco gestita varietà di progetti. A differenza dell'obiettivo 4 (rafforzare l'attrattiva dell'offerta), queste premesse ostacolano, a nostro avviso, il contributo di Innotour agli obiettivi 2 e 3 della strategia del turismo (imprenditoria e digitalizzazione). Tale contributo è poco esplicito e può essere rafforzato.

Complessivamente non vediamo contraddizioni tra l'attuale concezione di Innotour e gli obiettivi della nuova strategia del turismo. Il riferimento a tali obiettivi dovrebbe però essere ulteriormente rafforzato e reso più «tangibile» per gli attori.

Raccomandazioni

Dal nostro punto di vista Innotour si è generalmente affermato come strumento di promozione. La valutazione indica una buona efficacia e grandi benefici per i promotori dei progetti. Nemmeno gli attori interpellati esprimono un'opposizione di principio. Su questa base, riteniamo che non sia necessario apportare modifiche di fondo a Innotour. Le raccomandazioni seguenti mirano quindi a perfezionarla, rafforzando in particolare due aspetti:

- il contributo di Innotour alla nuova strategia del turismo;
- l'aumento del valore aggiunto generato dalla promozione mediante l'interconnessione e la divulgazione delle conoscenze.

Le otto raccomandazioni sono in dettaglio le seguenti:

raccomandazione 1: mantenere il principio della promozione «bottom-up», ma rafforzare i riferimenti alla strategia del turismo

La SECO dovrebbe mantenere il principio della promozione «bottom-up» e non effettuare bandi separati e specifici per determinati temi. Per incrementare il contributo di Innotour alla

strategia del turismo, la SECO dovrebbe avvicinare maggiormente Innotour a quest'ultima sul piano tematico, inserendo nella documentazione di base un riferimento più esplicito e introducendovi, come criterio di valutazione delle domande, il contributo agli obiettivi della strategia del turismo, specificando che sono particolarmente graditi i progetti che lo prevedono.

Raccomandazione 2: proseguire la prassi della concentrazione dei fondi finora adottata

Innotour dovrebbe proseguire e tendenzialmente rafforzare l'attuale prassi della concentrazione dei fondi, nella misura in cui ciò è possibile nel processo di inoltro e valutazione delle domande. La SECO dovrebbe illustrare e comunicare ancor meglio il concetto di «progetti importanti» ai gruppi destinatari, per mirare a una maggiore concentrazione dei fondi già a livello di domande.

Raccomandazione 3: mantenere un ampio concetto di innovazione, ma concretizzandolo con esempi

Anche in futuro Innotour dovrebbe mantenere un ampio concetto di innovazione e sostenere diverse forme di innovazione. La SECO dovrebbe esortare i richiedenti a fornire nella domanda informazioni dettagliate in merito al tipo e al grado d'innovazione del progetto, offrendo loro ausilio concettuale.

Raccomandazione 4: mantenere il carattere interaziendale, ma migliorando le possibilità di promozione per le start-up e l'imprenditoria

Innotour dovrebbe mantenere il criterio della promozione interaziendale dei progetti. Si dovrebbe però esaminare, in collaborazione con altri servizi della SECO e con Innosuisse, con quali strumenti già in essere o eventualmente nuovi si possa meglio promuovere la creazione d'impresa e l'imprenditoria nel turismo svizzero.

Raccomandazione 5: informare i gruppi destinatari sui punti chiave dei diversi strumenti di promozione nel turismo e migliorare l'interconnessione dei servizi di promozione

La SECO dovrebbe portare avanti le misure per affinare le caratteristiche complementari dei diversi strumenti di promozione, in particolare tra Innotour e NPR, e rendere maggiormente noti i punti chiave complementari agli attori del turismo nei Cantoni, nelle regioni e nelle destinazioni. Nell'ambito della NPR si potrebbero realizzare più progetti collegati a Innotour, ampliandone così la realizzazione.

Raccomandazione 6: esigere maggiormente e sostenere lo scambio di esperienze e la divulgazione delle conoscenze

Per migliorare la divulgazione delle conoscenze, la SECO dovrebbe riunire i progetti imperniati su temi simili e incoraggiare, oppure esigere, uno scambio di esperienze tra gli incaricati dei progetti e altri attori del turismo.

Raccomandazione 7: verificare sistematicamente gli effetti di Innotour

Per rilevare gli effetti di Innotour e aumentarne l'efficacia, la SECO dovrebbe sviluppare un sistema di verifica sistematica degli effetti e richiedere ai promotori dei progetti informazioni sugli effetti attesi e realizzati.

Raccomandazione 8: agevolare ulteriormente il processo di domanda e comunicare i criteri di valutazione delle domande in modo più visibile

La SECO dovrebbe alleviare ulteriormente il processo di domanda offrendo sul proprio sito ulteriori ausili e sfruttando le possibilità della digitalizzazione. Dovrebbe comunicare chiaramente sul piano dei contenuti il riferimento alla nuova strategia del turismo e i criteri di aggiudicazione.

1. Ausgangslage und Ziel

1.1. Ausgangslage

Der Tourismus erwirtschaftet eine Wertschöpfung von rund 16 Mrd. CHF, was einen Anteil von 2.7% an der Bruttowertschöpfung der Schweizerischen Volkswirtschaft ausmacht und ihm insbesondere im Alpenraum eine herausragende Stellung einbringt.¹ Die Tourismuspolitik des Bundes soll dazu beitragen, die Potenziale in diesem Bereich zu nutzen. Die neuste Tourismusstrategie des Bundesrates vom 15. November 2017 schliesst an seine Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz aus dem Jahre 2010 an. Die Vision einer international wettbewerbsfähigen Tourismuswirtschaft und eines attraktiven und leistungsfähigen Tourismusstandortes Schweiz verfolgt die neue Strategie mit vier wesentlichen Zielsetzungen: So sollen erstens die Rahmenbedingungen verbessert und zweitens das Unternehmertum gefördert werden. Drittens will der Bund mit seiner Tourismuspolitik dazu beitragen, dass die Chancen der Digitalisierung genutzt werden. Und viertens sollen sowohl die Attraktivität des Angebots als auch der Marktauftritt gestärkt werden.

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, kommen verschiedene Instrumente zum Einsatz – darunter Innotour.² Mit dem entsprechenden Bundesgesetz unterstützt der Bund touristische Innovationen und Kooperationen, fördert den Wissensaufbau, die Aus- und Weiterbildung sowie den nationalen Informationstransfer. Das erste Innotour-Programm lief von 1998 bis 2002 und wurde danach mehrmals verlängert, evaluiert und angepasst. Zuletzt wurde Innotour im Jahr 2010 vom Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen (2010) evaluiert. Im Jahr 2012 wurde Innotour dann totalrevidiert. Angesichts der eben veröffentlichten Tourismusstrategie des Bundesrates sollen die Förderinstrumente des Bundes, darunter Innotour, überprüft und weiterentwickelt werden.

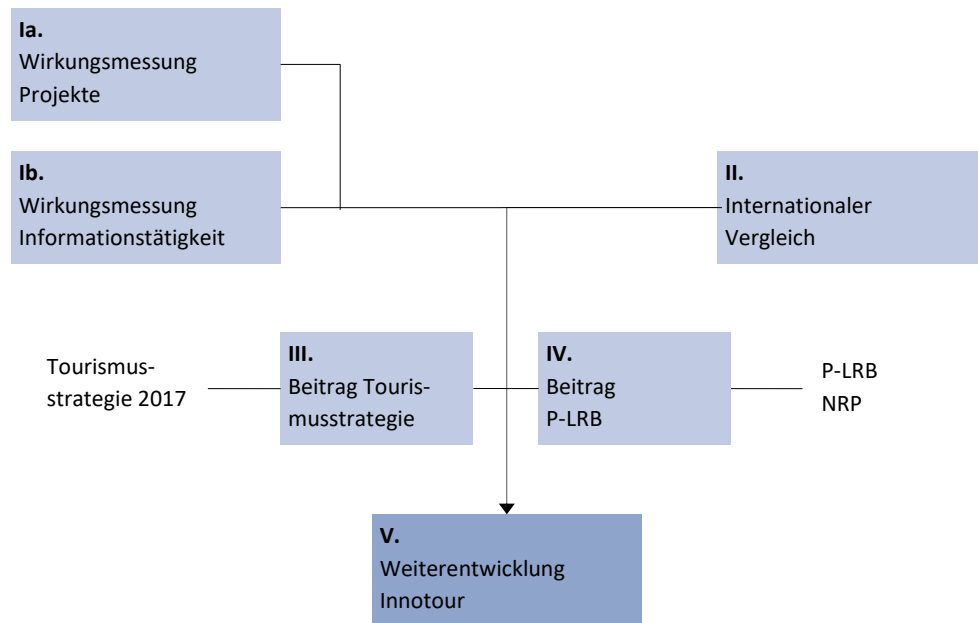
1.2. Ziele

Ziel der Evaluation ist es, die Stärken und Schwächen des Förder- und Finanzierungsansatzes von Innotour aufzuzeigen. Die Evaluation soll Grundlagen schaffen, um Innotour allenfalls auf Ebene des Gesetzes, der Verordnung oder auf der Ebene des Vollzugs zu optimieren. Allfällige Optimierungen auf gesetzlicher Ebene sollen im Rahmen der Botschaft über die Standortförderung 2020-2023 vorgenommen werden können. Entsprechende Grundlagen soll die vorliegende Evaluation liefern, welche entlang der folgenden Module aufgebaut ist.

¹ Zahlen für 2011, vgl. Satellitenkonto Tourismus, BFS 2016.

² Die weiteren Instrumente sind die Neue Regionalpolitik, die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit und Schweiz Tourismus.

Abbildung 1: Module und Vorgehen der Evaluation



Grafik: INFRAS.

Die fünf dargestellten Teile umfassen die folgenden Aspekte:

- Teile Ia und Ib, Wirkungsmessung: Evaluation der Innotour-Projekte 2012-2017, im Vordergrund stehen dabei
 - die Wirkungen der geförderten Projekte und
 - der Beitrag der Informationstätigkeit zur Diffusion der Informationen und Erfahrungen aus den Innotour-Projekten.
- Teil II, Internationaler Vergleich: Die Tourismusförderung in ausgewählten Ländern wird mit der Schweiz und Innotour verglichen. Im Vordergrund steht dabei die tourismusbezogene Innovationsförderung im Bereich der Digitalisierung.
- Teil III, Beitrag zur Tourismusstrategie: Basierend auf den ersten beiden Teilen wird untersucht, welchen Beitrag Innotour zur neuen Tourismusstrategie leistet und wie dieser auf Ebene Gesetz und Vollzug verstärkt werden kann.
- Teil IV, Beitrag zur Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB): Die Evaluation geht kurz darauf ein, welchen Beitrag Innotour zur Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) und deren Ziele leistet.

- Teil V, Weiterentwicklung: Die Evaluation sammelt Optimierungsvorschläge und konsolidiert diese in Form von Empfehlungen, welche die allfälligen Anpassungen entlang der Ebenen Gesetz, Verordnung und Vollzug gliedern.

1.3. Evaluationsfragen und -kriterien

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Evaluationsmodule und -ebenen, die wesentlichen Fragestellungen und die Beurteilungskriterien.

Tabelle 1: Evaluationsfragen und Beurteilungskriterien

Ebene	Evaluationsfragen	Beurteilungskriterien
Projekte		
Output	▪ Welche Leistungen wurden erzielt: Anzahl Projekte und Förder- volumen nach Region, Empfängergruppen, Thema u.a.? ▪ Wie werden die gesetzlichen Voraussetzungen für die Vorhaben umgesetzt? ▪ In wie weit bilden die Vorhaben eine kohärente Ergänzung zur Tourismusförderung in der NRP?	▪ Vollständigkeit ▪ Kohärenz ▪ Zielerreichung Mit- telkonzentration
Wirkungen	▪ Welche Wirkungen wurden in den Projekten erzielt? Welchen Beitrag leisteten die Projekte zur Erreichung der Ziele von Inno- tour?	▪ Wirksamkeit ▪ Zielerreichung
Informationstätigkeit		
Output	▪ Welche Leistungen wurden erzielt: Anzahl Projekte und Förder- volumen nach Region, Empfängergruppen, Thema u.a.?	▪ Kohärenz ▪ Vollständigkeit
Wirkungen	▪ Wie weit werden Erfahrungen und Erkenntnisse von den Ziel- gruppen wahrgenommen.	▪ Wirksamkeit ▪ Zielerreichung
Optimierung	▪ Wie lassen sich diese aktiver in die Tourismuswirtschaft hinein- tragen?	Optimierung
Internationaler Vergleich		
Konzeption und Umsetzung	▪ Wie sieht die tourismusbezogene Innovationsförderung auf stra- tegischer Ebene aus? Wie wird die Innovationsförderung auf ope- rativer Ebene umgesetzt? ▪ Was kann die Schweiz aus der internationalen Innovationsförde- rung lernen? Welcher allfällige Anpassungsbedarf bei Innotour ergibt sich?	Vergleichende Ana- lyse und Bewertung
Beitrag neue Tourismusstrategie		
Konzeption und Umsetzung	▪ Welchen Beitrag leistet Innotour zum Erreichen der vier Ziele der neuen Tourismusstrategie des Bundes?	Zielerreichung (Bei- trag), Kohärenz
Optimierung	▪ Wie lässt sich der Beitrag von Innotour zu den vier Zielen der neuen Tourismusstrategie verstärken? ▪ Wie und wie zweckmässig gestaltet sich die Schnittstelle zwi- schen den modellhaften Innotourprojekten auf kantonaler/regio- naler Ebene und den touristischen NRP-Projekten?	Optimierung
Weiterentwicklung Innotour		
Optimierung	▪ Welche Empfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen der Evalu- ation zur Weiterentwicklung von Innotour ableiten?	▪ Optimierung ▪ Priorisierung ▪ Ressourcenbedarf

Beitrag P-LRB

Beitrag P-LRB	▪ Welchen Beitrag leistet Innotour zur Erreichung der Ziele der P-LRB?	▪ Wirksamkeit Zielerreichung P-LRB (Beitrag)
---------------	--	--

1.4. Methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Evaluation haben wir auf verschiedene Methoden zurückgegriffen, welche wir folgend kurz erläutern.

Dokumentenanalyse

Analyse der vorliegenden Dokumente und Daten zu Innotour (gesetzliche Grundlagen, Datenbank, durchgeführte Evaluationen) sowie zur neuen Tourismusstrategie und weiteren Tourismusthemen in der Schweiz und in den ausgewählten Vergleichsländern.

Online-Befragung

Im Sinne einer Grobanalyse haben wir die Projektträger aller seit 2012 und bis Ende 2017 alle im Rahmen von Innotour verfügbaren Projekte befragt. In der Innotour-Projektdatenbank des SECO sind insgesamt 190 Projektgesuche vermerkt, wobei seit 2012 115 Projekte im Rahmen von Innotour unterstützt wurden. (vgl. Tabelle 2). Für die durchgeführte Online-Befragung wurden die Projektträger aller bis Ende 2017 verfügbaren Projekte angeschrieben. Davon haben 74 die standardisierte Umfrage vollständig ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 66% entspricht.

Die Befragung erfolgte im Februar 2018 in den Sprachen Deutsch und Französisch. Neben geschlossenen Fragen enthielt der Fragebogen auch offene Fragen, um qualitative Aspekte abzufragen, wie z.B. zu den Ergebnissen der Projekte. Inhalt der Online-Befragung waren sowohl die Ziele und Zielerreichung des Projekts, aber auch die Motivation, die Informationstätigkeit und die Nachhaltigkeit.

Tabelle 2: Datengrundlage

	Projektdatenbank		Online-Befragung	
	Total	Unterstützte	Angefragt	Vollständig ausgefüllt
Anzahl Projekte	190	115	112	74

Tabelle INFRAS. Quelle: Projektdatenbank SECO und Online-Befragung der Innotour-Projektförderung.

Fallbeispiele

Ausgehend von der Grobanalyse mittels Online-Befragung haben wir neun Projekte zusätzlich vertieft geprüft. Neben der Analyse der Projektverfügungen haben wir Zwischen- und Schlussberichte der Projekte gesichtet und mit den verantwortlichen Personen telefonische und leitfadengestützte Interviews durchgeführt.

Die Projekte wurden in Absprache mit dem SECO entlang der folgenden Kriterien ausgewählt:

- Sprachregion / Projektgrösse / regionale Modellvorhaben/ Förderperiode,
- Themen: die ausgewählten Projekte sollen ein möglichst breites Themenfeld abdecken und von besonderem strategischen Interesse sein und
- Projekte zu Digitalisierung und Unternehmertum.

Die ausgewählten Projekte sind in Tabelle 3 aufgelistet.

Tabelle 3: Projekte Fallbeispiele³

Projektname (Gesuchsteller/Förderperiode)	Projektbeschreibung	Grösse⁴	Modell- vorhaben
Hotel- Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ* (hotelleriesuisse/12-15)	Eine neue Grundbildung, welche die aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung, zunehmenden Bedeutung des Gästelerlebnisses und die Verschmelzung der Abteilungen aufnimmt.	Mittel	Nein
Interaktives Schulungstool von Basel Tourismus (Basel Tourismus/12-15)	Das Tool schult lokale Akteure entlang der touristischen Dienstleistungskette unterhaltsam und interaktiv zu den Angeboten Basels und Region.	Klein	Ja
Destination Digitalement Intégrée DDI (Swiss Peak Experience/16-19)	Das Projekt umfasst die Erarbeitung einer Plattform, welche Übernachtungsmöglichkeiten und weitere lokale Angebote einer Destination enthält.	Mittel	Ja
Netzwerke Schweizer Pärke* (Netzwerk Schweizer Pärke/16-19)	Zur weiteren Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in Pärken, haben alle Pärke die Möglichkeit, sich an Pilot- oder parkübergreifenden Projekten sowie Kooperationen zu beteiligen.	Gross	Nein
Réseau 2015 Partner Websites (Office du Tourisme du Canton de Vaud OVT/16-19)	Technologische Grundlagen zu einer globalen Sicht auf die Tourismusangebote im Kanton Waadt werden erarbeitet.	Mittel	Ja
Premium Swiss Family Hotels (Premium Swiss Family Hotels/16-19)	Premium Swiss Family Hotels ist die Vereinigung von acht Hotels mit hohen Qualitätsstandards für Familien.	Mittel	Nein

³ Details zu den Fallbeispielen sind in Annex A3 aufgeführt. Die Fallbeispiele sind je Förderperiode alphabetisch geordnet.

⁴ Die Projekte sind nach verfügte Mittel in kleine ($\leq 250'000$ CHF), mittlere ($250'000 \text{ CHF} < x \leq 750'000 \text{ CHF}$) und grosse ($>750'000 \text{ CHF}$) Projekte eingeteilt.

Schneesportinitiative* (Verein Schneesportinitiative Schweiz/16-19)	Die Schneesportinitiative Schweiz hat eine Plattform entwickelt, welche Lehrpersonen hilft, Schneesporttage/-lager einfach und kostengünstig zu organisieren.	Mittel	Nein
Suisse Alpine 2020* (Schweizer Alpen Club SAC/16-19)	Das Projekt bereitet 10'000 Routen in verschiedenen Disziplinen digital auf und publiziert diese auf einer modernen Plattform.	Gross	Nein
Tourist Office 3.0 (IG Tourist Office 3.0/16-19)	Für das Tourist Office von morgen wird ein Leitfaden mit neuen digitalen Möglichkeiten erarbeitet.	Klein	Nein

*Bei diesen Projekten wurden auch die Vor-/Nachfolgeprojekte in die Analyse miteinbezogen.

Tabelle INFRAS.

In Tabelle 3 ist ersichtlich, dass die Mehrheit der analysierten Fallbeispiele der laufenden Förderperiode entstammen und sich daher teilweise noch mitten in der Umsetzung befindet. Zudem hat Innotour zwei Projekte während je zweier Phasen unterstützt. Die Schneesportinitiative erhielt zweimal Unterstützung im Sinne einer längeren Aufbauphase des Projektes.

Experteninterviews und Fokusgruppen

Zusätzlich zu den Fallbeispielen und deren Projektträgern haben wir mit neun ExpertInnen leitfadengestützte Interviews durchgeführt und entlang der Evaluationsfragen summarisch ausgewertet. Zusätzlich haben wir mit ausgewählten Fachpersonen aus der Branche sowie aus der Verwaltung im Rahmen von zwei Fokusgruppengesprächen (23. und 25. April 2018) verschiedene Aspekte von Innotour diskutiert. Die interviewten Personen sowie die Teilnehmenden der Fokusgruppen sind im Anhang erwähnt (vgl. Tabelle 9 und Tabelle 10).

Expertenworkshops

Während der Evaluation wurden zwei Workshops durchgeführt: Im ersten Workshop (28. Februar 2018) haben wir bei ExpertInnen aus der Forschung die Stärken und Schwächen von Innotour erörtert. Im zweiten Workshop (22. Mai 2018) haben Fachleute aus der Branche und der Forschung mögliche Optimierungen von Innotour diskutiert. Alle Teilnehmenden sind im Anhang aufgeführt (vgl. Tabelle 11 und Tabelle 12).

Internationales Benchmarking

Um die Erfahrungen von Innotour mit Erkenntnissen aus der Tourismusförderung in anderen Ländern zu vergleichen, haben wir ein internationales Benchmarking erstellt. Das Benchmarking umfasst die Nachbarländer Deutschland, Österreich, Italien und Frankreich sowie Schottland, Singapur und Spanien und beleuchtet für die Evaluation relevante Aspekte.

1.5. Aufbau des Berichts

Die vorliegende Evaluation geht zuerst auf die Konzeption, Umsetzung und Merkmale der geförderten Projekte von Innotour ein (Kapitel 2). Danach folgt in Kapitel 3 der Vergleich und ein Benchmark mit der Tourismusförderung anderer Länder. Kapitel 4 zeigt die Beurteilung der Konzeption, Outputs und Wirkungen von Innotour und den Beitrag zur Tourismusstrategie aus Sicht der Akteure. Kapitel 5 beinhaltet die Beurteilung des Evaluationsteams von Innotour. Zuletzt schliessen wir in Kapitel 6 mit den Folgerungen und Empfehlungen ab.

2. Innotour

Innotour ist ein Instrument der Standortförderung des Bundes, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizerischen Volkswirtschaft erhalten und fördern soll. 1998 als befristete Massnahme eingeführt, wurde Innotour 2012 als integraler Bestandteil der Tourismuspolitik des Bundes zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismuslandes Schweiz im Bundesgesetz verankert.

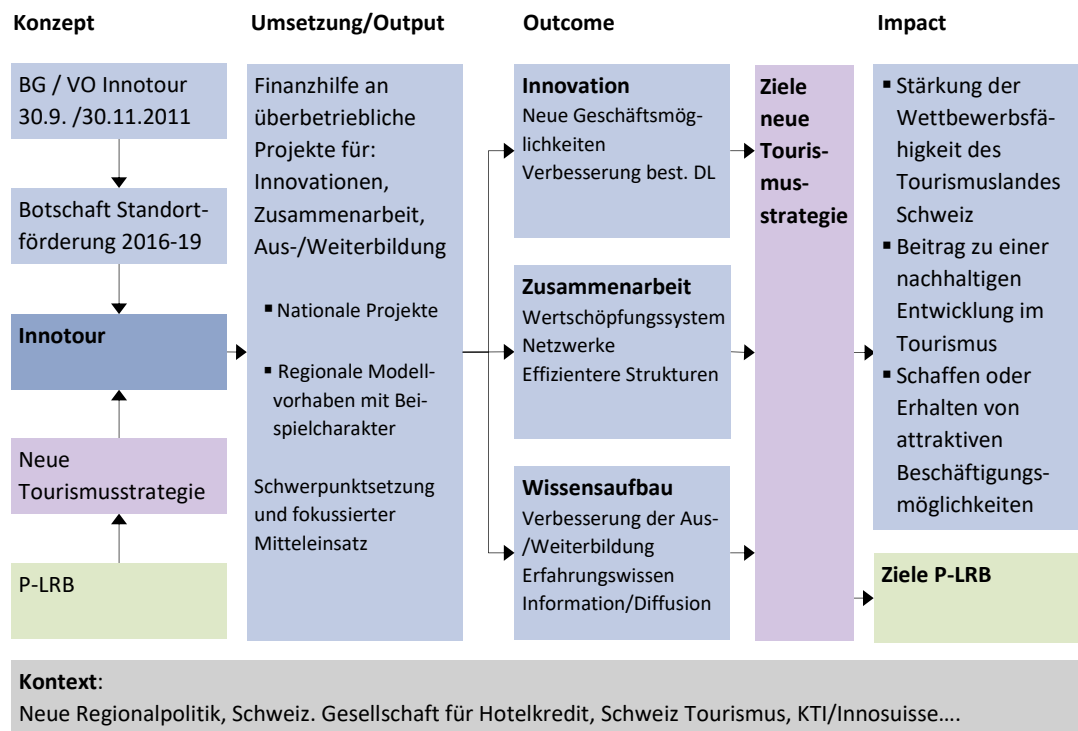
In diesem Kapitel legen wir die konzeptionellen Grundpfeiler von Innotour dar und zeigen die wichtigsten Schnittstellen in der Förderlandschaft im Tourismus auf (Kapitel 2.1). Danach folgen die wichtigsten Outputs von Innotour: Wir zeigen die relevanten Merkmale der durchgeführten Projekte, gehen auf einige Aspekte der Online-Befragung bei den Projektträgern ein und stellen die wichtigsten Projektergebnisse aus den Fallbeispielen dar (Kapitel 2.2 und 2.3).

2.1. Konzeption

Wirkungsmodell

Die folgende Abbildung zeigt das Wirkungsmodell zur Evaluation von Innotour unter Einbezug der Beiträge zur neuen Tourismusstrategie und zur Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete P-LRB und des weiteren Kontextes (NRP, ST, KTI/Innosuisse etc.). Danach beschreiben wir, wie Innotour in der Standortförderung des Bundes und in der Tourismuspolitik eingebettet ist und welches die Ziele und konzeptionellen Grundlagen von Innotour sind.

Abbildung 2: Wirkungsmodell der Evaluation von Innotour



Grafik: INFRAS/IMP Quellen: Bundesgesetz Innotour 30.9.2011, Verordnung Innotour 30.11.2011, Bundesrat (2017): Neue Tourismusstrategie. SECO (2017): Pflichtenheft zur Ausschreibung.

Standortförderung, Tourismuspolitik und Innotour

Die Standortförderung der Schweiz setzt sich zusammen aus der KMU-Politik, der Regional- und Raumordnungspolitik, der Exportförderung und Standortpromotion sowie der Tourismuspolitik. Über diese vier Pfeiler soll die Standortförderung den Wirtschaftsstandort Schweiz attraktiver und leistungsfähiger machen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft insgesamt erhalten und fördern.

Innotour wiederum stellt ein Instrument der Tourismuspolitik dar, ebenso wie die Beherbergungsförderung und die touristische Landeswerbung. Aus der funktionalen Perspektive ist Innotour der Förderung der Standortentwicklung zugeordnet, deren zentralen Schlüsselfaktoren gemäss Botschaft das Unternehmertum und die Innovation sind. Das SECO setzt seitens Bund die Tourismuspolitik um und ist auch für Innotour zuständig.

Tourismusstrategie

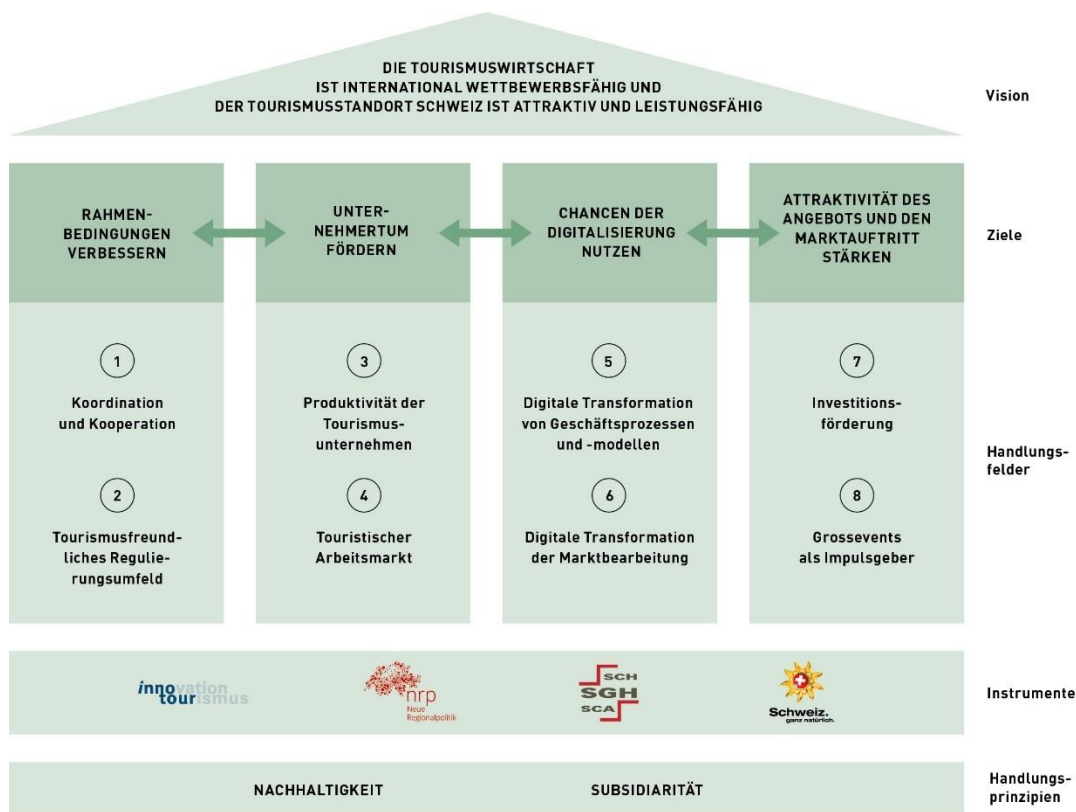
Die Tourismuspolitik basierte seit 2010 auf der Wachstumsstrategie des Bundesrates für den Tourismusstandort Schweiz (Bundesrat 2010a) mit den Zielen

- die Rahmenbedingungen für die Tourismusunternehmen zu verbessern,

- die Attraktivität der touristischen Angebote zu steigern,
- den Marktauftritt der Schweiz zu stärken und
- die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung zu berücksichtigen.

Die Strategie wird durch zwei vierjährige Umsetzungsprogramme (2012-2015 und 2016-2019) implementiert. Da sich das touristische Umfeld rasch wandelt, hat der Bundesrat 2016 einen Prozess lanciert, um die Tourismusstrategie zu erneuern und um den Beitrag der Tourismuspolitik zur Politik des ländlichen Raumes und der Berggebiete zu gewährleisten. Im November 2017 hat der Bundesrat die neue Tourismusstrategie gutgeheissen (Bundesrat 2017), welche die folgenden zentralen Elemente umfasst.

Abbildung 3: Zentrale Elemente der neuen Tourismusstrategie



Grafik SECO.

Dabei verfolgt sie die folgenden vier Zielsetzungen:

- **Rahmenbedingungen verbessern:** Der Bund soll die Koordination der Tourismuspolitik verstärken und Synergien vermehrt nutzen (Handlungsfeld 1, siehe Abbildung 3). Dadurch kann

die Komplexität der Regulierungen reduziert, Prozesse und Verfahren können vereinfacht werden (Handlungsfeld 2).

- **Unternehmertum fördern:** Beinhaltet die Steigerung der Produktivität von Tourismusunternehmen (Handlungsfeld 3) und die Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes (Handlungsfeld 4). Dazu gehören folgende Handlungsfelder:
 - Start-Up-Förderung und Coaching intensivieren,
 - Strategiefähigkeit und -orientierung von Tourismusunternehmen und -destination verbessern,
 - Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien stärken und
 - Kooperationsmöglichkeiten im Mitarbeiterbereich und im Bereich der Führungs- und Unternehmenskultur nutzen.
- **Chancen der Digitalisierung nutzen:** Die Digitalisierung stellt den Tourismus vor neue Herausforderungen. Sie ermöglicht u.a. neue Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und -prozesse. Durch die Entstehung globaler Plattformen steigt auch die Notwendigkeit zu regionalen und nationalen Kooperationen. Die beiden zentralen Handlungsfelder sind deshalb die digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen im Tourismus (Handlungsfeld 5) und die digitale Marktbearbeitung (Handlungsfeld 6). Dazu gehört u.a. auch die Weiterentwicklung von Daten und Statistiken.
- **Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken:** Schwerpunkte sind die Weiterentwicklung der Investitionsförderung (Handlungsfeld 7) sowie das Nutzen von Impulsen aus der Austragung von Grossevents (Handlungsfeld 8).

Mit der neuen Tourismusstrategie soll auch die Tourismuspolitik erneuert und angepasst werden. Die Strategie zählt hierzu folgende Punkte auf:

- Konsequente Schwerpunktsetzung mit besonderem Akzent auf den Querschnittscharakter der Tourismuspolitik innerhalb des Bundes und zwischen den Staatsebenen.
- Fokussierter Einsatz der vorhandenen Fördermittel und, wo möglich, eine engere Begleitung der Projekte.
- Beitrag zur Nutzung der Chancen der Digitalisierung als Querschnittsthema.
- Operative Ausrichtung und flexible Ausgestaltung, um sich Veränderungen anpassen zu können.

Für die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie und damit auch der Tourismuspolitik stehen vier Förderinstrumente zur Verfügung:

- Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau (Innotour),
- Schweiz Tourismus (ST),

- Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH),
- Neue Regionalpolitik (NRP).

Innotour soll hauptsächlich einen Beitrag zur «Stärkung der Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts» leisten. Zusätzlich soll Innotour neu zu den Zielsetzungen «Unternehmertum fördern» und «Chancen der Digitalisierung nutzen» beitragen.

Schnittstellen von Innotour

Innotour weist mit verschiedenen Instrumenten des Bundes aber auch der Kantone Schnittstellen auf. An dieser Stelle beleuchten wir kurz die wichtigsten Schnittstellen auf Bundesebene.

Neue Regionalpolitik NRP

Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist Teil der Standortförderung des Bundes (Bundesrat 2015a). Mit der NRP soll die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen der Schweiz gestärkt und deren Wertschöpfung erhöht werden. Die NRP leistet damit einen Beitrag, um Arbeitsplätze in den Regionen zu schaffen und zu erhalten, um eine dezentrale Besiedlung zu unterstützen und um regionale Disparitäten abzubauen. Zielregionen der NRP sind die ländlichen Räume, die Berggebiete sowie die Grenzregionen. Die Agglomerationen Zürich, Basel, Bern, Lausanne und Genf sowie die urbanen Kantone Zürich, Zug, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Land, Aargau und Genf sind nicht Zielgebiet der NRP.

Die NRP umfasst drei Ausrichtungen:

- Innovationen fördern: Die NRP unterstützt geeignete Projekte und Programme. Industrie und Tourismus geniessen finanzielle Förderpriorität und stehen zusammen mit den Regionalen Innovationssystemen RIS als Förderschwerpunkte im Fokus.
- Synergien schaffen: Koordination mit regionalpolitischen Massnahmen und Instrumenten anderer Bundesämter.
- Wissen teilen: Beinhaltet das Wissensmanagement im Rahmen der Netzwerkstelle region-suisse.

Die NRP setzt bei der Projektförderung («Innovationen fördern») auf der regionalen Ebene an. Innotour unterstützt zwar primär nationale Vorhaben, kann aber auch regionale Modellvorhaben fördern. Die Schnittstelle zwischen Innotour und NRP ergibt sich somit zum einen aus dem räumlichen Perimeter und zum anderen thematisch, da der Tourismus einen Förderschwerpunkt der NRP darstellt. Schnittstellen mit Innotour sind insbesondere im Bereich der Projektförderung möglich.

Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete P-LRB

Die Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) gibt den nationalen Rahmen für die Entwicklung der ländlichen Räume und Berggebiete vor. Auf nationaler Ebene bestehen vielfältige Sektoralpolitiken mit Wirkungen auf die ländlichen Räume und Berggebiete. Die P-LRB soll als Orientierungshilfe für die verschiedenen Bundesstellen dienen und deren Zusammenarbeit stärken. Auf übergeordneter Ebene verfolgt der Bund damit das Ziel einer kohärenten Raumentwicklung im Sinne des Raumkonzeptes Schweiz und die Berücksichtigung der spezifischen und gemeinsamen Herausforderungen von Stadt und Land (Bundesrat 2015b).

Dazu strebt die P-LRB langfristig folgende vier Ziele an:

- Attraktives Lebensumfeld schaffen,
- natürliche Ressourcen sichern und in Wert setzen,
- Wettbewerbsfähigkeit stärken und
- kulturelle Vielfalt gestalten.

Zur Erreichung dieser Zielsetzungen definiert die P-LRB fünf verschiedene Handlungsansätze:

- Partnerschaftliche sowie grenz- und sektorübergreifende Zusammenarbeit stärken,
- horizontale und vertikale Governance stärken,
- Nutzungsschwerpunkte setzen und Zentren stärken,
- Instrumente, Massnahmen und Projekte räumlich aufeinander abstimmen und
- lokale Initiativen stärken.

In der P-LRB wird Innotour unter der Tourismuspolitik, welche relevante Wirkungen auf die ländlichen Räume und Berggebiete hat, aufgeführt. Zur Umsetzung der P-LRB wird Innotour aber nicht als relevantes Instrument genannt.

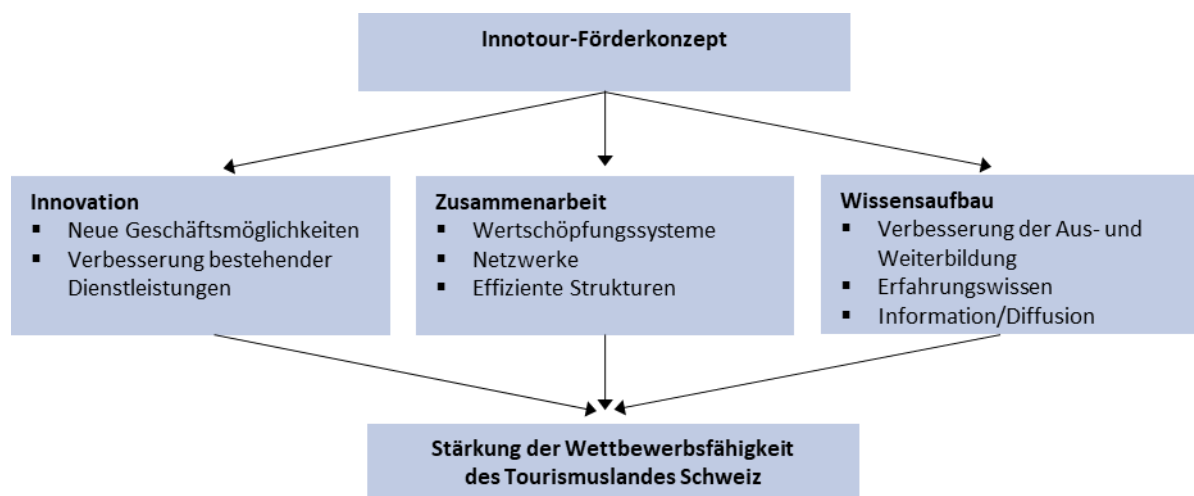
Innosuisse

Innosuisse ist die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung und ein Förderorgan des Bundes. Innosuisse hat den Auftrag, wissenschaftsbasierte Innovation in der Schweiz mit finanziellen Mitteln an die Hochschulen, Beratung und Netzwerken zugunsten der Schweizer Volkswirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Innosuisse unterstützt deshalb Innovationsprojekte, Vernetzung, Ausbildung und Coaching. Der grösste Teil des Förderbudgets von Innosuisse fliesst in die Förderung von Innovationsprojekten. Schnittstellen mit Innotour sind insbesondere im Bereich der Projektförderung möglich.

Förderkonzept von Innotour

Das aktuelle Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus trat im Februar 2012 in Kraft und bietet den rechtlichen Rahmen von Innotour. Entlang der drei Schwerpunkte Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau orientiert sich das SECO an folgendem Förderkonzept.

Abbildung 4: Förderkonzept Innotour



Grafik INFRAS. Quelle: Bundesrat 2011 sowie aktuelle Homepage SECO.

Mit den Fördermitteln von Innotour werden entlang der drei Schwerpunkte konkret folgende Ziele verfolgt (vgl. Homepage SECO):

- **Innovation:** Innotour will Innovationen in touristischen Destinationen fördern und somit deren Wettbewerbsfähigkeit stärken. Die Innovationsförderung ist der wichtigste Schwerpunkt von Innotour.
- **Zusammenarbeit:** Innotour soll die Kooperation zwischen Leistungsträgern stärken. Angebote wie Transport, Verpflegung, Beherbergung und Unterhaltung sollen als gemeinsames Produkt entwickelt und auf dem Markt angeboten werden. Dadurch sollen im Schweizer Tourismus Wettbewerbsvorteile erzielt werden.
- **Wissensaufbau:** Beinhaltet zum einen den Wissensaufbau, also die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung im Tourismus. Dies soll verhindern, dass die besten Arbeitskräfte in Richtung Metropolräume abwandern. Zum andern soll die Wissensdiffusion gestärkt werden, deshalb fallen auch die Informationstätigkeit und die Verbesserung der statistischen Grundlagen unter diesen Schwerpunkt.

Voraussetzungen für die Projektförderung

Der Bund kann Vorhaben unterstützen, wenn sie folgende Ziele verfolgen (Abs.1, Art.2 BG):

- die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle stärken,
- bestehende Dienstleistungen verbessern,
- wettbewerbsfähige Strukturen schaffen, die eine Steigerung der Effizienz ermöglichen,
- die Aus- und Weiterbildung verbessern.

Innotour soll zudem den grösseren Teil der Mittel auf wenige, bedeutende Vorhaben konzentrieren (Abs.2, Art.2 BG). Das Gesetz gibt weitere massgebende Voraussetzungen für die Projektförderung im Rahmen von Innotour vor:

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz als Tourismusland,
- Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung,
- Schaffung oder Sicherung attraktiver Beschäftigungsmöglichkeiten,
- Gesamtschweizerische Auslegung/Koordination oder regionaler Fokus und Entsprechung der Kriterien für Modellvorhaben des Bundes,
- Planung und Umsetzung auf überbetrieblicher Ebene.

Die Finanzhilfe erfolgt im Grundsatz als einmalige und befristete Anschubfinanzierung für die Startphase von Projekten. Beiträge für laufende Betriebskosten werden nicht verfügt. Im Sinne einer Unterstützung länger dauernder Startphasen können in Ausnahmefällen Mittel über mehr als eine Projektphase hinweg gesprochen werden. Die Botschaft für die Umsetzungsperiode 2012-2015 (Bundesrat 2011) erwähnt den Wissensaufbau als Ausnahme, etwa wenn wichtige Aufgaben unabdingbar sind und eine hohe Priorität aufweisen. Explizit als Ausnahmen genannt sind das Satellitenkonto Tourismus, der internationale Benchmarkingreport für den Schweizer Tourismus und die Tourismusprognosen.

Die verfügbaren Mittel können bis zu 50% der anrechenbaren Kosten eines Projekts betragen. Der Tourismusbranche steht somit ein Förderinstrument zur Verfügung, welches sie bei anstehenden Herausforderungen unterstützt.

Aktuelle Förderperiode und Impulsprogramm

Momentan läuft die zweite Förderperiode von Innotour (2016-2019). Der Bundesrat hat Innotour dafür insgesamt 30 Mio. Franken zur Verfügung gestellt (Bundesrat 2015a). Dies sind 10 Mio. Franken mehr als in der letzten Förderperiode (2012-2015). Die Aufstockung der Mittel ist auf die Umsetzung des Impulsprogrammes und damit auf den Schwerpunkt der Tourismuspoli-

tik 2016-2019 zurückzuführen.⁵ Das Impulsprogramm soll die Folgen der Zweitwohnungsinitiative begleiten und abfedern sowie helfen, die Herausforderungen durch den starken Franken zu bewältigen. Die vier Stossrichtungen lauten:

- Modernisierung der Beherbergungswirtschaft,
- Verstärkung der Qualitäts- und Produktentwicklung,
- Optimierung der Strukturen und Verstärkung der Kooperationen,
- Verstärkung des Wissensaufbaus und der Wissensdiffusion.

Im Sommer 2017 hat das SECO bereits eine kleine, interne Zwischenevaluation des Impulsprogrammes durchgeführt. Das Impulsprogramm steht deshalb nicht im Fokus der vorliegenden Evaluation.

Informationstätigkeit

Die Informationstätigkeit ist seit 2012 und der Totalrevision der Verordnung über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus ein integraler Bestandteil des dritten Schwerpunkts «Wissensaufbau» von Innotour (vgl. erläuternder Bericht zur Totalrevision, Bundesrat 2010b). Davor war die Informationstätigkeit eine begleitende Massnahme. Die Informationstätigkeit ist heute im Art. 7 des BG gesetzlich verankert. Der Artikel sieht vor, dass das SECO den Austausch von Informationen im Tourismus fördert, insbesondere über die unterstützten Vorhaben. Zur Informationstätigkeit gehört zudem die Verbesserung der statistischen Grundlagen.

Innotour hat in den letzten Jahren folgende Leistungen (Outputs) im Rahmen der Informationstätigkeit unterstützt bzw. unternommen:

- Internationaler Benchmarkingreport für den Schweizer Tourismus,
- Tourismussatellitenkonto,
- Tourismus Forum Schweiz,
- Innotour Newsletter «Insight» oder
- Verschiedene Arbeiten zur Einführung der Parahotelleriestatistik.

Nach Art. 7 der VO kann das SECO maximal 15% des Verpflichtungskredites von Innotour für den Austausch von Informationen einsetzen. Gemäss Botschaft zur Standortförderung 2012-2015 können davon maximal 7.5% für die Verbesserung der statistischen Grundlagen und maximal 7.5% für die Informationsdiffusion des SECO verwendet werden. Die verfügbaren und verwendeten Mittel für die Informationstätigkeit sind in Tabelle 4 aufgelistet.

⁵ Das Impulsprogramm ist – neben der Optimierung der Beherbergungsförderung – Bestandteil des vom Bundesrat auf Basis des Tourismusberichts 2013 (Bundesrat 2013) beschlossenen tourismuspolitischen Massnahmenpakets.

Tabelle 4: Mittel Informationstätigkeit

	2012-2015	2016-2019	Total
Verfügbare Mittel	3.00 Mio. CHF	4.50 Mio. CHF	7.50 Mio. CHF
Verwendete Mittel	2.08 Mio. CHF	3.52 Mio. CHF ¹⁾	5.60 Mio. CHF

1) Voraussichtliche Mittelverwendung bis Ende 2019. In der laufenden Periode wurden bisher 1.74 Mio. CHF verwendet (Stand Ende 2017).

Die Daten für die Periode 2016-2019 enthalten zudem die Ausgaben für das Benchmarking und den Milestone.

Tabelle INFRAS. Quelle: Zusammenstellung SECO und VO, Art. 7.

Aus Tabelle 4 wird ersichtlich, dass Innotour in der Förderperiode 2012-2015 rund 2.1 Mio. Franken für die Informationstätigkeit aufgewendet hat und in der Förderperiode 2016-2019 bisher 1.74 Mio. Franken. Diese Ausgaben liegen in der Halbzeit der Förderperiode etwa in der Hälfte des zur Verfügung stehenden Budgets von insgesamt rund 3.5 Mio. Franken. Alle Mittel, die nicht für die Informationstätigkeit verwendet werden, fliessen in die Projektförderung.

Das Ziel des SECO zur Informationstätigkeit orientiert sich an Art. 7 des BG. Somit steht sowohl der Austausch von Information im Tourismus, als auch über die unterstützten Vorhaben im Zentrum der Bemühungen. Dazu verwendet das SECO hauptsächlich folgende zwei Instrumente:

- **Insight:** Insight ist der Newsletter von Innotour, welcher zwei Mal pro Jahr erscheint. Das SECO hat Insight zum ersten Mal 2008 veröffentlicht. Jede Ausgabe orientiert sich an einem spezifischen Thema, wie z.B. die Digitalisierung oder die Aus- und Weiterbildung. Insight enthält zum einen Artikel zu diesem Thema und zum andern stellt es 4 bis 5 unterstützte Projekte vor. Damit will das SECO darüber informieren, welche Projekte durchgeführt werden und das erarbeitete Wissen der Projekte diffundieren. Das SECO verschickt Insight an viele unterschiedliche Akteure. Sie reichen von Tourismusakteuren über Bundesämter bis hin zu Wirtschaftsvertretern.
- **Homepage:** Seit 2017 präsentiert das SECO auf der Homepage⁶ Beschreibungen zu den geförderten Projekten (laufende und abgeschlossene). Nach der Verfügung für ein Projekt, haben die Projektträger die Möglichkeit, dem SECO einen Projektbeschrieb zu schicken. Dieser wird auf der Homepage veröffentlicht. In Zukunft sollen die Projekte zusätzlich nach thematischen Clustern abrufbar sein. Gleich wie mit dem Newsletter «Insight», möchte das SECO mit diesem Instrument nicht nur darüber informieren, welche Projekte sie mittels Innotour unterstützen, sondern auch die Ergebnisse (z.B. den Schlussbericht) der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.

⁶ https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour/Gefoerderte_Projekte/2016-bis-2019.html.

Das SECO holt Feedback zu den Instrumenten nicht standardisiert ab, die Rückmeldungen erfolgen spontan. Diese Rückmeldungen waren sehr positiv, insbesondere zu den Projektbeschreibungen auf der Homepage. Um auch von anderen relevanten Akteuren eine Rückmeldung zu erhalten, überlegt sich das SECO, eine standardisierte und regelmässige Umfrage durchzuführen.

2.2. Grundlagen und Outputs

Dieses Kapitel zeigt die zentralen Eckwerte und Outputs der Innotour-Förderung: Welche Mittel standen insgesamt zur Verfügung? Welcher Anteil floss in die Projektförderung? Und wie viele Projekte wurden durchgeführt? Die Grundlagen hierzu stammen aus der Projektdatenbank. In der Projektdatenbank des SECO sind Informationen zu den Projekten enthalten, wie z.B. das Datum der Verfügung oder die Gesamtkosten des Projekts. Es sind jedoch nur wenige inhaltliche Informationen vorhanden. Weitere Informationen beziehen wir deshalb aus der im Februar 2018 durchgeführten Online-Befragung bei den Verantwortlichen von Projekten, die seit 2012 gefördert worden sind. Zudem liefern die Experteninterviews und vertiefte qualitative Informationen zur Wirksamkeit und zur Optimierung von Innotour.

Umsetzung

Akteure mit einer Projektidee können sich telefonisch oder per Mail beim SECO melden und die Projektidee bei Bedarf mit den zuständigen Personen beim SECO besprechen. Danach reichen die potentiellen Projektträger das Gesuch beim SECO ein. Das Gesuch kann vom SECO an eine(n) von fünf ExpertInnen weitergeleitet werden, welche eine Beurteilung des Gesuchs schreiben. Anhand dieser Beurteilung des Projektgesuchs entscheidet das SECO über die definitive Verfügung.

Förderquote

Die vorliegende Evaluation fokussiert auf die beiden Umsetzungsperioden seit 2012 (2012-2015 und 2016-2019). In der Projektdatenbank des SECO sind 189 Gesuche vermerkt, davon haben 115 Projekt eine positive Verfügung erhalten. Die Förderquote beträgt damit 61%. Die verbleibenden 74 Gesuche lassen sich wie folgt aufgliedern:

- Zurückgezogene Gesuche: 46
- Gesuche mit negativer Verfügung oder Nichteintreten: 18
- Noch offene Gesuche: 9

2.3. Merkmale der geförderten Projekte

In diesem Abschnitt gehen wir auf die grundlegenden Eigenschaften der geförderten Projekte gemäss Datenbank ein: Förderrahmen, geografische Verteilung, Projektgrösse. Ebenso beleuchten wir die Informationskanäle, die Impulsgeber, die Projektträger und die Finanzierung anhand der Antworten aus der Online-Befragung und der Angaben aus der Projektdatenbank. Ergänzende Auswertungen sind in Annex A2 zu finden.

Projekteigenschaften

In den Förderperioden 2012-2015 und 2016-2019 hat Innotour bisher 115 Projekte unterstützt (Stichtag 31. Dezember 2017). Insgesamt standen Innotour für die Periode 2012-2015 20 Mio. CHF und für die Periode 2016-2019 stehen 30 Mio. CHF zur Verfügung. Die Fördermittel der Projektförderung und die Anzahl Projekte sind in Tabelle 5 aufgelistet.

Tabelle 5: Eigenschaften der Projektförderung von Innotour

	2012-2015	2016-2019	Total
Anzahl Projekte	65	50 ⁷	115
Fördermittel ⁸ (Projektdatenbank SECO)	17 Mio. CHF	19 Mio. CHF ⁹	36 Mio. CHF
Fördermittel (Botschaft)	mind. 17 Mio. CHF	mind. 25.5 Mio. CHF	mind. 42.5 Mio. CHF

Tabelle INFRAS. Quelle: Projektdatenbank SECO und Bundesrat (2015a).

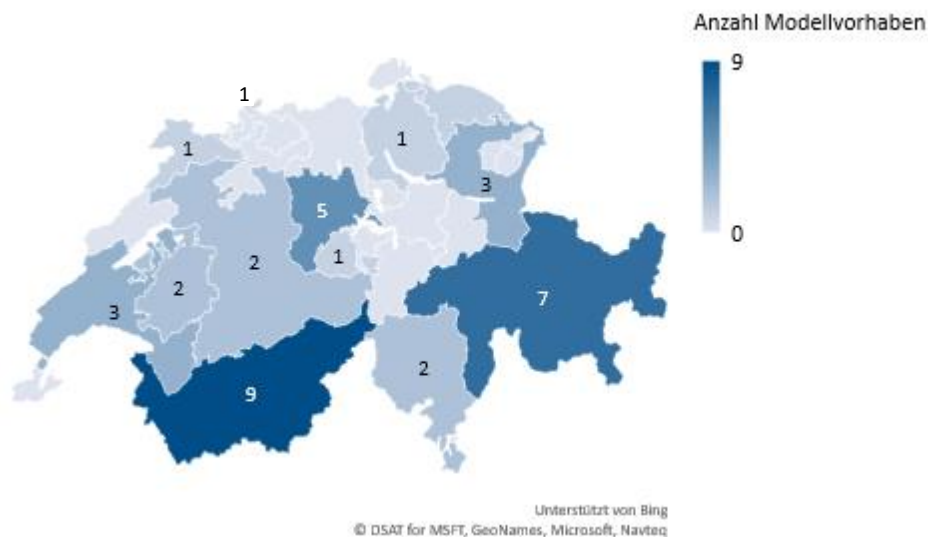
Von den insgesamt 115 geförderten Projekten sind ein Drittel Modellvorhaben (38 Projekte). Sie erhielten 8.6 Mio. CHF zwischen 2012 und Ende 2017, also 24% der verfügbaren Mittel. Wie sich die Modellvorhaben auf die Kantone verteilen, ist in Abbildung 5 dargestellt. Die restlichen Projekte sind nationale Vorhaben.

⁷ Diese Zahl zeigt die Anzahl Projekte von 2016 bis Ende 2017.

⁸ In beiden Förderperioden standen/stehen zudem maximal 15% des Budgets für die Informationstätigkeit zur Verfügung (2012-2015: 3 Mio. CHF, 2016-2019: 4.5 Mio. CHF).

⁹ Diese Zahl zeigt die verwendeten Mittel von 2016 bis Ende 2017.

Abbildung 5: Geografische Verteilung der Modellvorhaben



Nicht beschriftete Kantone weisen seit 2012 keine Modellvorhaben auf.

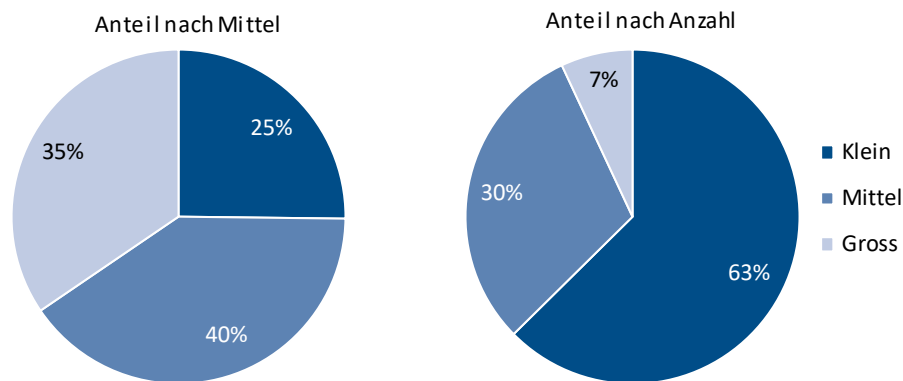
Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank SECO und INFRAS, n=38.

Spitzenreiter sind die stark touristisch geprägten Kantone Wallis und Graubünden mit 9 respektive 7 geförderten Modellvorhaben seit 2012. Auch der Kanton Luzern gehört mit 5 regionalen Projekten zu den Kantonen mit den meisten Förderprojekten. In den Kantonen Basel-Stadt, Jura, Obwalden, Thurgau und Zürich ist seit 2012 nur ein Innotour-Projekt durchgeführt worden, in den Kantonen Aargau, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Basel-Land, Genf, Glarus, Neuchâtel, Nidwalden, Schaffhausen, Schwyz, Solothurn, Uri und Zug gar keines.

Die unterstützten Projekte lassen sich neben der geografischen Verteilung auch nach deren Grösse zuordnen (vgl. Abbildung 6¹⁰).

¹⁰ Die genauen Zahlen zur Abbildung sind in Tabelle 15 im Annex A2 zu finden.

Abbildung 6: Unterstützte Projekte nach Grösse 2012 bis Ende 2017



Die Projekte sind nach verfügbaren Mitteln eingeteilt in kleine ($\leq 250'000$ CHF), mittlere ($250'000 \text{ CHF} < x \leq 750'000 \text{ CHF}$) und grosse ($>750'000 \text{ CHF}$).

Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank SECO, n=115, fehlend=0.

Aus obiger Abbildung wird ersichtlich, dass der Anteil an mittleren und grossen Projekten nach verfügbaren Mitteln etwa gleich gross ist. Kleine Projekte machen einen kleineren Anteil aus. Anders ist dies nach Anzahl Projekte, hier überwiegen die kleinen Projekte. Die acht grössten Projekte (7% aller betrachteten Projekte, vgl. Abbildung 6) haben genau 35% der verfügbaren Mittel erhalten. Mit 17.8 Mio. CHF floss die Hälfte der verfügbaren Mittel in die 17 grössten Projekte (15%).

Die durchschnittlichen verfügbaren Mittel je nationalem Projekt betragen 355'000 CHF und 228'000 CHF je regionalem Modellvorhaben. Der Median der verfügbaren Mittel liegt für nationale Vorhaben bei 210'000 CHF und bei 179'000 CHF bei regionalen Modellvorhaben. Der Mittelwert der verfügbaren Mittel ist demnach kleiner als der Median, was auf eine rechtsschiefe Verteilung hinweist. Dies ist auch in obiger Abbildung ersichtlich, da es nach Anzahl viel mehr kleine Projekte gibt als grosse und mittlere.

Impulsgeber, Projektträger und Finanzierung

Impulsgeber

Drei Viertel der Projektträger hatten selbst den Impuls, ein Gesuch bei Innotour einzureichen. Bei 20% der Projektträger gab der Projektpartner den Impuls.¹¹ Für wenige Projektträger (10%) war es ein Folgeprojekt.

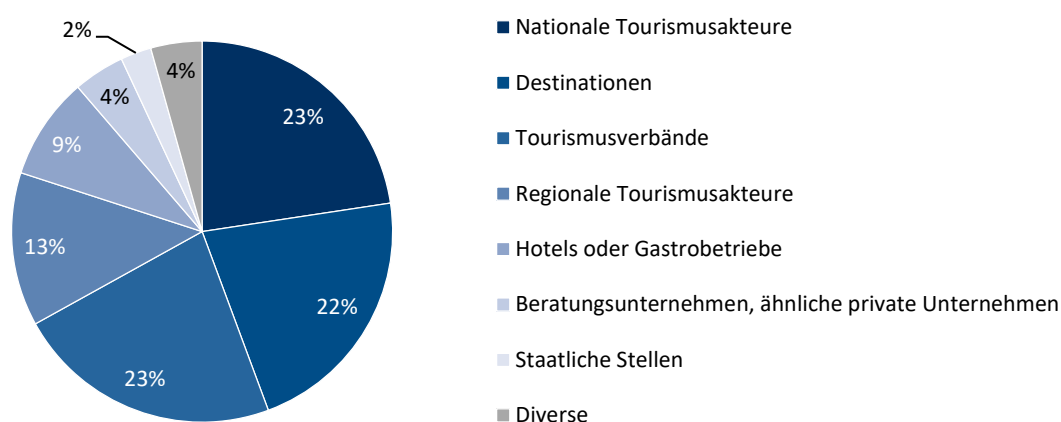
¹¹ Welche Art von Projektpartner den Impuls gegeben hat ist in Abbildung 21 in Annex A2 abgebildet.

Bei den Befragten war die Anzahl Neukunden und die Anzahl bereits mit Innotour vertrauter Projektträger ausgeglichen. Die erfahrenen Projektträger überwiegen leicht mit 57%.¹²

Projektträger und Projektpartner

Die Art der Projektträger und Projektpartner ist in Abbildung 7 und Abbildung 8 darstellt.

Abbildung 7: Art der Projektträger



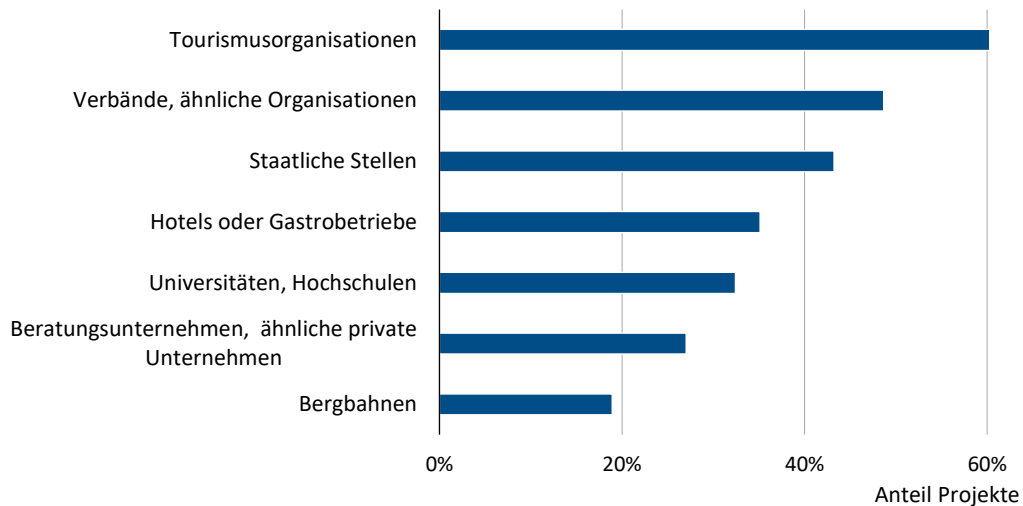
Kategorisierung gemäss Angaben zu den Gesuchstellern in der Projektdatenbank vom SECO. GastroSuisse, hotelleriesuisse, STV und SBS sind Beispiele für Tourismusverbände, Kantone und Gemeinden für staatliche Stellen.

Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank SECO, total 115 Projekte.

Nationale Tourismusakteure, Destinationen und Tourismusverbände machen mehr als die Hälfte der Gesuchsteller aus. Seltener vertreten als Projektträger sind Hotels resp. Gastrobetriebe, Beratungsunternehmen und andere private Unternehmen und staatliche Stellen. Universitäten oder Hochschulen haben keine Projekte als Projektträger durchgeführt.

¹² Vgl. Abbildung 22 in Annex A2.

Abbildung 8: Art der Projektpartner



Frage: Aus welchen Bereichen stammen Ihre Projektpartner? (Mehrfachauswahl möglich)

GastroSuisse, hotelleriesuisse, STV und SBS waren Beispiele für Verbände. Kantone, Gemeinden, Schweiz Tourismus und SGH waren Beispiele für staatliche Stellen.

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Tourismusorganisationen, Verbände (z.B. GastroSuisse, hotelleriesuisse, STV und SBS) und ähnliche Organisationen sowie staatliche Stellen sind am häufigsten vertreten bei den angegebenen Projektpartnern. Bergbahnen und Beratungsunternehmen partizipieren nur selten in Innotour-Projekten.

Finanzierung

In Bezug auf die Finanzierung und Komplementarität interessiert zum einen, ob die Projekte neben Innotour noch andere Drittmittel beansprucht haben und zum anderen, ob sie vor Innotour bei anderen Förderstellen für das Projekt Drittmittel beantragt haben.

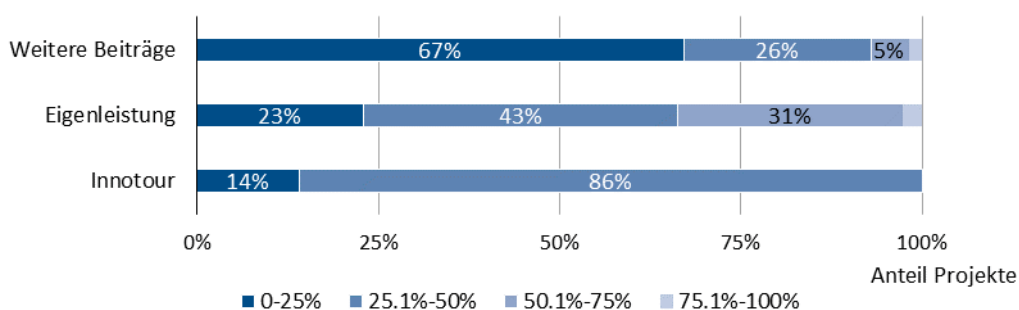
58% der befragten Projektträger haben neben Innotour keine anderen Drittmittel beantragt¹³. Wurden andere Drittmittel beansprucht (29 Projekte resp. 41% der vorliegenden Antworten), waren dies am häufigsten Mittel von kantonale Stellen (8 Nennungen) und Stiftungen/Verbänden (7 Nennungen).

¹³ Vgl. Abbildung 23 in Annex A2.

Wenige Projektträger haben das Gesuch vor Innotour bei anderen Förderstellen eingereicht (14%)¹⁴. Das sind am häufigsten kantonale Fördergelder, NRP oder Förderprogramme von Stiftungen¹⁵.

Aus der Projektdatenbank des SECO zeigt sich die Aufteilung der Finanzierung der unterstützten Projekte (vgl. Abbildung 9). Die Finanzierung ist aufgeteilt in den Beitrag von Innotour, die Eigenleistung und weitere Beiträge von Dritten.

Abbildung 9: Finanzierung der Projekte



Lesehilfe: Für 14% der Projekte liegt der Anteil vom Beitrag von Innotour an den Gesamtkosten des Projekts zwischen 0 und 25%, für 86% der Projekte liegt der Anteil zwischen 25% und 50%.

Grafik INFRAS. Quelle: Interne Projektdatenbank SECO, n=113, fehlend=2.

Aus der Abbildung sind folgende Aspekte zur Finanzierung der Projekte ersichtlich:

- **Beitrag von Innotour:** Der Anteil der Unterstützung von Innotour liegt bei den Projekten mehrheitlich zwischen 25% und 50%, was auf Grund der Gesetzgebung zu erwarten ist.
- **Eigenleistung:** Der Anteil der Eigenleistung liegt bei drei Viertel der Projekte zwischen 25% und 75%.
- **Weitere Beiträge:** Ein Drittel der Projekte weist keine weiteren Beiträge von Dritten aus und ein Drittel Beiträge von Dritten zwischen 0% und 25%.

¹⁴ Vgl. Abbildung 24 in Annex A2.

¹⁵ Vgl. Abbildung 25 in Annex A2.

3. Internationaler Vergleich¹⁶

Für einige der Evaluationsfragen war ein Vergleich und Benchmark mit der Tourismusförderung anderer Länder spannend. Ein Benchmark bietet nicht nur Anregungen, sondern kann gleichzeitig eine Rückversicherung darstellen, wie die Schweiz mit ihrem aktuellen Fördersystem im Vergleich aufgestellt ist. Benchmarks sind dabei stets eine zweiseitige Angelegenheit. Einerseits ist eine gewisse Vergleichbarkeit der Benchmark-Objekte (Länder) grundlegende Voraussetzung, um Vergleiche und Standortbestimmungen vornehmen zu können. Um sinnvolle Anregungen mit Potenzial zur Übertragbarkeit identifizieren zu können, sind die länderspezifischen Bedingungen zu berücksichtigen. Andererseits können auch Ansätze in nicht direkt vergleichbaren Ländern wertvolle Anregungen bieten.

Für den vorliegenden Benchmark wurden – ergänzend zu einem breiten Screening verschiedener Länder – vor allem Deutschland (insbesondere Baden-Württemberg), Frankreich, Spanien, Italien, Österreich, Grossbritannien (insbesondere Schottland) und Singapur vertieft betrachtet. Die Recherche wurde vorwiegend auf Basis von Dokumentenanalysen, hierzu zählen insbesondere umfangreiche Internetrecherchen sowie das Studium von Strategiepapieren, Förderunterlagen oder Evaluationen, durchgeführt. Auch Studien mit internationalen Vergleichen und Analysen wurden als Sekundärliteratur herangezogen¹⁷. Ergänzend wurden Interviews geführt, um Herangehensweisen und Hintergründe für Initiativen besser verstehen, Erfahrungen mit diesen Initiativen kennenlernen und konkrete Fragen zu bestimmten Programmen beantworten zu können.

Die Auswertung des Benchmarks erfolgte zweistufig: Erstens folgte sie einem standardisierten Raster an Benchmark-Fragen, zweitens wurden einzelne Beispiele vertieft, die spezielle Anregungen für die Evaluation bieten können. Im Folgenden sind die zentralen Erkenntnisse sowie die lessons learnt und mögliche Anregungen aus dem Benchmark zusammengefasst. Der ausführliche Benchmark befindet sich als Annex A4 im Anhang.

3.1. Zentrale Erkenntnisse aus dem Benchmark

Fragmentierte Zuständigkeiten

Der Blick über die Grenze in andere Länder und deren Aufstellung zeigt, dass die meisten Länder fragmentierte Tourismuszuständigkeiten aufweisen. Meist ist der Tourismusbereich dem Wirtschaftsministerium zugeordnet und wird bei vielen Aspekten als integraler Bestandteil der

¹⁶ Der ausführliche Benchmark befindet sich als Annex A4 im Anhang.

¹⁷ Hier bot unter anderem die Studie «*L'innovation dans le tourisme : diagnostic et perspectives*» aus Frankreich im Auftrag der Direction générale des entreprises (2016), oder auch die regelmässige OECD Studie «*Tourism Trends and Policies*» (OECD 2018) interessante Hinweise.

Wirtschaft verstanden. Seine Herausforderungen, die starke KMU-Prägung, Fragen zum Strukturwandel sowie gegenwärtig insbesondere zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und zur Digitalisierung, betreffen viele Sektoren und werden meist auf einer übergeordneten Ebene gemeinsam angesprochen. Auf untergeordneter Ebene (Sous-Direction etc.) hingegen finden sich ergänzend explizite Tourismus-Zuständigkeiten, die spezifische Tourismusfragen aufgreifen und bearbeiten können. In einigen Ländern wie Spanien, Italien und neuerdings Österreich ist die Tourismuszuständigkeit bereits auf ministerialer Ebene ablesbar – in unterschiedlichen Kombinationen¹⁸. Dies scheint im Vergleich keine signifikanten Auswirkungen auf die (thematische) Agendasetzung aufzuweisen, trägt jedoch zu einer grösseren Sichtbarkeit des Tourismusbereiches bei und unterstreicht eine gewisse politische Gewichtung des Aufgabenbereichs.

Erhöhte Bedeutung der Akteurskoordination

Angesichts der unterschiedlichen Akteure mit Tourismuszuständigkeiten wird in vielen Ländern der Koordination derselben grosse Aufmerksamkeit beigemessen. Hierfür sind in vielen Fällen eigene Gremien institutionalisiert worden. In einigen, vorwiegend kleineren Ländern (bspw. Österreich, Island etc.), findet die Koordination ausschliesslich anlass- und themenbezogen statt. Interessant ist, dass die Koordination und Abstimmung oftmals zweigleisig erfolgt: einerseits verwaltungsintern unter den zuständigen Ministerien, Direktionen etc., andererseits breit, multilevel- und private Akteure (insbes. Vertreter der Tourismuswirtschaft) miteinbeziehend. Letzteres scheint insbesondere im Rahmen der Strategieformulierung an Bedeutung zu gewinnen: Einem gemeinsamen Planungsprozess mit unterschiedlichen Partizipationsformaten (Open Innovation Prozesse etc.) wird beispielsweise viel Zeit eingeräumt (vgl. Italien, aktuell Spanien etc.).¹⁹

Ähnliche strategische Schwerpunktsetzungen und Themen

Die nationalen Strategien zeigen grosse inhaltliche Parallelen. Bezogen auf die aktuellen Schwerpunktsetzungen kommen gegenwärtig in (fast) allen Ländern den Innovationskapazitäten der Tourismuswirtschaft sowie den Digitalisierungsnotwendigkeiten hohe Priorität zu. Im Zusammenhang mit diesen beiden Themenbereichen wird auch die Qualifizierungsfrage prominent aufgenommen, um die relevanten Akteure für Innovation und Digitalisierung zu befähigen. Auch Themen wie nachhaltiger Tourismus, die Qualität der Tourismusangebote, die geografische Dispersion von Nachfragen, Arbeitskräftemangel und anderes sind in vielen Ländern

¹⁸ Kombiniert mit der Thematik der Nachhaltigkeit (AT), der Digitalisierung (ES) oder der Kultur (IT).

¹⁹ Dies entspricht einer der drei zentralen Empfehlungen des aktuellen OECD Berichts zu den Trends in der Tourismuspolitik «*Fostering an integrated policy approach*», die ebenfalls einen starken strategischen Dialog zwischen den verschiedenen Tourismusakteuren aus Politik, Industrie, Gesellschaft betont bei der Entwicklung, Umsetzung und beim Monitoring von Tourismusstrategien kombiniert mit einer aktiven Berücksichtigung von Komplementaritäten und Trade-offs zwischen verschiedenen Politikbereichen (OECD 2018).

zu finden (vgl. OECD 2018). So ähnlich die Themenschwerpunkte, so gross sind die Unterschiede in der Art und Weise, wie diese Themen thematisiert und gefördert werden: Sei es integriert in die übergeordneten Strategien und in deren breite Förderprogramme, sei es im Rahmen gezielter Initiativen oder Förderansätze.

Thematische Förderinitiativen zu Innovation und Digitalisierung

In (fast) allen Ländern werden die aktuellen Anforderungen an Innovationsfähigkeiten und Digitalisierung in irgendeiner Form adressiert. In ebenfalls (fast) allen Ländern finden diesbezügliche Förderkriterien Eingang in die breiten Tourismusförderprogramme und werden als grundlegende Anforderung für die Förderung von Tourismusprojekten eingestuft.

In vielen Ländern (Österreich, Spanien, Dänemark etc.) werden die aktuellen Chancen wie Risiken in Bezug auf Digitalisierung und Innovation ergänzend durch thematisch fokussierte Initiativen gezielt aufgegriffen. Diese Initiativen werden entweder ganz neu lanciert (Digital Tourism Scotland etc.), oder es werden hierfür im Rahmen der bestehenden Förderprogramme einzelne Themen anders abgewickelt (vgl. Innovationsmillion im Rahmen der österreichischen TOP Impulsprogramme für den Tourismus etc.).

Dadurch sollen die in den Themenfeldern identifizierten spezifischen Bedürfnisse im Land direkt angesprochen werden. In diesem Sinne werden beispielsweise von den einzelnen Digitalisierungsstrategien im Tourismus auch ganz unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund gestellt, von infrastrukturellen Fragen (Breitbandanbindung), über die Digitalisierung des Kundenkontakts (Marketing, Buchung etc.) oder die optimale und integrale Verwendung von Daten bis hin zu Qualifizierungsfragen. Das heisst zugleich, dass die thematisch fokussierten Initiativen klar dafür genutzt werden, die Bearbeitung relevanter Themen top-down zu forcieren. Gleichzeitig werden sie gerne dafür genutzt, durch themenspezifische Einbindung relevanter Akteure eine kohärente Umsetzung in einem Feld zu erreichen, in dem unterschiedliche politische Strategien und Zuständigkeiten greifen (vgl. nationale Digitalisierungsstrategien der Wirtschaftsministerien mit dem ICT Sektor etc.).

Unterschiedlich in der operativen Umsetzung

Betrachtet man die operative Umsetzung der Tourismusstrategien und Konzepte sowie die Tourismusförderung in den verschiedenen Ländern, zeigt sich grundsätzlich, dass der Grossteil der breiten Förderprogramme vorwiegend bottom-up umgesetzt wird. Eingehende Projektanträge werden auf Basis definierter Förderkriterien zu unterschiedlichen Anteilen der Projektkosten gefördert. Wenngleich sich im Detail Differenzen zeigen, handelt es sich bei diesen Programmen fast immer um Anschubfinanzierungen für überbetriebliche Innovationsprojekte. Das heisst, der Innovationsgehalt von Projekten wurde weitgehend zu einem «Standard-Kriterium»

– zumeist ohne, dass das jeweilige Innovationsverständnis konkreter definiert oder enger gefasst wird. Differenzen zeigen sich vorwiegend bei der konkreten Abwicklung (Antragstellung, Dokumentation etc.) sowie bei der budgetären Ausstattung der Programme, die massgeblich von den spezifischen Landesbedingungen abhängt und geprägt ist.

Deutlich grösser sind die Unterschiede bei den thematisch fokussierten Initiativen, bei denen definierte Themen top-down zur Umsetzung angeregt werden. Hier finden sich je nach Land ganz unterschiedliche Umsetzungsformate (bspw. themenspezifische Calls, Wettbewerbe, Challenges oder Labs etc.). Diesen Formaten ist meist gemeinsam, dass sie für das jeweilige Themenfeld bei begrenzten Fördermitteln breit sensibilisieren, viele Akteure ansprechen und anregen sowie eine breite Palette an Projektideen stimulieren wollen. Je nach Format steht dabei im Vordergrund, neue Zielgruppen ansprechen und in Projekte einbinden zu können. Auch die Art der Finanzierung variiert, einige (wenige) Initiativen sehen ebenfalls prozentuale Anschubfinanzierungen vor (insbes. Calls), andere (insbes. Challenges, Labs etc.) definieren weitere Finanzierungsmöglichkeiten in Abhängigkeit vom konkreten Projekt (Zugang zu Venture Capital etc.) und wieder andere (insbes. Wettbewerbe) setzen vorab klare Preisgelder fest.

Zunehmend eigene, ergänzende Leistungserbringung der Förderstellen

Ungeachtet des konkreten Förderprogramms und der gewählten operativen Umsetzung, zeigt sich über die verschiedenen Länder hinweg gegenwärtig eine interessante Parallele: Begleitend zu den finanziellen Anreizen ist zunehmend eine eigene Leistungserbringung der jeweiligen Förderstelle zu beobachten. Angesichts der aktuellen Anforderungen an erfolgreiche Innovationen, wird seitens der Förderstellen viel unternommen, um Bedingungen von cross-innovation (interdisziplinärer Austausch, Beiziehen unterschiedlicher Experten etc.) für die Tourismusakteure zugänglich zu machen, die Ergebnisse geförderter Projekte nachhaltig abzusichern (Kommunikation, Marketing etc.) und den Transfer von Erfahrungen und Ergebnissen zu forcieren (Plattformen, Netzwerke etc.). Auch Coaching und Qualifizierung werden oftmals begleitend angeboten, um den langfristigen Erfolg der Projekte abzusichern.

Insgesamt ist zudem festzustellen, dass auch auf subnationaler Ebene viele spannende Ansätze oder innovative Formate stattfinden und lanciert werden. In dieser Hinsicht gewinnt neuerlich der Multilevel-Ansatz an Bedeutung. Hier gilt es umso mehr, den Transfer und die Sichtbarmachung zu gewährleisten. Auch der Austausch zwischen den verschiedenen Projekten und das Zusammenführen neuer Ansätze wird in dieser Hinsicht als eine wichtige Aufgabe für die nationale Ebene wahrgenommen (vgl. France Tourisme Lab als Netzwerk der dezentralen neuen Formate wie Welcome City Lab in Paris etc.).

3.2. Lessons learnt und Anregungen für die Schweiz

Bei den meisten im Benchmark betrachteten Aspekten ist die Schweiz mit ihrer aktuellen Tourismusförderung gut aufgestellt und zeigt ein ähnliches Bild. Viele der gegenwärtigen Tendenzen in anderen Ländern sind auch in der Schweiz und bei Innotour abzulesen. In diesem Sinne bietet der Benchmark eine gute Untermauerung der aktuellen Bedingungen und eine gute Bestätigung des mit der Tourismusstrategie eingeschlagenen Weges in der Schweiz.

Nichtsdestotrotz zeigen sich Unterschiede bzw. Bereiche, in denen die Schweiz bislang (noch) nicht oder nicht in gleichem Ausmass aktiv geworden ist. Eine diesbezügliche Auseinandersetzung kann eine bewusste Entscheidung herbeiführen, ob diese Bereiche für die Schweiz von Relevanz sein können oder nicht, oder kann Modellvorhaben anregen.

Hierzu zählt insbesondere der **Bereich der thematisch fokussierten Initiativen**, um bestimmte Themen, wie beispielsweise die Herausforderungen der Digitalisierung, gezielt und problembezogen top-down zu forcieren. In vielen Ländern wird dies genutzt, um bestimmte Stossrichtungen der jeweiligen Tourismusstrategien, wo besonderer oder spezifischer Bedarf geortet wurde, zu operationalisieren sowie gezielt, gebündelt und breit sichtbar anzusprechen. In diesem Zusammenhang sind auch neue Abwicklungsformate denkbar, um über die Tourismusakteure hinaus relevante Akteursgruppen ansprechen und für Belange der Tourismusentwicklung gewinnen zu können. Durch Öffnung für neue Akteure mit anderem sektoralen oder technologischen Hintergrund sowie durch Nutzung von Synergien zwischen diesen neuen Akteuren und bestehenden Tourismuspraktikern können **(Cross-)Innovationen** und Entrepreneurship angeregt werden. Zudem scheinen nach den Erfahrungen in einigen Ländern derartige Formate, wenn sie gezielt und in Massen eingesetzt werden, gut geeignet, um eine grössere Breitenwirkung in Bezug zu den eingesetzten Fördermitteln zu generieren.

Ein weiterer Bereich, bei dem sich im Benchmark eine grosse Bandbreite an unterschiedlichen Aktivitäten zeigte, und wo bei Innotour gegenwärtig eventuell noch Spielraum gegeben ist, ist der **Bereich der aktiven Kommunikation der Projekte** sowie des Transfers ihrer Erfahrungen und Ergebnisse. Hier wird in vielen Ländern noch ausgelotet, welcher Weg wohl am erfolgversprechendsten scheint. Im Zuge dieser Überlegungen werden bereits unterschiedliche Kanäle bedient und ausprobiert. Hier finden sich somit neben Beispielen zur reinen Dokumentation der geförderten Projekte auf der Homepage und in den entsprechenden Magazinen (vgl. Publikation des Newsletters «Insight» bei Innotour), auch Beispiele zu aufbereiteten Projektinformationen und -ergebnissen im Rahmen von frei zugänglichen Case Studies, beispielsweise als Kurzvideos. Auch eigene Veranstaltungen sowie entsprechende Sessions oder andere Einheiten im Zuge bekannter grosser Veranstaltungen zur Sichtbarmachung von Projekten werden immer wieder gewählt. Ebenso sind gezielte Workshops und Treffen von Projektträgern untereinander, aber auch mit potenziellen Interessenten zu finden, um Diskussion und Transfer von

Ergebnissen und Erfahrungen anzuregen. Im Zuge der Wettbewerbe und Challenges ist eine breite Öffentlichkeitswirksamkeit tendenziell leichter herzustellen als bei breiteren Förderprogrammen oder thematischen Calls.

Ein weiterer Bereich, der im Benchmark in vielen Ländern festzustellen war und bei dem die Schweizer Tourismusförderung bislang eher zurückhaltend aufgestellt ist, ist der **Bereich einer aktiven Begleitung der Förderung**, zumeist durch eigene Leistungserbringung. Hier findet sich in den anderen Ländern eine breite Palette an Massnahmen, die alle gemeinsam dem Ziel geschuldet sind, sowohl einen langfristigen als auch einen breiten Nutzen der Projekte sicherzustellen. In diesem Sinne werden Coachings während der Projektaufgleisung und -konkretisierung angeboten, Treffen mit und Inputs von relevanten Experten und Stakeholdern (im Sinne weiterer Betroffener oder potenzieller Nutzer) zur Forcierung von cross-innovation organisiert, Netzwerkarbeit und Diskussionen während der Projektumsetzung gesichert sowie eine aktive Kommunikation, Transferinitiativen und Erfahrungsaustausch nach Projektende initiiert. In dieser Hinsicht könnte eventuell auch in der Schweiz der eine oder andere Input von Fördergeberseite angedacht werden, um den Mehrwert der geförderten Projekte in Zukunft noch weiter zu steigern.

So kann der Benchmark in der Summe eine durchwegs gute Aufstellung der Tourismusförderung in der Schweiz belegen. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass auch in den anderen Ländern viel passiert und unternommen wird. Dementsprechend kann es sich durchaus lohnen, die eine oder Anregung für die zukünftige Ausgestaltung der Schweizer Tourismusförderung in Betracht zu ziehen – oder auch selbst ergänzend zu dem bisher Bewährten, ganz im Sinne von Innovation oder Digitalisierung, in den aufgezeigten Bereichen Neues zu versuchen, um auf lange Sicht gemeinsam mit den Tourismusakteuren eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Schweizer Tourismus abzusichern.

4. Beurteilung von Innotour aus Sicht der Akteure

Wie schätzen die verschiedenen involvierten Akteure Innotour ein? Und wie beurteilen sie die Wirkungen von Innotour? Neben der Wirkungsanalyse mittels Online-Befragung und Fallbeispielen haben wir mit verschiedenen Akteuren leitfadengestützte Interviews und zwei Fokusgruppengespräche durchgeführt. Ebenso fand im Februar 2018 ein Workshop statt mit ExpertInnen aus der Wissenschaft, an welchem die Stärken und Schwächen sowie Verbesserungsmöglichkeiten von Innotour diskutiert wurden. Die einbezogenen Akteure sind im Annex A1 aufgeführt. Folgend fassen wir die wichtigsten Aspekte zur Beurteilung von Innotour aus Sicht der Akteure zusammen.

4.1. Heutige Konzeption

Insgesamt beurteilen die meisten befragten Akteure (Experteninterviews, Expertenworkshop, Fokusgruppen, Fallbeispiele) Innotour sehr positiv. Innotour wird als gutes und beliebtes Förderinstrument bezeichnet, das zahlreiche Projekte ermöglicht habe, die sonst nicht zustande gekommen wären. Niemand hat das Instrument grundsätzlich in Frage gestellt. Die Kommentare und Rückmeldungen bei der Online-Befragung stützen dies: Die Mehrheit der befragten Projektträger ist der Ansicht, dass Innotour ein schlankes und effizientes Förderinstrumentarium sei. Sie schätzen die gute Begleitung und Unterstützung seitens des SECO. Auch im letzten Expertenworkshop wird dieses Ergebnis unterstrichen: Das gut funktionierende Fördersystem solle nicht ohne Not grundlegend geändert, sondern höchstens im Kleinen leicht angepasst werden.

Im Folgenden werden einzelne Aspekte aufgezeigt, welche gemäss befragten Akteuren noch verbessert werden könnten:

Projektthemen

Insgesamt verweisen die befragten Akteure auf die breite und heterogene Palette an verschiedenen Projekten, welche von der Mehrheit begrüsst wird. Aus Sicht einzelner befragter Akteure aus den Fallbeispielen und den Fokusgruppengesprächen werden jedoch nicht immer jene Projekte finanziert, welche im Sinne der Ziele von Innotour finanziert werden sollten. Gemäss diesen Akteuren stellt sich damit die Frage, ob mit dem stark «bottom-up» geprägten Ansatz die «richtigen» Projekte eingereicht würden oder ob nicht eher ein stärkerer Rahmen vorgegeben werden sollte, insb. bei bestimmten Themen wie etwa der Digitalisierung. Ein Beispiel sei die Dateninfrastruktur: Wenn diese Thematik föderalistisch angegangen werde, entstünden Insellösungen, was hinderlich wäre.

Innovationsbegriff

Das Innovationsziel der Innotourförderung wird von den befragten Akteuren im Grundsatz nicht in Frage gestellt. Unklar ist einigen Akteuren aus den Experteninterviews, Fokusgruppengesprächen und Expertenworkshops jedoch, welches genauere Innovationsverständnis Innotour zugrunde liegt. Einzelne Akteure führen in den Fokusgruppengesprächen aus, dass der offene Innovationsbegriff zwar beibehalten werden solle, Innotour jedoch aufzeigen soll, dass z.B. auch Prozessinnovationen dazugehören. Einzelne Akteure aus dem Expertenworkshop betonen zudem, dass Innotour im Kern keine Innovationen auslöse, sondern eher Ideen unterstütze, welche bereits vorhanden sind.

Private Unternehmen als Hauptprojekträger

Einzelne Akteure aus den Experteninterviews und Fokusgruppengesprächen weisen darauf hin, dass die nachhaltige Wirkung besonders fraglich sei, wenn private Beratungsunternehmen oder Hochschulen Hauptprojekträger sind. Sie erarbeiteten häufig Konzepte im Rahmen der Projekte, welche nach Projektabschluss keine Anwendung finden. Das Wissen werde dann nicht zu den relevanten touristischen Akteuren transferiert, sondern bleibe bei den privaten Beratungsunternehmen oder Hochschulen. Einzelne Akteure empfehlen deshalb, als Gesuchsteller von privaten Beratungsunternehmen und Hochschulen abzusehen.

Finanzierung

In beiden Fokusgruppengesprächen war einigen Akteuren unklar, in welchen Fällen Innotour langfristig Projekte finanziert. Mit langfristiger Finanzierung ist gemeint, dass ein Projekt mehrmals finanzielle Unterstützung von Innotour erhält. Einzelne ExpertInnen weisen darauf hin, dass es sich für die Verstärkung der Wirkungen lohnen könne, Projekte mehrmals anstatt viele verschiedene Projekte einmalig zu unterstützen.

Überbetrieblichkeit

Das Kriterium der Überbetrieblichkeit wird in den Experteninterviews und am Expertenworkshop von einigen Akteuren als kritisch oder zumindest herausfordernd beurteilt. Auch könne es dazu führen, dass einzelne Akteure im Vorgang zur Projekteingabe künstliche Gebilde organisieren, nur um diesem Kriterium zu genügen. Zwischen der Überbetrieblichkeit und dem Anspruch, Innovationsförderung zu betreiben, könnten zudem gegensätzliche Anreize und Zielkonflikte bestehen.

Koordination mit anderen Förderinstrumenten

Aus Sicht einzelner Akteure der Experteninterviews, Fallbeispiele, Expertenworkshops und Fokusgruppengespräche besteht Unklarheit in Bezug auf die Koordination der verschiedenen Instrumente, insbesondere mit der NRP und Innosuisse. Zusätzlich gibt es Schnittstellen von Innotour mit Förderinstrumenten anderer Bundesämter (unter anderem BASPO, BLW und BAFU). Die relevanten Akteure der Fokusgruppengespräche sehen kein Bedarf für eine institutionalisierte Schnittstelle zur Abstimmung der Förderinstrumente. Bei den jeweiligen Projekten findet jeweils ein bilateral Austausch zwischen den Bundesämtern statt.

Transparenz beim Gesuchentscheid

Einzelne Projektträger aus der Online-Umfrage und Experteninterviews wünschen sich eine erhöhte Transparenz beim Gesuchentscheid resp. den Grundlagen, die für die Entscheidung herangezogen werden. Insbesondere seien die Kriterien für den Entscheid nicht immer nachvollziehbar für Aussenstehende.

Aufwand bei der Gesucheingabe

Aussagen von einzelnen Akteuren der Online-Umfrage, Fallbeispiele, Fokusgruppengespräche und Experteninterviews zeigen, dass die Gesucheingabe je nach Projektträger mit grossem Aufwand verbunden ist, insbesondere für kleinere Projekte. Einzelne Akteure schreckt dies ab. Im Expertenworkshop wird zudem darauf aufmerksam gemacht, dass die Hemmschwelle für Kleinstbetriebe noch zu hoch sei. Vorlagen zum Ausfüllen der Anträge oder Leitfäden könnten den Aufwand für die Gesucheingabe reduzieren.

4.2. Outputs und Wirkungen

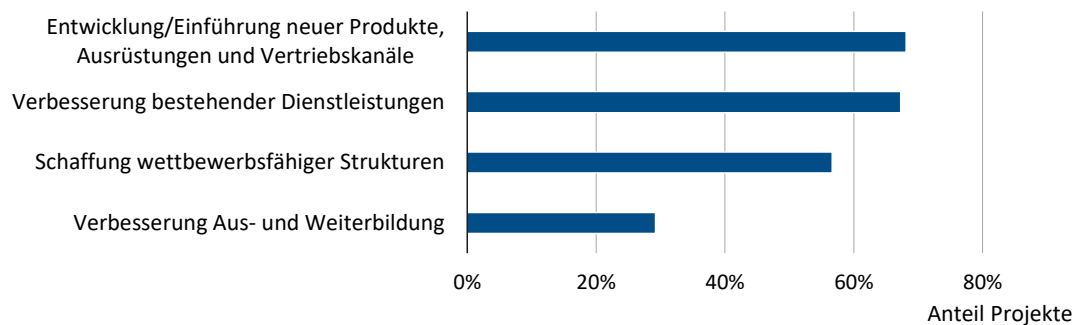
Neben den Erkenntnissen zu konzeptionellen Aspekten liegen viele Informationen zu den Outputs und Wirkungen der Projekte vor. In diesem Abschnitt stellen wir diese Rückmeldungen und Beurteilungen der befragten Akteure zusammen.

4.2.1. Ziele und Zielerreichung

Ausgehend von den Eigenschaften der Projekte beschreiben wir in diesem Abschnitt, welche Ziele die Projekte verfolgten und wie gut sie diese Ziele aus Sicht der befragten Akteure erreichen konnten.

Ziele

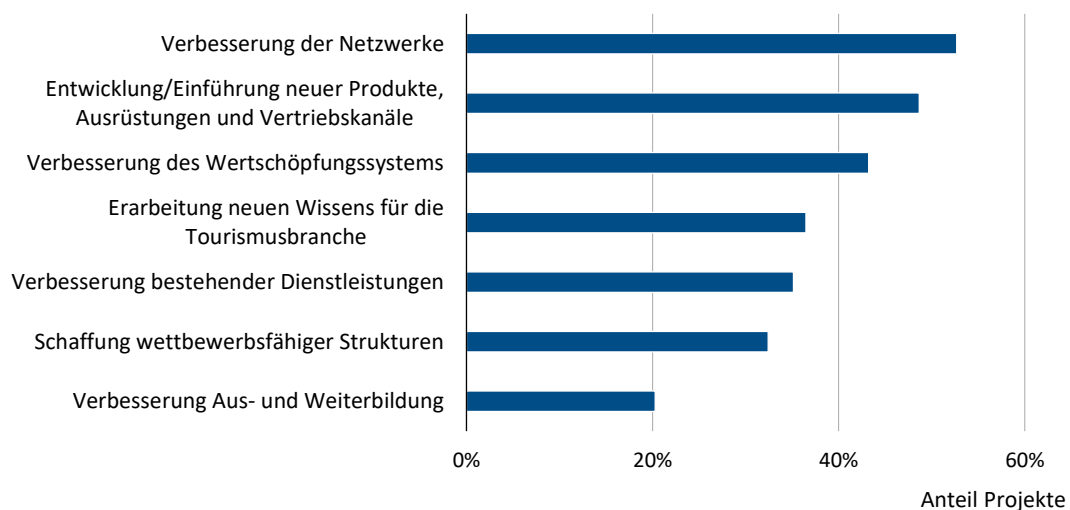
Artikel 2 im Bundesgesetz Innotour gibt die Ziele der Projektförderung vor. Alle unterstützten Projekte in der Projektdatenbank vom SECO sind diesen Zielen zugeordnet (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Fördertatbestand

Grafik INFRAS. Quelle: Interne Projektdatenbank SECO, n=115, fehlend=0.

Am häufigsten haben die Projekte die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle und/oder die Verbesserung bestehender Dienstleistungen zum Ziel.

Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Online-Befragung. Welche Hauptziele die Projektträger in der Umfrage angegeben haben, zeigt Abbildung 11.

Abbildung 11: Ziele der Projekte

Frage: Welches waren die Hauptziele des geförderten Projekts?
(Mehrfachauswahl möglich. Bitte geben Sie maximal 3 Ziele an.)

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

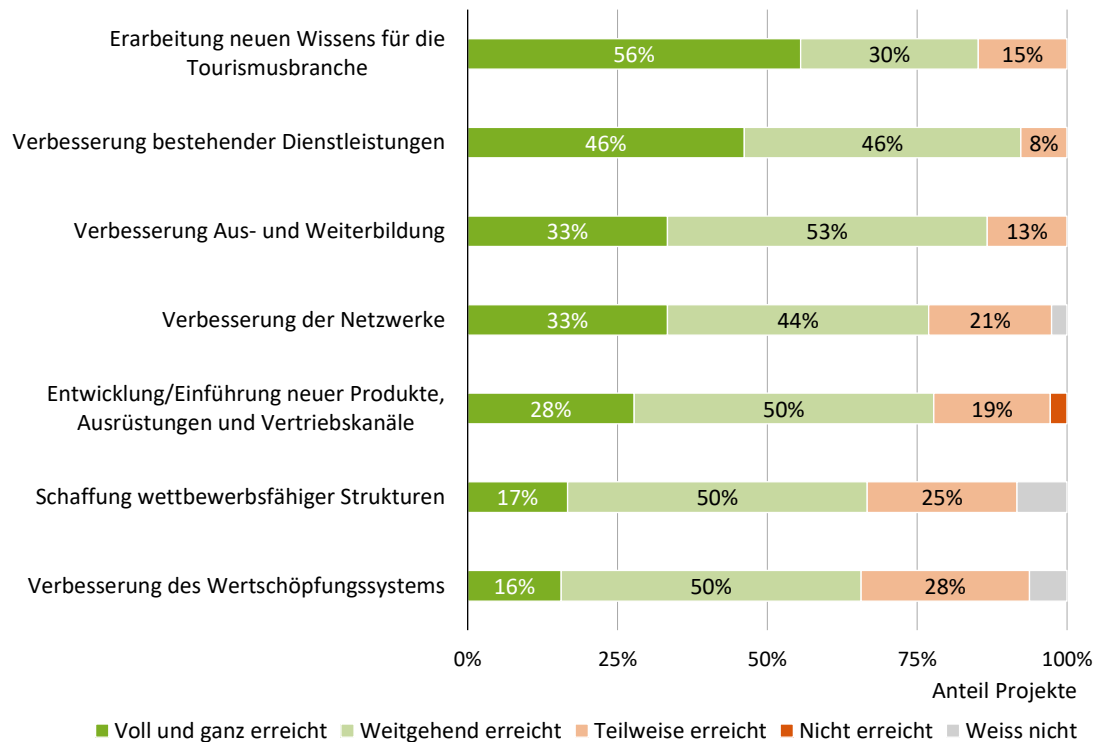
Gemäss Angaben der Projektträger zählen folgende Projektziele zu den wichtigsten: die Verbesserung der Netzwerke im Sinne von Kooperationen zwischen den Leistungsträgern und die

Entwicklung und Einführung von neuen Produkten, Ausrüstung und Vertriebskanälen. Gleich wie bei der Analyse der Datenbank ist auch hier die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung das am seltensten gesetzte Ziel.

Zielerreichung

Neben den definierten Zielen ist für die Evaluation relevant, wie gut die Projekte die Ziele erreichen konnten.

Abbildung 12: Zielerreichung



Frage: Konnten Sie die Hauptziele erreichen?

Gewisse Projekte waren zum Zeitpunkt der Umfrage nicht abgeschlossen (Februar 2018). Deshalb können die Wirkungen und Zielerreichung dieser Projekte nicht vollumfänglich dargestellt und beurteilt werden.

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, 15 < n < 39, fehlend=0.

Abbildung 12 zeigt ein positives Bild zur Zielerreichung. Besonders gut konnten die befragten Projekte die folgenden zwei Ziele erreichen:

- Die Erarbeitung neuen Wissens für die Tourismusbranche und
- die Verbesserung bestehender Dienstleistung.

Die Verbesserung der Netzwerke und die Entwicklung neuer Produkte sind zwar die am häufigsten genannten Ziele. Sie werden aber deutlich weniger häufig erreicht als die Erarbeitung neuen Wissens oder die Verbesserung bestehender Dienstleistungen. Umgekehrt verhält es sich bei der Verbesserung der Aus- und Weiterbildung: Dieses Ziel wird nur von 20% der Befragten genannt, wird aber über alle Ziele hinweg am dritthäufigsten voll und ganz erreicht.

Zwischen regionalen Modellvorhaben und national ausgerichteten Projekten lassen sich bei der Zielerreichung folgende Unterschiede erkennen: Befragte Projektträger von regionalen Modellvorhaben beurteilen die Zielerreichung bei der Verbesserung der Aus- und Weiterbildung und der Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen schlechter als die von national ausgerichteten Projekten. Diese Unterschiede sind jedoch nicht statistisch signifikant.

Erkenntnisse aus den Fallbeispielen

Anhand der neun Fallbeispiele lässt sich illustrieren, was die von den Akteuren genannten Ziele konkret bedeuten. Diese konkreten Inhalte sind in Tabelle 6 summarisch zusammengefasst und den Zielen nach BG, Art. 2 (vgl. Kapitel 2.1) zugeordnet.

Tabelle 6: Zielerreichung Fallbeispiele

Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstung/Vertriebskanäle
▪ Bündelung oder gemeinsames Angebot von bestehenden Gütern auf einer zentralen digitalen Plattform. Dadurch können bestehende Güter über neue Vertriebskanäle den Kunden angeboten werden. ▪ Erarbeitung einer zentralen Datenbank. Diese kann später als Basis für neue Produkte verwendet werden. ▪ Cross-Selling als neuer Vertriebskanal, z.B. Familienhotels verteilen Gutscheine in Fachgeschäften für Babyartikel.
Verbesserung bestehender Dienstleistungen
▪ Digitale Plattformen, welche den Nutzern den Zugang zu Dienstleistungen oder Waren vereinfachen. ▪ Schulungen von spezifischen Kompetenzen (z.B. Kenntnisse zu Social Media oder kindergerechter Ernährung), was die Qualität der Gästebetreuung steigert.
Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen
▪ Verstärkung von Kooperationen, z.B. zwischen Tourismusdestinationen oder Hotels mit gleicher Zielgruppe. Dadurch können die Akteure von Verbundvorteilen profitieren, wie z.B. gemeinsam Schulungen für ihr Personal organisieren. ▪ Vernetzung verschiedener Akteure oder bestehender Angebote über eine digitale Plattform, z.B. Angebote für Schneesportlager/-tage. Durch digitale Plattformen profitieren z.B. Destinationen von einer grösseren Reichweite und tieferen Transaktionskosten, was generell zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führen kann.
Verbesserung der Aus- und Weiterbildung
▪ Erarbeitung von Wissensgrundlagen zu Geschäfts- oder Finanzierungsmodellen, z.B. welche digitalen Möglichkeiten sich für touristische Informationsstellen ergeben. ▪ Neuer Beruf, der aktuelle Entwicklungen im Tourismus (wie z.B. die Digitalisierung) aufnimmt. ▪ Schulungen, z.B. zu touristischen Angeboten in der Stadt Basel oder Kompetenzen des Hotelpersonals im Umgang mit Kindern.

Tabelle INFRAS. Quelle: Fallbeispiele.

Erreichte/angestrebte Produkte

Innotour fördert eine breite Palette an Projekten. Die zeigt sich sowohl bei den erreichten resp. angestrebten Produkten der Fallbeispiele als auch bei der Online-Befragung.

Die erreichten resp. angestrebten Produkte der Fallbeispiele lassen sich in verschiedene Themenbereiche unterteilen:

- **Digitale Infrastruktur:** Rund die Hälfte der analysierten Fallbeispiele haben eine digitale Infrastruktur mit der Unterstützung von Innotour errichtet. Beispiele sind eine App oder eine zentrale digitale Datenbank. Zudem hat ein Projekt physisch vorhandene Informationen digital aufbereitet.
- **Aus- und Weiterbildung:** Mehrere Fallbeispiele haben Produkte im Bereich der Aus- und Weiterbildung erarbeitet. Beispiele sind Wissensgrundlagen zu Geschäfts- und Finanzierungsmodellen, neuer Beruf, qualitativ hochwertige Schulungen für Mitarbeitende oder ein Schulungstool.

- **Vernetzung und Kooperation der Akteure:** Einzelne Fallbeispiele erarbeiteten mit ihrem Projekt ein Netzwerk zwischen Destinationen, Kooperation von Hotels oder Treffen für den Erfahrungsaustausch zwischen den Leistungsträgern.
- **Vernetzung bestehender Angebote:** Zwei Fallbeispiele verknüpfen bereits bestehende Angebote auf einer digitalen Plattform.

Welche konkreten Ergebnisse die Projekte der Online-Umfrage erreichten, ist in Tabelle 7 aufgelistet.

Tabelle 7: Konkrete Ergebnisse (Auswahl)

Ziel	Konkret erreichte Ergebnisse
Erarbeitung neuen Wissens für die Tourismusbranche	▪ Umfassende Hoteldatenbank (4000 Hotels in der Schweiz) ▪ Kriterienraster für ein Nachhaltigkeitsmonitoring ▪ Leitfaden für klimafreundliche Destinationen ▪ Beleuchtung der relevanten Marktbewegungen und Megatrends für die Bergbahnbranche und Wintersport-Destinationen ▪ Investitionsempfehlungen für den Markt Deutschland
Verbesserung bestehender Dienstleistungen	▪ Optimierung der Internetseite von Hotels ▪ Elektronisches Reservationssystem für Gruppenunterkünfte ▪ Verbesserung ÖV-Verbindungen
Verbesserung Aus- und Weiterbildung	▪ Einheitliche, dezentrale Ausbildung zukünftiger KinderskilehrerInnen ▪ Neuer Beruf: «Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann»
Verbesserung der Netzwerke	▪ Kooperation von Hotels im Rahmen eines gemeinsamen Labels und nutzen von Synergien (z.B. Cross Selling) ▪ Know-how-Austausch von Touristeninformationsstellen
Entwicklung/Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle	▪ Entwicklung neuer Angebote zur Bekanntmachung des einheimischen Weinbaus ▪ Schaffung einer neuen Lauf- und Wanderroute durch die Grünflächen der Stadt Zürich ▪ Schatzsuche in acht Familiendestinationen
Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen	▪ Kooperation von verschiedenen Gemeinden und Tourismusunternehmen
Verbesserung des Wertschöpfungssystems	▪ Einheitliche Darstellung von Unterkunftsverfügbarkeiten verschiedener Plattformen auf einem System

Die konkreten Ergebnisse wurden selektiv von den AutorInnen ausgewählt. Die Auflistung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Tabelle INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung.

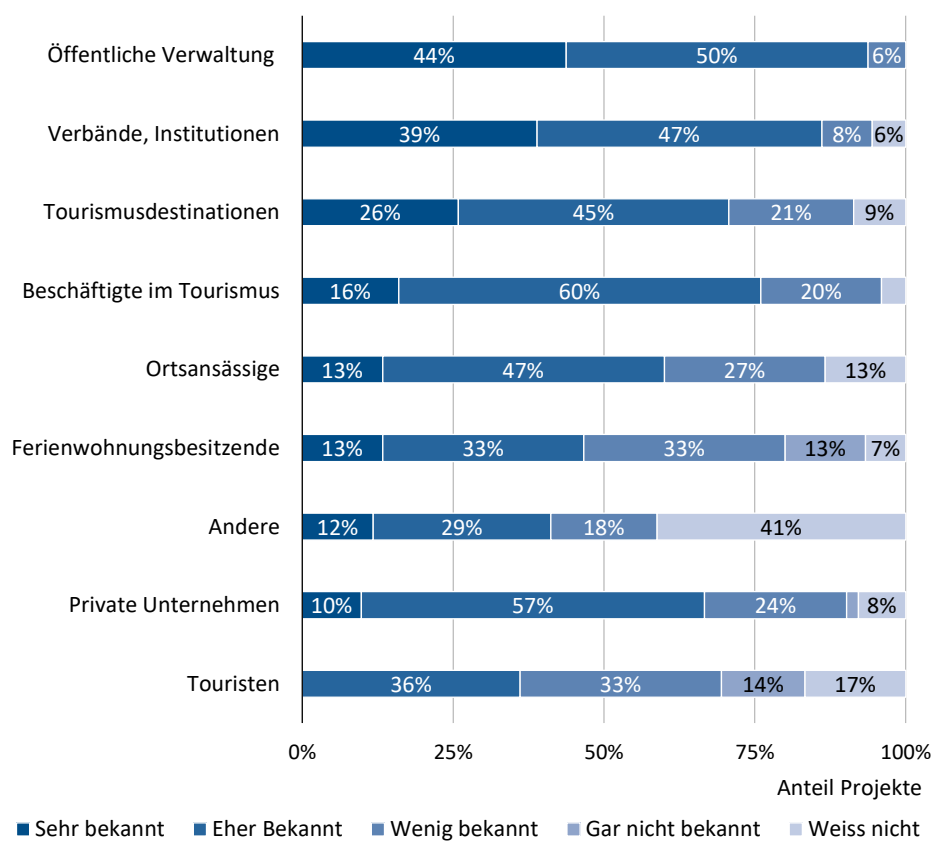
4.2.2. Zielgruppen

Für die Wirkungsmessung sind nicht nur die beabsichtigten Wirkungen relevant, sondern auch die Zielgruppen und welche Zielgruppen erreicht werden konnten. Die Mehrheit der Projekte bei der Online-Umfrage hatte Tourismusdestinationen, private Unternehmen, Touristen oder

Verbände/Institutionen als Zielgruppe²⁰. Ortsansässige oder Ferienwohnungsbesitzende wurden hingegen nur von wenigen Projekten anvisiert. Dieses Bild zeigt sich auch bei den analysierten Fallbeispielen. Touristen und die ortsansässige Bevölkerung zählen aber nicht zur unmittelbaren Zielgruppe von Innotour.

Wie gut die Projekte der Online-Umfrage ihre Zielgruppen erreicht haben, ist in Abbildung 13 dargestellt.

Abbildung 13: Zielgruppenerreichung



Frage: Wie bekannt schätzen Sie die Ergebnisse Ihres Projektes bei den anvisierten Zielgruppen ein?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, 15<n<58, fehlend=0.

Die Zielgruppenerreichung zeigt insgesamt ein positives Bild. Die Projektträger schätzen ihre Ergebnisse bei den meisten Zielgruppen als sehr oder eher bekannt ein. Besonders bekannt

²⁰ Vgl. Abbildung 27, Annex A2.

sind die Projekte bei der öffentlichen Verwaltung und bei Verbände/Institutionen. Weniger zur Zielgruppe gehören erwartungsgemäss die Touristen.

Auch aus den analysierten Fallbeispielen geht hervor, dass insbesondere Tourismusdestinationen und Verbände/Institutionen erreicht werden konnten. Gemäss Aussagen der Projektträger der Fallbeispiele waren diese zu erreichen, weil:

- sie inhaltlich im Projekt involviert waren,
- direkt betroffen waren (z.B. regionale Tourismusorganisationen die vom Perimeter der Pärke erfasst sind, vgl. Projekt «Netzwerk Schweizer Pärke),
- direkten Nutzen aus dem Projekt ziehen oder
- sie bereits an einem Erfahrungsaustausch im Rahmen des Projektes teilnahmen.

Die ExpertInnen aus Forschung und Wissenschaft stufen die Wirksamkeit bei den Zielgruppen des Projektes am Workshop als weder hoch noch tief ein: Die Projekte müssen ihrer Einschätzung nach allein schon aufgrund der Vergabekriterien eine gewisse Wirkung erzielen, die vielen Projekte zeugten denn auch von vielen Ideen und erzielten bei der Umsetzung entsprechend ihre Wirkung. Zudem realisiere ein grosser Teil der eigentlichen Zielgruppe von Innotour nur wenig bis keine Projekte und könne damit auch nicht von den Wirkungen profitieren. Insbesondere bei kleineren Akteuren erziele Innotour demnach erst wenig Tiefenwirkung.

Aus der Online-Umfrage und aus den Fallbeispielen geht zudem hervor, dass die Mehrheit der Projekte keine direkte Beschäftigungswirkung im Tourismus hatte, wobei dies in den meisten Fällen auch nicht Absicht war oder nicht abschätzbar ist (vgl. Abbildung 29, Annex A2).

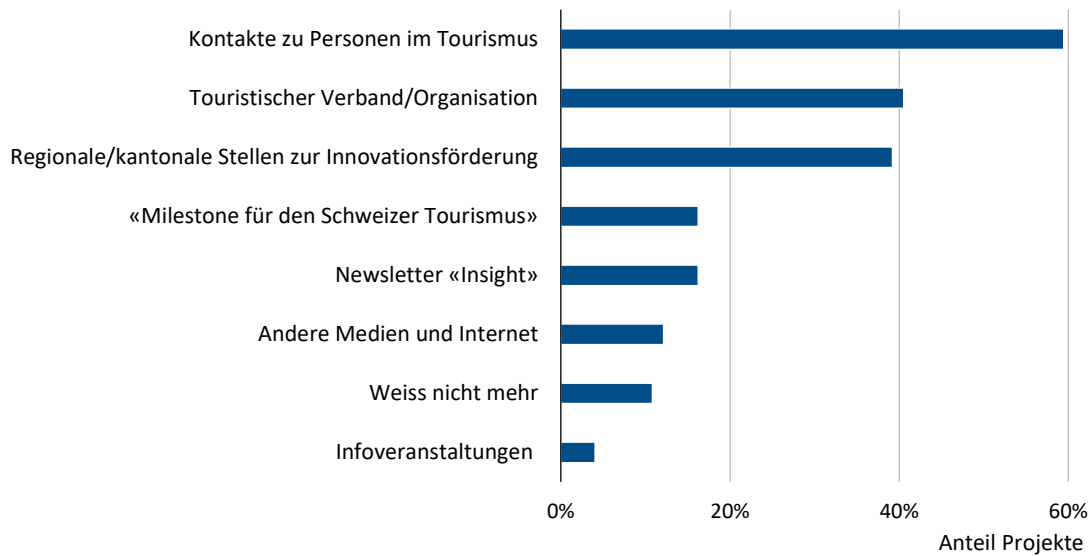
4.2.3. Informationstätigkeit der unterstützten Projekte

Die Informationstätigkeit seitens SECO ist in Kapitel 2.1 beschrieben. In diesem Abschnitt steht die Leistung zur Informationstätigkeit der geförderten Projekte.

Informationskanäle

Als Einstieg konnten die Projektträger in der Online-Umfrage angeben, wie sie von Innotour erfahren haben (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Informationskanäle



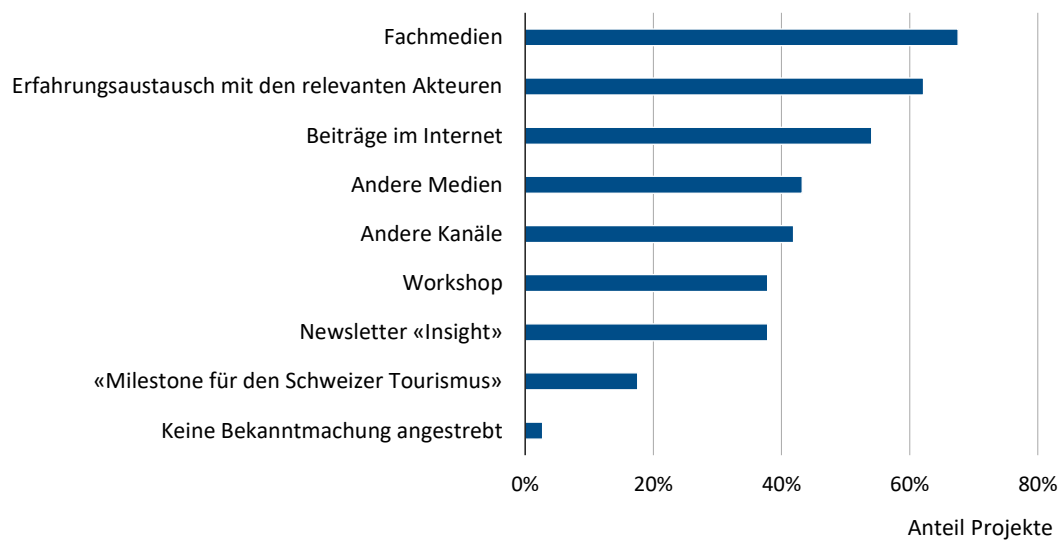
Frage: Über welche Kanäle haben Sie von der Projektförderung von Innoutour erfahren?
(Mehrfachauswahl möglich)

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innoutour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Fast 60% der befragten Projektträger kennen die Projektförderung von Innoutour durch Kontakte zu Personen im Tourismus. Weiter sind touristische Verbände oder Organisationen und regionale oder kantonale Stellen zur Innovationsförderung häufig genannte Informationskanäle.

Wissensdiffusion

Zur Wissensdiffusion verwendet das SECO den Newsletter «Insight» und die Projektbeschriebe auf ihrer Webseite (vgl. Kapitel 2.1). Welche Informationskanäle die Projektträger der unterstützten Projekte gemäss Online-Umfrage nutzen, ist in Abbildung 15 dargestellt.

Abbildung 15: Informationskanal Zielgruppe²¹

Frage: Über welche Kanäle haben Sie die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Projekt bekannt gemacht?
(Mehrfachauswahl möglich)

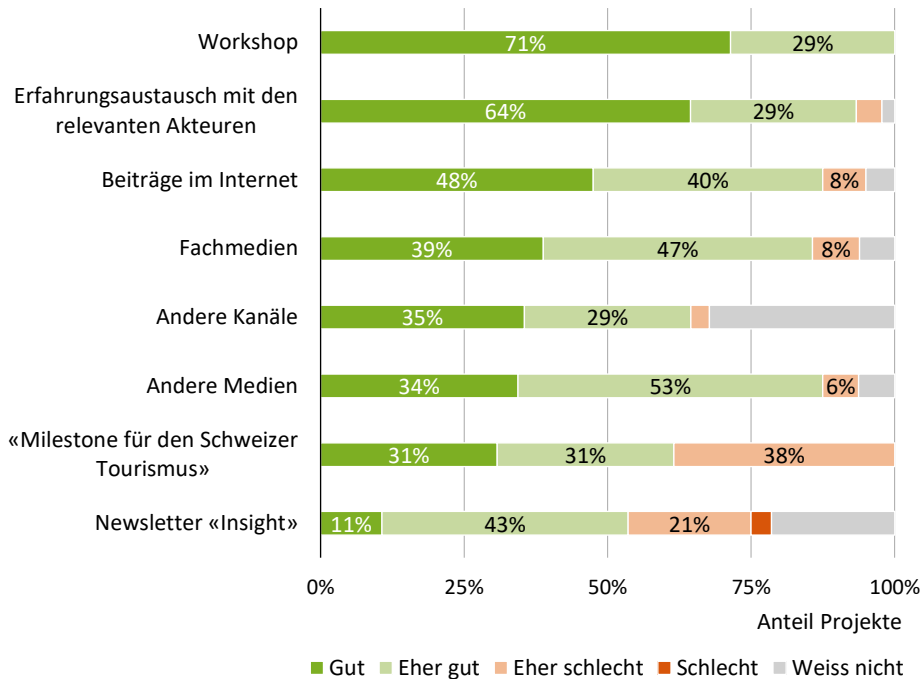
Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Nur zwei der befragten Projektträger haben keine Bekanntmachung ihrer Erkenntnisse angestrebt. In mehr als der Hälfte der Projekte verbreiten die Akteure das generierte Wissen über Fachmedien, den Erfahrungsaustausch mit relevanten Akteuren oder Beiträge im Internet. Seltenere teilen sie ihr Wissen über den Newsletter «Insight» oder auch den «Milestone für den Schweizer Tourismus».

Zur Ergänzung zeigt Abbildung 16, wie gut sich die verwendeten Informationskanäle zur Zielgruppenerreichung aus Sicht der Projektträger eignen.

²¹ Andere Kanäle beinhalten u.a. Fachtagungen, direkte Kontakte zur Zielgruppe oder dass die Kommunikation noch nicht abschliessend erfolgt ist.

Abbildung 16: Zielgruppenerreichung nach Informationskanal



Fragen: Wie gut konnten Sie Ihre Zielgruppen über diese Kanäle erreichen bzw. Ihr Wissen aus dem Projekt weitergeben?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, 13<n<49, fehlend=0.

Workshops und der Erfahrungsaustausch mit relevanten Akteuren eignen sich gemäss Angaben der Projektträger in der Online-Umfrage besonders gut für die Vermittlung der gewonnenen Erkenntnisse. Weniger gut beurteilen die befragten Projektträger den «Milestone für den Schweizer Tourismus» und den Newsletter «Insight», welche, wie oben erwähnt, auch weniger häufig für die Wissensdiffusion genutzt werden.

Zum Newsletter «Insight» merkt ein Projektträger an, dass v.a. Personen «Insight» kennen, welche bereits einen Bezug zu Innotour haben. Bei Zielgruppen ausserhalb, etwa Touristen oder Ferienwohnungsbesitzer, sei «Insight» hingegen nicht bekannt. Je nach Zielgruppe eines Projektes eigneten sich unterschiedliche Kanäle. Seien beispielsweise Touristen die Zielgruppe des Projekts, falle daher die Beurteilung der Zielgruppenerreichung von «Insight» schlecht aus. Zudem äussert die Mehrheit der telefonisch befragten Akteure (Fallbeispiele und Experteninterviews), dass die Wissensdiffusion über persönliche Informationskanäle am erfolgreichsten

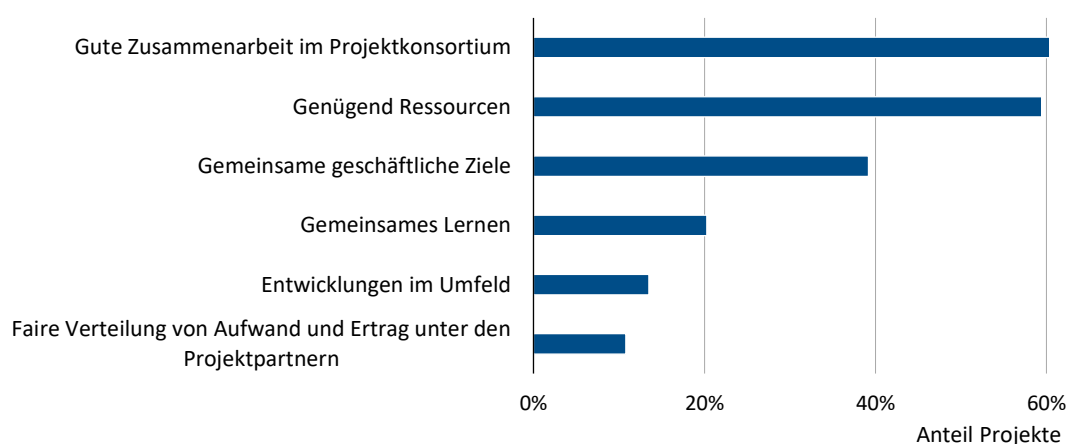
sei. Beispiele dazu sind die Präsentation der Ergebnisse bei den Zielgruppen (z.B. Destinationen), Anlässe von Verbänden, Workshops oder ein Erfahrungsaustausch. Dies bestätigt die Ergebnisse der Online-Befragung gemäss Abbildung 16.

Gemäss einigen Akteuren aus den Experteninterviews, Fallbeispielen, Expertenworkshops und Fokusgruppen könnte die Wissensdiffusion der Projekte noch verbessert werden. Zum einen fehlten die Aufbereitung der Projektergebnisse, sodass sie für andere Akteure verständlich und einfach anwendbar sind, sowie Gefässe zum Erfahrungsaustausch. Zum andern sei die Replizierbarkeit der Projekte nur teilweise gegeben. Gerade regionale Modellvorhaben würden sich gut eignen, um sie in andere Regionen zu transferieren. Ein befragter Akteur schlägt deshalb vor, die Überführbarkeit als explizites Kriterium bei der Gesuchbeurteilung von regionalen Modellvorhaben aufzunehmen. Einzelne ExpertInnen der Fokusgruppengespräche schlugen vor, Themencluster zu bilden, um Akteure thematisch ähnlicher Projekte zusammenzuführen. Dadurch könnten sie sich untereinander austauschen und voneinander profitieren. Zudem könnte das SECO die Projekte aktiv bei der Replizierbarkeit von regionalen Modellvorhaben in andere Regionen unterstützen.

4.2.4. Erfolgsfaktoren

Was hat dazu geführt, dass die Zielerreichung so positiv ausfiel? In Abbildung 17 sind die Erfolgsfaktoren aus Sicht der befragten Projektträger der Online-Umfrage abgebildet.

Abbildung 17: Erfolgsfaktoren



Frage: Von was hängt oder hing der Erfolg Ihres Projektes hauptsächlich ab? (Mehrfachauswahl möglich)

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Die befragten Projektträger sind sich einig, dass sowohl eine gute Zusammenarbeit im Projektkonsortium als auch genügend Ressourcen zentrale Faktoren für den Projekterfolg sind. Hingegen erweisen sich die unterschätzte Zeit, zu knapp kalkulierte Ressourcen und ein schwieriges Marktumfeld als die zentralen Hemmnisse. Dies geben Projektträger an, welche gewisse Ziele nur teilweise oder nicht erreichen konnten (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Hemmnisse



Frage: Wieso konnten Sie Ihre Hauptziele nur teilweise oder nicht erreichen? Was waren Hemmnisse?
(Mehrfachauswahl möglich)

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=20, fehlend=0.

4.2.5. Nachhaltigkeit

Die Projektträger beurteilen die Zielerreichung in der Online-Umfrage positiv, doch wie nachhaltig sind diese Wirkungen und hätten die Projektträger die Projekte auch ohne Unterstützung von Innotour durchgeführt?

In Bezug auf die Nachhaltigkeit haben 61% der durchgeführten Projekte neue Projekte bei anderen Akteuren inspiriert oder angestossen²². Zudem führen 81% der befragten Akteure das Projekt weiter²³. Die Projekte werden in folgenden verschiedenen Formen weitergeführt:

²² Vgl. Abbildung 30 in Annex A2.

²³ Vgl. Abbildung 31 in Annex A2.

- Im Projekt errichtete Strukturen werden laufend weiterentwickelt, z.B. Datenbank, Plattform, Kooperation/Netzwerk, neue Angebote.
- Neue Folgeprojekte werden durchgeführt, z.B. zur Entwicklung weiterer innovativer Ideen, Pilotprojekte.
- Die Zielgruppen wenden die Ergebnisse des Projekts an, z.B. Destinationen wenden neue Konzepte oder Tools an.
- Die Erkenntnisse aus dem Projekt wurden in bestehende Strukturen integriert, z.B. Integration von Monitoring in bestehende Instrumente.

Im Gegensatz dazu verfolgen gewisse Projektträger das Projekt nicht weiter. Gründe dafür sind:

- Personelle Wechsel,
- Kosten-Nutzen-Verhältnis des Projekts stimmt nicht und
- fehlende Ressourcen für die Weiterführung.

Zur Nachhaltigkeit äussern einzelne befragte Experten ihre Bedenken, dass einige Projekte Gefahr liefen zu versanden, wenn sie kein direktes Nachfolgeprojekt nach sich ziehen. Es gäbe immer wieder Unternehmen, insbesondere Hotels, die Schwierigkeiten hätten, Projekte weiterzuführen. Ein befragter Akteur sieht in diesem Zusammenhang bei Innotour ein Umsetzungsdefizit («mehr Papier als Impact»).

In den Experteninterviews und Fokusgruppengesprächen haben einzelne Akteure zudem die Skalierbarkeit der Projekte angesprochen. Insbesondere Modellvorhaben seien gut geeignet für den Transfer in andere Regionen, was bislang aber selten geschehe. Ein Akteur schlägt das sogar als Bedingung für die Gesucheingabe bei Modellvorhaben vor. Zudem sieht er es als Aufgabe des SECO die Projekte noch stärker darauf zu prüfen.

Zu den Mitnahmeeffekten zeigt sich aus der Online-Umfrage, dass fast die Hälfte der Projektträger das Projekt ganz aufgegeben hätten ohne die Unterstützung von Innotour²⁴. Etwa gleich viele hätten das Projekt auf einen späteren Zeitpunkt aufgeschoben und/oder mit Eigenmittel und/oder anderen Fremdmitteln finanziert und durchgeführt.

4.3. Beitrag Tourismusstrategie

Innotour soll künftig einen Beitrag leisten, um die Ziele der neuen Tourismusstrategie zu erreichen. Innotour soll hauptsächlich dazu beitragen, die Attraktivität des Angebots und des Markenauftritts zu stärken. Neu soll zudem zu den Zielen «Unternehmertum fördern» und «Chancen der Digitalisierung nutzen» beigetragen werden (vgl. Kapitel 2.1). Welchen Beitrag vermag

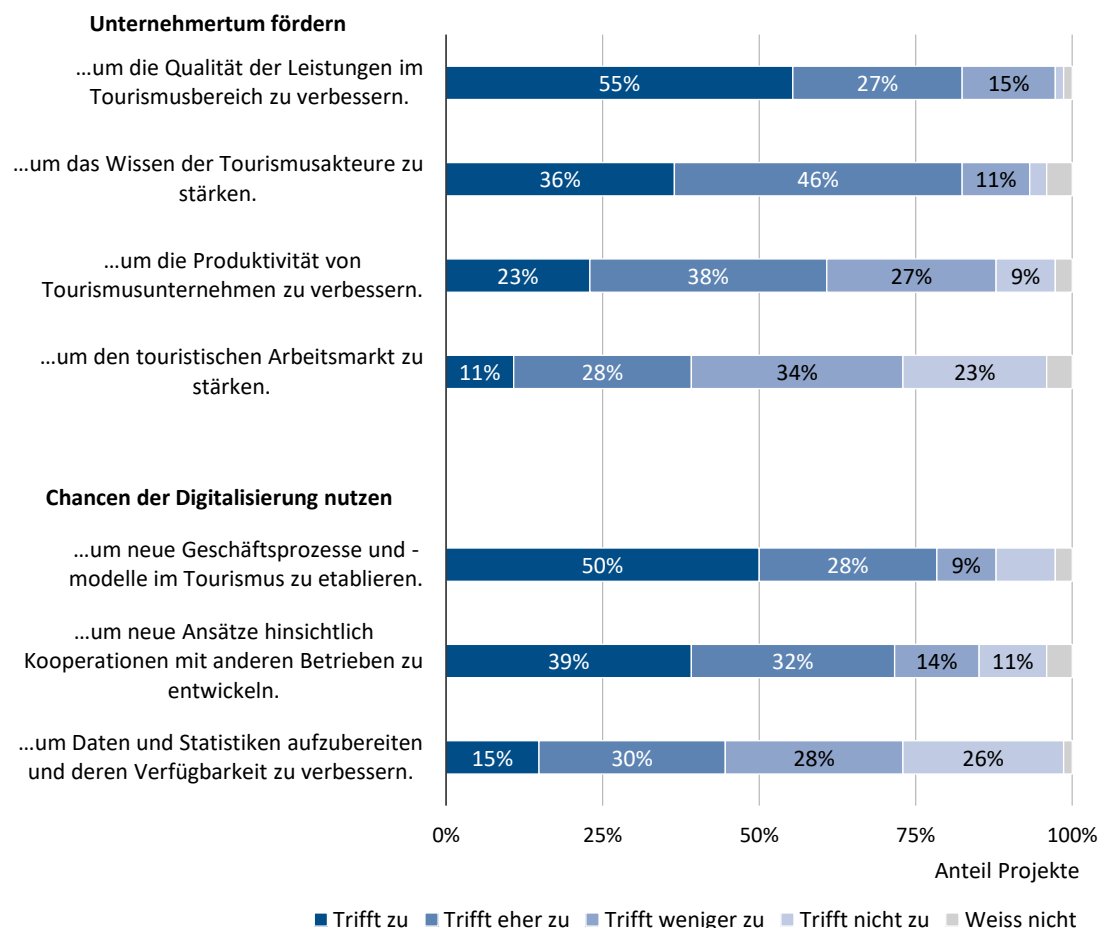
²⁴ Vgl. Abbildung 26 in Annex A2.

Innotour bereits heute zu leisten? In den folgenden Abschnitten zeigen wir die Rückmeldungen der befragten Akteure hierzu auf, wobei wir auf die beiden neuen Ziele gemäss Tourismusstrategie fokussieren.

Die Mehrheit der befragten Akteure aus den Fallbeispielen, Experteninterviews, Expertenworkshops und Fokusgruppengesprächen sieht keinen fundamentalen Widerspruch zwischen der heutigen Konzeption von Innotour und den Zielen der neuen Tourismusstrategie. Es seien die «richtigen» Ziele für Innotour ausgewählt worden, wie ein Befragter findet. Aus Sicht der Akteure sollte ein Beitrag künftig möglich sein, unter anderem würden ja bereits heute Projekte Beiträge zu den Zielen der Tourismusstrategie leisten. Dieser Aspekt bestätigt sich gemäss den Eigenaussagen der befragten Projektträger in der Online-Umfrage. Welchen Beitrag die Projekte gemäss Eigenaussage dieser Akteure bereits jetzt zur überarbeiteten Tourismusstrategie leisten, ist in Abbildung 19 dargestellt. Demnach fördern die Projekte bereits jetzt sowohl das Unternehmertum, als sie auch die Chancen der Digitalisierung nutzen.

Abbildung 19: Wirkungen und Zielbeiträge

Das Projekt hat einen Beitrag geleistet, ...



Frage: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Projekt zu.

Die Zuteilung der Aussagen zu den Zielen der Tourismusstrategie erfolgte durch das Evaluationsteam und ist nicht als eindeutig zu interpretieren: Gewisse Beiträge lassen sich sowohl der Zielsetzung «Unternehmertum fördern» und «Chancen der Digitalisierung nutzen» zuteilen.

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Zur Förderung des Unternehmertums hat bereits mehr als die Hälfte der Projekte beigetragen, indem sie die Qualität der Leistungen im Tourismusbereich verbesserten. Dies stimmt mit den Aussagen zur Zielerreichung der Projekte überein (vgl. Abbildung 12, Verbesserung bestehender Dienstleistungen). Anders ist dies bei den Ergebnissen zur Erarbeitung neuen Wissens für die Tourismusbranche. Bei der Zielerreichung geben 56% der befragten Projektträger an, dass sie neues Wissen erarbeitet haben (vgl. Abbildung 12). Gemäss Abbildung 19 haben aber nur 36% der Projekte das Wissen der Tourismusakteure gestärkt. Erst 11% der Projekte stärken den

touristischen Arbeitsmarkt. Ein Beispiel dafür ist das Fallbeispiel «Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann» (vgl. Annex A3.1).

In Bezug auf die Digitalisierung ist es in der Hälfte der Projekte gelungen, neue Geschäftsprozesse und -modelle im Tourismus zu etablieren. Zudem haben 39% der Projekte dazu geführt, dass neue Ansätze hinsichtlich Kooperationen eingeführt wurden. Ein Beispiel dafür ist das Fallbeispiel «Premium Swiss Family Hotels» (vgl. Annex A3.6).

Bei der Beurteilung der Wirkungen aus Sicht der Projektträger sind keine Unterschiede zwischen regionalen Modellvorhaben und nationalen Vorhaben zu erkennen.

Gemäss diversen befragten Akteuren sind die Ziele der Tourismusstrategie noch auf einem sehr abstrakten und hohen Niveau und müssen deshalb noch mit Inhalten gefüllt werden, um für die Zielgruppen verständlich zu werden. Ebenso gelte es, die neue Tourismusstrategie grundsätzlich bei den verschiedenen Akteuren bekannter zu machen. Nur so könne Innotour einen entsprechenden Beitrag leisten und zu den Zielen der Strategie passende Projekte generieren.

Einzelne Akteure finden, der Beitrag könne verstärkt werden, indem Innotour gezielt Projekte zu den Zielen der Strategie (Chancen der Digitalisierung nutzen) priorisiere und dies auch kommuniziere. In diesem Zusammenhang wird zudem auf die gegenseitigen Abhängigkeiten der Ziele hingewiesen: Indem die Chancen der Digitalisierung genutzt werden, lasse sich automatisch auch ein attraktiveres Angebot schaffen.

Eine Person weist darauf hin, dass zwischen dem Ziel der Tourismusstrategie «Unternehmertum fördern» und dem Innotour-Kriterium der Überbetrieblichkeit ein gewisser Zielkonflikt bestehe.

4.4. Fazit

Die verschiedenen von den Akteuren beurteilten Aspekte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die befragten Akteure beurteilen Innotour insgesamt sehr positiv und wünschen keine grundlegenden Änderungen.
- Die breite Palette an Projekten wird seitens Akteure als zweckmässig betrachtet. Sie sei Ausdruck des breiten Innovationsverständnisses. Die befragten Akteure begrüßen dieses breite Verständnis, sehen aber gleichzeitig gewisse Unsicherheiten bei Projektträgern: Welche Innovationen strebt Innotour effektiv an? Für welche Projekte gibt es gegebenenfalls Möglichkeiten Unterstützungen über längere Zeit zu erhalten?
- Am ehesten sehen die Akteure Potenzial für Verbesserung bei der Koordination der verschiedenen bestehenden Fördergefässe auf Bundesebene, aber auch auf kantonaler oder

regionaler Ebene. Geteilt sind die Meinungen zudem in Bezug auf die überbetriebliche Ausrichtung der Projektförderung.

- Die Projekte tragen gemäss Aussagen in der Online-Befragung insbesondere zur Erarbeitung von neuem Wissen, zur Verbesserung von bestehenden Dienstleistungen und zur Aus- und Weiterbildung bei. Die drei häufigsten Ziele der Projekte – Verbesserung der Netzwerke, Entwicklung neuer Produkte, Verbesserung des Wertschöpfungssystems – werden hingegen weniger oft erreicht. Die Projekte erreichen als Zielgruppen insbesondere die öffentliche Verwaltung, Verbände und Institutionen. Eher mässig bekannt sind die Projektergebnisse hingegen bei den Touristen selber. Diese zählen in den meisten Fällen aber auch nicht zur unmittelbaren Zielgruppe. In der Online-Umfrage gibt die klare Mehrheit der Befragten an, die Projekte weiterzuführen. Die Fallbeispiele zeigen, dass dies teilweise nur in vermindertem Umfang passiert oder als neue Innotour-Projekte. Im direkten Austausch mit den befragten Akteuren wird zudem angemerkt, dass die Skalierbarkeit der Projekte noch verbessert werden könne, wie z.B. der Transfer von regionalen Modellvorhaben in andere Gebiete.
- Die Projektträger und Akteure kennen Innotour vor allem über persönliche Kontakte zu Personen, die im Tourismus tätig sind. Um das erarbeitete und bestehende Wissen zu Innotour und einzelnen Projekten noch stärker diffundieren zu lassen, nennen die Akteure insbesondere den persönlichen Austausch, z.B. an Workshops oder Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch.
- Die durchgeführten oder laufenden Innotour-Projekte leisten zumindest teilweise bereits einen Beitrag zu den Zielen der neuen Tourismusstrategie. Insofern schätzen die befragten Akteure Innotour auf dem richtigen Weg. Die Ziele der Strategie könnten aber noch mehr mit Inhalten gefüllt werden und für die Akteure damit greifbarer gemacht werden.

5. Beurteilung aus Sicht des Evaluationsteams

In diesem Kapitel beurteilen wir Innotour aus Sicht des Evaluationsteams. Basis hierzu bilden die Erkenntnisse aus der Online-Befragung bei den Projektträgern, aus den Fallbeispielen, den Experteninterviews, den Workshops und dem internationalen Vergleich. Das Kapitel ist entlang der Evaluationsfragen gemäss Tabelle 1 in Kapitel 1.3 gegliedert.

5.1. Innotour-Förderung 2012-2017

Bewährtes Förderinstrument und schlanke Umsetzung

Aus unserer Sicht hat sich Innotour als schlank geführtes und thematisch offenes Instrument zur Förderung von überbetrieblichen Innovationsprojekten im Tourismus bewährt. Alle befragten Akteure in den Interviews und Workshops beurteilen Innotour insgesamt als sehr positiv. Das Programm wird von den Tourismusakteuren als einfach, pragmatisch und offen wahrgenommen, gerade auch im Vergleich mit anderen Instrumenten wie die NRP oder Innosuisse. Das Programm wird geschätzt und von keinem der Befragten grundsätzlich in Frage gestellt. Daraus schliessen wir, dass sich Innotour als Instrument zur Tourismusförderung in der Schweiz bewährt hat.

Die Umsetzung beurteilen wir aufgrund der Rückmeldungen der Akteure als schlank und effizient – was seitens der Akteure sehr geschätzt wird, wie auch die letzte diesbezügliche Befragung der Gesuchstellenden im Jahr 2016 zeigt (Ecoplan 2016, 12 und 13).

Gemäss der im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführten Online-Befragung hätte knapp die Hälfte der befragten Projektnehmer das Projekt ohne Unterstützung von Innotour aufgegeben. Auch aus den Fallbeispielen gehen keine konkreten Hinweise auf systematische und grobe Mitnahmeeffekte hervor. Im Rahmen von Projektförderungen können jedoch Mitnahmeeffekte nie vollständig ausgeschlossen werden. Zumindest die Antworten der befragten Akteure weisen darauf hin, dass viele wichtige Projekte ohne Innotour gar nicht zustande gekommen wären.

5.1.1. Geförderte Projekte

Fördervolumen

Von 2012 bis Ende 2017 hat das SECO im Rahmen von Innotour 115 Projekte nach dem «first-come-first-served»-Prinzip mit Förderbeiträgen unterstützt. Die Förderquote bei Innotour-Gesuchen beträgt 61%. Von den nicht geförderten Gesuchen werden jedoch die meisten vor der definitiven Verfügung von den Projektträgern zurückgezogen. Gemäss Aussagen von Akteuren

und des SECO liegen die Hauptursachen für ablehnende Entscheide bei der Projektvergabe vor allem in noch wenig konkreten Vorstellungen hinsichtlich der Projektumsetzung, das heisst, welches Geschäftsmodell genau angestrebt oder welche Zielgruppen auf der Nachfrageseite angesprochen werden sollen.

Die geförderten Projekte erhielten vom Bund bisher Mittel in der Höhe von rund 36 Mio. CHF. Im Durchschnitt beträgt der Projektbeitrag des Bundes damit 310'000 CHF. Die Bundesbeiträge dürfen höchstens 50% der anrechenbaren Projektkosten ausmachen. Insgesamt weisen die geförderten Projekte ein Volumen von 119 Mio. CHF auf, was einem Multiplikator von mehr als drei entspricht. D.h. die Unterstützung des Bundes in der Höhe von 36 Mio. CHF hat weitere Mittel in der Höhe von 83 Mio. CHF ausgelöst. Gemäss Aussagen des SECO haben die Mittel in beiden Umsetzungsperioden dem Bedarf resp. der Nachfrage von förderungswürdigen Projekten nach Fördermitteln entsprochen.

Bei den geförderten Projekten fällt die breite und vielfältige Themenpalette auf. Aus Sicht einzelner Akteure werden zwar nicht immer die «richtigen» Projekte finanziert. Dies liegt aus unserer Sicht primär in der Natur der Sache («bottom-up»-Förderung), insbesondere bei einer breiten Themenpalette.

In Bezug auf die gesetzlichen Ziele von Innotour erachten wir die Projektförderung als kohärent umgesetzt. Das breite Innovationsverständnis deckt sich mit der Vielfalt des Schweizer Tourismus. Wie die Fallbeispiele zeigen, werden im Rahmen von Innotour meist keine Innovationen im Sinne von Weltneuheiten geschaffen. Vielmehr enthalten sie meist einzelne innovative Aspekte oder Anwendungen innovativer Technologien, welche erlauben, bestehende Produkte oder Dienstleistungen im Tourismusbereich zu verbessern. Dieses Innovationsverständnis deckt unseres Erachtens mit dem Willen des Gesetzgebers gemäss Botschaft zur Totalrevision von Innotour (Bundesrat 2011, S. 2373).

Mittelkonzentration

Das Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus gibt vor, den grösseren Teil der Mittel auf wenige, bedeutende Vorhaben zu konzentrieren (Abs.2, Art.2 BG). Gemäss Botschaft zur Standortförderung 2012-2015 kann darunter eine Konzentration der Förderung auf Destinationen verstanden werden, um möglichst viele Akteure einer Destination wettbewerbsfähiger zu machen. In der Praxis hat das SECO keine spezifischen Massnahmen zur Mittelkonzentration ergriffen. Ein gutes Drittel der Fördermittel floss in vergleichsweise grosse Projekte mit Förderbeiträgen von über 750'000 CHF. Insgesamt erhielten die 17 grössten Projekte rund 50% der verfügbaren Mittel. Da die Projekte auf nationaler Ebene im Schnitt zudem mittelintensiver sind als regionale Modellvorhaben, führt

der Hauptfokus auf Projekte mit nationaler Ausrichtung automatisch zu einer gewissen Konzentration der Mittel. Da sich die heutige Praxis aus Sicht des SECO und der übrigen befragten Akteure bewährt hat, gehen wir davon aus, dass das heutige Mass der Mittelkonzentration (in Bezug auf die Höhe der Mittel und in Bezug auf die Destinationen) grundsätzlich zweckmässig ist und die Vorgaben des Gesetzgebers einlöst. Da das Ziel der Mittelkonzentration nochmals in der neuen Tourismusstrategie aufgegriffen wurde, dürfen aus unserer Sicht die Mittel tendenziell noch etwas verstärkt auf wenige, bedeutende Vorhaben konzentriert werden.

Modellvorhaben

Bei der Totalrevision von Innotour 2011 wurde zwar die Konzentration auf die nationale Ebene als Ziel festgehalten, u.a. auch um die beiden Programme Innotour und NRP abgrenzen zu können. Gleichzeitig hat der Bund mit den Modellvorhaben die Möglichkeit erhalten, mit Innotour Projekte auf regionaler Ebene zu fördern. Modellvorhaben müssen für die Schweiz beispielhaft sein und den kantonalen Leitbildern und Strategien der Tourismuspolitik entsprechen.

Seit 2012 war jedes dritte Projekt von Innotour ein Modellvorhaben. Sie erhielten 8.6 Mio. CHF bzw. 24% der Förderbeiträge. Der Beitrag dieser regionalen Projekte zur Innovationsförderung ist gemäss den Kriterien für Modellvorhaben im Grundsatz garantiert. Im Rahmen dieser Evaluation lässt sich dies indes nur exemplarisch anhand der ausgewählten Fallbeispiele aufzeigen. Bei zwei der drei als Fallbeispiele untersuchten Modellvorhaben findet zudem eine überregionale Zusammenarbeit statt oder ein Transfer des Wissens in andere Regionen ist eingeplant, was wir als Indiz sehen, dass die Modellvorhaben das Potenzial haben, anderswo umgesetzt zu werden.

Aus unserer Sicht bilden die Modellvorhaben eine zweckmässige Ergänzung zu den national ausgerichteten Projekten. Sie bieten die Möglichkeit, in kleinerem Rahmen und mit geringem Mitteleinsatz Ansätze auszuprobieren, die innovativer sind und rascher umgesetzt werden können. Die Erkenntnisse aus diesen Projekten strahlen aus unserer Sicht aber noch zu wenig in andere Regionen aus. Sie sollten vermehrt von anderen Regionen genutzt werden können, sei es mit oder ohne weitere Unterstützung des Bundes. Insbesondere die NRP wäre aus unserer Sicht ein geeignetes Gefäss für Folgeprojekte aus den Modellvorhaben.

5.1.2. Wirkungen von Innotour

Generelle Einschätzung

Die von Innotour geförderten Projekte sind thematisch sehr unterschiedlich. Entsprechend vielfältig sind die Wirkungen, die von den Projekten angestrebt werden. Über die Fallbeispiele hin-

aus konnten im Rahmen der Evaluation keine Wirkungen auf der Ebene von einzelnen Projekten überprüft werden. Die Projekte aus der zweiten Förderperiode sind zudem teilweise noch nicht abgeschlossen oder erst angelaufen.

Bei der Bewertung der Wirkungen und der Wirksamkeit von Innotour stützen wir uns auf die Eigeneinschätzungen der Projektträger, die Ergebnisse der Fallbeispiele und die Einschätzungen der befragten Experten ab. Auf diesen Grundlagen kommen wir insgesamt zu einem positiven Ergebnis: Innotour-Projekte erzielen Wirkung und erreichen die angestrebten Ziele insgesamt gut.

- 85% der befragten Projektträger stufen den Mehrwert und Nutzen des Projekts als sehr gross oder eher gross ein.
- Rund 80% der Projekte erreichen die Ziele ganz oder weitgehend in Bezug auf neue Produkte und Dienstleistungen. Auch bei den Verbesserungen bei den Strukturen und beim Wertschöpfungssystem erachten wir den Zielerreichungsgrad gemäss Selbsteinschätzung mit rund 2/3 als relativ hoch.
- Bei den von uns näher beleuchteten Fallbeispielen stellen wir fest, dass Projekte Resultate und Wirkungen erzielen.
- Auch aus Sicht der befragten Experten zeigen die Innotour-Projekte eine gute Wirkung.
- Mit vier von fünf Projekten wird ein guter Teil der Projekte nach Abschluss der Innotour-Finanzierung weitergeführt.
- Die finanziellen Beiträge des Bundes lösen relativ viele weitere Finanzmittel aus. Mitnahmeeffekte können nicht ausgeschlossen werden, bewegen sich aber im üblichen Rahmen von Förderprogrammen.
- Die Innotour-Projekte sind gemäss Einschätzung der Projektträger bei den Zielgruppen gut bekannt.

Beiträge zu den Zielen von Innotour

Gemäss Befragung der Projektträger zielen die meisten Projekte darauf ab, das Netzwerk zu verbessern, neue Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle zu schaffen und das Wertschöpfungssystem zu verbessern. 65-80% der Projekte, die sich diese Ziele gesetzt haben, erreichen diese Ziele ganz oder weitgehend. Bei den weiteren Zielen von Innotour, dem Schaffen von Wissen für die Tourismusbranche, der Verbesserung bestehender Dienstleistungen und der Aus- und Weiterbildung liegt die (weitgehende) Zielerreichung mit 80-90% noch etwas höher. Nicht unerwartet zeigt sich, dass Ziele zur Schaffung von wettbewerbsfähigen Strukturen und zur Verbesserung des Wertschöpfungssystems anspruchsvoller und schwieriger zu erreichen sind als z.B. neues Wissen zu erarbeiten oder die Aus- und Weiterbildung zu verbessern.

Aus unserer Sicht tragen die Projekte insgesamt gut zu den übergeordneten Zielen von Innotour bei. Sie leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung und mittelbar zum Erhalten oder Schaffen von attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten. Die Beschäftigungswirkungen lassen sich erwartungsgemäss nicht direkt messen, sondern leiten sich indirekt über die Verbesserung der Produkte, Dienstleistungen und wettbewerbsfähiger Strukturen ab.

Inwieweit die bestehenden Strukturen mit Innotour effektiv wettbewerbsfähiger gemacht werden konnten, liess sich im Rahmen der Evaluation nicht direkt überprüfen. Die Eigeneinschätzung der Projektträger, die Fallbeispiele und Experteneinschätzungen liefern dazu aber positive Hinweise.

Erfüllung der Voraussetzungen der Projektförderung

Die gesetzlichen Voraussetzungen bei den geförderten Projekten erachten wir als erfüllt, da sie bei der Beurteilung der Gesuche als Kriterien herangezogen werden.²⁵ Der Ansatz mit nationalen und regionalen Projekten hat sich aus Sicht aller befragten Akteure bewährt. Auch für das SECO ist eine Innovationsförderung im Tourismus mit regionalen Projekten wertvoll.

Die Überbetrieblichkeit ist in der Schweizer Förderpolitik als ordnungspolitischer Grundsatz fest verankert, auch gemäss Ausführungen des Bundesrates in den entsprechenden Botschaften. Wie bereits die Vernehmlassung im Rahmen der Totalrevision 2011, zeigt auch die vorliegende Evaluation, dass die Akteure aus Tourismuskreisen hierzu unterschiedliche Ansichten vertreten. Als hinderlich bezeichnen befragte Akteure bei der Überbetrieblichkeit vor allem die fehlende Unterstützung von Start-ups und künstlich aufgeblähte Organisationsstrukturen, die lediglich eingegangen werden, um dem Kriterium der Überbetrieblichkeit zu genügen. In unseren Augen hat sich der gewählte überbetriebliche Ansatz aber bewährt und kann einen Beitrag leisten, um in der kleinstrukturierten Branche über einzelne Glieder in der Wertschöpfungskette hinaus zu denken und zu handeln. Insbesondere kann das Kriterium helfen, die Strategiefähigkeit der Akteure angesichts der künftigen Herausforderungen zu stärken. In Bezug auf die zu geringe Unterstützung im Start-up-Bereich bestehen andere Instrumente, die vermehrt genutzt werden können.

Inwiefern die geförderten Projekte und Vorhaben die Wettbewerbsfähigkeit stärken, zur nachhaltigen Entwicklung des Tourismus beigetragen und attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen haben, lässt sich im Rahmen der vorliegenden Evaluation nur auf Basis der Eigenaussagen in der Online-Befragung und einzelner Beispiele beurteilen. Dabei zeigt sich, dass gut

²⁵ Genannt sind im Gesetz unter Art.3 die folgenden Voraussetzungen: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz als Tourismusland; Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Tourismus; Schaffung und Sicherung attraktiver Beschäftigungsmöglichkeiten; gesamtschweizerisch angelegte Projekte oder regional/lokal angelegte gemäss Kriterien Modellvorhaben; überbetriebliche Planung und Umsetzung der Projekte.

15% der Projekte dazu beigetragen haben, wettbewerbsfähige Strukturen zu schaffen und das Wertschöpfungssystem zu verbessern.

Bezüglich direkter Beschäftigungswirkung zeigen die Umfragedaten, dass in den allermeisten Fällen keine neuen Stellen geschaffen wurden. In der Regel war dies aber auch nicht zu erwarten und auch nicht Ziel des Projekts. Einzelne Fallbeispiele zeigen eine Wirkung auf die Jobattraktivität (neues Berufsbild Kommunikationsfachmann, Enabling Akteure im Stadttourismus Basel). Wie einzelne Fallbeispiele aufzeigen, können die Projekte auf indirekter Ebene zu längerfristigen Beschäftigungswirkungen führen, etwa wenn sich Hotels besser vermarkten können und sich so die Nachfrage erhöht.

Bezüglich nachhaltiger Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit fällt die Beurteilung schwierig aus: Aus unserer Sicht eignen sich die einzelnen Projekte grundsätzlich, um einen Beitrag zu diesen beiden Zielen leisten zu können. Viele Projekte werden zwar gemäss Aussage der Befragten in einer Form weitergeführt, zumindest teilweise erfolgt dies aber in verminderter Form oder als neues Innotour-Projekt. Inwiefern daher die angestossenen Entwicklungen nachhaltig sind und die Wettbewerbsfähigkeit effektiv gestärkt wird, kann nicht abschliessend beurteilt werden. Festhalten können wir, dass in Bezug auf die Weiterführung einzelner Projekte generell oder in Bezug auf den Transfer in andere Regionen noch Potenziale bestehen. Auf Programmebene schafft Innotour aber die richtigen Anreize, um diese Ziele erreichen zu können.

5.1.3. Informationstätigkeit

Das SECO erbringt im Rahmen der Informationstätigkeit selber einen Teil der Leistungen, z.B. die Redaktion des Newsletters «Insight», oder lässt sie durch externe Akteure erstellen, z.B. beim Tourismussatellitenkonto. Als Informationskanal gegenüber den Zielgruppen dient dem SECO vor allem der Newsletter «Insight» und die Homepage mit einem Beschrieb aller geförderten Projekte. Aus unserer Sicht liegt damit eine fundierte Informationsgrundlage vor.

Allerdings zeigt die Online-Umfrage, dass beispielsweise der Newsletter nur von knapp 40% der Projektträger genutzt wird, um ihre Ergebnisse und Erfahrungen bekannt zu machen – auch weil aktuell im «Insight» jeweils nach Themenschwerpunkt nur eine Auswahl an Projekten portraitiert werden. Auch bei der Zielgruppenerreichung schneidet «Insight» im Vergleich zu anderen Instrumenten, etwa Workshops oder Erfahrungsaustausch, schlecht ab. Aus unserer Sicht besteht deshalb bei der Verwendung der Informationskanäle noch Optimierungspotenzial. Da das SECO aktuell nicht die gesamten vorgesehenen Mittel für die Informationstätigkeit verwendet, bestehen auch finanzielle Möglichkeiten. Gemäss Äusserungen der Akteure bieten sich für die Wissensdiffusion insbesondere Gefässe an, bei denen der Austausch persönlich

stattfindet. Bei einer vermehrten Informationstätigkeit des SECO gilt es hinsichtlich der Mittelverwendung abzuwägen, da die nicht für diese Aktivitäten verwendeten Mittel in die Projektförderung fließen.

5.2. Internationaler Vergleich

Strategische Grundlagen und Zuständigkeiten in anderen Ländern

Tourismusbezogene Innovationsförderung ist in vielen Ländern ein Feld mit fragmentierten Zuständigkeiten. Wenngleich einige Länder explizite ministeriale Zuständigkeiten für den Tourismusbereich vorsehen, ist der Tourismus zumeist in den Wirtschaftsbereich integriert und profitiert damit von all jenen (Innovations-)Strategien und Initiativen, die alle Unternehmen, bzw. insbesondere die KMU, des jeweiligen Landes adressieren. Gleichzeitig gelten auch die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen sowie Einschränkungen für die (einzel-)betriebliche Förderung, wie sie teilweise bereits von EU-Ebene vorgegeben sind.

Um den vielen spezifischen und gleichzeitig interdisziplinären Fragen des Tourismus gerecht zu werden, finden sich auf untergeordneter Ebene der Ministerien oftmals explizite Zuständigkeiten für den Tourismus. Auf dieser Ebene werden die nationalen Tourismusstrategien formuliert. Hierbei zeigen sich im internationalen Vergleich gegenwärtig deutliche inhaltliche Parallelen: sowohl das Innovationsthema als auch die Herausforderungen durch die Digitalisierung bilden in fast allen Tourismusstrategien zentrale inhaltliche Stossrichtungen ab. Sie werden unter anderem durch Themen wie nachhaltiger Tourismus, inklusiver Tourismus, Fachkräftefragen oder Qualifizierungsthemen ergänzt.

Während die Innovationsthematik tendenziell integriert bearbeitet und diskutiert wird, finden sich zu den Herausforderungen durch die Digitalisierung für den Tourismus in vielen Ländern themenbezogene Strategien. Diese werden meist von einer spezifischen Akteurskonstellation getragen, die Kompetenzen und Zuständigkeiten für die Fragestellung zusammenbringt. Inhaltlich zielen die Strategien darauf, die Anforderungen für den Tourismus durch Zusammenführen der nationalen Digitalisierungs-, Wirtschafts- und Tourismusstrategien zu konkretisieren und zu operationalisieren.

Operative Umsetzung und Mitteleinsatz

Primär tragen in den meisten Ländern breite Tourismusförderprogramme dazu bei, durch bottom-up Anschubfinanzierungen innovative Projekte zu ermöglichen. Der innovative Charakter der Projekte wirkt hierbei meist als eines von mehreren Förderkriterien, die eine grundsätzliche Förderfähigkeit der Projekte bedingen. Innovation wird damit zu einer Art Standardanfor-

derung, die in den meisten Fördervorgaben auch nicht näher definiert wird. Allein in den Förderanträgen werden Ausführungen zum innovativen Charakter des entsprechenden Projektes eingefordert. Diese Förderprogramme weisen unterschiedliche finanzielle Ausstattungen auf, in vielen Ländern der EU sind sie zudem mit Mitteln aus der europäischen Strukturförderung gekoppelt. Meist handelt sich um anteilige Anschubfinanzierungen für überbetriebliche Projekte.

In Ergänzung finden sich in vielen Ländern spezifische Initiativen und Programme, die meist einen überschaubaren finanziellen Rahmen aufweisen²⁶. Bei diesen Initiativen zeigen sich zudem ganz unterschiedliche Abwicklungsformate: von thematischen Calls, über Wettbewerbe bis hin zu Challenges oder Labs. Diesen, teilweise neuen Formaten ist gemein, dass sie über ihre begrenzten Fördermittel hinaus durch ihren neuen Auftritt mehr und andere Akteure ansprechen, Sichtbarkeit erlangen und Projektideen generieren wollen. Auch die Forcierung von *cross-innovation* steht bei diesen Initiativen oft im Vordergrund, einerseits durch eine bewusste Öffnung für Experten und Unternehmen anderer Sektoren, aber auch für Start-ups, und andererseits durch das aktive Aufgreifen potenzieller Synergien zwischen diesen neuen Akteuren und bestehenden Tourismuspraktikern. Bisherige Evaluationen weisen diesbezüglich durchaus gute Erfolge nach.

Gegenwärtig zeigt sich bei vielen der Programme und Initiativen, dass sie über die finanziellen Anreize hinaus Eigenleistungen der fördergebenden Instanz umfassen. Das heisst, die finanziellen Förderungen werden in andere Angebote nicht monetärer Art eingebettet, um einen langfristigen und breiten Mehrwert der geförderten Projekte zu sichern. In diesem Sinne werden beispielsweise Coachings, Expertengespräche aber auch Anlässe zum Austausch mit anderen Stakeholdern während der Antragsphase, Netzwerktreffen und begleitende Anlässe während der Abwicklung und Erfahrungsaustausche und unterschiedliche Kommunikationskanäle nach Projektende organisiert. Im Vordergrund steht stets die Intention einerseits einen möglichst grossen Input für die Projekte (von unterschiedlichen Stakeholdern) sowie andererseits eine breite Kommunikation der learnings von den Projekten für andere zu erreichen.

Mögliche Wege und Instrumente für die Schweiz

Bei den meisten der im Benchmark betrachteten Aspekten ist die Schweiz mit Innotour gut aufgestellt und zeigt ein ähnliches Bild. Viele der gegenwärtigen Tendenzen in anderen Ländern sind auch in der Schweiz und bei Innotour abzulesen. Aus unserer Sicht bietet der Benchmark

²⁶ In einigen Fällen handelt es sich um rund eine Million EUR pro Jahr (vgl. Innovationsmillion in Österreich, Digital Tourism Scotland), wobei beispielsweise in Schottland nicht allein öffentliche Mittel, sondern auch gezielt private (Sponsor-)Gelder von Technologie- und anderen Unternehmen eingesetzt werden.

deshalb eine gute Untermauerung der aktuellen Bedingungen und Bestätigung des mit der Tourismusstrategie eingeschlagenen Weges in der Schweiz.

Nichtsdestotrotz zeigen sich Bereiche, in denen die Schweiz bislang noch nicht oder noch nicht in gleichem Ausmass aktiv geworden ist. Als Beispiel lassen sich insbesondere die themenspezifischen Initiativen nennen, die ergänzend zu den breiten Förderprogrammen problembezogen formuliert und einmalig bzw. für einen klar begrenzten Zeitraum umgesetzt werden. Die diesbezüglich angewandten neuen Abwicklungsformate bringen einige Vorteile, die für die Schweiz von Interesse sein könnten. Aber auch in Hinblick auf die Kommunikation der Projekte, ihrer Erfahrungen und insbesondere ihrer Ergebnisse lassen sich im internationalen Vergleich einige spannende Aktivitäten erkennen. Auch die Vielfalt der Transfer- und Austauschinitiativen kann für die Schweiz durchaus Anregungen bieten.

5.3. Beitrag zur Tourismusstrategie

Innotour soll hauptsächlich einen Beitrag leisten, um die «Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts zu stärken», dem vierten Ziel der neuen Tourismusstrategie. Aufgrund der Konzeption von Innotour sind die Projekte vor allem dem angebotsseitigen Bereich zuzuordnen. Die Innotour-Projekte schaffen neue Produkte oder Dienstleistungen respektive verbessern bestehende. Ebenso zielen sie auf die Aus- und Weiterbildung ab, was in den personalintensiven Tourismusbranchen wesentlich dazu beiträgt, die Qualität des Angebots auf dem Markt zu verbessern. Wie die Online-Befragung und die untersuchten Fallbeispiele zeigen, vermögen die geförderten Projekte in diesen Bereichen einen Mehrwert zu leisten. Wir erachten den Zielbeitrag von Innotour zu diesem Ziel der Tourismusstrategie deshalb als gegeben.

Zusätzlich zur Attraktivität der Angebote soll Innotour zwei weitere Ziele der Tourismusstrategie unterstützen, indem die Projekte das Unternehmertum fördern und die Chancen der Digitalisierung nutzen. Die Fallbeispiele zeigen, dass Projekte einen Beitrag zu diesen zwei Zielen der Tourismusstrategie leisten. Zum einen nutzen einige Projekte die neuen technischen Möglichkeiten der Digitalisierung und erarbeiten Wissensgrundlagen dazu:

- **Neue Geschäftsmodelle:** Das Projekt «Tourist Office 3.0» zeigt mögliche Weiterentwicklungen des Geschäftsmodells (touristische Informationsstellen) im Zuge der Digitalisierung auf.
- **Digitale Infrastruktur:** Mehrere Fallbeispiele haben die Möglichkeit digitaler Infrastrukturen genutzt. Das Projekt «Premium Swiss Family Hotels» hat z.B. eine App eingeführt, welche die gemeinsame Vermarktung von Hotels erlaubt, wobei der Gast vor Ort Informationen zum Hotel abrufen kann. Bei der «Schneesportinitiative» wird eine digitale Infrastruktur als Mittel zum Zweck genutzt, indem bereits bestehende und neue Angebote auf einer digitalen Plattform vernetzt werden.

Zum anderen bestehen folgende, eher indirekte Beiträge zur Förderung des Unternehmertums:

- **Ausbildung:** Einzelne Fallbeispiele stärken die Ausbildung qualifizierter Mitarbeiter für die Tourismusbranche, was den touristischen Arbeitsmarkt stärkt (z.B. Projekte «Hotel-Kommunikationsfachmann/-frau EFZ») und einen Beitrag zum Unternehmertum leisten kann.
- **Kooperation:** Eine Kooperation oder ein Erfahrungsaustausch zwischen touristischen Akteuren wirkt der Kleinstrukturiertheit im Schweizer Tourismus entgegen. Dieses Thema wird von mehreren Fallbeispielen aufgegriffen. Ein Beispiel zur Kooperation zwischen Hotels ist das Projekt «Swiss Premium Family Hotels».

Innotour-Projekte leisten bereits heute einen Beitrag zur Tourismusstrategie, namentlich auch zu den beiden neuen Zielen der Digitalisierung und des Unternehmertums. Allerdings setzt das SECO diese Themen nicht proaktiv und vergibt die Projekte nach dem «first-come-first-served»-Prinzip. Die Projekte richten sich demnach stark nach einem «bottom-up»-Ansatz mit entsprechend breiter und wenig gesteuerter Projektvielfalt. Aufgrund der Konzeption von Innotour stellt dies kein Hindernis dar, um die Attraktivität des Angebots zu stärken (Ziel 4 der Tourismusstrategie): Die Ziele und Voraussetzungen für Innotour-Projekte sind deckungsgleich mit dem übergeordneten Ziel der Strategie. In Bezug auf die Ziele 2 und 3 (Unternehmertum und Digitalisierung) erschwert in unseren Augen die aktuelle Konzeption, den Beitrag von Innotour zur Tourismusstrategie künftig zielgerichtet zu stärken.

Die Tourismusstrategie selber scheint bei vielen Akteuren noch wenig bekannt zu sein oder es fehlen ihnen klare Vorstellungen, wie sie diese umsetzen können. So haben sich etwa bei den Fokusgruppengesprächen nur wenige zum Beitrag zur Tourismusstrategie geäußert. Einzelne Akteure finden, der Beitrag könne verstärkt werden, indem Innotour gezielt Projekte zu den Zielen der Strategie (Chancen der Digitalisierung nutzen) priorisiere und dies auch kommuniziere. Der internationale Benchmark zeigt, dass dieses Vorgehen in vielen Ländern bereits angewendet wird, indem innerhalb eines breiten Programms ergänzend gezielte Initiativen und Stossrichtungen verfolgt werden.

Insgesamt sehen wir keinen Widerspruch zwischen der heutigen Konzeption von Innotour und den Zielen der neuen Tourismusstrategie, nicht zuletzt, weil die Tourismusstrategie Themen aufgreift, die sich im Markt offenbaren. Das Ziel 4 der Strategie (Attraktivität des Angebots) ist deckungsgleich mit den Zielen von Innotour und stellt daher keine Herausforderung dar. Aus unserer Sicht bewegen sich die Ziele 2 und 3 der Tourismusstrategie (Unternehmertum und Digitalisierung) aber noch auf einem übergeordneten, abstrakten Niveau. Das «Herunterbrechen» der Strategie und das Füllen mit Inhalten kann diese Ziele der Strategie für die Akteure greifbarer und verständlicher machen und den Beitrag von Innotour dazu stärken. Zu we-

nig klar ist heute, was die beiden genannten übergeordneten Ziele der Strategie für die Zielgruppen in den verschiedenen Bereichen bedeuten. Aus diesen Gründen ist der heutige Beitrag von Innotour zur Tourismusstrategie und den beiden Zielen «Unternehmertum fördern» und «Chancen der Digitalisierung nutzen» aus unserer Sicht eher implizit und könnte fokussierter sein.

5.4. Politik des ländlichen Raumes und der Berggebiete (P-LRB)

In welchem Masse Innotour zur P-LRB beitragen kann, wurde im Rahmen dieser Evaluation am Rande beleuchtet. Innotour und die P-LRB unterscheiden sich konzeptionell, indem die P-LRB auf die Entwicklung des ländlichen Raumes und der Berggebiete im Allgemeinen fokussiert, Innotour hingegen nur auf den Tourismus und dafür auf die gesamte Schweiz. Relevant ist Innotour trotzdem für die P-LRB, weil viele Innotour-Projekte im ländlichen Raum und insbesondere im Berggebiet durchgeführt werden und weil der Tourismus für deren Entwicklung von besonderer Bedeutung ist.

Die P-LRB zielt darauf ab, im ländlichen Raum und Berggebiet die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, ein attraktives Lebensumfeld zu schaffen und eine kulturelle Vielfalt zu gestalten. Von Seiten von Innotour können v.a. regionale Modellvorhaben einen Beitrag zu diesen Zielen leisten, indem sie zu attraktiven touristischen Angeboten und wettbewerbsfähigen Strukturen beitragen und die Zusammenarbeit unter den Akteuren verbessern. Aus unserer Sicht nimmt Innotour nicht explizit Bezug auf die P-LRB, verfolgt aber gleichgerichtete Ziele und leistet einen Beitrag zur Stärkung der regionalen Ebene. Insgesamt sehen wir zur Stärkung der Zusammenarbeit im ländlichen Raum und der Berggebiete vor allem die NRP im Vordergrund. Insbesondere nimmt die Netzwerkstelle Regionalentwicklung «regiosuisse» der NRP eine solche Rolle ein, was bereits im Bericht des Bundesrats zur P-LRB (2015b) aufgezeigt wird. Aus diesem Blickwinkel ist es deshalb zu begrüßen, dass die Koordination zwischen Innotour und der NRP im Untersuchungszeitraum der Evaluation intensiviert wurde.

6. Folgerungen und Empfehlungen

Aus unserer Sicht hat sich Innotour insgesamt als Förderinstrument bewährt. Die Evaluation liefert Hinweise auf eine gute Wirksamkeit und einen hohen Nutzen für die Projektträger. Auch seitens der befragten Akteure konnten wir keine grundsätzliche Opposition vernehmen. Aufgrund dieser Ausgangslage drängen sich unseres Erachtens keine grundsätzlichen Änderungen von Innotour auf. Die folgenden Empfehlungen setzen deshalb bei der Feinabstimmung an und sollen insbesondere zwei Aspekte stärken:

- den Beitrag von Innotour zur neuen Tourismusstrategie,
- einen grösseren Mehrwert aus der Förderung durch Vernetzung und Wissenstransfer.

In der nachstehenden Tabelle fassen wir unsere Empfehlungen sowie deren Adressaten zusammen. Danach gehen wir in den folgenden Kapiteln detailliert auf die Empfehlungen ein.

Tabelle 8: Empfehlungen und Adressaten im Überblick

	Empfehlungen	Adressaten
Konzeption		
E1.	Prinzip der Bottom-up-Förderung beibehalten, aber Bezüge zur Tourismusstrategie verstärken	Bund/SECO, Innotour-Experten
E2.	Bisherige Praxis der Mittelkonzentration fortführen	Bund/SECO
E3.	Breites Innovationsverständnis beibehalten, aber mit Beispielen konkretisieren	Bund/SECO
E4.	An Überbetrieblichkeit festhalten, aber Fördermöglichkeiten für Start-ups und Unternehmertum verbessern	Bund/SECO, Innosuisse
Umsetzung / Wirkungen		
E5.	Zielgruppen über die Schwerpunkte der verschiedenen Förderinstrumente im Tourismus informieren und die Förderstellen besser vernetzen	Bund/SECO, regiosuisse, ggf. weitere Bundes- und kantonale Stellen
E6.	Erfahrungsaustausch und Wissensverbreitung stärker einfordern und unterstützen	Bund/SECO, Projektträger
E7.	Wirkungen von Innotour systematisch überprüfen	Bund/SECO, Projektträger
E8.	Gesuchprozess weiter erleichtern und Kriterien für die Gesuchbeurteilung sichtbarer kommunizieren	Bund/SECO

6.1. Inhalt und Konzeption der Projektförderung

Empfehlung 1: Prinzip der Bottom-up-Förderung beibehalten, aber Bezüge zur Tourismusstrategie verstärken

Die Projektgesuche werden aktuell nach Gesuch Eingang beurteilt, dem Prinzip «First come, first served»-Prinzip entsprechend. Das SECO gibt dazu keine inhaltlichen Themen vor. Eine Themenvorgabe wäre aber grundsätzlich gemäss Artikel 4 Absatz 2 der Verordnung zu Innotour möglich. Die neue Tourismusstrategie beinhaltet Themen in Form von Zielen, Handlungsfeldern und Aktivitäten. Mit den Themen Digitalisierung und Unternehmertum hat sie neue Akzente gesetzt. Zudem sollen die Mittel fokussierter eingesetzt und die Projekte verstärkt auf strategische Schwerpunkte ausgerichtet werden. Damit soll das SECO zwischen den Instrumenten vermehrt Synergien schaffen.

Um den Beitrag von Innotour zur neuen Tourismusstrategie zu erhöhen, empfehlen wir, einen expliziteren Bezug zwischen den Zielen, Handlungsfeldern und Aktivitäten der Tourismusstrategie und der Projektförderung von Innotour herzustellen. Ohne einen solchen Bezug wird nicht klar, wie mit dem aktuellen «Bottom-up»-Ansatz die angestrebten Ziele der Strategie vermehrt unterstützt werden sollen.

Die Projektförderung von Innotour soll durch das SECO thematisch enger an die Tourismusstrategie herangeführt werden, um den Beitrag von Innotour an die Tourismusstrategie zu erhöhen. Durch einen expliziteren Bezug soll das SECO die Zielgruppen animieren, vermehrt Projektideen im Sinne der Tourismusstrategie zu entwickeln. Dazu soll das SECO in der Botschaft zur Standortförderung und in den Grundlagedokumenten von Innotour eng Bezug nehmen auf die Tourismusstrategie, um ein Signal an die Gesuchsteller zu senden, in ihren Projekten engere Bezüge zur Tourismusstrategie herzustellen.

Der Beitrag zu den Zielen der Tourismusstrategie soll vom SECO auch als eines der Kriterien zur Beurteilung der Gesuche eingeführt werden mit einem Hinweis, dass Projekte mit entsprechenden Beiträgen besonders erwünscht sind. Es bildet aber kein «Muss-Kriterium». Das neue Kriterium («Beitrag zur Tourismusstrategie» oder z.B. «Beitrag zur Digitalisierung») soll jedoch klar kommuniziert werden, um eine Wirkung bei den Zielgruppen zu erzielen. Damit soll die Projekteingabe inhaltlich stärker gesteuert, die Wirksamkeit in strategisch relevanten Themenbereichen verbessert und der Beitrag zur neuen Tourismusstrategie erhöht werden. Eine weitgehende Themensetzung im Sinne von thematischen Ausschreibungen (top down) mit einem reservierten Anteil der Fördermittel erachten wir als wenig praktikabel und angesichts des zusätzlichen Aufwands als unnötig.

Mögliche Massnahmen

- Das SECO soll den Beitrag von Innotour zur Tourismusstrategie als übergeordnete Zielsetzung in die Botschaft zur Standortförderung und in die Grundlagendokumente von Innotour aufnehmen und an die Zielgruppen von Innotour kommunizieren.
- Das SECO soll die beiden für Innotour relevanten Ziele «Nutzen der Chancen Digitalisierung» und «Förderung Unternehmertum» konkretisieren, mit Inhalten füllen und gegenüber den Zielgruppen in verständlicher Art und Weise kommunizieren.
- Der Beitrag zur Tourismusstrategie soll als explizites Beurteilungskriterium eingeführt werden im Sinne von: «Kann das vorliegende Projekte einen Beitrag zu den ausgewählten Zielen und Themen der Tourismusstrategie leisten? Und falls ja, welchen?». Im Sinne der Anreizsetzung und Signalwirkung soll das SECO dieses Kriterium gegenüber den Gesuchstellenden offen kommunizieren (vgl. Empfehlung 8).
- Auswahl der Projekte: Projekte, die einen höheren Beitrag zu leisten vermögen, sollen bei gleichzeitiger Beurteilung priorisiert werden. Aufgrund des aktuellen Vorgehens nach dem «First come, first served»-Prinzip dürfte eine effektive Priorisierung aber eher gegen Ende einer Umsetzungsperiode relevant werden, wenn die Fördermittel knapper werden.
- Das SECO soll Best-Practice-Beispiele aus bereits durchgeführten Projekten aufbereiten und gegenüber den Zielgruppen kommunizieren.

Adressaten

Bund/SECO:

- Bezüge deklarieren in der Botschaft zur Standortförderung und in den Grundlagendokumenten von Innotour.
- Ausgestaltung des Kriteriums, Aufnahme in Kriterienkatalog, Berücksichtigung bei Verfügung.
- Kommunikation der Tourismusstrategie und deren konkreten Bedeutung und Inhalte mit Bezug auf Innotour, Aufarbeitung konkreter Best Practices.
- Kommunikation des gewünschten Zielbeitrags und des neuen Beurteilungskriteriums gegenüber den Zielgruppen.

Innotour-Experten

- Berücksichtigung des neuen Kriteriums bei der Beurteilung.

Rechtlicher Anpassungs- und Ressourcenbedarf

- Auf Basis der aktuellen Verordnung kann die Empfehlung umgesetzt werden.

- Konzeptioneller Anfangsaufwand beim SECO, danach ohne wesentliche Kostenfolge umsetzbar, da u.a. die laufende Kommunikation weitestgehend in bestehenden Gefässen eingebaut werden kann.

Empfehlung 2: Bisherige Praxis der Mittelkonzentration fortführen

Das Bundesgesetz gibt vor, den grösseren Teil der Mittel von Innotour auf «wenige, bedeutende Vorhaben» zu konzentrieren. Dies rückt in der Tendenz grössere und nationale Projekte in den Fokus.

Innotour unterstützt zudem grundsätzlich Projekte im Sinne einer Anschubfinanzierung. Projekte, welche dauerhaft finanziert werden können, sind in der Botschaft über die Standortförderung 2012-2015 beschrieben und umfassen insbesondere statistische Grundlagen und den «Milestone».

Innotour soll die aktuelle Praxis in Bezug auf die Mittelkonzentration fortführen und tendenziell noch stärken, soweit dies im Prozess der Gesucheingabe und -beurteilung möglich ist. Das SECO soll den Begriff «bedeutende Vorhaben» gegenüber den Zielgruppen noch besser darlegen und kommunizieren, um bereits bei den Gesuchen auf eine stärkere Mittelkonzentration hinzuwirken. Da bedeutendere Vorhaben unter Umständen auch längere Umsetzungszeit benötigen, soll das SECO zudem prüfen, ob es im Sinne der weiteren Mittelkonzentration zweckmässig ist, gewisse Projekte über mehr als eine Projektphase hinweg zu unterstützen.

Adressaten

Bund/SECO:

- Verständnis des SECO von «bedeutenden Vorhaben» kommunizieren.
- Neue Themen/Projekte für längerfristige Unterstützung prüfen und ggf. festlegen.

Rechtlicher Anpassungs- und Ressourcenbedarf

- Bedingt keine Anpassungen bei Gesetz und Verordnung. Neue Themen für eine längerfristige Unterstützung im Sinne der Mittelkonzentration sollten zumindest in der Botschaft zur Standortförderung für die nächste Umsetzungsperiode aufgezeigt werden.
- Keine resp. höchstens geringe Kostenfolge (Kommunikation).

Empfehlung 3: Innovationsverständnis weiterhin breit fassen, aber mit Beispielen konkretisieren

Die von Innotour unterstützten Projekte weisen eine breite Themenpalette auf. Die Art der Innovation und der Innovationsgrad können je nach Innotour-Projekt sehr unterschiedlich sein.

Diese Praxis hat sich bewährt, weil sie der Vielfalt der Akteure und Projekte im Tourismus entgegenkommt und dem Bottom-up-Ansatz entspricht.

Innotour soll auch künftig am breiten Innovationsbegriff festhalten und Innovationen unterstützen in unterschiedlichen Phasen, unterschiedlicher Art (Produkte, Prozesse, Strukturen) und von unterschiedlichem Neuigkeitsgrad (neu für die Welt, die Schweiz, die Region). Das SECO soll die Gesuchsteller in den Gesuchen anhalten, über die Art und den Grad der Innovation des Projekts näher Auskunft zu geben. Das SECO soll dazu gegenüber den Zielgruppen darlegen, wie die Innovationen nach den verschiedenen oben genannten Merkmalen eingeordnet werden. Ein besonderes Augenmerk soll den Struktur- und Prozessinnovationen gelten, um diese noch stärker zu fördern. Strukturinnovationen stimmen zudem gut mit dem Kriterium der Überbetrieblichkeit überein und tragen dazu bei, Projekte zu unterstützen, die in übergeordnete Wertschöpfungssysteme eingebettet sind.

Adressaten

Bund/SECO:

- Darlegen des Innovationsverständnisses und der Innovationenarten, die von Innotour unterstützt werden. Kommunikation an die Zielgruppen.

Rechtlicher Anpassungs- und Ressourcenbedarf

- Bedingt keine Anpassungen bei Gesetz und Verordnung.
- Keine resp. höchstens geringe Kostenfolge (Kommunikation).

Empfehlung 4: An Überbetrieblichkeit festhalten, aber Fördermöglichkeiten für Start-ups und Unternehmertum verbessern.

Innotour-Projekte müssen gemäss Bundesgesetz überbetrieblich ausgerichtet sein, was auch einem Grundsatz der Wirtschaftspolitik der Schweiz entspricht. Von diesem Grundsatz sollte das SECO nicht abweichen und das Kriterium der Überbetrieblichkeit beibehalten. Wir empfehlen allerdings, in Bezug auf die Start-up-Förderung im Tourismusbereich neue Möglichkeiten zu prüfen und Verbindungen zu anderen Förderprogrammen wie Innosuisse zu verstärken. Hierbei geht es in erster Linie um die Frage, in welchem Rahmen das SECO Start-ups und das Unternehmertum im Tourismusbereich über Innotour und weitere Instrumente (KMU-Politik, NRP) unterstützen kann und wie Tourismusunternehmen besser an die Förderagentur Innosuisse herangeführt werden können, einerseits durch die Sensibilisierung der Förderagentur auf die Tourismusförderung, andererseits durch die Sensibilisierung der Unternehmen auf die Förderinstrumente von Innosuisse. Neben der F&E-Projektförderung verfügt Innosuisse über eine Reihe

von Instrumenten, um Innovationen, Start-ups und das Unternehmertum zu fördern (F&E-Projektförderung, Innovationsmentoring, Start-up-Coaching und Training, Nationale Thematische Netzwerke u.a.).

Adressaten

Bund/SECO:

- Prüfen der Unterstützungsmöglichkeiten von Innotour, NRP und KMU-Politik zur Förderung von Start-ups und Unternehmertum.
- Austausch mit Innosuisse und prüfen, wie Innosuisse Innovationen im Tourismus vermehrt fördern kann.
- Information von Unternehmen und Forschungsinstitutionen im Tourismus über die Fördermöglichkeit von Innosuisse.

Innosuisse:

- Prüfen, wie Innosuisse Innovationen, Unternehmensgründungen und Unternehmertum im Schweizer Tourismus stärker fördern kann und wie die bestehenden Instrumente von den Tourismusakteuren besser genutzt werden können (F&E, Start-up, Entrepreneurship u.a.).

Rechtlicher Anpassungs- und Ressourcenbedarf

- Zu klären, ob allenfalls bei einer Start-up-Förderung gewisse rechtliche Anpassungen im Bundesgesetz zu Innotour nötig wären.
- Ggf. erhöhter Koordinationsaufwand mit Innosuisse.

6.2. Umsetzung / Wirkungen

Empfehlung 5: Zielgruppen über die Schwerpunkte der verschiedenen Förderinstrumente im Tourismus besser informieren und die Förderstellen im Bereich Tourismus besser vernetzen

Innotour ist nicht das einzige Förderinstrument im Bereich des Tourismus. Auf nationaler Ebene sind beispielsweise ST, SGH und die NRP zu erwähnen, hinzu kommen weitere Instrumente auf kantonaler oder regionaler/kommunaler Ebene. Insbesondere zur NRP ergeben sich engere Schnittstellen, so dass die Unterschiede zwischen den beiden Instrumenten für die Tourismusakteure in den Regionen teils unklar sind resp. nicht genug wahrgenommen werden, da mit beiden Instrumenten regionale Tourismusprojekte unterstützt werden.

Um in der kleinstrukturierten Tourismusbranche mit Innotour eine breitere Wirkung zu erzielen, sollen insbesondere Akteursgruppen, welche wenig vertraut sind mit der Projektförderung und -eingebe, noch stärker sensibilisiert und angesprochen werden. Das SECO verfügt

dazu als nationaler Akteur über einen guten Überblick über diese weiteren Instrumente und Programme.

Das SECO soll die Massnahmen fortführen, die es eingeleitet hat, um die komplementären Schwerpunkte der Förderinstrumente im Tourismus zu stärken, insbesondere zwischen Innotour und NRP. Zusätzlich soll es die Komplementarität der verschiedenen Instrumente bei den Tourismusakteuren in den Kantonen, Regionen und Destinationen bekannter machen. Das SECO und die kantonalen Förderstellen sollen dabei auch auf die zeitliche Komponente hinweisen: Im Rahmen von Innotour können im Sinne einer Initialzündung neue Themen und Aspekte aufgenommen und Pilotprojekte durchgeführt werden. Im Rahmen der NRP können in der Folge vermehrt Anschlussprojekte realisiert werden, um die Projekte breiter umzusetzen und die Erkenntnisse längerfristig zu nutzen.

Gleichzeitig soll das SECO die Zielgruppen von Innotour für weitere Förderinstrumente des Bundes sensibilisieren. Insbesondere sollen die Verantwortlichen der nationalen, kantonalen und regionalen Stellen über die diversen Fördermöglichkeiten Bescheid wissen und besser vernetzt sein, um die Gesuchsteller jeweils an die geeignete Stelle oder die zuständigen Personen weiterleiten zu können.

Mögliche Massnahmen

- Testen neuer Formen der Kommunikation, z.B. in Form von Videos oder spezifischer Kurzworkshops/-sessions im Programm von bestehenden Veranstaltungen (vgl. zum Beispiel die Workshop-Angebote von STR zum Data-Handling an akademischen Konferenzen im Tourismusbereich²⁷).
- Übersichtsseite mit Informationen zu den bestehenden Förderstellen (neben NRP insb. auch Innosuisse) auf der Homepage von Innotour resp. Einbinden und Kommunizieren der neuen Übersichtsplattform von regiosuisse.
- Vermehrte Information der Kantone, Regionen und Destinationen, damit diese Innotour als Förderinstrument kennen und weiterempfehlen können.

Adressaten

Bund/SECO:

- Innotour und NRP: Weiterführung der eingeleiteten Massnahmen, gegenseitige Unterstützung und Absprache bezüglich Kommunikation der beiden Förderinstrumente.
- Kommunikation der Förderlandschaft, u.a. darlegen in der Botschaft zur Standortförderung, Einbindung der neuen Übersichtsplattform von regiosuisse.

²⁷ Siehe <https://www.strglobal.com/products/share-center>.

- Vernetzung lokaler Akteure und Multiplikatoren.

regiosuisse:

- Kommunikation der Förderlandschaft (NRP, Innotour, Innosuisse u.a.) gegenüber den Zielgruppen insbesondere über die neue Plattform.

Weitere Akteure:

- Ggf. Einbindung weiterer Bundes- und kantonaler Stellen.

Rechtlicher Anpassungs- und Ressourcenbedarf

- Bedingt keine Anpassungen bei Gesetz und Verordnung.
- Koordinations- und Informationsbedarf SECO-intern, zwischen Verwaltungsstellen horizontal auf Bundesebene und vertikal zwischen Bund, Kantonen und Regionen/Gemeinden.

Empfehlung 6: Erfahrungsaustausch und die Wissensverbreitung stärker einfordern und unterstützen

Teilweise bestehen keine oder nur lose Verbindungen zwischen einzelnen Projektträgern in den verschiedenen Regionen. Ein Erfahrungsaustausch von Akteuren inhaltlich ähnlicher Projekte findet aktuell wenig statt. Der Wissenstransfer ist nicht optimal, Verbesserungen in diesem Bereich können helfen, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Innotour-Projekte zu steigern. Insbesondere regionale Modellvorhaben eignen sich zum Transfer in andere Regionen. Innotour soll deshalb verstärkt darauf achten und Unterstützung bieten, damit das erarbeitete Projektwissen nicht verloren geht und in anderen Projekten (z.B. im Rahmen der NRP) oder in Anwendungen und Produkten im Markt weiter in Wert gesetzt werden kann.

Das SECO soll Projekte mit ähnlichen Inhalten resp. zu ähnlichen Themen bündeln und zu einem Erfahrungsaustausch unter den Projektnehmern und weiteren Tourismusakteuren anregen bzw. einen solchen einfordern, sowohl bei regionalen Modellvorhaben als auch bei nationalen Projekten. Damit soll das erarbeitete Wissen unter den Projektträgern verschiedener Ebenen und Regionen verbreitet werden. In besonderem Masse sehen wir bei den regionalen Modellvorhaben Handlungsbedarf.

Mögliche Massnahmen

- **Nachfolgeaktivitäten aus Modellvorhaben:** Das SECO soll Regionen beim Transfer bereits bestehender Modellvorhaben unterstützen und dazu die bestehenden Informationsgefässe

optimieren, um gezielter einzelne Akteure miteinander vernetzen zu können: Wie und welche Projekte könnten in anderen Regionen (bei Modellvorhaben) resp. auf kantonaler Ebene (Anschlussprojekte in Kantonen/Regionen) weiterbestehen? Dazu sollen nach Möglichkeit neue Kanäle und Formate verwendet werden, z.B. Videos oder Info-Blätter zu Case Studies oder Best Practices, Auszeichnung der besten Halbjahres-/Monatsprojekte, etc.

- **Wissenstransfer:** Das SECO soll die Vernetzung und die Verbreitung von erarbeitetem Wissen unter den Akteuren stärker unterstützen, z.B. direkt in der täglichen Korrespondenz mit den verschiedenen Akteuren, über regiosuisse und über touristische Plattformen, oder indem regiosuisse als «enabler» für die Kommunikation von Innotour-Ergebnissen im NRP-Rahmen genutzt wird.
- **Coaching:** Einbezug von externen Fachpersonen aus Forschung und Wirtschaft, welche von den Projektträgern konsultiert werden können, um Feedback und neue Anstösse zu laufenden oder geplanten Projekten zu erhalten (ggf. auch bereits in der Antragsphase machbar), z.B. durch Präsentation von Projektergebnissen, Coaching-Gespräche oder Austauschforen. Zu prüfen wäre, welcher Rahmen für diese Leistungen in Frage kommt. Möglich sind unverbindliche Empfehlungen durch Externe bis hin zu einem Einbezug eines fix beauftragten Expertenboards.
- **Verstärkte Einbindung der Projektträger:** Verpflichtung zu Weitervermittlung von Kontakten, zu Auftritten an Veranstaltungen z.B. von regiosuisse in die Verfügungen aufnehmen. Gemäss Aussagen der Akteure eignen sich für die Wissensdiffusion insbesondere Instrumente, bei welchen der Austausch persönlich stattfindet: Workshops, Erfahrungsaustausch, Präsentation der Ergebnisse, Anlässe von Verbänden. Vorstellbar ist zudem, gewisse Veranstaltungen/Treffen für weitere interessierte Kreise zu öffnen. Projektträger sollen aktiver bei der Verbreitung des erarbeiteten Wissens mitwirken, z.B. über das Aufzeigen, ob eine Projektweiterführung zweckmässig wäre und mit welchen Ressourcen das Weiterführen eines Projekts über eine Dauer von mindestens 1-3 Jahren gesichert werden könnte.

Adressaten

Bund/SECO:

- Prüfung und Umsetzung möglicher Massnahmen.
- Einbezug und Verpflichtung der Projektakteure.
- Verstärkte Nutzung der Informationstätigkeit, um Ergebnisse von Projekten direkt potenziellen Projektträgern zu vermitteln.
- Prüfen, welche Transfer- und Vernetzungsaufgaben über die Plattform von regiosuisse z.T. geleistet werden können.

Projektträger:

- Teilnahme an Vernetzungsanlässen, Nutzung weiterer neuer Gefässe, Weitergabe von Informationen und Erkenntnissen.
- Aktivere Verbreitung des erarbeiteten Wissens und der Wirkungen.

Rechtlicher Anpassungs- und Ressourcenbedarf

- Bedingt keine Anpassungen bei Gesetz und Verordnung.
- Je nach Wahl und Tiefe der Massnahmen bedarf es kleinerer oder grösserer Mittel.
- Der Aufwand bei den Projektträgern soll in den Projektbudgets einberechnet werden.
- Der zusätzliche Mittelbedarf des SECO für Informationstätigkeiten sollte mit dem bisher nicht genutzten Anteil der maximal vorgesehenen 15% der Fördermittel zu decken sein.

Empfehlung 7: Wirkungen von Innotour systematisch überprüfen

Aufgrund der inhaltlichen Breite der geförderten Projekte sind auch die Wirkungen von Innotour vielfältig. Einige Innotourprojekte haben über ihre eigentliche Projektdauer hinaus eine zeitlich beschränkte Wirkung, indem sie zum Beispiel nicht weiterverfolgt werden oder das erarbeitete Wissen nicht weitergegeben wird. Erfahrungen aus Modellvorhaben werden tendenziell noch zu selten von anderen Regionen genutzt. Der Beitrag der Innotour-Projekte etwa zur Erstellung neuer Produkte oder zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kann gesteigert werden. Um die kurz- und längerfristigen Wirkungen von Innotour zu steigern, sollten die Wirkungen von Innotour systematisch erfasst werden.

Um die Wirkungen von Innotour zu erfassen und die Wirksamkeit weiter zu erhöhen, soll das SECO ein System für eine systematische Wirkungsüberprüfung entwickeln und Auskünfte von Projektträgern über die erwarteten und realisierten Wirkungen einfordern. Es soll prüfen, wie die Wirkungen von Innotour-Projekten mit einer Auswahl von qualitativen und quantitativen Indikatoren systematisch erfasst und bewertet werden können. Interessant sind dabei insbesondere auch Erkenntnisse über die Wirkungen und Folgeaktivitäten nach formellem Abschluss der Innotour-Projekte. Zu diesem Zweck soll das SECO u.a. die Projektträger zu 1-2 Nachbefragungen vertraglich verpflichten.

Mögliche Massnahmen

- Frühzeitiges Einfordern von Informationen zur Möglichkeiten hinsichtlich der Weiterführung der Projekte im Rahmen der Gesuchstellung.
- Aufbau eines Systems zur Wirkungsüberprüfung mit einem kleinen Set an Schlüsselindikatoren (z.B. Angaben zur Projektweiterführung, Zielerreichung, Beschäftigungswirkungen etc.).

Verpflichtung der Projektträger zur Auskunfterteilung zu gegebenen Zeitpunkten (bei Projektende als Bestandteil des Schlussberichtes, 2 Jahre nach Abschluss).

Adressaten

Bund/SECO:

- Einbezug von Weiterführungsaspekten in den Projektgesuchen und Kommunikation dieses Kriteriums im neuen Merkblatt (vgl. Empfehlung 8).
- Aufbau eines Systems zur Wirkungsüberprüfung, Ergänzung der Vorgaben gegenüber den Projektträgern in den Verfügungen.

Projektträger:

- Aktiverer Einbezug etwaiger Weiterführungsmöglichkeiten bei der Gesuchstellung.
- Beantwortung der Fragen zur Wirkungsüberprüfung im Schlussbericht und 1-2 Jahre nach Projektende.

Rechtlicher Anpassungs- und Ressourcenbedarf

- Bedingt keine Anpassungen bei Gesetz und Verordnung; Anpassung bestehender interner Richtlinien oder Kriterienraster für die Beurteilung der Gesuche.
- Für die Wirkungsüberprüfung entsteht ein begrenzter personeller/finanzieller Zusatzaufwand. Das System soll schlank gehalten und in bestehende Prozesse und Berichterstattungen integriert werden, um den Aufwand in Grenzen zu halten.

Empfehlung 8: Gesuchprozess weiter erleichtern und Kriterien für die Projektvergabe sichtbarer kommunizieren

Der aktuelle Prozess seitens SECO bei der Abwicklung der Gesuche und während der Projektumsetzung wird von den Akteuren als im Grossen und Ganzen schlank und effizient eingestuft. Trotzdem bleibt bei der Gesucheingabe und der Berichterstattung während der Projektumsetzung ein gewisser Optimierungsbedarf. Insbesondere kleinere Akteure verfügen oft nicht über das notwendige Wissen und die erforderlichen Ressourcen und Tools.

Kleinere Optimierungsmöglichkeiten bieten sich deshalb an: Das SECO soll den Gesuchprozess weiter erleichtern, indem es zusätzliche Hilfestellungen und Tools auf der Homepage anbietet und die Effizienzsteigerungsmöglichkeiten der Digitalisierung nutzt. Ebenso sollen die Ziele von Innoutour mit Bezug zur Tourismusstrategie und die Vergabekriterien sichtbarer kommuniziert werden.

Mögliche Massnahmen

- Die Vergabekriterien sollen mittels Merkblatt direkt auf der Homepage bei den Gesuchdokumenten kommuniziert werden. Zu prüfen ist, inwiefern ein solches neues Merkblatt genutzt werden kann, um auf die Ziele der Tourismusstrategie hinzuweisen.
- Das Eingabeprozedere soll weiter vereinfacht werden, z.B. mittels Hilfe-Tools wie etwa Vorlagen für das Projektbudget. Mit überschaubarem Aufwand umsetzbar, sollen so vermehrt Online-Formulare eingesetzt werden.

Adressaten

Bund/SECO:

- Bereitstellung weiterer Hilfeleistungen (Tools, Entscheidungskriterien etc.).

Rechtlicher Anpassungs- und Ressourcenbedarf

- Bedingt keine Anpassungen bei Gesetz und Verordnung.
- Kein nennenswerter Zusatzaufwand.

Literatur

- BMNT 2018:** Die Organisation des Tourismus in Österreich. Handbuch. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, Sektion 9, Jänner 2018, Wien.
- BMFWF / WKÖ/ Österreich Werbung 2017:** Digitalisierungsstrategie für den Österreichischen Tourismus. Bundesministerium für Wirtschaft, Forschung und Wissenschaft (Sektion Tourismus) in Kooperation mit Wirtschaftskammer Österreich (Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft) und Österreich Werbung, September 2017, Wien.
- BMWi 2017:** Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung. 18. Legislaturperiode. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.
- Bundesrat 2010a:** Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz: Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 08.3969, Darbellay vom 19. Dezember 2008, Bern, 18. Juni 2018.
- Bundesrat 2010b:** Erläuternder Bericht zur Totalrevision des Bundesgesetzes über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (Innotour), Vernehmlassungsunterlage, Bern, 25. Juni 2010.
- Bundesrat 2011:** Botschaft über die Standortförderung 2012-2015, Bern, 2011.
- Bundesrat 2013:** Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates, Bericht in Erfüllung der Motion 12.3985 der Finanzkommission des Nationalrates vom 09.11.12 und der Motion 12.3989 der Finanzkommission des Ständerates vom 13.11.12, Bern, 26. Juni 2013.
- Bundesrat 2015a:** Botschaft über die Standortförderung 2016-2019, Bern, 2015.
- Bundesrat 2015b:** Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete, Bern, 2015.
- Bundesrat 2017:** Tourismusstrategie des Bundes, Bern, 2017.
- CIT 2018:** Assurer le succès touristique de nos territoires. Sommaire. Conseil interministériel du tourisme - 19 janvier 2018, Paris.
- CSES 2013:** Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU - An Evaluation Approach to Establishing 20 Cases of Innovation and Good Practice. Final Report. Centre for Strategic and Evaluation Services, Kent.
- Deutscher Bundestag 2016:** Überblick zur Förderung des Inlandstourismus in Deutschland. Sachstand, Wissenschaftliche Dienste, Berlin.
- DGE 2016:** L'innovation dans le tourisme : diagnostic et perspectives. Analyses. Études Économiques. Direction Générale des Entreprises, Mai 2016, Paris.
- DGE 2018a:** France Tourisme Lab, le réseau national d'incubateurs et d'accélérateurs touristiques. Direction Générale des Entreprises - Sous-Direction du Tourisme, Januar 2018, Paris.
- DZT 2016:** Jahresbericht. Deutsche Zentrale für Tourismus, Berlin.

- DZT 2017:** Zahlen, Fakten und Daten 2016. Deutsche Zentrale für Tourismus, Berlin.
- Ecoplan 2016:** Förderprogramm Innotour, Befragung der Gesuchstellenden, Suter, S., Meuli, N. und Büchler, S., Studie im Auftrag des SECO, Bern, 9. November 2016.
- Egger, R./ Gula, I./ Walcher, D. 2016:** Open Tourism – Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry.
- EU 2017:** Leitfaden EU-Förderung für den Tourismussektor 2014-2020. Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU, Brüssel.
- Grob, U. und Kämpf, R. 2018:** Tourismuspolitik des Bundes gewinnt an Schlagkraft, Die Volkswirtschaft, 91. Jahrgang, Nr. 3/2018, Bern.
- Hall, M. / Williams, A. 2008:** Innovation and Tourism. Series: Contemporary Geographies of Leisure, Tourism and Mobility, New Zealand.
- MiBact 2017:** PST 2017-2022 Italia paese per viaggiatori. Strategic Plan for Tourism. Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. Rom.
- OECD 2006:** Innovation and Growth in Tourism. Paris.
- OECD 2018:** OECD Tourism Trends and Policies 2018. OECD Publishing (<http://dx.doi.org/10.1787/tour-2016-en>), Paris.
- ÖHT 2017:** Bewährtes für Neues. Tätigkeitsbericht der Österreichischen Tourismusbank, Wien.
- Scottish Tourism Alliance 2012:** Tourism Scotland 2020. Edinburgh.
- Scottish Tourism Alliance o.J.:** Highlands Tourism Action Plan 2020 – Delivering the national Tourism Strategy in the Highlands.
- Scottish Tourism Alliance o.J.:** Skills Investment Plan for Scotland's tourism sector. Skills Development Scotland. Edinburgh.
- Secretaría de Estado de Turismo 2014:** Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015. MinETAD, Madrid.
- SEGITTUR 2015:** Smart Destination Report: Building the Future. Madrid.
- Staatsekretariat für Wirtschaft SECO 2016:** Das Förderkonzept von Innotour, 06.12.2016, <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html> [abgerufen im März 2018].
- Standortagentur Tirol 2017:** Von der Idee zur Innovation - Ein praktischer Wegweiser für touristische Unternehmen. In Kooperation mit dem IFIT Institut für innovativen Tourismus, Innsbruck.
- STB 2017:** Tourism innovation challenge for hotels - Challenge document. Singapore Tourism Board, Mai 2017, Singapur.
- TourComm Germany GmbH & Co KG 2014:** Pflichtenheft interaktives Schulungstool für Basel Tourismus, 2014, Berlin.

Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus 2010: Schluss-evaluation Innotour, Evaluation des Förder- und Finanzierungsansatzes, Bieger, Th., Bertelli, P., Weinert, R., St. Gallen, Januar 2010.

UNWTO 2014: International tourism trends in EU-28 member states Current situation and forecasts for 2020-2025-2030. Tourism Market Trends Programme, Prepared for the European Commission, Directorate General for Enterprise and Industry, Brüssel.

WKÖ 2017: Aktuelle Innovationsförderung im Überblick. Infoblatt Innovation, Wien.

WTTC 2017: Travel & Tourism Economic Impact 2017. World Travel & Tourism Council, London.

Internetquellen für den internationalen Vergleich:

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (D), Dossier Tourismus (<http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismus.html>)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (D), Förderdatenbank (<http://www.foerderdatenbank.de/>)
- Campus de l'innovation, Montpellier (F), (<https://campusdelinnovation.vimeet.events/fr/>)
- Deutscher Tourismusverband (<https://www.deutschertourismusverband.de/>)
- Direzione Generale Turismo, Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo (I), (<http://www.turismo.beniculturali.it/direzione-generale-turismo/>)
- Edinburgh Tourism Challenge (SCO), (<https://www.edinburghtourismchallenge.com>)
- Innovationsfinder der Deutschen Tourismuspreis, Deutscher Tourismusverband (D) (<https://www.deutschertourismuspreis.de/innovationsfinder/>)
- Innovationsförderung, Wirtschaftskammer Österreich WKÖ (AT), (<https://www.wko.at/service/innovation-technologie-digitalisierung/innovationsfoerderung.html>)
- La Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P (SEGITTUR) (ES), (<http://www.segittur.es/es/inicio/index.html>)
- Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (MinETAD) (ES), (www.minetad.gob.es/)
- Piano Strategico del Turismo, Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo (I), (<http://www.turismo.beniculturali.it/home-piano-strategico-del-turismo/>)
- Secretaria de Estado de Turismo, MinETAD (ES), (<http://www.minetad.gob.es/turismo/es-ES/Paginas/IndexTurismo.aspx>)
- Singapore Tourism Awards, Singapore Tourism Board STB (SGP), (<https://www.singaporetourismawards.com>)
- Singapore Tourism Board (STB) (SGP), (<https://www.stb.gov.sg/>)
- TOP- Tourismusförderungen, Tourismusbank Österreich ÖHT (AT), (<http://www.oeht.at/finanzierung-und-foerderungen/top-tourismus-impuls/>)

- Tourismus Digital, Ideenwettbewerb Baden-Württemberg (D), (<https://tourismusdigital-bw.de/>)
- Transferprojekte Ideenwettbewerb Baden-Württemberg (D), (<https://www.wirtschaft-digital-bw.de/massnahmen/ideenwettbewerb-transferprojekte/>)
- Übersicht zu Fördermöglichkeiten, Invest in Austria (AT), (<https://investinaustria.at/de/sectoren/tourismus/foerderungen.php>)
- Welcome City Lab, Paris & Co (F), (<http://welcomecitylab.parisandco.paris/>)

Annex

A1. InterviewpartnerInnen und Workshopteilnehmende

In den nachfolgenden Tabellen listen wir alle Personen auf, die wir im Rahmen dieser Evaluation interviewt haben/und oder die an einem Workshop/Fokusgruppengespräch teilgenommen haben.

Tabelle 9: Experteninterviews – befragte Personen

Name	Vorname	Organisation
Arpagaus	Eugen	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Bianco	Eric	Service du développement économique Valais
Christeller Kappeler	Annette	SECO, Regional- und Raumplanungspolitik
Gisi	Barbara	Schweizer Tourismus-Verband STV
Nydegger	Martin	Schweiz Tourismus
Pasche	Philippe	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH
Perren	Marcel	Luzern Tourismus AG
Platzer	Casimir	GastroSuisse
Rapin	Maurice	Seilbahnen Schweiz SBS
Züllig	Andreas	hotelleriesuisse

Tabelle INFRAS.

Tabelle 10: Fokusgruppen – Teilnehmende

Name	Vorname	Organisation
Bailly	Vincent	Office du Tourisme du Canton de Vaud OTV
Weber	Kaspar	Agenzia turistica ticinese ATT
Morard	Pierre-Alain	Union Fribourgeoise du Tourisme UFT
von Gunten	Fredi	Schweiz Mobil
Michlig	Roger	STRATOS-Netzwerk/RW Oberwallis AG
Allemann	Thomas	hotelleriesuisse
Vinzens	Martin	Bundesamt für Raumentwicklung ARE
Rudaz	Gilles	Bundesamt für Umwelt BAFU
Conrad	Barbara	Ufficio per lo sviluppo economico, Kanton Tessin
Tritten	Martin	Standortförderung, Kanton Bern
Weber	Martin	Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Moser	Peter	Bundesamt für Sport BASPO

Tabelle INFRAS.

Tabelle 11: Fallbeispiele – Befragte ExpertInnen

Name	Vorname	Organisation
Bailly	Vincent	Office du Tourisme du Canton de Vaud OTV
Baumann	Christian	Schweizer Alpenclub SAC
Bolliger	Janine	hotelleriesuisse
Egloff	Daniel	Basel Tourismus
Enzler	Rafael	IG Tourist Office 3.0
Frieden	Tanja	Verein Schneesportinitiative Schweiz
Salamin	Jérôme	Swiss Peak Experience
Müller	Tina	Netzwerk Schweizer Pärke
Vogel	Patric	Premium Swiss Family Hotels

Tabelle INFRAS.

Tabelle 12: Expertenworkshop – Teilnehmende

Name	Vorname	Organisation
Beritelli	Pietro	Universität St. Gallen
Lehmann	Therese	Universität Bern
Schegg	Roland	HES-SO Wallis
Steiner	Thomas	Bulliard Immobilien
Stettler	Jürg	Hochschule Luzern

Tabelle INFRAS.

Tabelle 13: Validierungsworkshop – Teilnehmende

Name	Vorname	Organisation
Bianco	Eric	Service du développement économique Valais
Perren	Marcel	Luzern Tourismus AG
Platzer	Casimir	GastroSuisse
Gisi	Barbara	Schweizer Tourismus-Verband STV
Rapin	Maurice	Seilbahnen Schweiz SBS
Pasche	Philippe	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH
Beritelli	Pietro	Universität St. Gallen
Stettler	Jürg	Hochschule Luzern
Schegg	Roland	HES-SO Wallis
Steiner	Thomas	Bulliard Immobilien
Allemann	Thomas	hotelleriesuisse

Tabelle INFRAS.

Tabelle 14: Internationales Benchmarking – Kontaktpersonen und Interviews

Name	Vorname	Organisation, Funktion
Breithut	Martina	Projektleitung Ideenwettbewerb «Tourismus Digital» Ministerium der Justiz und für Europa Baden-Württemberg (D), Referat V 4/Tourismus Deutschland
Ceciliani	Pierpaolo	Direzione Generale Turismo Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo Italien
Dexeus	Romero Carlos	Director of Tourism Research, Development and Innovation Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turística (SEGITTUR) Spanien
Lamb	Aileen	Scottish Enterprise, Business Tourism For Scotland Schottland
Lim	Candace	Senior Manager für Tour & Industry Development Singapur Tourismus Board (STB) Singapur
Penitz	Renate	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus Österreich Österreich
Queige	Laurent	Welcome City Lab, Paris Frankreich
Rauch-Beran	Sonia	Projektleitung Innovationsmillion, Österreichischen Hotel- und Tourismusbank Ges.m.b.H. Österreich
Rauch-Kesch-Mann	Ulrike	Projektleitung Branchentalk next generation, Österreich Werbung (ÖW) Österreich
Souchet	Sylvie	France Tourisme Lab, EIT Konferenz Direction General des Entreprises Frankreich

Tabelle INFRAS.

A2. Zusätzliche Auswertungen Online-Befragung

Dieses Kapitel enthält ergänzende Auswertungen zu den Ergebnissen der Online-Befragung in den Kapiteln 2 und 4.

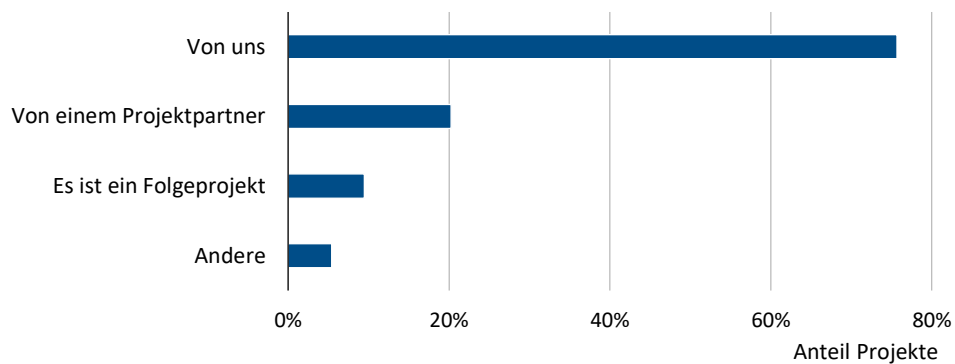
Tabelle 15: Unterstützte Projekte nach Grösse und Förderperiode

Periode	Klein		Mittel		Gross	
	< 100	100-249	250-499	500-749	750-1000	>1000
2012-2015	20	22	17	2	2	2
2016-2019	9	21	12	4	1	3
Total	29	43	29	6	3	5

Förderbeträge sind in 1'000 CHF dargestellt.

Tabelle INFRAS. Quelle: Projektdatenbank SECO, n=115, fehlend=0.

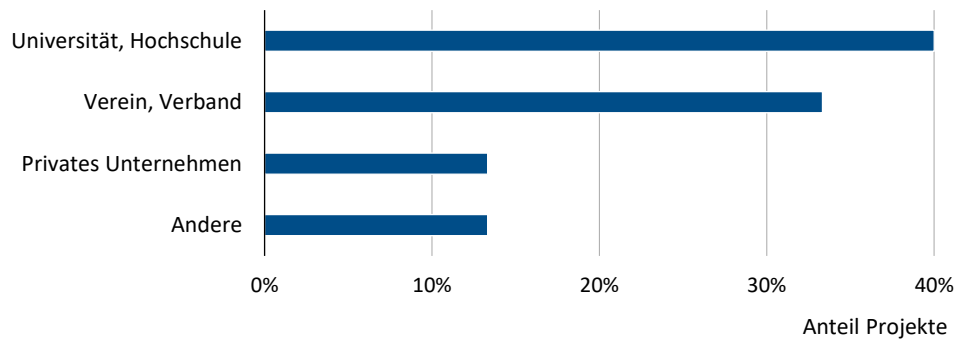
Abbildung 20: Impuls Projekteingabe



Frage: Von wem kam ursprünglich der Impuls, ein Projekt bei Innotour einzureichen?
(Mehrfachauswahl möglich)

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

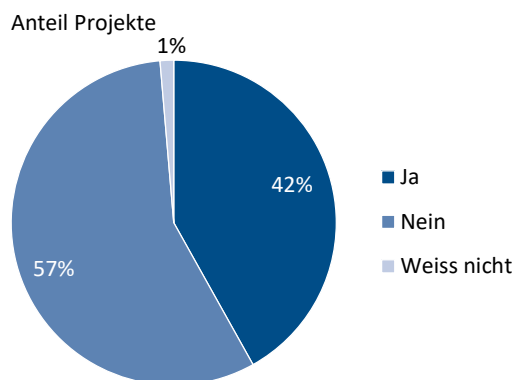
Abbildung 21: Art Projektpartner (Impulsgeber)



Frage: Welche Art von Projektpartner hat den Impuls gegeben?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=15, fehlend=0.

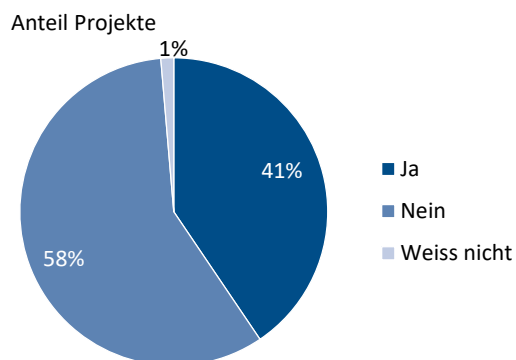
Abbildung 22: Neukunde



Frage: Haben Sie das erste Mal ein Finanzhilfegesuch bei Innotour eingereicht?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

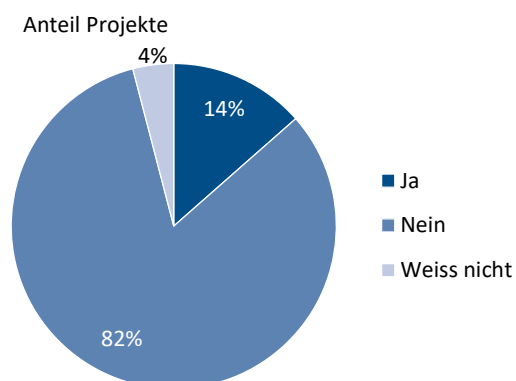
Abbildung 23: Andere Drittmittel



Frage: Haben Sie für das vorliegende Projekt neben Innotour andere Drittmittel in Anspruch genommen?
(Drittmittel entsprechen allen Finanzierungsbeiträgen an das Projekt, welche nicht von den Projektträgern stammen)

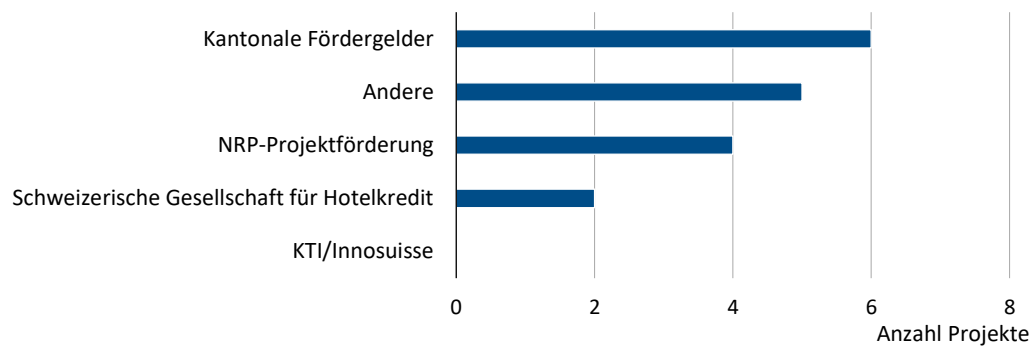
Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Abbildung 24: Andere Förderstellen



Frage: Haben Sie vor dem Finanzhilfesuch im Rahmen von Innotour für das vorliegende Projekt bereits bei anderen Förderstellen Drittmittel beantragt?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Abbildung 25: Art Förderstellen

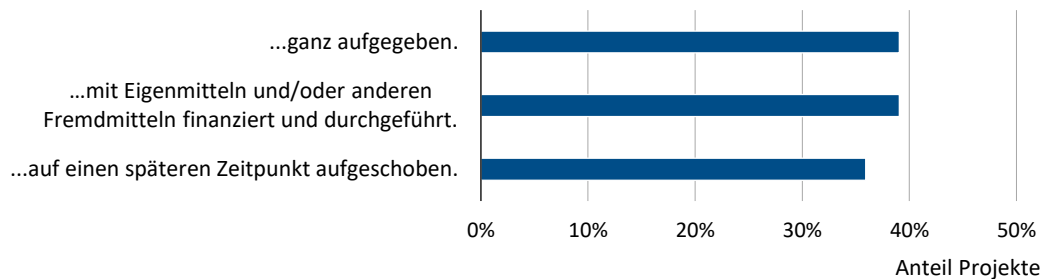
Frage: Bei welchen anderen Förderstellen haben Sie für das vorliegende Projekt vor dem Finanzhilfegesuch im Rahmen von Innotour Drittmittel beantragt? (Mehrfachauswahl möglich)

Unter anderen Förderstellen wurden Förderstiftungen und private Sponsoren genannt.

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=10, fehlend=0.

Abbildung 26: Weiterverfolgung Projekt

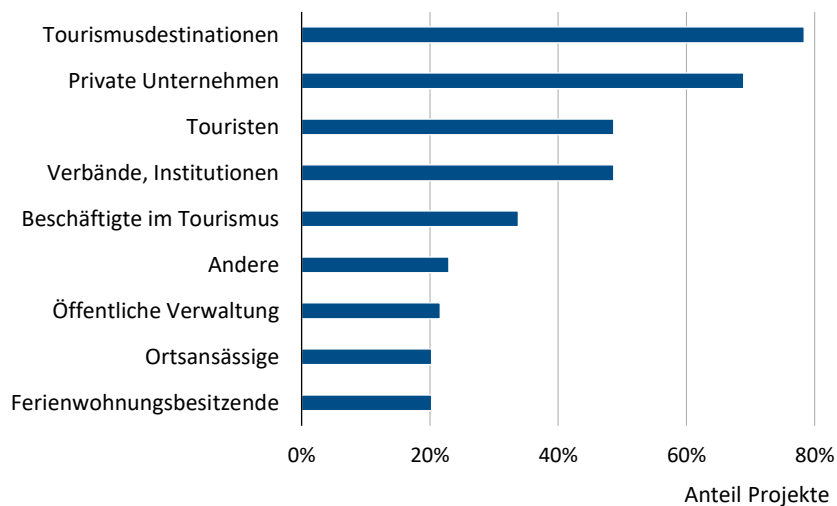
Wir hätten das Projekt...



Frage: Wie hätten Sie ohne die Unterstützung von Innotour Ihre Projektidee weiterverfolgt? (Mehrfachauswahl möglich)

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=64, fehlend=10. 10 Antworten wurden vom Evaluationsteam von der Auswertung ausgeschlossen, weil sie nicht logisch waren.

Abbildung 27: Zielgruppen

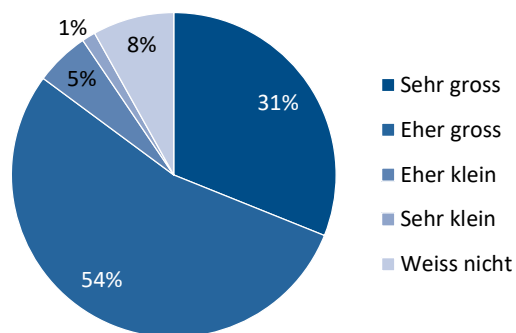


Frage: Welche Zielgruppen haben Sie primär mit Ihrem Projekt erreicht?
(Mehrfachauswahl möglich)

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Abbildung 28: Mehrwert und Nutzen Projekt

Anteil Projekte

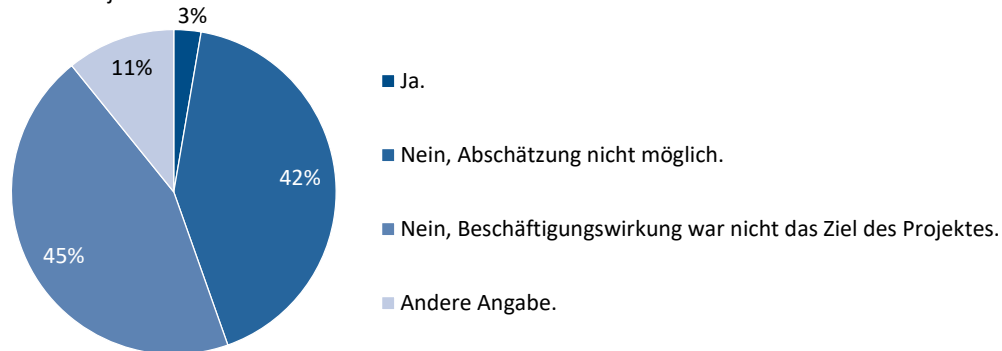


Frage: Wie beurteilen Sie den Mehrwert und Nutzen Ihres Projekts im Vergleich zu dem Gesamtaufwand für das Projekt?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Abbildung 29: Beschäftigungswirkung

Anteil Projekte

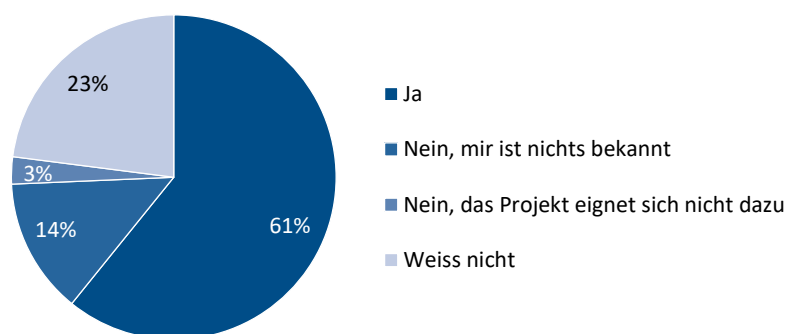


Frage: Können Sie eine Beschäftigungswirkung aufgrund der Ergebnisse des Projekts abschätzen?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Abbildung 30: Anstoss neuer Projekte

Anteil Projekte

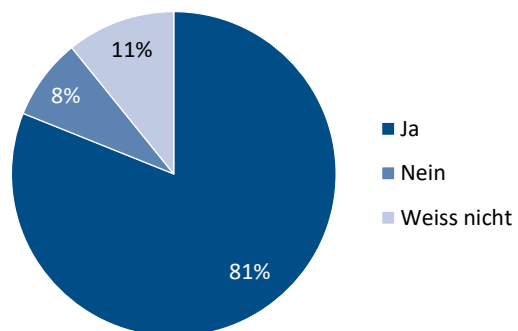


Frage: Haben die Ergebnisse Projekte bei Akteuren, die nicht zu Ihrem Projektteam zählen, inspiriert oder angestossen?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

Abbildung 31: Weiterführung des Projektes

Anteil Projekte



Frage: Wird/wurde Ihr Projekt weitergeführt?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung der Innotour-Projektförderung, n=74, fehlend=0.

A3. Details zu Fallbeispielen

Die einzelnen Projekte werden in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben. Die Informationen dazu stammen aus Interviews mit relevanten Projektträgern (vgl. Annex A1), aus den verfügbaren Unterlagen zu den Projekten (Verfügung, Prüfbericht, Zwischen- und Schlussbericht), aus der Projektdatenbank des SECO, aus dem Internet und aus Einschätzungen der EvaluatorenInnen.

Für jedes Fallbeispiel folgt zuerst eine allgemeine Projektbeschreibung mit zentralen Eckwerten zu den Projekten. In einem zweiten Teil sind die Projektergebnisse, abgeschätzten Wirkungen und Beitrag zur Tourismusstrategie aus Sicht der befragten Akteure und EvaluatorenInnen aufgeführt.

A3.1. Hotel-Kommunikationsfachmann/-frau EFZ

Die Branche Hotel-Gastro-Tourismus verlangte seit Jahren einen eidgenössischen Abschluss, welcher die Fachkräfte darin schult, prozessübergreifend zu denken und handeln. Die Kantone Graubünden und Wallis hatten bereits ähnliche kantonale Ausbildungen. Zudem wiesen in einer branchenweiten Befragung 70% der Betriebe Bedarf für solche Fachkräfte aus. Aus diesem Grund hat hotelleriesuisse mit weiteren Partnern den neuen Beruf «Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ» ins Leben gerufen. hotelleriesuisse möchte einen attraktiven Beruf im Bereich Gästebetreuung schaffen in Hinblick auf den künftig akzentuierten Fachkräftemangel. Zudem sollen die Kompetenzen weiter angepasst werden, um mit den aktuellen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung, die zunehmenden Bedeutung des Gästelerlebnisses oder der Verschmelzung der einzelnen Abteilungen mithalten zu können. Deshalb legt der neue Beruf grossen Wert auf eine herzliche und professionelle Gästebetreuung sowie eine vernetzte interne und externe Kommunikation. Die Ausbildung ist 2017 gestartet und verzeichnet bereits 111 Lernende. Sogar 250 Jugendliche waren an der Ausbildung interessiert. Es konnten aber nicht alle einen Lehrbetrieb finden.

Tabelle 16: Projektbeschreibung Hotel-Kommunikationsfachmann/-frau EFZ

Projektbeschreibung	
Projektträger	hotelleriesuisse
Laufzeit	August 2014 bis Dezember 2017
Gesamtes Projektbudget	1.4 Mio. CHF ²⁸

²⁸ Das ist das gesamte Projektbudget gemäss Schlussbericht.

Beitrag Innotour	520'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Keine Beiträge von Dritten, nur eigene finanzielle Beiträge und Eigenleistungen.
National/Regional	National
Projektpartner	hotelleriesuisse leitet das Projekt im Auftrag der Hotel Gastro formation, der gemeinsamen Berufsbildungsinstitution von GastroSuisse, hotelleriesuisse und Hotel & Gastro Union
Weitere involvierte Akteure	▪ Regionalverbände ▪ Kantone
Zielsetzungen	Durch die Digitalisierung und andere Trends wandeln sich die nachgefragten Kompetenzen im Tourismus. Ziel dieses Projekt war es, eine zeitgemässe Ausbildung zu schaffen. Konkret hatte das Projekt folgende Ziele: ▪ Jugendliche für die Hotelbranche begeistern, sowie dem Fachkräftemangel und der abnehmenden Anzahl Lehrlinge entgegenwirken. Im ersten Lehrjahr sollten 80 Jugendliche und 3 bis 4 Schulstandorte dafür motiviert werden. ▪ Spezifisches Ausbildungsangebot im Bereich der Gästebetreuung schaffen. Zudem sollen die Digitalisierung und die Vernetzung der Abteilungen in den Beruf integriert werden.

Tabelle INFRAS. Quelle: Gespräch mit J. Bolliger, Projektdatenbank SECO, Prüfbericht, Verfügung, Finanzhilfegesuch (inkl. Beilagen), Schlussbericht, Webseiten²⁹.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Im August 2017 haben die ersten Lehrlinge mit der Ausbildung begonnen. Die Ausbildung wird von hotelleriesuisse begleitet (z.B. Lehrbetriebsbesuche). Momentan sind sie an der Entwicklung der Lehrmittel für das vierte Semester.

Geplant ist, dass noch mehr Hotels zu Lehrbetrieben dieser neuen Ausbildung werden und besonders in der Westschweiz weitere Schulstandorte eröffnet werden.

Erreichte Produkte

Ein neuer Beruf (Grundbildung) «Hotel-Kommunikationsfachfrau-/mann EFZ» wurde 2017 eingeführt:

- 111 Lernende in 8 Schulklassen an 6 Standorten.

Es gibt einen Standort in der Westschweiz, einen im Tessin und vier in der Deutschschweiz. Die Lehrbetriebe sind sowohl kleinere als auch grössere Hotels. Es gab 250 interessierte Jugendliche für diesen neuen Beruf. Hingegen konnten nur 111 Lehrverträge unterschrieben werden, weil sich zu wenige Ausbildungsstätten fanden. Die Anzahl Lehrlinge zeigt aber eine zunehmende Tendenz (basierend auf einer Schätzung). Für das Jahr 2018 werden mindestens 150 Lernende in 9 Schulklassen an 6 Standorten erwartet. Darunter sind zum einen neue Betriebe,

²⁹ https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour/Gefoerderte_Projekte/2016-bis-2019/neuer-beruf--hotel-kommunikationsfachfrau--mann-efz--die-360--gr.html.

die Lernende anstellen und bisherige Lehrbetriebe, welche erneut einen Lehrling beschäftigen werden.

Erreichte Zielgruppen

- Jugendliche/Lernende: Bei den Jugendlichen konnte ein Interesse für die Branche und den Beruf geweckt werden. Es gab 250 Interessenten für die Ausbildung.
- Hotels: Das Interesse bei den Hotels fiel geringer aus – auch weil neben dem Tagesgeschäft oft zu wenig Zeit bleibt für solche Anliegen. Gewisse Hotels wollten zudem zuerst abwarten und schauen, welchen Anklang die Ausbildung findet.

Wirkungen

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Im Zentrum dieser neuen Grundbildung steht die Gästebetreuung. Diese rückt besonders im Zuge der Digitalisierung vermehrt in den Mittelpunkt. Durch die Stärkung der notwendigen Kompetenzen im Rahmen dieser Ausbildung werden auch die bestehenden Dienstleistungen verbessert. Beispiel ist der Umgang mit Online-Plattformen oder prozessübergreifendes Denken und Handeln. Der neue Beruf soll umfassende Funktionsketten in einem Hotel abdecken, weil die Abteilungen in einem Hotel zunehmend verschmelzen. Die zunehmende Sprachenvielfalt bedingt höhere schulische Anforderungen hinsichtlich Sprachkenntnissen. Nicht nur für die Sprachkenntnisse, sondern auch in anderen Bereichen sind die schulischen Anforderungen für das neue Berufsbild höher als bei den bestehenden Berufen. Der Beruf soll leistungsfähigere Jugendliche ansprechen und so die Ergebnisqualität gastgewerblicher Dienstleistungen erhöhen.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Im Zuge der Digitalisierung ändern sich die nachgefragten Kompetenzen im Tourismus. Dies vor allem in der (interkulturellen) Kommunikation, bei der Gästebetreuung und durch die Vernetzung der Abteilungen. Genau diese Veränderungen werden im neuen Beruf «Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann» aufgegriffen. Dies stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotels. Zudem kann der neue Beruf Jugendliche für die Branche motivieren und so dem Fachkräftemangel entgegenwirken.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Verschiedene Entwicklungen im Tourismus, wie z.B. der Einsatz von Robotern in Hotels, verändern die nachgefragten Kompetenzen in Hotels. Der neue Beruf nimmt diese Entwicklungen auf. Dieser neue Beruf leistet somit einen wichtigen Beitrag, damit der Tourismus mit den aktuellen Entwicklungen mithalten kann.

Beschäftigungswirkungen

Dies war nicht primäres Ziel des Projekts. Bestehende Arbeitsplätze werden laut den Projektträgern jedoch durch diese neue Ausbildung nicht verdrängt.

Übergeordnete Wirkungen

Mit diesem Beruf wird ein Grundstein gelegt, damit die Kompetenzen im Tourismus den aktuellen Entwicklungen auch künftig gerecht werden. Erste Lehrlinge werden bereits in der gesamten Schweiz ausgebildet, sowohl in kleinen als auch grossen Hotels. Dies trägt dazu bei, dass Hotels aktuelle Entwicklungen, z.B. neue Technologien, vermehrt in die Leistungserbringung aufnehmen. Ziel ist zudem, dass Lernende kleinere innovative Projekte im Lehrbetrieb selber umsetzen. Zum einen verbessert dieser Beruf die Ausbildung im Tourismus Schweiz und zum anderen wird mittel- bis langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt.

Beiträge zur Tourismusstrategie

Das Projekt hat grundsätzlich Potenzial, einen Beitrag zur Tourismusstrategie zu leisten, insbesondere zum Handlungsfeld 4 «touristischer Arbeitsmarkt». Die neue Ausbildung greift den zunehmenden Bedarf an digitalen Skills, die verstärkte Gästebetreuung und die veränderte Gästekommunikation auf. Dadurch werden qualifizierte Mitarbeiter für die Tourismusbranche ausgebildet. Zudem soll der neue Beruf Jugendliche für die Branche motivieren und dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Erste Ergebnisse zeigen, dass bereits andere Jugendliche (z.B. solche, die das Gymnasium abgebrochen haben) an dieser Ausbildung interessiert sind. Der neue Beruf ist schulisch anspruchsvoller als die bereits bestehenden. Diese neue Grundbildung trägt somit dazu bei, den touristischen Arbeitsmarkt fit für die aktuellen Entwicklungen zu machen. Auch leistet er am Rande einen Beitrag, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen: Durch die Lernenden sollen Hotels noch mehr digitale Technologien einsetzen und die neuen Möglichkeiten anwenden.

A3.2. Interaktives Schulungstool von Basel Tourismus

Mit dem E-Learning Tool www.dubistbasel.com will Basel Tourismus die lokalen Touristikakteure entlang der touristischen Dienstleistungskette und darüber hinaus (vom Taxifahrer bis zu Museumsangestellten etc.) unterhaltsam und interaktiv zu den Angeboten Basels und der Region schulen. Dies soll die Beratungs- und Verkaufskompetenz fördern, die Qualität der Gästebetreuung erhöhen und das Tourismusbewusstsein schärfen.

Das Tool www.dubistbasel.com ist in 12 zu absolvierende Module gegliedert, welche Fakten und Insider-tipps zu Sehenswürdigkeiten, Geschichte, Gastronomie, Shopping, Nachtleben,

Veranstaltungen, Kunst im Raum Basel sowie zum Umgang mit Gästen aus verschiedenen Nationen vermitteln. Die Zielgruppen sollten je zwei spezifische Grundmodule absolvieren, alle restlichen Module sind frei wählbar. Nach vier bestandenen Modulen erhält der User ein Diplom zum Basel-Kenner, nach weiteren vier wird eines zum Basel-Experten und nach wiederum vier bestandenen Modulen eines zum Basel-Insider. Pro Modul inklusive Test benötigt der User ca. 20 Minuten; d.h. nach 1.5 Stunden kann ein User zeit- und ortsunabhängig sowohl auf Desktop wie auf Mobile Version ein Basis-Diplom erwerben.

Tabelle 17: Projektbeschreibung Interaktives Schulungstool von Basel Tourismus

Projektbeschreibung	
Projektträger	Basel Tourismus (BT)
Laufzeit	November 2014 bis Mai 2015
Gesamtes Projektbudget	90'000 CHF (gesamte Projektkosten: 90'000 CHF)
Beitrag Innotour	40'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Keine Beiträge von Dritten, nur eigene finanzielle Beiträge und Eigenleistungen (10'000 CHF finanzielle und 40'000 übrige Eigenleistung von BT).
National/Regional	Regional
Projektpartner	Keine weiteren direkten Projektpartner, aber viele Unterstützer seitens der Zielgruppen (Vorab-Absprachen zu Relevanz des Vorhabens, Bedarf in der Zielgruppe, Bereitschaft zur Unterstützung und zur Weiterentwicklung / Fortführung)
Weitere involvierte Akteure	Relevante Touristikakteure entlang der Dienstleistungskette
Zielsetzungen	▪ Verbesserung der Qualität der gesamten Dienstleistungskette. ▪ Stärkung der positiven Erfahrungen der Gäste im direkten Austausch mit Ansprechpartnern vor Ort durch freundliche und kompetente Rückmeldung. ▪ Verbesserung des Tourismusbewusstseins der vielen unterschiedlichen Ansprechpartner vor Ort. ▪ Verbesserung der Position von Basel auf den verschiedenen Bewertungsportalen im Netz, die qualitative und subjektive Erfahrungen in den Vordergrund stellen. ▪ Entwicklung einer attraktiven und ressourcensparenden Möglichkeit, möglichst viele der Ansprechpersonen vor Ort zu erreichen.

Tabelle INFRAS. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch Nr. 514, Verfügung über das Finanzhilfesuch; Pflichtenheft TourComm Germany GmbH & Co KG (2014); Schlussbericht Innotour Projekt Nr. 514; Webseite³⁰; Gespräch mit Projektleiter Daniel Egloff, TourComm Germany GmbH & Co KG (2014).

³⁰ <https://www.dubistbasel.com>.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Das Schulungstool wird fortgeführt, kontinuierlich aktualisiert und ergänzt. Das Tool ist so aufgesetzt, dass es äusserst kosteneffizient in Eigenregie betreut und aktualisiert werden kann. Pro weiteres Betriebsjahr fallen somit max. 5'000 bis 10'000 CHF an, die von BT gut übernommen werden können. Insgesamt wird es weiterhin als wichtige Aufgabe seitens BT wahrgenommen, um die touristische Dienstleistungsqualität in der Region zu verbessern. Die Nachfrage und somit die Nutzerzahl ist nach mittlerweile zwei Jahren Laufzeit im Vergleich zum Anfangshype zwar etwas gesunken, aber dennoch anhaltend hoch. Allerdings muss BT das Tool aktiv kommunizieren und in Erinnerung halten. Die Unterstützung der Zielgruppen ist zwar weiterhin gegeben (Verbände etc.), aber nur wenige haben es als verpflichtendes Element bspw. für neue Mitarbeitende eingeführt. Somit ist das Tool bislang kein Selbstläufer, sondern benötigt anhaltendes Engagement seitens BT, das aber auch entsprechend geleistet wird.

Erreichte Produkte

Im Rahmen des Projektes wurde ein E-Learning Tool mit 12 Modulen zu touristisch relevanten Fakten und Insidertipps entwickelt, die mit entsprechenden Diplomen bestanden werden können. Die Inhalte wurden sowohl top-down als auch bedarfsorientiert bottom-up zusammengetragen, d.h. es wurden Antworten zu all jenen Fragen gesammelt, die von den verschiedenen Akteuren der Dienstleistungskette erfahrungsgemäss schwer zu beantworten sind. Die Module wurden unterhaltsam und nicht zu textlastig mit Bildern und Learning Apps gestaltet, einige Erklärvideos wurden pointiert in Scribble Technik, d.h. mit prägnant gezeichneten Kurzgeschichten, erstellt. Jeder User hat die Möglichkeit Insidertipps einzupflegen, die für die Community sichtbar sind. Die erworbenen Diplome können als PDF heruntergeladen werden oder werden per Post zugestellt. Auch kann der jeweils erreichte Experten-Status per Facebook geteilt werden, ein entsprechender «Basel-Kenner» Sticker kann zusätzlich zur Sichtbarkeit des eigenen Wissens beitragen. Unter den Teilnehmenden werden alle sechs Monate attraktive Preise vergeben (Restaurantgutscheine, Pro-Innerstadt-Gutscheine etc.). Eine Facebook-Fanpage kann die User verbinden und weitere spannende Insidertipps rund um Basel vermitteln. Jeder User hat die Möglichkeit Insidertipps einzupflegen, die für die Community aller diplomierten Basel-Botschafter sichtbar sind.

Erreichte Zielgruppen

- Hotelangestellte, Restaurantmitarbeiter, Taxifahrer, Angestellte in Geschäften (mit Lage im touristischem Zentrum der Stadt), Angestellte bei Attraktionen und in Museen, Angestellte bei Verkehrsbetrieben (Servicecenter), Polizei, Bevölkerung und Flying Concierges.

- Das Tool stiess und stösst weiterhin auf eine breite Akzeptanz unter den Interessenspartnern, wie die anhaltend hohe und alle unterschiedliche Zielgruppen repräsentierende Zahl an registrierten Usern und Absolventen belegt. Ausserdem zeigen der enge Schulterschluss zwischen den Interessenspartnern entlang der touristischen Dienstleistungskette, der untereinander abgestimmte und zusammen freigegebene Content des Tools sowie die gemeinsam lancierte und veranstaltete Medienkonferenz und -mitteilung und Kommunikationsmassnahmen zur Gewinnung von Usern eine neuartige, kooperative Stossrichtung mit gemeinsamen Zielsetzungen. Allerdings gestaltete sich der Rückhalt seitens der verschiedenen Zielgruppen weniger aktiv als ursprünglich angenommen oder gehofft. Die Zielgruppen wirken somit auf Sicht nur bedingt als Multiplikatoren, indem sie das Tool beispielsweise verpflichtend für neue Mitarbeitende machen oder Ähnliches.

Wirkungen

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Das Tool trägt zur Kompetenz- und Wissenssteigerung bei den verschiedenen Zielgruppen in der Region bei (siehe auch folgender Punkt). Gleichzeitig konnte die steigende Bedeutung von kompetenten freundlichen Dienstleistungen bei den Zielgruppen bewusster gemacht werden (Innenwirkung zu Leistungsträgern der Region). Durch kontinuierliche Interaktion mit Vertretern der Zielgruppen konnte die gemeinsame Stossrichtung zur Qualitätssteigerung der Gästebetreuung verdeutlicht und abgestützt werden. In der Kombination von Kompetenz auf der einen Seite und dem nötigen Bewusstsein andererseits kann ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der bestehenden Dienstleistungsqualität entlang der gesamten Dienstleistungskette geleistet werden.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Unterschiedliche Zielgruppen entlang der touristischen Dienstleistungskette in der Region Basel und darüber hinaus werden zu Fakten und relevanten Aspekten informiert und geschult. Durch die entsprechenden Diplome und die Möglichkeit, diese aktiv zu kommunizieren, wird der Weiterbildungscharakter unterstrichen und ein Anreiz gesetzt, mehrere Module zu absolvieren. Die Aufmerksamkeit, die im Zuge des Projektes der Art der Vermittlung zuteilwurde, kann durchaus als Erfolgsfaktor gewertet werden. Trotz Freiwilligkeit konnte durch die attraktive, unterhaltsame und lebendige Gestaltung der Inhalte (Bilder, Learning Apps, Erklärvideos grossteils in kurzweiliger Scribble-Technik) eine grosse Bandbreite an Usern angesprochen und für die Absolvierung weiterer Module gewonnen werden. Zudem wurde durch die digitale Umsetzung des Tools eine benutzerfreundliche Weiterbildungsform gefunden, indem die User zu jeder Zeit und ortsungebunden die Module absolvieren können, bei gleichzeitig minimalen Ressourcenaufwand für BT.

Beschäftigungswirkungen

- Es können keine direkten Beschäftigungswirkungen angegeben werden. Diese sind jedoch indirekt bei den einzelnen Zielgruppen durchaus denkbar. Die verbesserte Dienstleistungsqualität trägt zur Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in der Region Basel bei. Entsprechende Rankings haben sich in den letzten beiden Jahren signifikant verbessert, dazu hat das Schulungstool sicherlich einen entsprechenden Beitrag geleistet.
- Gleichzeitig hat das Tool auch eine wichtige Innenwirkung. Die einzelnen Betriebe mit teilnehmenden Mitarbeitern werden als kompetenter und freundlicher wahrgenommen. Entsprechende Kundenfeedbacks unterstreichen diese Wirkung. Dies kann in Folge durchaus auch zur Sicherung bzw. Stärkung der entsprechenden Nachfrage und indirekt zu Beschäftigungseffekten führen.

Übergeordnete Wirkungen

- Obwohl das Tool grundsätzlich relativ einfach replizierbar wäre und BT sich bereit erklärt hat, alle relevanten Projektdetails auch gerne weiterzugeben, blieb die Breitenwirkung des Projektes bislang begrenzt. BT hat dazu anlassbezogen und sehr aktiv zielgruppenspezifisch kommuniziert. Auch die Medien haben breit berichtet. Dennoch hat sich bislang wenig Interesse aus anderen Regionen gezeigt. Nach einer Präsentation des Tools bei der RDK war Ticino grundsätzlich interessiert. Dort war bereits vor BT mit der E-Academy in eine ähnliche Richtung gegangen worden, die damalige Lösung war jedoch zu kostspielig und aufwändig und musste aufgegeben werden. Inwieweit das Tool von BT nun für Ticino als Anregung dient, ist aktuell noch offen.
- Interessanterweise zeigt sich über den Tourismusbereich hinaus Interesse an dem Tool. So werden auch neue Einwohner der Stadt auf das Tool hingewiesen, auch für die Einbürgerung wird das Tool empfohlen.

Beiträge zur Tourismusstrategie

Der Beitrag des finanziell relativ überschaubaren Projektes zur Tourismusstrategie ist schwer zu fassen. Es bedient viele Aspekte, die im Rahmen der Tourismusstrategie als wesentlich erachtet werden, wirkt in diesen Bereichen allerdings etwas anders als in der Strategie explizit angedacht.

So werden durch das Tool die Rahmenbedingungen für den Tourismus in der Region verbessert, das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Tourismus aber auch zum Umgang mit den Gästen wir geschärft. Zudem haben neben Vertretern der unterschiedlichen Zielgruppen entlang der touristischen Dienstleistungskette auch viele Einwohner die Diplome absolviert.

Das Tool repräsentiert zudem gut, wie die Digitalisierung auch für Fragen der Weiterbildung und zur Erreichung von Innenwirkungen unter den touristischen Leistungsträgern genutzt werden kann.

Durch Kompetenzsteigerung und ein geschärftes Bewusstsein darüber, welche Rolle die touristische Dienstleistungsqualität spielt, trägt das Projekt zur Attraktivität der Gästebetreuung in der Region Basel bei.

A3.3. Destination Digitalment Intégrée DDI

Das Projekt «Destination Digitalement Intégrée» entstand aus der Idee, das Ferienwohnungsangebot in den Schweizer Alpen zu erneuern und dabei die Nähe des Übernachtungsanbieters zu seinen Gästen für neue Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen. Die Gäste sollen dabei über die digitale Plattform des Anbieters nicht nur die Wohnungen reservieren und buchen können. Vielmehr sollen weitere lokale Angebote ausgewählt und direkt gebucht werden können. Damit werden verschiedene lokale Wertschöpfungsketten auf einer Plattform gemeinsam angeboten, auch kleine Anbieter aus der jeweiligen Destination können ihre Angebote zentral vermarkten.

Das Projekt startete anfangs 2017, das Angebot konnte im Winter 2017/18 erstmals in Verkorin (VS) genutzt werden. Im Rahmen des Innotour-Projektes soll mit Brigels eine weitere Destination das Angebot erweitern. Langfristig bestehen Pläne, das Angebot auf 15 Destinationen in den Schweizer Alpen auszudehnen.

Tabelle 18: Projektbeschreibung Destination Digitalment Intégrée DDI

Projektbeschreibung	
Projektträger	Swiss Peak Experience SA
Laufzeit	Januar 2017 bis Juni 2019
Gesamtes Projektbudget	1.2 Mio. CHF (gesamte Projektkosten: 1.2 Mio. CHF)

Beitrag Innotour	430'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Finanzielle und nicht finanzielle Eigenleistungen der Projektpartner
National/Regional	Regionales Modellvorhaben: Vercorin plus eine weitere Destination
Projektpartner	▪ CimArk ▪ Skidata AG ▪ Interhome ▪ Institut Icare ▪ HES-SO Wallis
Weitere involvierte Akteure	Lokale Anbieter vor Ort (aktuell Vercorin, VS)
Zielsetzungen	Neue digitale Buchungsplattformen haben das Verhalten der Gäste im Tourismussektor stark verändert, hin zu kurzfristigeren und spontaneren Entscheidungen. Mit dem Projekt soll eine digitale Plattform geschaffen werden, über welche die Gäste und Touristen neben Ferienwohnungen auch Dienstleistungen von lokalen Anbietern reservieren, bezahlen und bewerten können. Im ersten Jahr haben Gäste der Swisspeak Resorts in Vercorin das Angebot genutzt. Das Angebot wird auf eine weitere Destination (Brigels) ausgedehnt.

Tabelle INFRAS. Quelle: Gespräch mit J. Salamin, Finanzhilfegesuch Nr. 567, Prüfbericht Nr. 567, Verfügung Nr. 567.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Das Projekt läuft noch bis Mitte 2019 und wird somit insgesamt zwei Wintersaisons umfassen. Aus der ersten Saison liegen erste Erkenntnisse aus den gemachten Erfahrungen in Vercorin vor. Bereits implementiert ist die Digitalisierung des Eincheckens, welche die Gäste vollumfänglich über die mobile Applikation erledigen können. Circa die Hälfte der Gäste hat diese Möglichkeit genutzt. Über die gleiche Anwendung können die Gäste die Kurtaxen bezahlen und auf den Marktplatz zugreifen, auf welchem in der ersten Saison rund zwanzig touristische Produkte und Dienstleistungen angeboten wurden.

Die Erkenntnisse aus dieser ersten Saison werden aktuell ausgewertet und fliessen in die Umsetzung im Rahmen der nächsten Wintersaison ein – einerseits in der bestehenden Destination, andererseits zusätzlich in Brigels. Über die Laufzeit des Projektes hinaus sollen weitere Destinationen eingebunden werden, insgesamt werden rund 15 Destinationen in den Schweizer Alpen angestrebt.

Angestrebte und erreichte Produkte

Das Projekt zielt darauf ab, mit der Unterstützung relevanter Akteure der Tourismus- und Technologiebranche ein digitalisiertes Angebot für Gäste von verschiedenen Destinationen in den Schweizer Alpen zu entwickeln. Verfolgt werden die nachstehenden Hauptaktivitäten:

- Verbesserung bestehender Angebote oder Schaffung neuer Angebote (Upselling) durch die lokalen Akteure. Im ersten Projekt in Vercorin konnten 18 lokale Anbieter und rund 20 verschiedene Produkte und Dienstleistungen in der Plattform eingebunden werden.

- Formalisierung der Zusammenarbeit zwischen lokalen Akteuren und den SwissPeak Resorts (Informationssystem und Geschäftsregeln).
- Schaffung einer auf die Kundinnen und Kunden ausgerichteten Wertschöpfungskette, dank der die einzelnen Leistungsanbieter in ein gemeinsames und umfassendes Geschäftsmodell integriert werden können.

Erreichte Zielgruppen

- Tourismusdestinationen in den Kantonen Wallis und Graubünden: Aktuell eine Destination je Kanton. Über das Innotour-Projekt hinaus sind 15 Destinationen in den Schweizer Alpen anvisiert.
- Private Unternehmen: Neben SwissPeak Resort als Anbieter der Ferienwohnungen sind grundsätzlich alle weiteren lokalen Anbieter potenzielle Zielgruppe des Projekts. Die erste Umsetzung in Vercorin umfasst bisher 18 Anbieter, welche unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen über die Plattform vermarkten können. Darunter sind neben den Seilbahn-anbieter auch Restaurants und weitere lokale Produkte- oder Dienstleistungsanbieter zu finden.
- Touristen: Die Gäste, welche in den SwissPeak Resorts übernachten, haben über die digitale Plattform die Möglichkeit, auf weitere lokale Angebote zuzugreifen.

Wirkungen

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

Zu folgenden Zielen von Innotour leistet das Projekt einen Beitrag:

- **Entwicklung und Einführung neuer Vertriebskanäle:** Die digitale Plattform für die Gäste ist ein neuer Vertriebskanal für bestehende Produkte: So können Gäste Ferienwohnungen, lokale Transportleistungen durch Seilbahnen oder Angebot in Restaurants direkt über die Plattform reservieren und buchen.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Der Zugriff und die Buchung bestehender Dienstleistungen (und weiterer Produkte) werden auf einer Plattform zusammengefasst und dadurch einfacher und übersichtlicher verfügbar gemacht.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Das Projekt bietet lokalen Anbietern einen neuen, digitalen Zugang zu den Gästen einer Tourismusdestination und damit neue Möglichkeiten, ihre Leistungen zu vermarkten. Plattformen weisen generell die Eigenschaft auf, sowohl für die Anbieter als auch für die Nachfrager mit steigender Anzahl Teilnehmenden attraktiver zu werden. Dieser Effekt kann dazu führen, dass sich innerhalb einer Destination immer mehr Anbieter für die Plattform interessieren und ihre Angebote angeben. Dadurch hat die Destination die Möglichkeit, generell wettbewerbsfähiger zu werden, indem neue

digitale Kanäle und Angebote integraler Bestandteil des angebotenen Gesamtpakets werden.

Beschäftigungswirkungen

Eine direkte Beschäftigungswirkung war/ist nicht Ziel des Projektes. Beschäftigungswirkungen ergeben sich indirekt, indem die Gäste über die Plattform einfacher lokale Leistungen buchen können. Dieser neue Absatzkanal und die zusätzliche Nachfrage kann bei lokalen Anbietern mittel- bis langfristig eine Beschäftigungswirkung erzielen.

Übergeordnete Wirkungen

Übergeordnete Wirkungen sind erst im Kleinen feststellbar: Das Projekt hat neben den direkt involvierten Projektakteuren mit ihren Dienstleistungsangeboten auf kommunaler Ebene fast zwanzig weitere Akteure miteinbezogen. Gemäss Aussagen im Interview führt dieser Prozess indirekt zu einem Lernprozess hinsichtlich digitaler Vertriebsmöglichkeiten und Geschäftsmodellen, insbesondere bei kleinen Akteuren.

Weiter lässt sich das Projekt aufgrund der Skalierbarkeit und Übertragbarkeit der digitalen Plattform in weiteren Destinationen implementieren. So plant SwissPeak Resorts insgesamt mit 15 Destinationen in der Schweiz.

Beiträge zur Tourismusstrategie

Das Projekt «Destination Digitalement Intégrée» schafft neue Vertriebsmöglichkeiten für lokale Anbieter und vereinfacht die Übersicht über die Angebote für die Gäste mittels digitaler Plattform. Damit kann ein Beitrag geleistet werden, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Aus Sicht der lokalen Anbieter ergeben sich neue digitale Geschäftsmodelle (Handlungsfeld 5 der Tourismusstrategie). In Bezug auf die Gäste wird der Markt neu digital bearbeitet (Handlungsfeld 6). Das Projekt weist zudem das Potenzial auf, neue, bisher weniger auf die Gäste fokussierte Anbieter zu erreichen und damit das lokale Unternehmertum zusätzlich zu fördern.

A3.4. Netzwerke Schweizer Pärke

Der natur- und kulturnahe Tourismus ist zentral für die wirtschaftliche Regionalentwicklung in den Pärken. Vor 2010 gab es in den Pärken kaum qualitative touristische Angebote, die Pärke als Instrument des Bundes waren vorwiegend auf Fragen des Umweltschutzes (BAFU finanziert) ausgerichtet. Von Bundesseite wurde verstärkt gefordert, dass die Pärke auch Fragen der regionalen Entwicklung aufgreifen. In dieser Hinsicht spielt unter anderem der Tourismus eine zentrale Rolle, so wurden Innotour-Projekte zur Stärkung des Tourismusbereichs der Pärke – insbesondere durch Nutzung nationaler Synergien – beantragt. Diese wurden durch das Netzwerk

Schweizer Pärke im Auftrag aller Pärke getragen. Alle Pärke nahmen und nehmen in unterschiedlicher Art und Weise an den Projekten teil.

Seit 2010 unterstützt das SECO die Schweizer Pärke im Rahmen von Innotour [2010-2011: ca. 50 regionale natur- und kulturnahe Tourismusangebote in einzelnen Pärken; 2012 bis 2015: zusätzlich parkübergreifende nationale Angebote mit mehreren Pärken (bspw. Schweizer Pärke App etc.) sowie nationale Kooperationen (Coop, Raiffeisen Bank etc.)].

Zur weiteren Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in Pärken legt das aktuelle Folgeprojekt seine Schwerpunkte auf strategische, innovative Parkthemen (Gesundheit, Bildung, Mobilität, regionale Produkte), qualitativ schwache Bereiche (Infrastruktur, Zusammenarbeit mit Tourismusdestinationen), die langfristige Sicherung der Qualität, Wertschöpfungsanalysen und Überlegungen zu zukünftigen Finanzierungsmodellen. Hierfür wurden zusammen mit den Verantwortlichen der Pärke und in Abstimmung mit den betroffenen Tourismusorganisationen vier Module definiert:

- (i) Innovationsmodul: Innovationen zu Infrastruktur (Beratung und Konzepte), gesundheitsorientierten, sozialen und barrierefreien Angeboten sowie zu Bildung und Sensibilisierung,
- (ii) Basismodul: Kooperationen mit Tourismusorganisationen, Restaurants und Hotels sowie Mobilitätspartnern,
- (iii) Transfermodul: Wissensaufbau und -diffusion zwischen den Pärken und Partnern,
- (iv) Unterstützungsmodul: Verbesserung der Angebots- und Service-Qualität, Koordination der Evaluierung touristischer Effekte, Aufbau und Test von Finanzierungsmodellen für die touristische Angebotsentwicklung.

Zur Umsetzung werden einerseits Pilotprojekte einzelner Pärke oder andererseits parkübergreifende Projekte von mindestens zwei Pärken mit einem Fördersatz von 30% gefördert. Ergänzend setzt das Netzwerk Schweizer Pärke Koordinations- und Kooperationsmassnahmen um, fördert den Erfahrungsaustausch, denkt zukünftige Finanzierungsmodelle an und unterstützt die laufenden Projekte, nicht nur bei ihren Transferaufgaben. Denn sowohl bei Pilotprojekten als auch bei parkübergreifenden Projekten nimmt der Transfer von Erfahrungen und Erkenntnissen einen wichtigen Stellenwert ein. Ein regelmässiger und aktiver Informationsaustausch, Erfahrungsaustausch und fachlicher Austausch werden auf unterschiedliche Art und Weise sichergestellt.

Aktuell sind bereits rund 40 unterschiedliche Projekte am Laufen. Die Projektumsetzung verläuft soweit zufriedenstellend und nach Plan, wenngleich die Auflage, einen pro Jahr steigenden Eigenfinanzierungsanteil zu erbringen, das Netzwerk Schweizer Pärke vor eine Herausforderung stellt.

Tabelle 19: Projektbeschreibung Netzwerk Schweizer Pärke

Projektbeschreibung	
Projektträger	Netzwerk Schweizer Pärke. Der Verein mit Sitz in Bern ist die Dachorganisation der Pärke und Parkprojekte der Schweiz. Zurzeit sind 20 Pärke und Parkprojekte (Kandidaten) sowie zwei UNESCO-Weltnaturerbe Mitglieder des Vereins.
Laufzeit	Februar 2016 bis Dezember 2019
Gesamtes Projektbudget	4.6 Mio. CHF (gesamte Projektkosten: 5.1 Mio. CHF)
Beitrag Innotour	2.1 Mio. CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Keine weiteren Beiträge von Dritten, teilweise können einzelne Pärke kantonale oder regionale Beiträge akquirieren (wenn sichergestellt ist, dass sie nicht aus NRP-Geldern kommen)
National/Regional	National
Projektpartner	Am Projekt können sich alle Mitglieder des Netzwerks Schweizer Pärke (ab Status Kandidat) beteiligen. Ausgenommen sind die zwei UNESCO-Weltnaturerbe. Diese können aber an den Austauschtreffen und Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen.
Weitere involvierte Akteure	▪ Verantwortliche der Pärke ▪ Regionale/kantonale Tourismusorganisationen, die vom Perimeter der Pärke erfasst sind ▪ Je nach Themenbereich weitere Akteure und Vertreter von relevanten Organisationen
Zielsetzungen	▪ Förderung von Innovationen seitens der Pärke in den Bereichen Infrastruktur, Gesundheit, Bildung und Sensibilisierung, ▪ Festigung von Kooperationen und Aufgabenteilung zwischen Tourismusorganisationen und Pärken, ▪ Verbesserung von Kooperationen der Pärke mit weiteren relevanten Organisationen in den Bereichen nachhaltige Mobilität sowie regionale Produkte, ▪ Ermöglichung von Wissensaufbau und -diffusion bzgl. Angebotsentwicklung und Kooperationen zwischen den unterschiedlichen Pärken, den Tourismusorganisationen und anderen, ▪ Verbesserung und Sicherung der Angebots- und Service-Qualität sowie der Zielgruppenorientierung von Park-Angeboten, ▪ Koordinierte Erfassung der langfristigen Evaluierung regionaler Effekte (Wertschöpfung) seitens der Pärke und ihrer Angebote und ▪ Aufbau von Finanzierungsmodellen für die touristische Angebotsentwicklung in den Pärken und beim Netzwerk.

Tabelle INFRAS. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Befragungsergebnisse zur Kooperation zwischen Pärken und TO (2015), Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch, Verfügung über das Finanzhilfesuch, Schlussbericht Innotour Projekt Nr. 417 von 2012 bis 2015, Zwischenbericht Projekt Nr. 528; Jahresbericht 2016 zum Projekt Nr. 528; Gespräch mit Projektleiterin T. Müller.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Die Projektumsetzung läuft sehr gut und wie vorgesehen. Bei der Angebotsbündelung für die Kommunikation und beim Basis-Modul (Kooperationen) konnten sogar im ersten Jahr die Vierjahresleistungen erbracht werden. Die Bewerbung, Nominierung und Auszeichnung für den Tourism for Tomorrow Award war eine zusätzliche, ungeplante Leistung im Jahr 2016.

Das Interesse und der Rückhalt der Pärke ist anhaltend gross. Es sind alle 20 Pärke bereits in irgendeiner Form am Projekt beteiligt. Seitens der Tourismusorganisationen konnten ebenfalls bereits einige mobilisiert werden, hier wäre jedoch noch klar Potenzial zur Steigerung gegeben.

Gegenwärtig werden im Rahmen des Innotour-Projektes rund 40 Projekte umgesetzt. Dabei gibt es drei Arten: (i) parkübergreifende Projekte, (ii) Pilotprojekte und (iii) Massnahmen / Projekte, die vom Netzwerk Schweizer Pärke selbst umgesetzt werden (Erfahrungsaustausche etc.). Insgesamt wird das Projekt zu 45% von Innotour gefördert. Die Teilprojekte werden zu 30% von Innotour gefördert (um Aufwand des Netzwerks Schweizer Pärke abdecken zu können).

Grösste Herausforderung für die Umsetzung ist die Förderauflage, dass die Schweizer Pärke ab 2017 einen grösseren Eigenfinanzierungsanteil für das Projekt erbringen müssen. Das heisst, sie müssen ab 2017 um 10% mehr, ab 2018 um 20% mehr und ab 2019 um 30% mehr beitragen. Im Jahr 2017 konnten hierfür nicht genügend Drittmittel akquiriert werden, so mussten die einzelnen Pärke das Projekt teilfinanzieren. Für 2018 konnte über eine Stiftung bereits eine wichtige Summe eingeworben werden (70'000 CHF). Die Auflage wird zwar als zukunftsweisend, aber angesichts der aktuellen Aufstellung der Pärke auch als schwierig eingestuft. Langfristig gesicherte Finanzierungszusagen werden als unwahrscheinlich angesehen. Doch die Innotour-Auflage war auch Anstoss ein Public Fundraising zu initiieren. Wie dieses gelingt und wie es letztendlich eingesetzt wird, ist aktuell noch offen.

Insgesamt kamen bislang tendenziell gute bis sehr gute Rückmeldungen seitens der Kantone und auch von den Tourismusorganisationen.

Erreichte Produkte

Innovationsmodul:

- Mindestens 2 marktreife, qualitative Pilotprojekte in den strategischen Themenfeldern,
- durchgeführte Beratung der Pärke für Transferprojekte der Innovations-Module und
- mindestens drei Angebote, die mehrere Pärke umfassen und national kommuniziert werden können.

Basismodul:

- Institutionalisierte Kooperationen mit Tourismusorganisationen und Leistungsträgern im Bereich Mobilität und Landwirtschaft/regionale Produkte.

Transfermodul:

- Organisation von mind. 2 Erfahrungsaustauschtreffen sowie Workshops/Weiterbildungen pro Jahr mit mind. 10 Teilnehmende.

Unterstützungsmodul:

- Qualitätsprüfung, -sicherung und -weiterentwicklung sowie Zielgruppenorientierung der Innotour-Teilprojekte,
- Entwickeln eines qualitativen Instrumentes der Wertschöpfungsanalyse und Anwendung in mind. 2 Pärken,
- Prüfen von langfristigen Finanzierungsmodellen der Tourismusentwicklung in Pärken,
- 3-4-mal pro Jahr Innotour-Newsletter an Pärke, 4-mal pro Jahr Quartalsbericht an Steuerungsgruppe, 1-mal pro Jahr Jahresbericht ans SECO und Interessierte und
- Informationsaustausch mit Kantonen und Bund (SECO, BAFU, evtl. ARE, BLW).

Erreichte Zielgruppen

- Verantwortliche der Pärke
- Regionale/kantonale Tourismusorganisationen, die vom Perimeter der Pärke erfasst sind
- Je nach Themenbereich weitere Akteure und Vertreter von relevanten Organisationen (Mobilitätspartner wie Rhätische Bahn etc., touristische Leistungsträger wie Hotels etc., und viele andere)

Wirkungen

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

Grundsätzlich sind die Wirkungen des Projektes stark von den spezifischen Projektzielen der Teilprojekte abhängig. In der Summe jedoch ist es Ziel, durch innovative Projekte, durch Kooperationen und Koordination auf nationaler Ebene sowie durch Transferarbeit den Tourismusbereich der Schweizer Pärke zu stärken, wettbewerbsfähig zu machen und zu halten. Damit leistet das Projekt grundsätzlich zu allen vier Zielebenen von Innotour einen gewissen Beitrag.

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Pilotprojekte in strategischen Themenfeldern, Transfer der Erfahrungen und Stärkung von innovativen Projekten mit Beitrag zur regionalen Wertschöpfung³¹.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Nutzung gemeinsamer Angebotsplattformen sowohl von Anbietern als auch von Gästen, Qualitätssicherung.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** eigenes Unterstützungsmodul mit Fokus auf langfristig tragbare Finanzierungsmodelle für den Tourismusbereich der Schweizer Pärke.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Steigerung der Kompetenz der involvierten Akteure seitens der Pärke aber auch seitens ihrer Partner (Tourismusorganisationen etc.), des Tourismusbewusstseins und der Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit.

Beschäftigungswirkungen

Beschäftigungswirkungen des Projektes sind schwer abzuschätzen und zu quantifizieren, dafür ist das Projekt mit seinen Teilprojekten zu vielfältig. Viele Projekte weisen zudem kein explizites Ziel für Beschäftigungswirkungen auf.

Grundsätzlich sind aber Beschäftigungswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen auszumachen bzw. grundsätzlich denkbar: (i) Direkt bei den Pärken können durch das Projekt Arbeitsplätze gesichert und teilweise auch ausgebaut werden. Diese Beschäftigungen sind gerade in den abgelegenen Gebieten der Pärke sehr wichtig. (ii) Auf Ebene der touristischen Leistungsträger wie Hotels, Bed & Breakfast, selbstständige Guides etc. sind durch viele Projekte Beschäftigungseffekte auszumachen. (iii) Ebenso sind auf Ebene der Gemeinden und Ortschaften insgesamt, die durch induzierte Effekte und Konsumausgaben der Gäste gestärkt werden, Beschäftigungswirkungen vorstellbar.

Insgesamt lässt sich eine Dynamik ausmachen, die durch viele Projekte seitens der Pärke angestoßen werden konnte. Doch die Beschäftigungswirkungen wurden bislang nie quantifiziert und erfasst. Alle Analysen liefen bislang nachfrageseitig, was bei den Gästen angekommen ist, und nicht angebotsseitig, was in den Regionen generiert wurde.

Übergeordnete Wirkungen

Da das Projekt bereits im Rahmen eines Schweizer Netzwerks konzipiert wurde, werden auch Wirkungen in vielen Teilen der Schweiz ausgelöst.

³¹ Als Beispiel kann unter anderem das Projekt «Fahrtziel Natur» genannt werden, bei dem Gäste für öV-Nutzung sensibilisiert werden. Seit 2016 engagieren sich das Netzwerk Schweizer Pärke, der Verkehrs-Club der Schweiz und der Bündner Vogelschutz gemeinsam mit der Rhätischen Bahn und PostAuto Graubünden in dem Projekt für nachhaltige Mobilität und sanften Tourismus in den Bündner Pärken. Im Rahmen des Projekts werden sowohl generelle Massnahmen als auch Packages für attraktive Angebote (bspw. «Wildlife Watching» mit Einfachticket der Bahn auch retour). Dieses Pilotprojekt soll nun auf die Schweiz transferiert werden. Im Frühjahr fand ein grosses Kick-Off mit verschiedenen interessierten Partnern statt. Die SBB steht aufgrund geänderter interner Prioritäten dem Projekt nicht länger als Partner zur Verfügung.

Im Projekt bilden die Transferaufgaben und die Diffusion der Projektergebnisse und -erfahrungen ein eigenes Modul. Ihnen kommt ein grosser Stellenwert zu, insbesondere netzwerkin-tern unter den Pärken. Erfahrungsaustausche, Netzwerktreffen, Workshops, Newsletter, Jah-resberichte und anderes bilden die Basis für die Diffusion. Projekt- und massnahmenspezifisch werden diese durch weitere Instrumente zur Förderung des Wissenstransfers ergänzt.

Auf Ebene der Teilprojekte wird die Möglichkeit zur Übertragung der Projektergebnisse eingefordert. Diese bildet ein zentrales Kriterium der Förderfähigkeit, nach ihr werden die Teilprojekte (mit)ausgewählt. Bei beiden Projektarten (Pilotprojekte, pärikeübergreifende Projekte) werden in Folge übergeordnete Wirkungen generiert.

Über das Netzwerk der Pärke hinaus, wird nur bedingt kommuniziert und die Projekterfahrungen transferiert. Im Rahmen des externen Newsletters werden allerdings externe Stakehol-der erreicht und zu den Projekten informiert.

Beiträge zur Tourismusstrategie

Das Projekt in seiner ganzen Vielfalt kann zu drei der vier Zielsetzungen der Tourismusstrategie einen Beitrag leisten. Durch die Zusammenarbeit der Pärke untereinander, aber auch zwischen den Pärken und weiteren relevanten Stakeholdern in ihren jeweiligen Perimetern (insbes. Tou-rismusorganisationen) können die Rahmenbedingungen für den Tourismus durch Koordination und Kooperation verbessert werden. Gleichzeitig werden im Projekt auf unterschiedliche Art und Weise Themen bearbeitet, die die Wettbewerbsfähigkeit der Pärke an sich betreffen. Hier kann unter anderem die Frage der Finanzierungsmodelle genannt werden. Zuletzt zielen die Teilprojekte auf bestimmte Aspekte des touristischen Angebots, auch viele der Kooperations-fragen (bspw. mit den Tourismusorganisationen) sollen dazu beitragen, die Angebotsqualität zu steigern. All dies soll in der Summe die Attraktivität des Angebots sichern und steigern.

A3.5. Réseau 2015 Partner Websites

Das Projekt entstand aus einem Ideenaustausch aller Tourismusdestinationen im Kanton und wurde 2014 vom Tourismusbüro des Kantons Waadt (OTV) lanciert und läuft noch bis Ende 2018. Beteiligt sind neben den 11 wichtigsten Tourismusdestinationen auch Leistungserbringer und ein Partner für die technologische Umsetzung.

Ziel des Projektes ist es, eine globale Sicht auf die Tourismusangebote im Kanton einzuneh-men und aus der Perspektive des Touristen und dessen Bedürfnissen das Angebot im Internet aufzubereiten. Dazu sollen mit dem Projekt die technologischen Grundlagen gelegt werden, welche später auch für weitere Zwecke genutzt werden können. Im Rahmen des Projektes ste-

hen damit die Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen im Mittelpunkt, ebenso wie die Verbesserung der Netzwerke (Kooperationen zwischen den Leistungsträgern) und die Erarbeitung neuen Wissens für die Tourismusbranche.

Tabelle 20: Projektbeschreibung Réseau 2015 Partner Websites

Projektbeschreibung	
Projektträger	Office du Tourisme Kanton Waadt (OTV)
Laufzeit	Juni 2014 bis Dezember 2018
Gesamtes Projektbudget	1.44 Mio. CHF (gesamte Projektkosten: 1.8 Mio. CHF)
Beitrag Innotour	720'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Eigenleistungen OTV
National/Regional	Regionales Modellvorhaben: Ebene Kanton Waadt
Projektpartner	▪ 11 Destinationen als Tourismuspartner ▪ 15 Leistungserbringer ▪ Technologiepartner
Weitere involvierte Akteure	Indirekt alle weiteren interessierten Leistungserbringer im Kanton
Zielsetzungen	Das Projekt zielt auf die Integration, die gemeinsame Nutzung, die Vermarktung und den Einkauf touristischer Leistungen über digitale Geräte ab und soll diesen Zugang vor dem Hintergrund der aktuellen technologischen Möglichkeiten abbilden und vereinheitlichen. Damit soll das Projekt die technologischen Grundlagen schaffen für künftige Dienstleistungsangebote für die Gäste. Touristische Leistungen sollen damit integriert und gemeinsam vermarktet werden, damit die Gäste über digitale Geräte die Angebote einfach einkaufen können.

Tabelle INFRAS. Quelle: Gespräch mit V. Bailly, Finanzhilfegesuch Nr. 519, Prüfbericht Nr. 519, Verfügung Nr. 519, Zwischenbericht.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Das Projekt läuft noch bis Ende 2018 und schafft vor allem im Hintergrund auf Datenebene Grundlagen, welche künftig in vielfältiger und teilweise noch nicht absehbarer Weise genutzt werden sollen. Bislang sind die folgenden Produkte oder Meilensteine erreicht worden:

- Bündelung der Internetseiten (31 verschiedene Seiten im Jahr 2013, noch 11 im Jahr 2017).
- Fortgeschrittene und enge Koordination in den Webprojekten der verschiedenen Tourismusdestinationen im Kanton Waadt.
- Einheitliche Zusammenstellung der Datengrundlagen im Zusammenhang mit den verschiedenen Tourismusangeboten im Kanton in einer einzigen Datenbank, auf welche alle Akteure Zugriff haben.
- Erörterung, Aufgleisung und Ausschöpfen erster überkantonaler Synergien (Fribourg Tourisme, UFT).

Erreichte und angestrebte Produkte

Das Projekt zielt auf die Integration, die gemeinsame Nutzung, die Vermarktung und den Einkauf touristischer Leistungen über digitale Geräte ab und soll diesen Zugang vor dem Hintergrund der aktuellen technologischen Möglichkeiten abbilden und vereinheitlichen. Dazu wurden fünf Stossrichtungen avisiert:

- Aufbau eines Tourismus-Informationssystems (TIS) mithilfe einer kantonalen Datenbank für die gemeinsame Nutzung von Inhalten durch die Tourismusakteure im Kanton Waadt.
- Entwicklung eines gemeinsamen Content Management Systems (CMS) für alle Tourismusakteure des Kantons.
- Betrieb eines Data-Mining-Systems für die Sammlung, Bearbeitung und Auswertung von Daten sowie zur besseren Vermarktung des Waadtländer Tourismusangebots dank benutzerdefinierter Empfehlungen.
- Integration von Funktionen zur Vermarktung einfacher, aber auch komplexerer Tourismusprodukte, unter anderem gestützt auf die verschiedenen Beherbergungsangebote im Kanton Waadt.
- Monitoring- und Analysefunktionen, mit denen die Waadtländer Destinationen die mit den verschiedenen Anwendungen gesammelten Statistikdaten auswerten und nutzen können

Erreichte Zielgruppen

- Tourismusdestinationen im Kanton Waadt: Alle grossen Regionen des Kantons Waadt sind beim Projekt aktiv dabei und die primäre Zielgruppe bei den aktuell laufenden Projektarbeiten.
- Verbände, Institutionen und weitere Tourismusakteure (z.B. Beschäftigte oder Ferienwohnungsbesitzende): Bei den bisherigen Projektarbeiten wurden diese Zielgruppen teilweise ebenso erreicht, da sie aktiv Inhalte für die Datenbank geliefert haben oder über sonstige Kanäle das Projekt kennengelernt haben
- Touristen und Reisende: Das Projekt versucht die touristischen Angebote aus Sicht der Touristen und deren Präferenzen aufzubereiten und zu bündeln. Die bisherigen Arbeiten bilden hauptsächlich Grundlagen für solche künftigen Angebote. Deshalb wurden Touristen bisher, abgesehen von einer neuen Weboberfläche, noch nicht vollumfänglich erreicht.

Wirkungen

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Durch den vernetzten Zugriff aller Destinationen auf die gemeinsamen Datengrundlagen soll ein Potenzial geschaffen werden, um künftig neuartige Produkte entwickeln und anbieten zu können.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Die gemeinsam erarbeiteten Datengrundlagen sollen die Basis legen, um die Qualität in Sachen Verfügbarkeit zu erhöhen und Anreize setzen, bestehende Angebote zu verbessern.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Das Projekt setzt auf eine starke und enge Zusammenarbeit und Kooperation der verschiedenen Tourismusdestinationen im Kanton. Diese Zusammenarbeit soll die Angebotsstrukturen über IT-Kanäle bündeln und so Potenziale für künftige Angebote schaffen.

Beschäftigungswirkungen

Eine direkte Beschäftigungswirkung war/ist nicht Ziel des Projektes. Beschäftigungswirkungen ergeben sich indirekt, falls die Anzahl Touristen aufgrund der verbesserten Aufbereitung der verschiedenen Angebote steigt.

Übergeordnete Wirkungen

Das Modellvorhaben kann in anderen Regionen und Kantonen der Schweiz umgesetzt werden. Bisher hat sich eine Zusammenarbeit mit dem Kanton Fribourg ergeben (Union fribourgeoise du Tourisme UFT), weil in den Grenzregionen der beiden Kantone enge Verflechtungen bestehen. Auch die Region Trois Lacs sowie Valais Tourisme und Schweiz Tourismus haben Interesse am Projekt bekundet.

Beiträge zur Tourismusstrategie

Réseau Partner Websites, das gemeinsame Partnernetzwerk der waadtländischen Tourismusdestinationen, vereinheitlicht die touristische Datengrundlage, welche dann von allen Destinationen für verschiedene Zwecke genutzt werden kann – sichtbares Ergebnis bisher ist die einheitliche und moderne Gestaltung der Homepages aller Regionen. Damit lässt sich das Projekt klar einer Zielsetzung der neuen Tourismusstrategie zuordnen: Mit dem klaren Schwerpunkt bei informationstechnologischen Grundlagen leistet das Projekt einen Beitrag, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Im Zentrum steht die digitale Transformation der Marktbearbeitung (Handlungsfeld 6 der Tourismusstrategie).

A3.6. Premium Swiss Family Hotels

Im Sommer 2015 gründeten sieben Hotels die Vereinigung PSFH als Genossenschaft mit dem Ziel, ihre Hotels gemeinsam zu vermarkten. Bislang hat sich ein weiteres Hotel angeschlossen. Alle PSFH bieten hohe Qualitätsstandards für Familien. Die PSFH bauen darauf, dass Familien gute Multiplikatoren und Botschafter für den Tourismus sind und darauf, dass Kinder die Gäste von morgen sind.

Das Projekt war zum Zeitpunkt der Analyse (Februar 2018) noch nicht abgeschlossen.

Tabelle 21: Projektbeschreibung Premium Swiss Family Hotels

Projektbeschreibung	
Projektträger	Premium Swiss Family Hotels und Resorts (PSFH)
Laufzeit	Mai 2015 bis Dezember 2018
Gesamtes Projektbudget	680'000 CHF (gesamte Projektkosten: 2.3 Mio. CHF)
Beitrag Innotour	338'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Beiträge von Projekt- und Kooperationspartner
National/Regional	National
Projektpartner	8 Familienhotels
Weitere involvierte Akteure	▪ Kooperationspartner (z.B. Fachgeschäfte für Babyartikel, Zirkus Knie, etc.) ▪ Marketing- und Strategiepартner (privates Unternehmen)
Zielsetzungen	▪ Spezialisierung auf das wachsende Segment Familien ▪ Steigerung der Vielfalt und Qualität der Angebote ▪ Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Vereinigung PSFH ▪ Erhöhung der Anzahl Logiernächte

Tabelle INFRAS. Quelle: Gespräch mit P. Vogel, Projektbeschrieb, Finanzhilfesuch, Zwischenbericht, Projektdatenbank SECO, Verfügung.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Das Projekt war zum Zeitpunkt der Analyse (Februar 2018) noch nicht abgeschlossen. Deshalb können wir zum jetzigen Zeitpunkt die Wirkungen und Ergebnisse des Projektes nicht vollumfänglich darstellen und beurteilen. Das Projekt befindet sich momentan am Ende der Aufbau-phase (Gründung, Schulungen, Aufbau Infrastruktur). Das Ziel ist, weitere Hotels für das Label zu gewinnen. Viele wollen sich aber nicht zu stark im Familienbereich positionieren, weil sie Angst haben, andere Gäste zu verlieren.

Das Projekt soll auch nach Abschluss der Unterstützung durch Innotour weitergeführt werden, jedoch in reduziertem Umfang. Dies bedeutet z.B. weniger Schulungen für das Personal.

Erreichte Produkte

Folgende Ergebnisse haben die PSFH bisher gemeinsam erreicht:

- **Tiefere Kosten für Schulungen:** Die Mitglieder des Labels unterliegen strengen Kriterien für ein kinderfreundliches Hotel mit hohen Qualitätsstandards, was eine adäquate Schulung des Personals bedingt. Die PSFH können die Schulungen gemeinsam durchführen und profitieren deshalb von einem kleineren finanziellen und organisatorischen Aufwand. Das sind z.B. Schulungen für die Kinderbetreuung, Kurse für Notfälle mit Kleinkindern oder Schulungen für eine kindergerechte Ernährung.
- **Cross-Selling:** Die PSFH streben eine gemeinsame Vermarktung an und verfolgen die Strategie des Cross-Sellings. Konkret erhält ein Gast beim Aufenthalt in einem PSFH einen Gutschein von 50 CHF für ein anderes PSFH. Ein ähnliches System gilt auch für die Kooperationspartner. Im aktuellen Geschäftsjahr wurden zum Beispiel im Märchenhotel Braunwald bereits 126 Gutscheine eingelöst, wovon etwa 80% vom Cross-Selling mit den Partnerhotels stammen. Ein Gutschein kann zu einem Aufenthalt von 3 bis 4 Nächten führen, was die Anzahl Logiernächte erhöht.
- **Vorteile bei Google AdWords:** Ein Hotel kann dafür bezahlen, beim Suchbegriff «Familienhotel» in einer Suchmaschine zuoberst zu erscheinen. Wenn sich viele Hotels darum bewerben, treiben sie den Preis in die Höhe. In einem Verbund können die Hotels strategisch vorgehen und somit den Preis tiefer halten.
- **Einführung Gastfreund-App:** Die PSFH haben gemeinsam eine App eingeführt, mit welcher der Gast vor Ort alle Informationen zum Hotel abrufen kann. Zudem sind auch alle anderen PSFH darin aufgeführt und die Gutscheine sind abrufbar.
- **Datencloud für die PSFH:** Die PSFH haben einen Projektraum erstellt, in welchem alle Hotels ihre Daten und Angebote sowie ihr Know-how zum Thema «Spezialisierung auf Familien» speichern. Diese Plattform fördert somit auch den Know-how-Austausch zwischen den PSFH.

Erreichte Zielgruppen

Die Zielgruppe des Projekts sind die Touristen, genauer Familien. Die Bekanntheit von PSFH schätzen die Projektträger als gering ein. Es sei sehr schwierig, ein Label bei Touristen bekannt zu machen, weil ein Gast in ein Hotel geht und nicht zum Label. Die Strategie ist deshalb, das Label noch stärker über die Hotels mitzutransportieren.

Wirkungen

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Die neu eingeführte Kooperation der PSFH ermöglicht neue Vertriebskanäle für die Hotels durch gemeinsames Cross-Selling.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Durch die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Zielgruppe Familie steigern die PSFH die Qualität der Dienstleistungen. Die Mitarbeitenden lernen, die Erwartungshaltung der Gäste zu erfassen und sich in die Situation einer Familie zu versetzen. Damit können sie besser auf die Wünsche und Bedürfnisse der Familien eingehen.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Die PSFH positionieren sich klar und konsequent als Familienhotels mit hohem Qualitätsstandard. Sie sind strikter als bereits bestehende Labels (z.B. von hotelleriesuisse oder ST), weil sie z.B. jeden Tag acht Stunden Kinderbetreuung anbieten. So heben sich die Mitglieder von PSFH gegenüber anderen Hotels ab. Zudem profitieren die PSFH von Verbundvorteilen (z.B. die Teilung von Kosten oder Know-how-Austausch) und können somit ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Durch die gemeinsame Durchführung von Schulungen konnten die PSFH qualitative hochwertigere und häufiger Schulungen durchführen. KinderbetreuerInnen, Mitarbeitende der Küche und RezeptionistenInnen wurden für die Zielgruppe «Familie» geschult und sensibilisiert.

Beschäftigungswirkungen

Die Beschäftigungswirkung war nicht primäres Ziel des Projekts.

Übergeordnete Wirkungen

Der Verbund von acht Familienhotels in der Schweiz wirkt der Kleinstrukturiertheit des Schweizer Tourismus entgegen. Gerade zum Mithalten im technologischen Wandel kann dies ein Vorteil sein, z.B. bei der Finanzierung neuer digitaler Infrastruktur, welche für ein Hotel allein zu teuer wäre. So profitieren die PSFH von Synergien bei Schulungen, der Vermarktung oder Einführung neuer digitaler Technologien (z.B. App oder Dateninfrastruktur). Dadurch steigt ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Auch für Touristen (Familien) entsteht durch das Label ein Mehrwert. Vor der Einführung des Labels waren konsequente Familienhotels in der Schweiz rar und wenig sichtbar, v.a. im Vergleich zu Deutschland oder Österreich. Dieses Label kann Familien bedürfnisgerechte und qualitativ hochwertige Ferien in der Schweiz ermöglichen.

Beiträge zur Tourismusstrategie

Das Projekt leistet bereits einen Beitrag zur Tourismusstrategie. Zum einen stärkt der Verbund das Unternehmertum, indem es der Kleinräumigkeit des Schweizer Tourismus entgegenwirkt. Durch das gemeinsame Angebot von Schulungen, Vermarktung und Investition in Infrastruktur (z.B. App oder Datenplattform) können die PSFH ihre Dienstleistungsqualität und auch Wettbewerbsfähigkeit steigern. Zum anderen begünstigt der Verbund die Nutzung neuer digitaler Technologien, weil sich die PSFH die Kosten teilen können.

Den Beitrag könnten sie durch die Vergrößerung des Netzwerks verstärken. Dies sei jedoch schwierig, da sich viele Hotels nicht konsequent und klar auf die Zielgruppe Familie positionieren wollen.

A3.7. Schneesportinitiative

Der Verein Schneesportinitiative Schweiz will den Anteil der schneesporttreibenden Bevölkerung erhöhen. Dazu haben sie die Plattform GoSnow.ch³² entwickelt, welche Lehrpersonen dabei hilft, einfach und kostengünstig Schneesporttage und/oder -lager für deren Klassen zu organisieren. Der Verein Schneesportinitiative Schweiz ist Vermittler zwischen Lehrpersonen und touristischen Destinationen. Zudem bietet die Plattform Tipps und Tricks sowie eine Sammlung und Koordination bestehender Angebote und Förder-Programme rund um den Schneesport.

Der Verein Schneesportinitiative Schweiz wurde zwei Mal von Innotour unterstützt. Die zweite Phase befindet sich momentan mitten in der Umsetzung. Aus diesem Grund und weil die Phasen schwierig voneinander abzugrenzen sind, haben wir unten Informationen aus beiden Phasen aufgeführt. Aus unserer Sicht führt dies zu einem besseren Verständnis des Projekts.

Tabelle 22: Projektbeschreibung Schneesportinitiative

Projektbeschreibung	
Projektträger	Verein Schneesportinitiative Schweiz
Laufzeit	August 2016 bis Juni 2019
Gesamtes Projektbudget	960'000 CHF (gesamte Projektkosten: 2.4 Mio. CHF)

³² <https://www.gosnow.ch>.

Beitrag Innotour	300'000 CHF 300'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	BASPO, Raiffeisen, Garaventa, Mitglieder (Geld)
National/Regional	National
Projektpartner	▪ Seilbahnen Schweiz ▪ STV ▪ Verbände Schneesport (Swiss Ski, Swiss Snowsports) ▪ Verbände Sportartikel (Verband Schweizer Sportfachhandel ASMAS, Verbands Schweizerischer Sportartikel-Lieferanten SPAF)
Weitere involvierte Akteure	▪ SBB RailAway ▪ Sportfachhandel (SportXX, Ochsner-Sport, Intersport) ▪ Verbände/Organisationen (Arbeitsgemeinschaft Schweizerischer Sportämter ASSA, Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH)
Zielsetzungen	▪ Jugendliche und Kinder wieder mehr zum Schneesport bewegen/Erhaltung des Schweizer Kulturgutes «Schneesport» ▪ Bergregionen wieder mehr beleben ▪ Soziokultureller Austausch durch Schneesportlager ▪ Vereinfachung der Organisation von Schneesporttagen und -lagern für Schulen (alles aus einer Hand, attraktive Preise)

Tabelle INFRAS. Quelle: Schlussbericht zum Finanzhilfesuch Nr. 502, Jahresbericht 2016/2017, Gespräch mit T. Frieden, Finanzhilfesuch Nr. 502 Ausbau-Phase 2, Verfügung Nr. 502 und 580.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Um die oben genannten Ziele zu erreichen, hat der Verein Schneesportinitiative Schweiz v.a. zwei Hauptaufgaben:

- Schulen und Lehrer die bisher keine Schneesportaktivitäten geplant haben zu motivieren. Dazu minimieren sie den Organisationsaufwand für die Lehrpersonen (all-inclusive-Angebote).
- Unterstützung von Lehrpersonen, die bereits Schneesportaktivitäten organisieren, weil Schulbudgets immer mehr unter Druck geraten. Dazu ermöglichen sie Angebote (mit Kooperationspartner), die das Budget etwas entlasten.

Momentan befindet sich das Projekt in der zweiten Förderperiode von Innotour. In dieser zweiten Phase stehen die Themen Kommunikation bei Lehrpersonen, Nachhaltigkeit und Schulungen mit den Gastgebern/Austausch von Best-Practice im Mittelpunkt.

- Kommunikation bei Lehrpersonen: Die Mobilisierung von Lehrpersonen erwies sich als schwierig. Deshalb gab es einen Angebotsüberschuss und die Nachfrage nach Schneesportlager muss weiter gesteigert werden. Aus diesem Grund steht die Kommunikations- und Überzeugungsarbeit im Fokus der Arbeiten. Eine Massnahme ist der Besuch an pädagogischen Hochschulen, um Lehrpersonen bereits früh zu sensibilisieren.

- **Nachhaltigkeit:** Um die Nachhaltigkeit der Wirkungen sicherzustellen, werden mit den touristischen Partnern vor Ort Angebote erstellt, welche Kinder und Familien animieren sollen, wieder in den Schneesport/Destination zurückzukehren. Z.B. können Kinder für 50 CHF die Skiausrüstung des Schneesportlagers gleich für die ganze Saison nutzen oder Familien können in die gleiche Destination für ein vergünstigtes Wochenende zurückkehren.
- **Qualitätssicherung der Destinationen:** Dies beinhaltet den Austausch von Best-Practice unter den Destinationen und Schulungen.

Die Plattform und deren Kommunikation werden laufend weiterentwickelt und optimiert. Beispiel ist ein Botschaftenkonzept, wo Lehrer in Schulen gehen und von ihren Erfahrungen berichten. Ausserdem will die Schneesportinitiative Schweiz auch den Bereich Bildung in ihr Angebot integrieren. Ein Beispiel ist das Schneesport-Sprachaustausch-Lager «Deux im Schnee», woran Klassen aus der Deutsch-und Westschweiz teilnehmen. Ein Pilotprojekt wurde bereits in Gstaad durchgeführt. Zudem möchte die Stiftung in Zukunft noch selbständiger werden durch Sponsoring.

Erreichte Produkte

- **Plattform GoSnow.ch:** Plattform die Lehrpersonen hilft, einfach und kostengünstig Schneesporttage und/oder -lager für ihre Klassen zu organisieren. Kern-Produkt ist das Schneesportlager. Die Plattform vermittelt All-inclusive-Angebote in der ganzen Schweiz. Dazu integrieren sie auch bereits bestehende Angebote. Lehrpersonen können ein komplettes Schneesportlager oder -tage zu attraktiven Preisen buchen. Es existieren folgende Kennzahlen zur Nutzung der Plattform:
 - In der Saison 2016/2017 konnten 20'000³³ Kinder und Jugendliche über die Plattform in Schneesportlager, -tage oder modularen Lösungen (z.B. ÖV-Ticket, Materialmiete, etc.) vermittelt werden. Im Vergleich zur Saison 2015/2016 hat sich die Anzahl der Kinder in Schneesportlager verdoppelt (von ca. 2'500 Kinder auf 5'800 Kinder) und die Anzahl der Kinder an Schneesporttagen verdreifacht (insgesamt 15'000 Kinder 2016/2017, 7'000 innerhalb von Swisscom Snow Days³⁴ von Swiss Ski).
 - Der Verein Schneesportinitiative Schweiz hat Destinationen und Leistungsträger überzeugt, informiert und gemeinsam attraktive Angebote vor Ort zusammengestellt. Die Plattform umfasst 130 Angebote aus mehr als 65 Destinationen in der Schweiz. In der Saison 2016/2017 konnten fast 1'000 Lagerwochen angeboten werden. Das entspricht

³³ Zu Kinder und Jugendlichen in Schneesportlagern und -tagen gibt es keine offiziellen Zahlen für die Schweiz. Deshalb ist es schwierig, diese Kennzahlen in Relation zu setzen.

³⁴ Die Swisscom Snow Days ermöglichen Schülerinnen und Schülern einen Tag Ski- oder Snowboardfahren unter der Leitung von professionellen Schneesportlehrern.

laut Schneesportinitiative Schweiz etwa 12'000 Logiernächten und touristischer Wertschöpfung von fast einer Million CHF.

- Der Verein Schneesportinitiative Schweiz konnte bereits Kooperationen mit verschiedenen Leistungsträger eingehen:
 - Mietmaterial-Angebot für Schulklassen: Kooperationen mit SportXX, Ochsner-Sport und Intersport Rent. Sie bieten Schulen Mietmaterial zu tiefem Preis pro Woche (für Lager). Der Mietanteil an Schneesporttagen und -lager beträgt im Durchschnitt 60%.
 - Materialpool: In Kooperation mit dem SPAF konnte ein Materialpool erstellt werden für Schneesporttage und -events. (300 Ski-Ausrüstungen, 50 Snowboard-Ausrüstungen, 200 Helme und 500 Ski-Stöcke). Das Material wird gratis angeboten.
 - ÖV-Angebot: In Kooperation mit SBB RailAway können Schulen für 10 CHF pro Person ins Schneesportlager/-tag reisen und zurück. 140 Klassen und 5'000 Schülerinnen und Schüler haben bis Ende 2017 dieses Angebot genutzt.

Erreichte Zielgruppen

- Tourismusdestinationen: Bereits über 65 Destinationen in der Schweiz bieten Angebote über die Plattform GoSnow.ch an. Es besteht ein Angebotsüberschuss.
- Lehrpersonen: Lehrpersonen konnten zwar bereits erreicht werden, dies stellte sich jedoch als schwieriger heraus, als die Erreichbarkeit der Destinationen. Von den erreichten Lehrpersonen haben sie positives Feedback erhalten. Alle würden GoSnow.ch weiterempfehlen und auch in Zukunft wieder ein Lager durchführen. Verbesserungspotential sehen sie bei der Bezahlung und Endabrechnung.
- Verbände/Institutionen und private Unternehmen: Die Schneesportinitiative Schweiz ist bereits zahlreiche Kooperationen mit privaten Unternehmen (z.B. SBB RailAway oder SportXX) und Verbänden/Institutionen (z.B. SPAF oder SAC) eingegangen.
- Jugendliche und Kinder: Die Schneesportinitiative Schweiz (oder deren Unterstützung) ermöglichte 11'000 Kindern in der Saison 2016/2017 vom ÖV-Angebot zu profitieren, 5'800 SchülerInnen nahmen an Schneesportlager teil und 15'000³⁵ Kinder an einem Schneesporttag.

Wirkungen

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Über die Plattform GoSnow.ch bietet die Schneesportinitiative Schweiz ein All-inclusive-Angebot für

³⁵ Davon knapp 7'000 SchülerInnen innerhalb der Swisscom Snow Days.

Schneesporttage/-lager an. Darin sind auch bereits bestehende und neue Angebote enthalten. Die Plattform stellt ein neuer Vertriebskanal für ein solches Angebot dar. Die Plattform könnte ausserdem auch für wenig bekannte touristische Destinationen grosses Potential bieten, um einfacher zukünftige Kunden zu gewinnen.

- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Für die Lehrpersonen sinken die Transaktionskosten, da sie mit wenigen Klicks das gesamte Schneesportlager oder -tag buchen können. Es erleichtert ihnen somit den Zugang zu Schneesportangeboten.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Der Verein Schneesportinitiative Schweiz kooperiert mit verschiedenen Partnern und integriert bereits bestehende Angebote in ihre Plattform. Solche Netzwerke wirken der Kleinstrukturiertheit im schweizerischen Tourismus entgegen und schaffen wettbewerbsfähige Strukturen.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Die Schneesportinitiative Schweiz hat die Idee ihr Angebot auch mit Bildung zu verknüpfen. Ein Beispiel ist zum einen das oben genannte Projekt «Deux im Schnee». Zum anderen besteht die Idee, im Rahmen der Schneesportlager typische Berufe wie PistenretterInnen vorzustellen.

Beschäftigungswirkungen

Eine Beschäftigungswirkung war nicht Ziel des Projekts. Beschäftigungswirkungen ergeben sich indirekt, falls die Anzahl Touristen aufgrund der zusätzlichen Schneesportlager und -tage steigt.

Übergeordnete Wirkungen

- Die Schneesportinitiative Schweiz ermöglicht die Minimierung des Organisationsaufwandes für die Lehrpersonen und entlastet durch einzelne Leistungen (Transport, Mietmaterial, etc.) den Kostendruck. Dies trägt dazu bei, dass Schneesportlager langfristig erhalten bleiben und erleichtert Jugendlichen den Zugang zum Schneesport.
- Kinder und Jugendliche sind für touristische Destinationen die Kunden von morgen. Schneesportlager und -tage bieten die Möglichkeit die Kunden bereits jetzt für ihre Destination zu begeistern und zu binden.
- Der Austausch unter den Destinationen, aber auch die Bündelung verschiedener touristischer Leistungsträger/Angebote stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Schneesports.
- Im Zuge der Digitalisierung werden vermehrt Produkte über Plattformen angeboten. Von dem macht sich auch die Schneesportinitiative Schweiz zu nutzen und vereint verschiedene Partner über diese Plattform. Zudem ermöglicht sie eine Vermittlung von Lehrpersonen und touristischen Destinationen für Schneesport zu geringen Transaktionskosten.

Beiträge zur Tourismusstrategie

Die Schneesportinitiative Schweiz nutzt die Chancen der Digitalisierung über unterschiedliche Kanäle. Zum einen ist sie Vermittler zwischen Lehrpersonen und touristischen Destinationen. Dazu nutzt sie die aufkommende Technologie der Plattform, welche verschiedene Vorteile wie geringe Transaktionskosten mit sich bringt. Zum anderen werden Partner wie SBB RailAway oder SportXX dazu animiert, Daten zu den Angeboten zu sammeln damit eine Datengrundlage zu Schneesportlagern und -tagen aufgebaut werden kann. Durch die Auswertung solcher Daten, könnten dann die Angebote weiter optimiert und auf die Kunden (Kinder/Jugendliche/Lehrpersonen) angepasst werden.

A3.8. Suisse Alpine 2020

Suisse Alpine 2020 will bis Ende 2019 10'000 Routen digital aufbereiten und auf einer modernen Plattform mit ergänzenden Informationen publizieren. Grundlage dazu bilden die bestehenden Routenbeschreibungen von SAC-Autoren. Momentan müssen BergsportlerInnen bei der Tourenplanung auf verschiedene Hilfsmittel zugreifen. In Zukunft soll das über ein Online-Portal möglich sein. Das Portal soll Routenbeschreibungen in den Disziplinen Berg- und Alpinwandern, Hochtouren, Alpinklettern, Klettergärten, Klettersteige, Ski- sowie Schneeschuhtouren enthalten. Ein Teil der Routenbeschreibungen soll zusätzlich über SchweizMobil kommuniziert werden.

Das Projekt war zum Zeitpunkt der Analyse (März 2018) noch nicht abgeschlossen. Deshalb können wir zum jetzigen Zeitpunkt die Wirkungen und Ergebnisse des Projektes nicht vollumfänglich darstellen und beurteilen.

Tabelle 23: Projektbeschreibung Suisse Alpine 2020

Projektbeschreibung	
Projektträger	Schweizer Alpen-Club SAC
Laufzeit	Mai 2016 bis Dezember 2019
Gesamtes Projektbudget	5.4 Mio. CHF (gesamte geplante Projektkosten: 7.8 Mio. CHF)
Beitrag Innotour	2.7 Mio. CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Keine
National/Regional	National
Projektpartner	SchweizMobil (Plattform für den Langsamverkehr)
Weitere involvierte Akteure	▪ swisstopo (Bundesamt für Landestopografie) ▪ MySwitzerland.com von ST ▪ alpinesicherheit.ch (SAC und BAFU) ▪ Bergportale (gipfelbuch.ch, hikr.ch, etc.) ▪ etc.

Zielsetzungen

Die Ziele lassen sich in kurzfristige und langfristige/übergeordnete Ziele unterteilen.

Kurzfristige Ziele:

- Digitalisierung der Routenbeschreibung des SAC: Diese Datenbank soll als verlässliche und professionelle Informationsquelle für Bergsportler dienen und alle relevanten Informationen für Touren in einem Portal zur Verfügung stellen.
- Vernetzung der verschiedenen Partner: Dies beinhaltet einerseits die Entwicklung von Austauschmöglichkeiten mit touristischen Partnern von standardisierten Informationen zu Touren und Routen. Andererseits soll das Angebot vom SAC mit Angeboten von anderen touristischen Leistungsträger verknüpft werden.

Langfristige/übergeordnete Ziele:

- Stärkung des Images der Schweiz im Bereich der hervorragenden Organisation und Sicherheit im Bergsport.
- Stärkung der Eigenwirtschaftlichkeit des SAC zur Sicherung der Langfristigkeit von Angeboten und kommunikativen Aufgaben.
- Sicherstellung der Weiterführung der Tradition des SAC zur flächenhaften Beschreibung der bergsportlichen Aktivitäten.

Tabelle INFRAS. Quelle: Prüfbericht FHG Nr. 536, Zwischenbericht 2016, Dokumentation Innotour-Gesuch, Gespräch mit C. Baumann.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Die Erstellung der Basisinfrastruktur (Back-End Infrastruktur) ist abgeschlossen und der SAC arbeitet momentan an der Erarbeitung der Front-End Infrastruktur, also der Benutzeroberfläche auf der Webseite des SAC, wo die digitalisierten Routen später abrufbar sind. Sie sind somit an der Planung der Publikation des Gesamtportals. Zudem konnten bereits erste Routen an SchweizMobil für Tests übergeben werden. Weiter werden momentan die Routen von Autoren digital erfasst. Dies erzeugt mehr Aufwand als anfangs angenommen, denn aufgrund klimatischer Veränderungen in der Bergwelt, musste ein Grossteil der Routen aktualisiert und überarbeitet werden. Das Projekt wurde bereits intern bei Mitgliedern kommuniziert. Die externe Kommunikation ist aber erst in Planung.

Erreichte Produkte

Zum Zeitpunkt der Analyse lagen folgende konkreten Ergebnisse des Projekts vor:

- Im Rahmen des Vorprojekts wurde ein Konzept für die Umsetzung Suisse Alpine 2020 erstellt.
- Back-End Infrastruktur: Das Projekt hat ein Online-Tool zur Erfassung der Routen, eine Datenbank und technische Schnittstellen zu touristischen Partnern erarbeitet. Diese Schnittstellen dienen dazu, dass der SAC z.B. SchweizMobil oder Destinationen die Daten/Routen einfach zur Verfügung stellen kann. Mit dieser bestehenden Infrastruktur konnten bereits

erste Routen digital erfasst werden und auch an SchweizMobil weitergegeben werden. Die Erstellung der Basisinfrastruktur ist somit abgeschlossen.

Erreichte Zielgruppen

Zielgruppe des Projekts sind Tourismusdestinationen, private Unternehmen, Verbände/Institutionen, öffentliche Verwaltung, Beschäftigte im Tourismus, Touristen, Ferienwohnungsbesitzende und Ortsansässige. Der SAC hat das Projekt erst intern bei Mitgliedern kommuniziert und noch keine digitalisierten Routen veröffentlicht. Deshalb konnten die Zielgruppen zum Zeitpunkt der Analyse (März 2018) noch nicht erreicht werden.

Wirkungen

Da sich das Projekt zum Zeitpunkt der Analyse (März 2018) mitten in der Umsetzung befand, waren die Wirkungen noch nicht beobachtbar.

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

Das Projekt soll in Zukunft folgende Wirkungen erzielen.

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Die Beschreibungen der bergsportlichen Aktivitäten werden digitalisiert. So kann der SAC mit seinen Angeboten ein breiteres Publikum erreichen. In- und ausländische Touristen erhalten einen einfachen und mehrsprachigen Zugang zu Bergsportinformationen. Die Kooperation mit SchweizMobil stärkt die Distribution zu touristischen Partnern zusätzlich.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Durch die Online-Plattform sind umfassende Informationen zu bergsportlichen Aktivitäten zentral und einfach abrufbar. Die flächendeckende Aktualisierung und Digitalisierung der Informationen zu den Routen führt zu einer Qualitätssteigerung.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Die aktualisierten digitalen Daten stehen allen potentiellen Partnern im Tourismus zur Verfügung. Der SAC ermöglicht somit den Zugang zu seinem Bergfach-Knowhow und stärkt die Vernetzung der relevanten touristischen Partner.

Beschäftigungswirkungen

Die digitalisierten Routen enthalten auch Hinweise zu weiteren Angeboten auf der Route, wie z.B. ein Restaurant. Dies kann möglicherweise zu einer erhöhten Nachfrage und einem Stollenausbau führen. Die genauen Effekte sind aber zum jetzigen Zeitpunkt unklar und schwierig abzuschätzen.

Übergeordnete Wirkungen

Die zentrale Aufbereitung und Angebot der Routen kann verschiedene Wirkungen nach sich ziehen:

- Es stärkt die Vernetzung mit anderen touristischen Partnern.
- Es führt zu einer Qualitätssteigerung, weil die Routen aktualisiert und einfacher zugänglich sind. Zudem wird das Bergfach-Knowhow des SAC mit ergänzenden Informationen, wie Ausgangsorten, Tourentipps, Fachartikel, Tourenberichte sowie Verhältnis- und Wetterinformationen, ergänzt. Dies stärkt die Attraktivität der Schweiz als Destination für Bergsportler

Beiträge zur Tourismusstrategie

Das Projekt leistet einen Beitrag zur Nutzung der Chancen der Digitalisierung. Die momentan physisch vorhandenen Routen und das Bergfach-Knowhow werden digital auf mehreren Plattformen angeboten und mit Ausgangsorten, Tourentipps, Fachartikel, Tourenberichte sowie Verhältnis- und Wetterinformationen ergänzt. Somit sind die Routen für Touristen und Einheimische einfach zugänglich. Zudem sind die Daten auch für touristische Partner oder Destinationen einfach zugänglich.

A3.9. Tourist Office 3.0

Das Projekt «Tourist Office 3.0» erarbeitet neue digitale Möglichkeiten für das Tourist Office von morgen. Dazu wurden Bedürfnisse der betroffenen Zielgruppen analysiert und die Interaktion zwischen Tourismusorganisationen und Leistungsträgern sowie Gästen ausgewertet. Als Resultat ist ein Leitfaden entstanden, der die Erkenntnisse des Projekts zusammenfasst und den touristischen Informationsstellen der Destinationen als Handbuch dient. Ein positiver Nebeneffekt des Projekts ist die Vernetzung zwischen Touristeninformationsstellen. Im Rahmen von Workshops und einer Kollaborationsplattform konnten sie ihr Wissen austauschen und zusammenführen. Ferner sind Projektideen für die Umsetzung der erarbeiteten neuen digitalen Möglichkeiten entstanden.

Tabelle 24: Projektbeschreibung Tourist Office 3.0

Projektbeschreibung	
Projektträger	IG Tourist Office 3.0
Laufzeit	März 2017 bis April 2018
Gesamtes Projektbudget	458'000 CHF

Beitrag Innotour	225'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Beiträge von Dritten: Mastercard (Geld, Arbeit), Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz (Geld, nicht-finanzielle Leistungen) und Destinationen (Naturalleistungen ³⁶)
National/Regional	National
Projektpartner	▪ Beratungsunternehmen (gutundgut gmbh, die Ergonomen) ▪ Forschungspartner (Hochschule Luzern) ▪ Verein (opendata.ch) ▪ Finanzdienstleistungsunternehmen (Mastercard) ▪ 20 Destinationen aus der ganzen Schweiz
Weitere involvierte Akteure	Private Unternehmen (IT Firmen, welche Anwendungen für den Tourismus entwickeln)
Zielsetzungen	Touristische Informationsstellen wandeln sich im Zuge der Digitalisierung. Das Hauptziel war deshalb, mit 20 Destinationen zu evaluieren, welche neuen Möglichkeiten durch die Digitalisierung entstehen und welchen Weg man einschlagen will. Konkret hatte das Projekt u.a. die folgenden Ziele: ▪ Ausarbeitung neuer digitaler Möglichkeiten für Tourist Offices (Grundlagenarbeiten). ▪ Verbesserung der bestehenden Dienstleistung von Tourist Offices im Zuge der Digitalisierung. ▪ Welche Arten und Möglichkeiten von Tourist Offices entstehen im Zuge der Digitalisierung und entsprechen den Bedürfnissen von Gästen und Leistungsträgern.

Tabelle INFRAS. Quelle: Gespräch mit R.ENZLER, Antworten Online-Befragung, Projektdatenbank SECO, Prüfbericht, Verfügung, Webseiten³⁷, Schlussbericht.

Projektergebnisse

Stand der Umsetzung

Zum Zeitpunkt der Hauptanalyse (Februar 2018) war das Projekt noch nicht abgeschlossen. Im Frühling 2018 hat das Projektteam aber den Schlussbericht veröffentlicht. Viele Destinationen zeigen grosses Interesse, die Projektträger konnten erste Erkenntnisse bereits bei anderen Destinationen präsentieren. Zudem sind mehrere Folgeprojekte geplant. Dies sind zum einen Einzelprojekte, bei welchen konkrete Tools in Destinationen eingeführt werden, wie etwa die «Open Street Map³⁸» eine digitalisierte Karte, welche speziell auf die Bedürfnisse des Gastes angepasst und gedruckt werden kann. Zum anderen sind es übergreifende Projekte wie ein «Destination Data Space», welches die Lücke von destinationsübergreifenden Datenpools schliessen soll. Ziel ist das Know-how der Tourismusdestinationen zentral zusammenzuführen und zugänglich zu machen. Die Folgeprojekte sollen laut Projektträger wiederum mit Hilfe von Innotour finanziert werden.

³⁶ Mit Naturalleistungen ist gemeint, dass Destinationen z.B. Räume für die Workshops zur Verfügung gestellt haben.

³⁷ <http://gutundgut.ch/portfolio/tourist-office-3-0>, https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour/Gefoerderte_Projekte/2016-bis-2019/-tourist-office-3-0-.html.

³⁸ <https://www.osm.ch>.

Erreichte Produkte

Zum Zeitpunkt der Analyse lagen folgende konkreten Ergebnisse des Projekts vor:

- **Leitfaden:** Als Endprodukt des Projekts ist ein Leitfaden entstanden. Der Leitfaden fasst das Know-how und die Erkenntnisse, welche im Rahmen des Projekts zum Wandel von touristischen Informationsstellen generiert wurden, zusammen. Der Leitfaden dient allen touristischen Destinationen in der Schweiz als Handbuch. Er enthält vier zentrale Handlungsfelder:
 - **Datenmanagement:** Mit der Nutzung von Gäste-Daten lernen Tourist Offices den Gast besser kennen und können kundenorientierter arbeiten. Beispiel: Einzelne Destinationen haben die Gästekarte digitalisiert. Deren Nutzung lässt sich somit digital messen und gewisse Dienstleistungen können mit Leistungsträgern individuell abgerechnet werden.
 - **Individualisierung/Personalisierung:** Das Tourist Office ist physisch und digital verfügbar. Die Gästeinformationen sind somit rund um die Uhr abrufbar. Die Informationen sind für die Gäste massgeschneidert. Beispiel: Die «Open Street Map» (vgl. Beschreibung oben).
 - **Vernetzung/Koordination:** Alle Mitarbeitenden die mit den Gästen in Kontakt stehen, sind auch Teil des Tourist Office 3.0. Beispiel: Mobile Mitarbeitende des Tourist Offices die in der Destination mit einem Tablet unterwegs sind und die Gäste dort beraten, wo Fragen aufkommen.
 - **Emotionalisierung:** Emotionen prägen Erlebnisse nachhaltig. Deshalb soll auch der Gast im Tourist Office ein emotionales Erlebnis haben. Er soll sich im Tourist Office von neuen Ideen inspirieren lassen. Beispiel: Der «Adventure/Experience Finder» schlägt dem Gast spielerisch Aktivitäten vor Ort vor.
- **Netzwerke:** Dies war ein nicht beabsichtigtes, aber durchaus positives Ergebnis des Projekts. Durch das Projekt hat eine Vernetzung zwischen den 20 Destinationen stattgefunden. Im Rahmen von Workshops konnten sie ihr Know-how austauschen und zusammentragen. In vielen Destinationen existieren bereits Lösungen für zukünftige Tourist Offices, diese konnten zusammengeführt werden.

Erreichte Zielgruppen

Die Zielgruppen des Projekts sind Tourismusdestinationen, private Unternehmen, Touristen und Ortsansässige. Wie das Projekt die Zielgruppen erreichen konnte, wird folgend beschrieben:

- Insbesondere bei Tourismusdestinationen sind die Projektergebnisse bereits bekannt. Die Destinationen (als Projektpartner) konnten Know-how austauschen und vom Wissen anderer

Destinationen profitieren. Es ist ein Netzwerk unter den Destinationen entstanden. Es hat eine Art Erfahrungsaustausch stattgefunden.

- Die Touristen konnten mit dem Projekt noch nicht erreicht werden. Das Projekt hat Grundlagen erarbeitet, welche später für Gäste einen Mehrwert bieten sollen. Gleiches gilt auch für Ortsansässige und Leistungsträger. Um für sie einen Mehrwert zu schaffen, müssen die erarbeiteten Ideen in den Destinationen umgesetzt werden.

Wirkungen

Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)

- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination ist es zentral, dass sie neue digitale Möglichkeiten nutzt und mit dem Trend der Digitalisierung mitgeht. Deshalb hat das Projekt für Touristeninformationsstellen neue digitale Möglichkeiten und Projektideen erarbeitet, welche den Bedürfnissen der Gäste und Leistungsträger entsprechen. Dies soll den Tourist Offices helfen, sich im Zuge der Digitalisierung neu zu positionieren. Zentral für die Wettbewerbsfähigkeit ist in einem nächsten Schritt, ob die Umsetzung dieser neuen Möglichkeiten in den Destinationen gelingt. Hierzu kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nichts ausgesagt werden.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Im Rahmen des Projekts ist ein Netzwerk zwischen den Tourismusinformationsstellen der involvierten Destinationen entstanden. An Workshops und über eine gemeinsame Kommunikationsplattform konnten sie ihr Wissen austauschen und zusammentragen. Zudem ist das Projekt in der Erarbeitung einer neuen Wissensgrundlage für Tourismusinformationsstellen. Der Leitfaden zeigt Tourismusinformationsstellen auf, wie sich ihr Geschäftsmodell im Zuge der Digitalisierung verändern sollte und welche Möglichkeiten sich ergeben.

Beschäftigungswirkungen

Die Beschäftigungswirkung lässt sich nicht abschätzen, eine solche war aber auch nicht primäres Ziel des Projekts.

Übergeordnete Wirkungen

Aus dem Projekt ist ein Leitfaden entstanden, der den Tourismusinformationsstellen in der Schweiz helfen soll, neue digitale Möglichkeiten (z.B. Open Street Map, Adventure/Experience Finder, Destination Data Space) einzuführen. Die eigentliche Innovation im touristischen Unternehmen hat aber noch nicht stattgefunden. Dazu müssen die Destinationen die neuen digitalen Projektideen zuerst umsetzen.

Das Projekt hat Personen von Tourismusinformationsstellen der ganzen Schweiz vernetzt und unterstützt damit sowohl die Zusammenarbeit als auch den Wissensaustausch im Tourismus.

Beiträge zur Tourismusstrategie

Dieses Projekt leistet einen Beitrag zur Zielsetzung «Chancen der Digitalisierung nutzen». Mit der Entwicklung neuer digitaler Möglichkeiten des Tourist Offices von morgen, erarbeitet es grundlegendes Wissen für den Tourismus und zeigt neue Chancen auf, welche durch die Digitalisierung entstehen. Ein Leitfaden soll den Destinationen Impulse geben für die Einführung neuer digitaler Möglichkeiten. In einzelnen Destinationen ist die Umsetzung dieser Möglichkeiten bereits in Planung. Der Beitrag des Projekts könnte noch verstärkt werden, indem die Umsetzung in einzelnen Pilotdestinationen bereits Teil des Projekts gewesen wäre.

A4. Internationales Benchmarking³⁹

A4.1. Akteure und Zuständigkeitsverteilungen

Der Bereich Tourismus und Freizeitwirtschaft bildet in vielen Ländern eine Querschnittsmaterie mit einer ausgeprägten Kompetenzsplitterung. Diese Fragmentierung betrifft nicht nur die **thematische Zuteilung** auf verschiedene Ministerien oder Departemente, die sich angesichts aktueller Herausforderungen wie der Innovationsfrage oder den Digitalisierungsanforderungen noch zusätzlich verschärft, sondern beinhaltet ebenso einen starken **Multilevel-Aspekt**. Die Verteilung der Tourismusverantwortung auf unterschiedliche Politikebenen findet sich in fast allen Ländern, nicht ausschliesslich in föderalistischen Staaten.

In vielen Ländern liegen im Tourismusbereich politische wie rechtliche Hauptverantwortungen bei den subnationalen Ebenen. Auf nationaler Ebene sind, vergleichbar zur Situation in der Schweiz, insbesondere grundlegende strategische Themen und die Definition der grossen Stossrichtungen für den Tourismus angesiedelt. Hier werden die zentralen Fragen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit gestellt, oft mit Blick auf das Ausland, und entsprechende Schlüsse für Handlungsnotwendigkeiten im eigenen Land gezogen. Gleichzeitig werden hier auch die wesentlichen Rahmenbedingungen für den Tourismus gestaltet, beispielsweise durch Definition des rechtlichen Rahmens (Gewerberecht, Arbeitsrecht, innere Sicherheit, Steuer- und Abgabenwesen und anderes) wie auch durch andere Politikinstrumente.

Zuständigkeiten auf nationaler Ebene

Auf nationaler Ebene ist meist das jeweilige Wirtschaftsministerium in irgendeiner Form involviert. Hierdurch kann – auch angesichts der starken Mittelstandsprägung des Tourismus und der aktuellen Fragen zu den Innovationskapazitäten im Tourismus – der **Tourismus als integraler Wirtschaftsbereich** behandelt werden, der zumeist in der Ministeriumsbezeichnung nicht explizit genannt wird.⁴⁰ Eigene Unterdirektionen oder Teildepartemente bearbeiten jene spezifischen Fragen des Tourismus, die nicht durch die allgemeine Wirtschafts- (und Innovations-) Politik abgedeckt sind.⁴¹ In Deutschland wurde zusätzlich eine *Tourismusbeauftragte der Bundesregierung* eingesetzt, als Mittlerin von Tourismusanliegen in der Politik.

Eigene Ministerien für den Tourismusbereich sind meist jüngeren Datums. Allein in Spanien wird bereits seit längerem eine explizite Zuständigkeit für den Tourismus angesprochen,

³⁹ Dieses Kapitel wurde mit der Unterstützung von Lukas Vogel, IMP-HSG, erarbeitet.

⁴⁰ Vgl. in Deutschland die Zuständigkeit des *Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*, in Frankreich das *Ministère de l'Économie*, in Singapur das *Ministry of Trade and Industry*.

⁴¹ Bspw. die *Sous-Direction du Tourisme* in Frankreich, das *Department Tourism der Industry Division* innerhalb des Ministeriums für Trade and Industry in Singapur)

wenngleich in unterschiedlichen Kombinationen. Aktuell fällt der Tourismus in die Zuständigkeit des *Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital*. Andere Beispiele wurden erst vor einigen Jahren installiert⁴².

Wenngleich die explizite ministeriale Zuständigkeitsbenennung eine politische Priorität des Tourismusbereichs signalisiert, können hieraus zunächst keine Aussagen zur politischen Agenda abgeleitet werden⁴³. Letztendlich gilt immer, dass eine Vielzahl an nationalen Stellen bzw. Ministerien auf unterschiedliche Aspekte (Verkehr, Umwelt, Bildung, Aussenbeziehungen etc.) des Tourismus Einfluss nimmt, mal expliziter, mal impliziter Natur. So verfolgt in Deutschland beispielsweise das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft aktuell die Entwicklung des Agrotourismus oder das Bundesministerium für Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit nennt die nachhaltige Tourismusentwicklung sowie Energiesparprojekte mit der DEHOGA, dem deutschen Hotel- und Gastgewerbeverband, als strategische Zielsetzung.

Folglich sind in fast allen Ländern Gremien zu finden, die der **Koordination und Abstimmung** der fragmentierten, tourismusrelevanten Zuständigkeiten dienen. Diese institutionalisierte Abstimmung wird insbesondere in Bezug auf strategische, zukunftsbezogene Fragen gewählt; für operative oder aktuelle Fragen hat sich zumeist der bilaterale, informelle Austausch auf Ebene der einzelnen MitarbeiterInnen bewährt. Als institutionalisierte Gremien innerhalb der Regierungen können beispielsweise der *Tourismusausschuss des Bundestags* in Deutschland oder die *Comisión Interministerial de Turismo* in Spanien genannt werden. Andere Länder setzen verstärkt auf anlassbezogene und themenspezifische Zusammenarbeiten zur Koordination und Bündelung von Kräften in Bezug auf bestimmte Strategien oder Initiativen (vgl. breite Zusammenarbeit in Österreich bei der Formulierung der Digitalisierungsstrategie oder beim Crowdfunding-Portal «we4tourism»), die bei Bedarf auch Akteure aus Wirtschaft oder Gesellschaft einbinden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang Frankreich, wo zwei Ministerien gewissermassen auf gleicher Augenhöhe Tourismuspolitik betreiben: *La Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique (MEIN)* und *la Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI)*. Ein direktes Koordinationsgremium zwischen den beiden Ministerien besteht bislang nicht, hingegen finden sich zwei breiter aufgestellte Abstimmungsgremien (*Conseil interministerielle du Tourisme, Conseil de pilotage tourisme*), die neben Regierungs- und Verwaltungsmitgliedern auch Vertreter der Tourismuswirtschaft umfassen. Diese beiden können gegenwärtig als massgeblich für die nationale Tourismuspolitik eingestuft werden.

⁴² Seit 2014 besteht in Italien das *Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo (MiBACT)*. In Österreich wurde vor wenigen Monaten ein *Ministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus* geschaffen (BMNT).

⁴³ Allerdings tritt das in Österreich neu etablierte Ministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus in der Tourismusförderung sichtbar auf: bislang ausschliesslich von der ÖHT abgewickelte Programme werden stärker gemeinsam kommuniziert und implementiert (bspw. Themenschwerpunkte der Innovationsmillion).

Derart **breit aufgestellte Gremien oder Plattformen**, die über die Politik hinaus, verschiedene Tourismusverantwortliche und –experten zusammenbringen und Einfluss auf die Formulierung der nationalen Tourismuspolitik nehmen können, spielen in fast allen Ländern eine gewichtige Rolle. Als Beispiele können neben Frankreich auch *la Conferencia Sectorial de Turismo* sowie *el Consejo Español de Turismo* in Spanien oder das *Comitato Permanente di Promozione del Turismo* in Italien mit seinen fast 40 Mitgliedern aus Vertretern unterschiedlicher Politikinstitutionen und -ebenen sowie aus der Privatwirtschaft genannt werden. Letzteres spielte eine wichtige Rolle für den partizipatorisch und offen gestalteten Formulierungsprozess des neuen *Piano strategico del turismo 2017-2022 (PST)*. In Deutschland ist hierfür der *Beirat für Fragen des Tourismus* eingesetzt worden, der Mitglieder von Unternehmen, Verbänden etc. umfasst und in rund zwei Sitzungen pro Jahr strategische Fragen diskutiert. Bestimmte Fragen werden zudem in Arbeitsgruppen vertieft⁴⁴. Auch bei der Neuerstellung des deutschen Tourismuskonzeptes in diesem Jahr (2018) wird der Beirat eine aktive Rolle spielen.

Operative Gefässe auf nationaler Ebene

Fast alle Länder verfügen auch auf nationaler Ebene über operative Gefässe. Diese sind zu grossen Teilen im Sinne von Agenturen aus der öffentlichen Verwaltung ausgelagert und an öffentliche, halböffentliche oder privatrechtlich organisierte Institutionen übertragen. Diese setzen die notwendigen Massnahmen und Stossrichtungen der nationalen Tourismuspolitik um. Einige konzentrieren sich vorwiegend auf die **touristische Vermarktung** des jeweiligen Landes⁴⁵. Andere übernehmen zusätzlich auch Aufgaben der landesinternen Weiterentwicklung der Tourismuswirtschaft. Als gewichtige Beispiele können *Atout France* oder das *Singapore Tourism Board* genannt werden.

Auch in kleineren Ländern wird diese Kombination aus Tourismuspromotion und landesinterner Tourismusförderung gerne gewählt (bspw. *VisitScotland* etc.). In diesem Zusammenhang wickeln die Agenturen oft nationale Förderprogramme mit Relevanz für den Tourismus ab.⁴⁶ Wieder andere Institutionen werden ganz gezielt für bestimmte Herausforderungen im Tourismus eingesetzt. Hierfür kann unter anderem die *Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR)* in Spanien genannt werden, die gezielt dafür

⁴⁴ Arbeitsgruppen finden sich beispielsweise zu den Themen Tourismus im ländlichen Raum, zu den Arbeits- und Ausbildungsbedingungen im Tourismus, zum Outgoing-Tourismus sowie zur Digitalisierung / Sharing Economy.

⁴⁵ vgl. Turespaña in Spanien mit 91.7 Mio. € Jahresbudget 2016, Deutsche Zentrale für Tourismus in Deutschland mit einem Jahresbudget von rund 39 Mio. € im Jahr 2016, ENIT in Italien mit einem Jahresbudget von 57 Mio. € im Jahr 2017, Österreich Werbung ÖW in Österreich mit einem Jahresbudget von 32 Mio. € im Jahr 2018 (vgl. OECD 2018).

⁴⁶ Vgl. unter anderem die Österreichische Hotel- und Tourismusbank ÖHT, die gemeinsam bzw. teilweise im Auftrag mit dem Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus BMNT all jene Förderprogramme abwickelt, die explizit auf den Tourismus ausgerichtet sind.

zuständig ist, die Innovationskraft im spanischen Tourismus gemäss Zielsetzungen des *Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT)* zu stärken und hierzu neben dem Innovationsthema auch Zielsetzungen zu Internationalisierung oder Entrepreneurship aufweist.⁴⁷

Die meisten dieser Institutionen sind neben anderen Steuerungsinstrumenten (Leistungsaufträge) vor allem durch ihre Verwaltungsräte oder Boards eng mit der Verwaltung und den Regierungen verbunden. Ergänzend führt *Atout France* unter anderem eine *Commission stratégique*, die 25 unterschiedliche Vertreter des Tourismussektors (Destinationen, Beherbergungsbetriebe, Luftfahrtunternehmen etc.) sowie Vertreter von Regierung und Verwaltung umfasst, regelmässig die Strategie definiert und die hierfür jährlich zu setzenden Massnahmen beschliesst.

Einen spannenden Ansatz bieten in diesem Zusammenhang auch die Bestrebungen in Deutschland, ein nationales Kompetenzzentrum für Tourismus aufzubauen. Deutschland hatte bislang auf nationaler Ebene keine Agentur oder andere Institution zur Umsetzung der bundespolitischen Tourismusanliegen (ausgen. Marketing). Das Kompetenzzentrum, das im Sommer 2017 erstmals ausgeschrieben wurde, soll das Ministerium bei der Umsetzung der tourismuspolitischen Ziele der Bundesregierung sowie insbesondere der operativen Umsetzung der Tourismusförderung unterstützen. Es soll als Bindeglied zwischen Politik und Tourismuswirtschaft wirken, die Vernetzung und den Wissenstransfer im Tourismus stärken und eine Übersicht zu aktuellen Fördermöglichkeiten bieten. Wichtiger Bestandteil des Kompetenzzentrums wird zudem das Sondermodul „*Tourismus 2030*“ sein, bei dem gemeinsam mit Stakeholdern langfristige Szenarien und Perspektiven des Tourismus in Deutschland erarbeitet werden sollen. Ob das Kompetenzzentrum seine Netzwerk- und Transferfunktion der Bundespolitik zur Tourismuswirtschaft erfüllen kann, bleibt abzuwarten.

Inwieweit die verschiedenen ausgelagerten Institutionen im Tourismusbereich mit jenen Agenturen und Institutionen kooperieren oder sich koordinieren, die in vielen Ländern ähnliche Umsetzungsaufgaben im Innovationsbereich (vgl. Bpi in Frankreich, WKÖ in Österreich etc.) oder auch im Aus- oder Weiterbildungsbereich übernehmen, ist nicht offensichtlich, doch lassen sich einzelne Beispiele nennen. So wickelt unter anderem in Schottland die Organisation *Highlands & Islands Enterprise (HIE)* als Agentur für Wirtschafts- und Gesellschafts-Entwicklung den *Tourism Destination Development Fund* ab. Ebenfalls in Schottland wird von einer breit getragenen Partnerschaft aus fünf verschiedenen Agenturen (*Business Gateway, Highlands and Islands Enterprise, Scottish Enterprise, Scottish Tourism Alliance, Skills Development Scotland* und *VisitScotland*) gemeinsam mit Vertretern der Tourismusindustrie (*Scottish Tourism Alliance*)

⁴⁷ Das Jahresbudget von SEGITTUR liegt im Schnitt bei etwa 5 Mio EUR. Grundsätzlich wird SEGITTUR zu etwa 80% von öffentlicher Seite finanziert, die Quellen der restlichen 20% variieren je nach Projekt.

und der Schottischen Regierung das Programm *Digital Tourism Scotland (DTS)*⁴⁸ formuliert, laufend evaluiert und adaptiert.

Weitere Organisationen

Ergänzend zu jenen Agenturen oder Institutionen, die im Auftrag der Regierung aktiv werden, sind in vielen Staaten sowohl PPP-Konstruktionen als auch unabhängige private Organisationen zu finden, die teilweise eine durchaus einflussreiche und gewichtige Rolle für Weiterentwicklungen im Tourismusbereich übernehmen. In Deutschland ist in diesem Zusammenhang insbesondere der ausschliesslich über Mitgliedsbeiträge finanzierte *Deutscher Tourismusverband e.V.* als föderal aufgebauter Dachverband von Interesse, zu dessen rund 100 Mitgliedern Landes- sowie regionale Tourismusorganisationen, Stadtstaaten, Städte, die drei kommunalen Spitzenverbände sowie Fördernde Mitglieder zählen, die nahezu alle touristischen Akteure im Deutschlandtourismus repräsentieren. Er setzt Massnahmen mit grosser Breitenwirkung und kann gleichzeitig die Interessen der Tourismuswirtschaft in die Politik bringen. Auch in den anderen Ländern finden sich private Vereine oder Organisationen als Interessensvertretungen der touristischen Betriebe. Diese werden oft als Repräsentanten des Tourismussektors in strategische Entscheidungen der Politik und Verwaltung eingebunden oder hierzu konsultiert.

Akteure auf subnationaler Ebene

Ergänzend zur nationalen Ebene finden sich auch auf **subnationaler Ebene** viele Akteure, die teils eine explizite, teils eine implizite Zuständigkeit für Tourismusthemen aufweisen. Nicht nur Bundesländer oder Regionen werden hierzu aktiv, auch kleinregionale oder kommunale Einheiten insbesondere einzelne Destinationen formulieren Tourismusziele, -strategien und auch -massnahmen (siehe nachfolgendes Kapitel). Vergleichbar zur nationalen Ebene ist auch hier die Abgrenzung und das gleichzeitige Zusammenspiel zwischen Tourismuspolitik und integraler Wirtschaftspolitik mit ihren Innovations- und Digitalisierungsstrategien von Relevanz.⁴⁹ Des Weiteren werden auch auf subnationaler Ebene gerne Agenturen als ausgelagerte Umsetzungsinstitutionen eingesetzt. Dies heisst zugleich, dass nicht nur die horizontale Koordination der verschiedenen Institutionen einer Politikebene, sondern auch die vertikale Abstimmung zwischen den Ebenen wichtig ist, um der Tourismuswirtschaft ein kohärentes und kompatibles Setting zu gewährleisten, Kräfte zu bündeln und gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Aus diesem Grund nehmen in einigen der zuvor genannten Abstimmungsgremien auch Vertreter der subnationalen Ebene teil. In Deutschland wurde hierfür ein eigenes Gremium gebildet, der Bund-Länder-Ausschuss Tourismus soll sowohl die wechselseitige Information, die gemeinsame

⁴⁸ <https://www.digitaltourismscotland.com>.

⁴⁹ Vgl. bspw. Handbuch zur Umsetzung von betrieblichen Innovationen für Tourismusbetriebe der Standortagentur Tirol.

Diskussion und auch die Abstimmung untereinander in halbjährlichen Sitzungen unter Vorsitz des BMWi sicherstellen.

In Summe heisst dies, dass für Innovationen im Tourismusbereich eine Vielzahl an Institutionen zuständig ist. Dabei scheint die konkrete Aufstellung der einzelnen Institutionen und Ministerien, die explizite Nennung des Tourismusbereichs in der jeweiligen Bezeichnung keine gravierenden Unterschiede zu bedingen. Angesichts der Vielzahl an beteiligten Stellen gewinnen vielmehr die Koordination und Kohärenz aller Beteiligten einerseits sowie die Transparenz und Übersichtlichkeit für die Tourismuswirtschaft andererseits an Bedeutung (vgl. unter anderem auch DGE 2014). In diesem Sinne ist auch die Empfehlung der OECD (2018) zu sehen, dass die Zusammenarbeit und der Dialog zwischen den verschiedenen Stellen innerhalb sowie von ausserhalb der Politik von zentraler Bedeutung sind, um auf Sicht konsistente Ansätze für die Tourismusentwicklung formulieren, implementieren und adaptieren zu können.

Tabelle 25: Übersicht zur Tourismusakteuren auf nationaler Ebene

Land	Anteil Tourismus am BIP [Beschäftigung] (2016)*	Öffentliche Ausgaben für Tourismus (nationale Ebene)*	Zuständigkeit auf nationaler Ebene	(Ausgelagerte) Umsetzungsagenturen auf nationaler Ebene	Koordination der Akteure
AT	5.6% [7.9%]	52 Mio. € (2016)	- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus - Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort	- Österreichische Hotel- und Tourismusbank ÖHT - Österreich Werbung ÖW (32 Mio. EUR)	- Anlassbezogen ohne permanentes Gremium (vgl. Digitalisierungsstrategie)
D	3.9% [6.8%]	32 Mio. € (2017) für BMWi, rd. 85 Mio. € an nationalen GRW Mitteln für Tourismus	- Tourismusbeauftragte der Bundesregierung - Bundesministerium für Wirtschaft und Energie - Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft - Bundesministerium für Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit - Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (KMU-Förderungen)	- Deutsche Zentrale für Tourismus DTZ (Promotion) - Kompetenzzentrum für Tourismus des Bundes (seit 2018)	- Tourismusausschuss des Bundestags - Bund-Länder-Ausschuss - BMWi Beirat für Fragen des Tourismus - Deutscher Tourismusverband (DTV)
F	7.5% [-]	2 Mrd. € (Σ Tourismus aus allen Politikbereichen)	- Ministère de l'Economie et des Finances - Direction générale des entreprises (DGE)/ Sous-Direction du Tourisme - Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères	- Atout France (Commission Stratégique) - Agence nationale de Chèques Vacances ANCV - Bpi France	- Le Conseil interministerielle du Tourisme (CIT) - Le Conseil de Pilotage Tourisme
I	11.8% [12.8%]	Rd. 100 Mio. € Tourismus Investment Fund (2016)	- Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT) - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR) - Ministero dello Sviluppo Economico (MISE; Ministry for Economic Development)	- Agenzia Nazionale del Turismo (Enit) - Agenzia per l'Italia Digitale (AgID)	Comitato Permanente di Promozione del Turismo

Land	Anteil Tourismus am BIP [Beschäftigung] (2016)*	Öffentliche Ausgaben für Tourismus (nationale Ebene)*	Zuständigkeit auf nationaler Ebene	(Ausgelagerte) Umsetzungsagenturen auf nationaler Ebene	Koordination der Akteure
ES	11.1% [13%]	333 Mio. € (2015)	- Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital - Secretaria de Estado de Turismo	- Turespana (69 Mio. EUR) - Paradores de Turismo S.A. - Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) (rd. 5 Mio. EUR / a)	- Comisión Interministerial de Turismo - Conferencia Sectorial de Turismo - Consejo Español de Turismo
SGP	4.3% ** [4.5%]	-	- Ministry for Trade and Industry (MTI) - Department Tourism, MTI Industry Division	Singapore Tourism Board (STB)	-
SCO	5.0% [8.5%]***	-	Cabinet Secretary for Culture, Tourism and External Affairs (Culture, Tourism and Major Events Directorate)	- Visit Scotland (45 Mio. £ /a) - Scottish Enterprise - Business Gateway	Anlassbezogene Partnerschaften

Anm.: Daten zum Anteil des Tourismus am BIP aus unterschiedlichen Quellen (insbes. Singapur und Schottland) und damit nicht direkt vergleichbar.

* BIP und Beschäftigungsdaten: OECD (2018).

** Daten Singapur WTTC (2017)

***Daten zu Schottland (<https://beta.gov.scot/policies/tourism-and-events/>, Stand 18.5.2018).

Tabelle IMP-HSG. Quelle: Desk- und Internetresearch,

A4.2. Breite Strategien und Förderprogramme zum Tourismus

Übergeordnete Strategien

Obwohl in vielen Ländern ein vielfältiges System an tourismusrelevanten Zuständigkeiten zu finden ist, sind breite Programme, Pläne oder Strategien, die die nationalen oder auch regionalen Stossrichtungen formulieren, keine Selbstverständlichkeit. Als Länder mit **nationalen Tourismusstrategien** können unter anderem Australien (2016), Dänemark (2016), Finnland (2014), Island (2014), Italien (2016), Portugal (2017), Slowenien (2017) oder Neuseeland (2015) genannt werden. Die abgestimmten Strategien definieren die zentralen Stossrichtungen der nationalen Tourismuspolitik auf längere Sicht, teilweise bis 2027.

In anderen Ländern werden vorliegende, ältere Konzepte und Strategien gegenwärtig aktualisiert. In Deutschland beginnt dieses Jahr die Neuerstellung des Tourismuskonzeptes aus dem Jahr 2009. Auch in Spanien war ein Nationaler und Integraler Tourismusplan für die Jahre 2012-2015 (*Plan Nacional e Integral de Turismo PNIT*) verabschiedet worden, der für viele Aktivitäten einen massgeblichen Orientierungsrahmen bildete. Seine Orientierungswirkung erfüllt er immer noch, an seiner Aktualisierung wird bereits seit einigen Jahren gearbeitet. Auch in Schweden ist beispielsweise aktuell eine nationale Tourismusstrategie im Formulierungsprozess.

Diesen **Formulierungsprozessen** wird zunehmend mehr Zeit gewidmet, um möglichst viele Akteure einbinden und auf diesem Weg eine breit abgestützte Strategie zu bekommen. So wurden für die neue Tourismusstrategie in Spanien sechs verschiedene Arbeitsgruppen verschiedenster Experten mit über 35 Treffen, weitere Fokusgruppen mit anderen Stakeholdern in verschiedenen Landesteilen, Diskussionsforen und –treffen, Präsentationen und Meetings sowie intensive Website-Foren organisiert, um ein Maximum an Beteiligung und Absicherung zu erhalten. Auch in Italien wurde bei der Formulierung des *Piano strategico del turismo 2017-2022* (PST) versucht, einen neuen Weg der Stakeholder-Beteiligung einzuschlagen. Die Formulierung des PST⁵⁰ wurde durch das *Comitato Permanente di Promozione del Turismo*, das auch zuständige Vertreter der Regionalregierungen umfasst, im Zuge eines offenen, umfassenden Partizipationsprozesses formuliert. Der Prozess mit einer Vielzahl an Meetings, Runden Tischen (28 Runde Tische mit mehr als 400 Teilnehmer), Workshops und auch digitalen Partizipationsprozessen (über 880 registrierte User auf der diesbezüglichen Plattform mit 236 inhaltlichen Anregungen und 950 Stellungnahmen) wurde durch die Generaldirektion für Tourismus des MiBACT koordiniert. Der Plan soll ein lebendiges Dokument darstellen: Vorgaben zur Governance sehen weitere und regelmässige Partizipationsmöglichkeiten vor, eine kontinuierlich freigeschaltete

⁵⁰ Der Formulierungsprozess baute auf vorangegangene, themenbezogene Arbeiten aus den Jahren zuvor auf: «*Tourism in Italy in 2030*» im Jahr 2013, «*Digital Tourism Workshop (TDLab)*» in 2014, «*Strategic plan for digitalisation of tourism in Italy*» ebenfalls in 2014 und andere.

Plattform ermöglicht fortlaufende Inputs und Anregungen, auch die Diskussionsrunden und Workshop-Reihen werden fortgeführt. Alle Inputs fließen in die jährlichen Implementationsprogramme des PST ein.

Auch andere Länder setzen auf kontinuierliche strategische Diskussionen – teilweise auch anstelle breit verabschiedeter Dokumente. So werden in Frankreich die nationalen Prioritäten und Stossrichtung der Tourismuspolitik regelmässig im Rahmen der ICT Meetings definiert. So wurden beispielsweise im Rahmen des zweiten ICT-Meetings (2017) sechs Themen und Handlungsbereiche abgegrenzt und operationalisiert (Training und Arbeitsmarkt, Digitalisierung und Informationsverarbeitung, staatliche Hilfen für Investitionen, etc.).

Einige der nationalen Strategien, welcher Form auch immer, greifen durchaus detailliert bestimmte Themen auf und brechen diese bis zur **Umsetzungs- / Massnahmenebene** herunter, wieder andere sind ausschliesslich als Strategiedokumente zu verstehen. Ein interessantes Beispiel bildet in diesem Zusammenhang wiederum der PST in Italien. Ausgehend von einer generellen Vision grenzt er übergeordnete, spezifische und letztendlich entsprechende Interventionsbereiche mit konkreten Aktionen ab. Hierfür werden bereits Indikatoren definiert, die eine Zielerreichung abbilden und Entwicklungsfortschritte dokumentieren können. Gleichzeitig benennt der PST Querschnittsprinzipien, die in alle Bereiche einwirken (Innovation, Nachhaltigkeit und Zugänglichkeit). Im übergeordneten Ziel der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit finden sich unter anderem auch Konkretisierungen und Operationalisierungen zu Digitalisierung, Qualifizierung oder Entrepreneurship.

Vergleichbar zur nationalen Ebene finden sich auch auf den verschiedenen subnationalen Einheiten umfassende, übergeordnete Strategiepapiere der einen oder anderen Form zum Tourismus. Als Beispiele können hier unter anderem die kürzlich verabschiedete *Tourismusstrategie des Landes Oberösterreich* (2018) und jene der anderen österreichischen Länder, die verschiedenen *Schéma de développement touristique* der Departements in Frankreich oder die Tourismusstrategien der Bundesländer in Deutschland (bspw. *Tourismuskonzept Baden-Württemberg*) genannt werden. Auch auf Destinationsebene oder auf lokaler Ebene sind entsprechende Strategiepapiere zu finden (bspw. «*Tourismusstrategie Wien 2020: Global.Smart.Premium*», Kopenhagens 4-Jahresstrategie «*Destination Think!*», die «*Orkney Tourism Strategy*» und viele andere).

Parallelen in Bezug auf Inhalte und strategische Themen

In Summe zeigt sich, dass Pläne, Strategien oder auch Programme der verschiedenen Länder gegenwärtig sehr ähnliche Herausforderungen der Tourismuswirtschaft thematisieren. Fragen der Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und der Nachhaltigkeit, Qualitätsfragen in Bezug auf Infrastrukturen und Dienstleistungen, Aspekte der Digitalisierung sowie Ausbildungs-

und Qualifizierungsfragen und Fachkräfteprobleme werden fast überall auf die eine oder andere Weise aufgegriffen (vgl. OECD 2018). Ergänzend werden teilweise auch der Tourismus in ländlichen Räumen, die regionale Integration des Tourismus, ein barrierefreier Tourismus oder auch spezifische Tourismusarten je nach Land (Wassertourismus, Kinder- und Jugendtourismus, Gesundheitstourismus etc.) adressiert.

Breite (Tourismus-)Förderprogramme der nationalen Ebene

Interessanterweise sind mit den übergeordneten Tourismusstrategien oder -konzepten meist keine korrespondierenden Förderprogramme direkt verknüpft. Vielmehr dienen sie als Orientierungsrahmen für die vielfältige touristische Akteurslandschaft, die Aufgabenvergabe an institutionelle, ausgelagerte Akteure oder als Basis für fokussierte Massnahmenpakete. Als breite Förderprogramme, von denen die Tourismuswirtschaft profitieren kann, dienen tendenziell eher die Programme zur regionalen Strukturförderung, die seitens der grossen EU-Fonds (EFRE, ELER etc.) kofinanziert werden. Dementsprechend wirken hier auch die thematischen Vorgaben der EU oftmals handlungsleitend. So verwundert es wenig, dass seitens der EU zur aktuellen Förderperiode 2014-2020 ein Handlungsleitfaden herausgegeben wurde, der die Fördermöglichkeiten für den Tourismussektor im Rahmen unterschiedlicher EU-Programme zusammenstellt (*«Guide on EU-Funding for the Tourism Sector 2014-2020»* Europäische Union 2016).

Neben den breiten, EU-kofinanzierten Programmen begreifen aber auch andere grosse Förderprogramme den Tourismus als integrales Element der (mittelständischen) Wirtschaft. So ist die Tourismuswirtschaft in Deutschland auch Zielgruppe der allgemeinen Mittelstandsprogramme, wie beispielsweise dem **Aktionsprogramm Zukunft Mittelstand**. In diesem werden zehn Handlungsfelder wie Unternehmergeist, Digitalisierung oder die Innovationskraft abgegrenzt. Die deutsche Tourismuswirtschaft profitiert ebenso vom Finanzierungsangebot der Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW. In den Jahren 2013-2015 gingen an Projekte von ca. 8'000 Unternehmen der Tourismuswirtschaft Förderzusagen mit einem Gesamtprojektvolumen von über 2 Mrd. EUR. Das heisst, etwas über 3% des gesamten Mittelstandfördervolumens der KfW ging in die Tourismuswirtschaft. Dieser Anteil war über die vergangenen Jahre relativ konstant. Über die KfW laufen auch die ERP-Programme, die ebenfalls Unternehmen des Tourismusbereiches offenstehen (ERP-Regionalförderprogramm, ERP-Kapital für Gründungen, ERP-Gründerkredit, ERP-Innovationsprogramm). Auch im Rahmen der Bund-Länder Gemeinschaftsaufgabe *«Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur»* (GRW) wird Tourismusförderung betrieben, sei es durch Investitionen in gewerbliche Wirtschaft, sei es für kommunale Investitionen in Infrastruktur (inkl. touristische Basisinfrastruktur). Zuletzt flossen etwa 14% der GRW in den Tourismus, somit rund 165 Mio. EUR / a. Rund die Hälfte davon sind nationale GRW Mittel.

Die breiten Tourismusförderprogramme werden dabei meist, wie bei den genannten Beispielen von Deutschland, über ausgelagerte Agenturen oder Organisationen abgewickelt, selbst bei tourismusspezifischen Förderprogrammen. So wird in Österreich die **TOP Tourismus Impulsförderung** mit Unterprogrammen zu Investitionen, Jungunternehmer, Innovationen und Restrukturierungen über die Österreichische Hotelkredit (ÖHT) abgewickelt. Die Impulsförderung erfolgt in Anlehnung an die EU-Strukturförderung. Im Jahr 2016 wurden von der ÖHT hier 724 Förderungsfälle mit einem bundesseitigen Förderbarwert von rund 16 Mio. EUR positiv erledigt. Alle Förderempfänger sind KMU, rund 94.3 % davon sind kleine Unternehmen⁵¹. Während alle Unterprogramme einem weitgehend standardisierten, breiten Förderansatz folgen, wurde für den Innovationsbereich zuletzt ein neuer Weg beschritten: über die jährliche *Innovationsmillion* werden zu themen- oder problemspezifischen Calls eine überschaubare Auswahl an so genannten «Leuchttürmen» gefördert (vgl. ausführlicher im folgenden Kapitel).

Auch in anderen Ländern haben sich ähnliche breite Tourismusförderprogramme, vergleichbar zu Innotour, etabliert. So bildete beispielsweise in Schottland bis 2014 der umfassende *Tourism Innovation Fund* das zentrale Förderinstrument im Tourismusbereich, kofinanziert aus Mitteln der europäischen Strukturförderung. Seit 2015 besteht nun der **Visit Scotland's Growth Fund** als breites Förderinstrument für überbetriebliche innovative Projekte. Als Förderkriterien gelten neben der Überbetrieblichkeit (formalisierte Kooperationen, gemeinsames Konto etc.) und dem Innovationscharakter vor allem die strategische Ausrichtung an den Zielen der Tourismusstrategie und dass es sich um eine Anschubfinanzierung handeln muss. Derartige Projekte können bis zu 40'000.- £ an Förderung erhalten (max. 100'000.- £ oder drei geförderte Projekte für gleiche Kooperationen in einem Zeitraum von fünf Jahren). Im Jahr 2016/17 wurden im Rahmen des Growth Fund mit rund 400'000.-£ Projekte von 23 verschiedenen Gruppen unterstützt. Aber auch in Schottland gilt, dass parallel weitere Programme für Tourismusunternehmen zugänglich sind, die sich an KMU im Allgemeinen richten und deren Innovationskapazitäten fördern (bspw. KMU-Förderprogramm *SMART: SCOTLAND* etc.).

Die Vielfalt, die sich bereits bei den Akteuren und Zuständigkeiten für Fragen des Tourismus zeigte (Innovation, Digitalisierung, etc.), spiegelt sich in fast allen Ländern in einer breiten Palette an Fördermöglichkeiten wider. Diese Vielfalt oder Fragmentierung der Fördertöpfe ist dann als Nachteil zu sehen, wenn sie nicht auf einer vereinheitlichten Plattform für die Zielgruppen einsehbar ist. Wichtig ist, dass die Fördermöglichkeiten an irgendeiner Stelle transparent und für den potenziellen Fördernehmer verständlich dargelegt und abgegrenzt werden. Dass dieser Punkt an Bedeutung gewinnt, zeigen aktuelle Bestrebungen in Frankreich, aber auch der neue Service des erst jüngst gestarteten Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes

⁵¹ Ergänzend kann die Tourismuswirtschaft in Österreich, wie zu Deutschland, ebenfalls von ERP-Förderungen profitieren. Dabei handelt es sich um Kredite an die Tourismuswirtschaft, die Vergabe folgt eigenen tourismusspezifischen Richtlinien (ERP Tourismusprogramm).

in Deutschland. In Österreich werden die Fördermöglichkeiten bereits seit längerem beim Ministerium umfassend dargelegt. Zudem bietet die ÖHT im Prinzip einen One-Stop-Ansprechpartner, der zu den verschiedenen Fördermöglichkeiten auf nationaler wie auch auf Bundesländerebene Informationen bietet (so genannte *Förderpyramide*), eine entsprechende Übersicht geben sowie Förderalternativen empfehlen kann. Auch die EU bietet mit dem bereits genannten «*Guide on EU-Funding for the Tourism Sector 2014-2020*» den benötigten Überblick.

Förderkriterien

Gleichzeitig zeigt sich bei den breiten Tourismusförderprogrammen, dass in fast allen Ländern und in fast allen Programmen, ungeachtet der Breite und Spezifität der Förderprogramme, gegenwärtig relativ ähnliche Förderansätzen gewählt werden. Die Parallelen bei den Inhalten wurden bereits erwähnt (vgl. OECD 2018). Aber auch bei den Förderkriterien zeigen sich grosse Ähnlichkeiten, die zum Teil auf den gemeinsamen Hintergrund der EU-Strukturfonds zurückzuführen sind. Fünf Kriterien gelten meist als grundlegend für eine Förderfähigkeit:

- Innovation (im Sinne von neuen Ansätzen für Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle etc., zu meist ohne weitergehende, restriktivere Definition),
- überbetriebliche Kooperation (mindestens zwei beteiligte Betriebe/Organisationen),
- Übertragbarkeit (Ansätze müssen grundsätzlich für andere von Interesse sein und auch entsprechend transferiert werden können),
- Kofinanzierung (Förderung deckt nur einen Teil der Projektgesamtkosten ab, der andere Teil muss eigenfinanziert oder durch andere Finanzierungsquellen abgedeckt werden),
- Anschubfinanzierungen (oftmals mit klaren Kriterien, wie lange und wie viele Projekte einzelne Projektträger oder -partner innerhalb eines Zeitraums maximal gefördert bekommen).

A4.3. Themenspezifische Initiativen und Programme

Ergänzend zu den breiter aufgesetzten Tourismusförderprogrammen finden sich in vielen Ländern themenspezifische Fördermassnahmen. Gegenwärtig sind hierbei insbesondere Initiativen zur Digitalisierung und zur Innovationsfähigkeit des Tourismussektors zu finden. Seitens EU zeigen sich hierzu nicht zu vernachlässigende Inputs, wie unter anderem die Aktivitäten zum Thema *Digital Tourism*. Neben einer Serie von Webinaren wurde von der EU hierzu das *Digital Tourism Network* als Plattform, Forum und auch als Kontaktstelle für KMU gegründet. Auch das *Tourism Business Portal* als One-Stop-Shop für digitale Anliegen von Tourismusunternehmen bietet auf europäischer Ebene eine spannende Ergänzung zu den nationalen wie subnationalen Aktivitäten.

Themenspezifische Initiativen werden eingesetzt, um die weitgehend stabilen Förderkulis- sen der Länder kurz- bis mittelfristig durch problembezogene, themenfokussierte Herange- hensweisen zu ergänzen. Hierfür werden zumeist Stossrichtungen oder Themen, die im Rah- men der übergeordneten Strategie identifiziert wurden, aufgegriffen und gezielt konkretisiert. Das heisst, die Identifikation der Themen beruht in vielen Fällen auf dem breit getragenen Pro- zess im Zuge der Strategieformulierung.⁵² Zum Teil wird für die themenbezogenen Initiativen auch auf eine anlassbezogene Bündelung oder Vernetzung von verschiedenen Programmen (und auch Finanzen) über den Tourismusbereich hinaus zurückgegriffen. Dies wird beispiels- weise in Österreich immer wieder versucht, um über die eigenen Tourismusfördermittel hinaus mit neuen Initiativen spezielle Förderschwerpunkte gewichtig ansprechen und dabei auch über die eigene Zielgruppe hinaus die hierfür relevanten Akteure erreichen zu können.

Themenschwerpunkt _ Innovationskapazitäten der Tourismusbetriebe

Der innovative Charakter von Projekten gilt in den meisten Tourismusförderprogrammen als grundsätzliche Voraussetzung für die Förderfähigkeit. Gleichzeitig sind die Anforderungen an «Innovation» in diesen Programmen oftmals nicht weiter definiert oder konkretisiert, um dem grundsätzlich breiten und offen gehaltenen Fördercharakter dieser Programme nicht entgegen- zustehen⁵³.

Wenngleich die Innovationsfähigkeit somit bereits in den breiten Förderprogrammen ein zentrales Thema ist, greifen einige Länder das Innovationsthema zusätzlich noch gezielt auf. Dabei handelt es sich weniger um weitere Förderprogramme, als vielmehr um ergänzende Initi- ativen (vgl. unter anderem *Tourism Innovation Challenge* in Singapur oder die Förderung inno- vativer Start-ups in Frankreich, siehe dazu Ausführungen im folgenden Kapitel zur operativen Umsetzung von Förderinitiativen). In diesen Initiativen steht insbesondere die Unterstützung von *cross-innovation* und *entrepreneurship* im Vordergrund, um Innovation durch Öffnung des Tourismussektors für neue und andere Unternehmen anzuregen (vgl. WelcomeCityLab in Pa- ris). Einige versuchen über die grundsätzliche Öffnung hinaus, Innovationen durch ein bewuss- tes Zusammenbringen bestehender Tourismusbetriebe mit den neuen Unternehmen (Start-ups oder aus anderen Sektoren) zu forcieren (vgl. Ansätze des STB in Singapur).

In Österreich hingegen zeigt sich ein Beispiel, wie im Rahmen der generellen Förderpro- gramme der Innovationsaspekt durch eine neue Förderabwicklung verstärkt angesprochen und in den Vordergrund gestellt werden soll. Im Rahmen der TOP Impuls Förderprogramme für den

⁵² Eine Ausnahme bildet hier Österreich: die jährlich wechselnden Themen der Innovationsmillion (Sommerfrische-Innovatio- nen, Digitalisierung im Tourismus etc.) werden vom Ministerium gemeinsam mit der abwickelnden ÖHT definiert.

⁵³ Vgl. unter anderem Definition von SEGITTUR in Spanien, wo Innovation sehr offen als '*changes based on knowledge that ge- nerate value*' definiert wird.

Tourismus, die im Rahmen der EU-Strukturförderung abgewickelt und damit von Bund und Ländern kofinanziert werden, wandte man sich beim Unterprogramm Innovation ab dem Jahr 2015 von der Standardabwicklung ab und ging zu jährlich wechselnden Calls über. Pro Jahr steht hier eine so genannte **Innovationsmillion** zur Verfügung, um Leuchtturmprojekte zu einem bestimmten Thema zu unterstützen. Die jährlich wechselnden Themen werden vom Ministerium gemeinsam mit der abwickelnden ÖHT definiert und in einem Call ausgeschrieben. Im Jahr 2017 war dies das recht breite Thema «*Digitalisierung im Tourismus*», für das Jahr 2018 «*Sommerfrische-Innovationen*». Davor wurden Innovationen in den Bereichen Genuss und Lifestyle oder auch zu regionaler Authentizität gesucht. Aus den eingereichten Projekten werden im Zuge eines zweistufigen Auswahlprozesses durch eine Fachjury (erster Schritt: Auswahl einer Gruppe von Finalisten, zweiter Schritt: Leuchttürme) und auf Basis eines je nach Thema spezifisch definierten (qualitativen) Bewertungskatalogs die besonders förderwürdigen Projekte als Leuchtturmprojekte ausgewählt. Diese können anschliessend zu 50% (Einzelprojekte) oder zu 70% (Kooperationsprojekte) der förderbaren Gesamtkosten gefördert werden, wobei die förderbaren Gesamtkosten zwischen 100'000.- und 500'000.- EUR liegen müssen. Pro Jahr werden auf diese Art um die sechs, sieben Leuchttürme gefördert. Nach den Erfahrungen der ersten Jahre wurden schrittweise Anpassungen vorgenommen: die Themen wurden konkreter formuliert, der Einreichungszeitraum wurde verlängert, im Auswahlprozess werden die Finalisten-Projekte der Jury nun auch präsentiert (nicht nur schriftlich eingereicht). Für die Fachjury wird jeweils ein ganzer Prämierungstag veranschlagt. Im Jahr 2017 hat sich das Thema «*Digitalisierung im Tourismus*» als schwierig erwiesen, da es zu breit und schwer zu kommunizieren war. In Folge wurden digitale Anforderungen im Rahmen der konkreteren Calls integriert angesprochen, Themen sollen relativ eng gesetzt und gut kommunizierbar sein. Die Leuchtturmprojekte werden in der Umsetzung begleitet und kontinuierlich auf verschiedenen Kanälen kommuniziert.

Themenschwerpunkt _ Digitalisierung

Auch das Themenfeld Digitalisierung wird in einigen Ländern gezielt angesprochen, in Ergänzung zu den breiten Tourismusförderprogrammen. Ein interessantes Beispiel für eine themenspezifische Ergänzung stellt unter anderem die **Digitalisierungsstrategie für den Tourismus in Österreich** dar, die im Jahr 2017 vom vormaligen Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, der Wirtschaftskammer Österreich und der Österreich Werbung gemeinsam verabschiedet wurde. Die Strategie wurde im Rahmen eines *open innovation* Prozesses erarbeitet, bei dem eine Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder (Vertreter der nationalen, regionalen, lokalen Ebene; Vertreter aus Verwaltung, Wirtschafts- und Regionalförderung, aus

Forschung, Entwicklung und Industrie etc.) beteiligt waren. Die Strategie benennt drei Überziele i) digitalen Wandel gestalten ii) Innovationskraft der Betriebe stärken und iii) Kompetenzen und Prozesse für die digitale Transformation schaffen. Aus diesen Zielen werden acht Handlungsfelder und insgesamt 22 Massnahmenpakete abgeleitet. Dabei sind Fragen der Datennutzung und digitale Transformationsprozesse ebenso eingegangen wie Fragen von Open Innovation oder Kompetenzfragen für digitale Transformation. Inwieweit diese Strategie auch handlungsanleitend sein wird, bleibt aufgrund ihres jungen Datums noch abzuwarten.

Ein weiteres Beispiel dafür, wie die Herausforderung der Digitalisierung im Tourismus spezifisch aufgegriffen wird, bietet auch das **Programm *Digital Tourism Scotland (DTS)***. Auf Basis der UK Digitalisierungsstrategie, der schottischen Wirtschaftsstrategie und des schottischen Tourismuskonzeptes (*Tourism Scotland 2020 Strategy*) wurde grosser Handlungsbedarf zur Digitalisierung im Tourismus identifiziert und daraus die Notwendigkeit abgeleitet, hierfür gesondert aktiv zu werden. Folglich wurde in breiter Kooperation beschlossen, diese Herausforderung in Ergänzung zum Förderprogramm *Visit Scotland Growth Fund* gezielt zu bearbeiten.

Das Programm DTS wurde in Kooperation von Politik / Verwaltung, Wirtschaft und operativen Agenturen formuliert und umgesetzt. Aktiv beteiligt sind gegenwärtig die öffentliche Wirtschaftsförderung *Scottish Enterprise* mit der Agentur *Business Gateway*, die regionale Wirtschaftsförderung *Highlands and Islands Enterprise*, die Tourismusagentur *VisitScotland*, der Verband der Tourismuswirtschaft *Scottish Tourism Alliance* und die Agentur für Qualifizierung und Ausbildung *Skills Development Scotland*. Zunächst wurde das Programm auf vier Jahre (2016 bis inkl. 2019) ausgelegt und von öffentlicher Seite mit rund £1.2 Mio. finanziert, ergänzend werden Sponsorengelder akquiriert. Das Programm DTS setzt bewusst nicht auf direkte finanzielle Anreize für Unternehmen, wofür andere Programme abgerufen werden können. Vielmehr bearbeitet es gezielt

- (i) Aspekte der Sensibilisierung und Bewusstmachung der unterschiedlichen Herausforderungen bei den Unternehmen,
- (ii) Fragen des Lernens, des Transfers und des Auslotens und Kennenlernens des Machbaren und Möglichen,
- (iii) Herausforderungen der konkreten Implementierung und Umsetzung in den Tourismusbetrieben und -organisationen.

In diesem Sinne werden zum einen Analysen, Recherchen und Informationen erarbeitet, aufbereitet und auf einer Online Plattform⁵⁴ zugänglich gemacht (Webinare, Toolkits, Analysen zu aktuellen Trends, neuen Technologien und deren potenziellen zeitnahen Implikationen im Tou-

⁵⁴ <https://www.digitaltourismscotland.com>.

rismus etc.). Zum anderen wird interaktiv vorgegangen, um die Zielgruppen in den verschiedenen Regionen Schottlands zu erreichen (gezielte themenspezifische Workshops, Konferenzen und Tagungen, Seminare, Beratungen / Coachings, Vorträge, etc.). Zuletzt wird im Sinne eines one-door-Ansatzes versucht, alle regionalen Niederlassungen der beteiligten Stellen entsprechend zu aktivieren und in die Implementierung einzubinden. Auch weitere Partner aus der Privatwirtschaft, Experten und auch Anbieter (expedia etc.) werden aktiv ins Netzwerk integriert. Angesichts der grossen Heterogenität der Tourismusbetriebe wird stark zielgruppendifferenziert vorgegangen: Auf Basis einer umfangreichen Analyse zur Digitalisierung der schottischen Tourismusbetriebe wurden unterschiedliche Zielgruppen abgegrenzt nach Bedarf, aber auch nach aktuellem Anwendungsstand (bspw. Beginners / businesses at early digital implementation stage; Intermediate level support; Advanced support; tourism group support im Sinne von Multiplikatoren etc.).

Das Programm hat sich konkrete Wirkungsziele mit einer entsprechenden Indikatorik gesetzt, deren Entwicklung quartalsmässig erfasst und kontrolliert werden. Nach den ersten beiden Umsetzungsjahren konnten bereits gute Fortschritte aufgezeigt werden, die Zielerreichung verläuft planmässig. Das Programm vermeldet grossen Rückhalt seitens der Tourismuswirtschaft und wird gut angenommen. Eine Zwischenevaluierung zeigte aber auch, dass die Transparenz und Sichtbarkeit des Programms aufgrund seiner vielfältigen Mittlerinstanzen für die Zielgruppen nicht immer optimal gegeben war. Dementsprechend soll für die verbleibende Laufzeit der gemeinsame Auftritt und die zielgruppenspezifische Kommunikation noch weiter verstärkt werden. Auch die direkten bilateralen Beratungen durch die verschiedenen Aussenstellen sollen intensiviert werden. Ergänzend wird auch auf die (nicht finanzielle) Unterstützung konkreter Gruppenprojekte gesetzt.

Themenschwerpunkt _ Open Data

Einen besonderen Aspekt der Digitalisierung bildet die Nutzung von vorliegenden Daten. Für viele Betriebe wurde dieser Aspekt lange durch andere digitale Handlungs- und Anpassungsnotwendigkeiten überdeckt. In Folge greifen verschiedene Initiativen diese Herausforderung aktuell gezielt auf, um sie stärker kommunizieren und für die Tourismuswirtschaft begreifbar wie handhabbar machen zu können. Ein Beispiel ist unter anderem das **DATAtourisme Projekt zu open data in Frankreich**⁵⁵. Dieses Projekt hat zum Ziel, in einer breiten Partnerschaft verschiedener nationaler wie regionaler, lokaler Akteure, ein Maximum an Daten zusammenzuführen und zugänglich zu machen, um neue, innovative und kreative Ansätze zu stimulieren.

⁵⁵ <http://www.datatourisme.fr>.

Auch in Schottland findet sich diesbezüglich eine interessante Initiative: der **Data Opportunity – Tourism plan**. Aufbauend auf den Erfahrungen mit dem Programm *Digital Tourism Scotland (DTS)* und auf die Schottische *Open Data Strategy* wurde die Frage von open data und die daraus entstehenden Innovationsmöglichkeiten für den Tourismus weiter vertieft. Gleichzeitig bestand der Wunsch, die vorliegenden technologischen Stärken Schottlands im Bereich der Datenverarbeitung und Informationstechnologien für den ebenfalls starken Tourismus besser in Wert zu setzen und Synergien nutzbar zu machen. Der Plan sieht verschiedene Ansätze vor. Zentral ist, dass die beiden unterschiedlichen «Welten», die Datentechnologie auf der einen Seite und der Tourismus auf der anderen Seite einander nähergebracht werden sollen. Als eine Pilotaktion wurde hierfür die *Edinburgh Innovation Challenge* veranstaltet, inklusive einer vorgelagerten, viertägigen *Hacker-Zone*. Auch hier war zentrales Ziel, Daten- und Technologie-Experten mit Tourismusexperten und -praktikern zusammenzubringen, um hieraus für vorab grob formulierte touristische Problemstellungen in der Region Edinburgh Lösungsansätze zu finden. Neben den vorab skizzierten Problemen wurden auch vorliegende, hierfür möglicherweise relevante Daten und Informationen zusammengetragen und zugänglich gemacht. Unterschiedliche Datenträger (Organisationen, Unternehmen etc.) wurden ebenfalls eingebunden.

Im Prinzip lässt sich die Challenge in drei Teile unterteilen:

- Am Beginn steht das «Challenge Weekend», bei dem Projektideen eingebracht, erarbeitet und konkretisiert sowie Partner / Experten gefunden und beigezogen werden können. An der Challenge nahmen über 100 Akteure mit ganz unterschiedlichen Hintergründen teil. So konnten Experten, Ideen und potenzielle Projektträger und -partner zusammengebracht werden.
- Auf dieser Basis werden Proposals erarbeitet und Ideen konkretisiert. Zuletzt wurden 16 konkrete Problemlösungen weiterverfolgt, von denen letztendlich fünf durch den «Scottish Innovation Fund» gefördert werden: für drei Ideen wurde *seed funding* ermöglicht, von zwei weiteren Ideen wird aktuell ein Prototyp entwickelt.
- Diese fünf werden auf verschiedenen Ebenen während ihrer Weiterentwicklung und Umsetzung aktiv promotet und unterstützt – weit über die finanzielle Förderung hinaus. So wird diesen beim «*DataFest*» eine entsprechende Plattform zur Präsentation und zum Marketing gegeben, auch bei anderen Events («*Digital solutions for tourism*» Konferenz) und Publikationen werden sie prominent angeführt.

Interessant ist vor allem, dass durch das «Challenge Weekend» Experten, Ideen und potenzielle Projektträger und -partner zusammengebracht werden. So können fachübergreifende Teams an Produkt- und Prozess-Prototypen arbeiten, während sie direktes Feedback unterschiedlicher

Experten oder potenzieller Umsetzungsstakeholder (Hotelliers etc.) erhalten und intensiv ge-coacht werden. Studierende (unterschiedlicher Fachrichtungen) können vergünstigt teilnehmen. Wenngleich das Format grundsätzlich jedes Jahr ähnlich abläuft, werden pro Jahr bestimmte Themenfelder und Aufgabenfelder definiert und abgegrenzt. Zuletzt standen beispielsweise digitale Lösungen zur Navigation von Touristen, zur spielerischen Entdeckung von Regionen und zum «*Dispersal of visitors and forecasting of tourists*» auf dem Programm.

Die Evaluation der Veranstaltung brachte durchwegs sehr gute Erfahrungen und Rückmeldungen und zeigte auf, dass neue Einblicke und Verständnis für die jeweils andere «Welt» im Sinne von Brücken zwischen Technologie und Tourismuswirtschaft geschaffen werden konnten. Im Nachgang zur Veranstaltung werden Kontakte gehalten und erste Ideen weiterverfolgt. Die Innovation Challenge in Edinburgh ist klar auf urbane Fragestellungen und Probleme zugeschnitten. In Folge der guten Erfahrungen sollen in Zukunft weitere derartige Veranstaltungen organisiert werden, einerseits in ruralen Gebieten, andererseits zu nationalen Fragestellungen.

Aber auch in anderen Ländern wird die Frage zum Umgang mit *open data* im Tourismusbereich zur Stimulierung von Innovationen immer wieder durch eigene und gezielte Initiativen angesprochen (bspw. Spanien, Bulgarien etc.).

Themenschwerpunkt _ SMART Ansatz

Eng mit Innovation und Digitalisierung verbunden, ist zudem der SMART Ansatz. Während etliche Destinationen auf regionaler Ebene diese Herausforderung im vergangenen Jahrzehnt bereits aktiv aufgegriffen haben, fand es auf nationaler Ebene und im Rahmen der breiteren Förderprogramme bislang nur bedingt Berücksichtigung. Im Jahr 2017 wurde in Spanien der erste internationale Kongress zu Smart Destinations organisiert – unter anderem auch, weil Spanien das Konzept im Rahmen eines nationalen Projektes aufgegriffen hat («**Smart Destination Project**»). Diese Initiative wird vom Ministerium forciert und von SEGITTUR umgesetzt. Sie hat zum Ziel, das Zusammenspiel von Innovation, Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Destination Spaniens durch die Entwicklung und Nutzung von entsprechenden state-of-the-art ICT Lösungen im Tourismus zu sichern. Hierfür wurde ein *Smart Destinations Specific Report* verabschiedet im Rahmen des *National Smart Cities Plan*, der insgesamt mit 188 Mio. EUR dotiert wurde und als ein zentrales Element der *Digital Agenda for Spain* gilt.

Aber auch Dänemark hat beispielsweise im Jahr 2017 im Rahmen seiner Tourismusstrategie eine **Smart Tourism Strategy** verabschiedet, an deren Umsetzung VisitDenmark aktuell arbeitet. Die Strategie soll durch drei miteinander abgestimmte Stossrichtungen zu Erreichung der Ziele der nationalen Tourismusstrategie beitragen: i) durch Smart Marketing, ii) Smart Working und iii) Smart Insights. Damit werden auch in Dänemark einmal mehr sowohl die notwendige Auseinandersetzung mit möglichen Technologien und digitalen Lösungen innerhalb des

eigenen Betriebs sowie an den Schnittstellen nach aussen (Kunden, Wertschöpfungsketten) thematisiert, als auch die Bedeutung der Datenfrage unterstrichen.

A4.4. Zur operativen Umsetzung

Ungeachtet der jeweiligen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen zeigt sich bei den unterschiedlichen Förderprogrammen und –initiativen, dass bei der operativen Umsetzung gerne neue Wege beschritten werden. Eine Möglichkeit stellen hierbei gewiss thematische Calls oder Wettbewerbe dar. Aber auch eine Begleitung der Fördermassnahmen durch eigene Leistungserbringung der Fördergeber ist zunehmend zu beobachten. Das heisst, über die finanzielle Förderung hinaus, werden begleitende Massnahmen gesetzt, damit mit den investierten Fördergeldern ein optimales und nachhaltiges Ergebnis erzielt werden kann:

- i. der Fördermassnahme vorgelagert durch Sichtung, Identifizierung und Vorgabe konkreten Themen,
- ii. zur gezielten Ansprache potenziell relevanter Projektträger (zunehmend auch ausserhalb der klassischen touristischen Zielgruppe bei IT-Experten, Kreativen etc. im Sinne von «*Thinking out of the box*») für cross-innovation,
- iii. zur Bewertung der geeigneten, förderwürdigen Projekte (Fachjury, qualitative Bewertungskataloge etc.),
- iv. begleitend zur Förderung, um die intendierten Wirkungen sicherzustellen (durch entsprechenden Beizug von Experten wie bspw. bei der STB Challenge, durch Coaching und Beratung der Projektträger etc.);
- v. nach Abschluss der Projekte, um die Breitenwirkung der Projekte und deren Ergebnisse zielgerichtet forcieren zu können (bspw. aktive Kommunikation, Aufbereitung der geförderten Projekte, Auszeichnungen, Plattformen, aktiver Transfer etc.).

Dementsprechend werden die gewählten Projekte zunehmend in ergänzende Coaching- und Beratungsleistungen eingebettet, in entsprechende Transferaktivitäten und auch in Unterstützungen für Marketing und Kommunikation des Projektes (Best-Practice Präsentationen u.a. auch bei Messen, Aufnahme in Datenbank, Präsentation auf der Homepage, entsprechende Publikationen, Konferenz- und Eventbeiträge etc.). Auch das Lernen-voneinander, der Austausch unter Fördernehmern sowie die Aufbereitung und Zugänglichmachung von Erfahrungswissen wird bei vielen Beispielen stark forciert (Veröffentlichungen von Leitfäden wie bspw. dem Innovationsführer). Zudem werden teilweise Plattformen für unkomplizierten und unaufwändigen Wissenstransfer angeboten, für Austausch oder auch für das Pitchen neuer Ideen (u.a. «*Petit Déjeuner Laborantin du tourisme*» in Frankreich, Konferenzen). Auch so genannte Labs sind verstärkt zu beobachten, um die Herausforderungen von Innovation im Tourismus zu

adressieren oder auch um das Zusammenbringen unterschiedlicher «Welten» angesichts der Digitalisierungsnotwendigkeiten im Tourismus zu forcieren (vgl. *Tourism Innovation Challenge for Hotels* in Singapur, *Edinburgh Innovation Challenge* etc.).

Auf diesem Weg soll die Nutzung potenzieller Synergien, die Generierung weiterer Innovationen durch neue Kombinationen oder Integrationen ermöglicht werden. Auch die Ausbildungsfrage und Weiterbildungsfrage gewinnt angesichts geforderter digitaler Kompetenzen neue Bedeutung. In Folge sind einige Ansätze neuer operativer Umsetzungswege skizziert.

Thematische Calls oder Wettbewerbe

Die zuvor dargelegten, themenspezifischen Initiativen werden in vielen Ländern in Form von Wettbewerben vergeben und durchgeführt, um trotz begrenzter Fördersumme eine grosse Zahl an Akteuren zu erreichen. Hier kann die zuvor bereits dargelegte, jährlich ausgeschriebene *Innovationsmillion* mit ihren Leuchttürmen in Österreich als Beispiel genannt werden.

Ein ähnlicher Ansatz, themenspezifische Projekte zu stimulieren und zu fördern, zeigt sich im aktuell laufenden Wettbewerb «*Tourismus digital*» in Baden-Württemberg (Deutschland). Dieser Wettbewerb, der dieses Jahr zum ersten Mal stattfindet, wird als Pilot unter dem Dach der Landes-Digitalisierungsstrategie durchgeführt. Die Ausschreibung stiess auf eine gute Resonanz, es wurden bislang bereits über 100 Projekte mit ganz unterschiedlichen Stossrichtungen eingereicht. Die Sieger werden in einer grossen Veranstaltung diesen Sommer prämiert. Das Siegerprojekt erhält 100'000.- EUR, der zweite Platz 50'000.-EUR und der dritte 25'000.- EUR. Auch die nachfolgend Platzierten erhalten kleinere Summen, die im Sinne von Aufwandsentschädigungen zu sehen sind. Alle Prämierungen sind an die Realisierung der Projekte geknüpft, diese muss spätestens nach zwei Jahren mit einem kurzen maximal fünfseitigen Papier nachgewiesen werden. Die Prämierung kann von den Preisträgern als Auszeichnung kommuniziert werden, auch von Landesseite ist eine aktive Kommunikation vorgesehen.

Aber auch andere Länder zeigen, dass immer wieder Calls und themenspezifische Wettbewerbe eingesetzt werden, um problembezogen eine grosse Zahl an Akteuren gezielt ansprechen und mobilisieren zu können. Teilweise wird dabei zu einem aktiveren Ansatz im Sinne von *Labs* oder *Challenges* übergegangen, der die themenbezogenen Ausschreibungen durch fokussierte Begleitmassnahmen ergänzt.

Labs und Challenges

Neben der zuvor bereits geschilderten Edinburgh Innovation Challenge können unter anderem auch die “*Tourism Innovation Challenges*” in Singapur genannt werden, die sowohl für Hotels als auch für “Travel Agents” veranstaltet werden. Diese sollen – vergleichbar zur *Edinburgh In-*

novation Challenge – dazu beitragen, direkt anwendbare Innovationen für die regionalen Tourismusakteure zu generieren. Die Challenge beinhaltet ebenfalls mehrere Stufen: Zu Beginn steht wiederum ein teilweise themen- oder aufgabenfokussierter Call for Proposals, der sich nach aktuellen Problemen, Bedürfnissen der Beherbergungsbetriebe richtet. Zuletzt standen folgende Themen im Vordergrund:

- Check-in / check-out processes
- sensor technology and analytics
- tracking of inventory and auto-trigger procurement
- autonomously transport
- automate personalised recommendations
- communicate and elicit guest feedback from alternative channels

Potenzielle Projektideen können in Folge sowohl von direkten Beratungs- und Briefingsangeboten profitieren als sich auch im Rahmen von Workshops und Netzwerktreffen mit anderen sowie mit entsprechenden Experten austauschen, Synergien identifizieren oder Partner finden. An einem Tag stehen zudem die potenziellen Anwender zur Verfügung, um ihre Sichtweisen zu bestimmten Projekten einbringen und Erfahrungen beisteuern zu können. Auf dieser Basis werden die Projektideen konkretisiert, eingereicht und in Folge nach ihrem Innovationsgehalt und ihrer Relevanz ausgewählt. Als Bewertungskriterien gelten unter anderem, wie die genannten Probleme erkannt und angegangen werden, welche Technologien und technologischen Methoden eingesetzt werden, welche Vorgehensweise und Pläne für die Entwicklung des Prototyps vorgesehen sind (Business Pläne und Vorgehenskonzepte).

Auf Basis der Evaluation der Proposals wird in Folge eine überschaubare Anzahl von Projekten ausgewählt, die von finanziellen wie auch nicht-finanziellen Unterstützungsleistungen profitieren können. In Summe werden rund 70% der Gesamtprojektkosten gefördert, wenn bei der Entwicklung des Prototyps zudem mindestens ein Umsetzungspartner (Hotel) beteiligt ist.

STB bietet weitere interessante Ansätze, die von einem spezifischen *Marketing Innovation Programme* über 1 Mio. \$ für «*Tell a destination story*» über die *STB Smart Hotel Technology Roadmap* hin zu einem «*Hotel Productivity Centre*» mit angewandter Forschung zu neuen Technologien, Services und Lösungen, Beratungsservices, Benchmarking, Training etc. für den Beherbergungssektor reichen.

Aber auch in Frankreich finden sich verschiedene Ansätze, um themenfokussiert Projekte zu stimulieren. In Paris wurde beispielsweise von der regionalen Wirtschafts- und Innovationsförderung die Plattform «***Welcome city lab – la Plateforme d'innovation dédiée au tourisme***» für touristische Innovationen und gleichzeitig als Inkubator für touristische Start-Ups ins Leben gerufen. Das Welcome City Lab hat zum Ziel, Innovationen im Tourismusbereich zu stimulieren

und gleichzeitig potenziellen Start-Ups einen entsprechenden Inkubator mit spezifischem Umfeld zu bieten. Die Initiative wird von der Stadt Paris, der nationalen Innovationsagentur BpiFrance, der Tourismusagentur von Paris, der Kongressförderung Paris und der Direction Générale des Entreprises (DGE) unterstützt. Zu seinen Gründungsmitgliedern zählen zudem Tourismuspartner wie Aéroports de Paris, Air France, Amadeus, Carlson Wagonlit Travel, Galeries Lafayette, RATP, Skyboard, Sodexo Prestige, et Viparis, ParisInnGroup und la Caisse des dépôts.

Die Plattform wie der Inkubator bietet eine Vielfalt an Services, die von Qualifizierungsangeboten, Informationsaufbereitung, über Austauschmöglichkeiten untereinander aber auch mit potenziellen Kunden, zwischen Nachfragern oder Investoren, bis hin zu finanziellen Angeboten und Internationalisierungshilfen etc. reichen. Auch Co-working Spaces werden angeboten. Interessant sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die «*Petit Déjeuner Laborantin du Tourisme*», die einmal pro Monat interessierte Akteure ganz unterschiedlicher (institutioneller) Hintergründe zusammenbringen, um potenzielle Projektideen zu diskutieren, mit Experten aber auch mit potenziellen Anwendern zu reflektieren, um Ideen bei potenziellen Investoren zu pitchten, um Partner zu finden oder um sich durch die Diskussionen oder geäußerte Bedürfnisse zu neuen Ideen anregen zu lassen. Die Nachfrage ist gross.

Das Welcome City Lab wird nun eingebettet in einen breiteren Ansatz der nationalen Ebene dem «*France Tourisme Lab*», das Innovation und Dynamik in das Ecosystem Tourismus in Frankreich bringen soll. Neben dem Welcome City Lab bilden aktuell noch das *Slow Tourisme Lab* (Troyes), das *Deauville Tourism'up* (*Tourisme connecté*), das *Tourisme Innovation Lab* (Angers), das *Open Tourisme Lab* (Nîmes) und *Provence Travel Innovation* (Aix-Marseille) weitere dezentrale Standorte des nationalen Labs. Weitere Standorte sind aktuell in Planung.

Coaching und Enabling

Wie die Beispiele zuvor bereits zeigten, nehmen Coaching- und Beratungselemente bei themenfokussierten Ansätzen immer mehr Raum ein. Sowohl bei der *Edinburgh Innovation Challenge* als auch bei den *Tourism Innovation Challenges* in Singapur wird der Phase der Erarbeitung von Projektproposals grosse Aufmerksamkeit gewidmet, hier kommen entsprechende Beratungsinputs zum Tragen. Diese sind auch der Intention geschuldet, bewusst andere Akteure und Partner für Innovationen im Tourismus zu nutzen und cross-innovation anzuregen.

Bei der *Tourism Innovation Challenge* in Singapur wird in der Bearbeitungszeit so genannte *Vendor Clinics* organisiert, bei denen interessierte Projektträger und -partner die Möglichkeit haben, sich mit der STB gezielt zu ihren Ideen und Vorhaben auszutauschen und erste Rückmeldungen und Inputs einzuholen. Kurze Zeit später wird eine *Networking Session* organisiert und durchgeführt, bei der die potenziellen Projektträger andere Projektträger, potenzielle Partner,

Stakeholder und Experten aus dem Tourismusbereich treffen können. Die Teilnahme ist nur per Einladung möglich. Das STB versucht zu den während der *Vendor Clinics* diskutierte Ansätzen die jeweils relevanten Experten, potenzielle Interessierte und notwendige Stakeholder für die Umsetzung zu erreichen und für die Projektidee bzw. zumindest für die *Networking Session* zu gewinnen. Auf dieser Basis soll es den potenziellen Projektträgern ermöglicht werden, problemorientierte und umsetzbare Projekte zu konzipieren und die relevanten Partner ins Boot zu holen, um anschliessend fundierte Proposals formulieren zu können. Pro Projekt ist ein Pilotpartner notwendig, der für eine erste Umsetzung der Projektergebnisse zur Verfügung steht. Bei der *Innovation Challenge* für Hotels muss beispielsweise zwingend mindestens ein Beherbergungsbetrieb als Pilotpartner beteiligt sein.

Die *Edinburgh Innovation Challenge* sieht ähnliche Elemente vor, um die Weiterentwicklung von Projektideen zu problemorientierten, umsetzbaren Projekten zu unterstützen. Auch dort reicht die Unterstützung von inhaltlichen Inputs durch entsprechende Experten bis hin zu Unterstützungen bei der Suche nach relevanten Partnern oder den notwendigen Daten. Aber auch beim Welcome City Lab in Paris sind Beratungen durch Experten, Coaching während der Projektaufgleisung und weitere Inputs verschiedenster Art vorgesehen.

Proaktiver Ergebnistransfer, Erfahrungsaustausch und Diskussion

Gerade der Aspekt der Übertragbarkeit und das Lernen voneinander wird gegenwärtig in vielen Programmen besonders unterstrichen. Insbesondere in Singapur wird hier seitens der STB aktiv vorgegangen: So unterstützt STB die Projektträger interessanter Projekte nicht nur darin, die bestmöglichen Plattformen und Formate zur Kommunikation und Publikation der Ergebnisse nach aussen zu suchen (Demonstrationstage in der Tourismuswirtschaft, Wirtschaftsmagazine etc.), sondern arbeitet im Follow-up der Projekte auch eng mit den Projektträgern zusammen, um Übertragungsmöglichkeiten für andere Betriebe auszuloten.

Auch in Frankreich finden sich einige Formate, die den Erfahrungsaustausch der Projektträger anregen sollen. Im Welcome City Lab wird aber nicht nur der Austausch zwischen Projektträgern (Start-ups), sondern auch der Austausch zwischen Neugründungen und Unternehmen, die die Gründungsphase bereits erfolgreich gemeistert haben, oder auch zwischen Gründern und Investoren organisiert.

Doch nicht nur die Übertragung direkter Projektergebnisse oder -erkenntnisse ist von Bedeutung, auch der Austausch potenzieller Projektträger und anderer Stakeholder untereinander, quasi als Saatbeet für mögliche weitere Projektideen wird in vielen Ländern forciert. So fand beispielsweise im Jahr 2017 ein «*Campus de l'innovation touristique*» in Montpellier statt, der alle verschiedenen Vertreter des Ökosystems Tourismus der Region zusammenbrin-

gen wollte. Hierbei stand der Austausch, aber auch die Präsentation, Diskussion und Konkretisierung von Projekten im Vordergrund. Insgesamt fanden sich mehr als 900 Akteure unterschiedlichen Hintergrunds im *Parc des Expositions* in Montpellier ein, die sowohl eigene Ideen oder Projekte eingebracht haben oder auch auf der Suche nach relevanten Projektideen waren. Der Campus bot hierfür vier unterschiedliche Formate für Austausch und Diskussion: spezifische, teilweise auch kleine, bilaterale Sessions und Treffen, zwei grössere Konferenzen, einen Showroom von Unternehmen und Projektideen, einen «espace Barcamp» für gemeinsame themenspezifische Diskussionen und den Austausch in kleineren Gruppen und eine Lounge zum Netzwerken.

Einen spannenden Ansatz bietet diesbezüglich auch das recht neue Format der **Branchentalks** der Österreich Werbung. Hier werden in einem überschaubaren Kreis Diskussionsrunden zu einem konkreten Thema organisiert, die gleichzeitig auf Video aufgenommen und übertragen werden. Auch per Facebook Live Stream kann daran teilgenommen werden. Damit soll ein intensiver Austausch in kleiner Runde ermöglicht, dessen Inhalte jedoch einem breiteren Zielpublikum zugänglich gemacht werden. Bislang war ein Alterslimit für die Diskussionsteilnehmer von 35 festgesetzt, um insbesondere die *next generation* anzusprechen. Beim ersten Branchentalk diskutierten Junghoteliers und Juniorchefs gemeinsam mit Digitalexperten über digitale Herausforderungen. Dabei entstand ein Trilog zwischen der next generation, der Facebook Community und den ÖW-Experten. Der Live Stream des Branchentalks wurde von rund 60 bis 90 Zuschauern gesamt angesehen, in den ersten drei Tagen nach Durchführung des Branchentalks wurden die Videos bereits über 7000 aufgerufen. Die Rückmeldungen zur ersten Veranstaltung war durchwegs sehr gut. Überlegungen zu möglichen Verbesserungen gehen insbesondere in Richtung noch konkreter Themen, eventuell mit vorab definierten Thesen, oder auch in Richtung anschliessend komprimierter Kurzvideos um die Key Findings besser transportieren zu können. Auch die Frage des Zielpublikums ist noch weiter in Diskussion, ob es als spezifisches Format für die Jungen der Tourismusbranche weitergeführt werden soll.

In Österreich finden sich aber auch noch andere Formate, die den Austausch zwischen verschiedenen Akteuren intensivieren sollen. So werden beispielsweise auch regelmässig die ÖGAF Expertengespräche durchgeführt, um zwischen Tourismus Tourismuspraxis und -forschung zu vermitteln (zuletzt unter anderem zum Thema «*Technologien von morgen – Virtual und Augmented Reality im Tourismus*»). Auch diese Gespräche werden sehr gut angenommen und erfreuen sich im Schnitt einer grossen Nachfrage.

In diesem Zusammenhang sind auch Ansätze wie der *Dual Degree in Hospitality and Tourism Management* interessant, die in Bezug auf die Übertragbarkeit und Relevanz des Ansatzes die nationalen Grenzen überwinden und übernationale Synergien fördern möchten. Am Bei-

spiel des Dual Degree wird dies dadurch sichergestellt, dass auf Tourismus spezialisierte Professoren verschiedener Länder aktiv beteiligt werden. Auch die Schaffung bzw. Organisation niederschwelliger, unkomplizierter Plattformen und Austauschmöglichkeiten soll den Transfer von Erfahrungen und Ideen sicherstellen (bspw. «*Petit Déjeuner Laborantin du Tourisme*» des Welcome City Labs in Paris).

Aktive Kommunikation der Projekte nach aussen

Einen wichtigen Schritt für die Übertragung und das Lernen voneinander bildet aber auch eine aktive Kommunikation der geförderten Projekte. Dies wird insbesondere bei den Preisträgern oder ausgezeichneten Projekten der zuvor dargelegten Wettbewerbe und Calls meist offensiv gemacht. Hier wird die erlangte Förderung aufgrund des Wettbewerbscharakters mit einer Auszeichnung gleichgesetzt. So werden entsprechende Projekte meist aktiv und auf verschiedenen Kanälen kommuniziert. Aber auch bei manchen breiteren Förderprogrammen wird der Kommunikation und Präsentation der geförderten Projekte grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Datenbanken und entsprechende Projektskizzen auf der Homepage und in den entsprechenden Kundenmagazinen oder Newslettern stellen hier eher die Minimalversion dar. Beim VisitScotland Growth Fund beispielsweise werden geförderte Projekte als ausführliche Case Studies aufbereitet sowie mit kleinen Videos mit den lessons learnt und den entsprechenden Ansprechpersonen präsentiert. All dies trägt dazu bei, dass man auch als Projektträger die Förderung im Sinne einer erlangten Auszeichnung gerne offen nach aussen kommuniziert.

Generell scheinen Preise und Auszeichnungen durchaus öffentlichkeitswirksam. In vielen Ländern werden unterschiedliche Formen von jährlichen Preisen für besondere Tourismusprojekte ausgeschrieben und medienwirksam vergeben. In diesem Licht sind beispielsweise der **Tourissimus** Preis in Österreich oder auch die **Scottish Thistle Awards** in Schottland zu sehen. Bei Letzteren werden in einem ersten Schritt regionale Wettbewerbe durchgeführt, deren Preisträger anschliessend in den nationalen Wettbewerb treten. Im Jahr 2017 gab es hierfür in Summe über 1000 Nominierungen. Auch die jährlichen **Awards des STB** in Singapur scheinen eine grosse Breitenwirkung zu erzielen. Jedes Jahr werden Preise für verschiedene Kategorien vergeben: Best Attraction Experience, Best Dining Experience, Best Hotel Experience, Best Nightspot Experience und anderes. Die Preisträger werden entsprechend kommuniziert und vermarktet. Dies ist in den Grundzügen vergleichbar mit dem **deutschen Tourismuspreis** und dem diesbezüglichen «Innovationsfinder» des Deutschen Tourismusverbands.

Qualifizierungsaspekte und Intelligence

Bei vielen Initiativen und Förderansätzen wird auch die Qualifikation der Tourismusakteure thematisiert, um die notwendigen Veränderungen und Innovationen tragen zu können. So wird

sowohl im Rahmen der Digitalisierungsstrategie in Österreich als auch beispielsweise im Programm *Digital Tourism Scotland* die Notwendigkeit unterstrichen, die Tourismusakteure in ihren digitalen Fähigkeiten und Kompetenzen (digital skills, capacity building etc.) zu fördern.

Hierfür bieten viele Akteure entsprechende Unterstützungen an, die meist eine Vielzahl an frei zugänglichen Informationen umfassen. In vielen Fällen werden Informationen so aufbereitet, dass sie das Lernen der Tourismusakteure anregen und erste Antworten auf viele Fragen beispielsweise im Digitalisierungsbereich bieten können. Hierfür werden eine Reihe unterschiedlicher Formate angeboten, Webinare, Lernvideos, Toolkits oder auch Handbücher. Gerade im Digitalisierungsbereich ist das Angebot hier bereits recht umfangreich, von der EU-Ebene (Webinare zu *Digital Tourism*) über unterschiedliche Informationsaufbereitungen und -zugänglichmachung auf nationaler Ebene (bspw. Kompetenzzentrum Tourismus der Bundesregierung in Deutschland) bis hin zu Weiterbildungsangeboten auf lokaler Ebene (Academy der Welcome City Lab).

Auch die unterschiedlichen Plattformen können den Wissensstand der Akteure verbessern und in diesem Sinne zu Veränderungen beitragen. Einige Plattformen wurden zuvor bereits genannt (vgl. auch Ausführungen zu open data). Als weiteres Beispiel der subnationalen Ebene kann auch die **TTR TirolTourismResearch**⁵⁶ als Wissensplattform für den Tiroler Tourismus, ein Kooperationsprojekt des MCI Tourismus (Management Center Innsbruck) und der Tirol Werbung, genannt werden. Die TTR bietet allen Interessierten ohne Registrierung Zugang zu einer grossen Bandbreite an Statistiken, Marktinformationen und Studien. In Kürze sollen zudem interaktive Statistiken integriert werden.

Auch die Auseinandersetzung mit Megatrends, technologischen Entwicklungen und deren zeitnahen Implikationen für den Tourismus kann den Akteuren wichtige Einblicke vermitteln, um auf Sicht anpassungsfähig zu bleiben. Hier sind ebenfalls einige Organisationen aktiv. Beispielsweise werden im Programm *Digital Tourism Scotland* diesbezügliche Informationen aufbereitet und zugänglich gemacht. Wie wichtig die Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf den Tourismus ist, wurde einmal mehr durch die Empfehlungen der OECD in ihrem aktuellen Tourismusbericht 2018 unterstrichen.

Im Zusammenhang mit den Innovationskapazitäten der Tourismusakteure wird teilweise auch direkt die Ausbildungs- bzw. auch Weiterbildung aufgegriffen, um die Qualifikation der Tourismusakteure sowie ihre digitalen Kompetenzen zu stärken. Traditionelle Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote werden ergänzt oder neue geschaffen, wie beispielsweise der Bachelor- wie Masterstudiengang «*Innovation and Management in Tourism*» der FH Salzburg oder der Masterstudiengang «*Leadership in Tourism*» der FH Wien. Auch neue Kooperationen

⁵⁶ <https://www.ttr.tirol>.

sollen dem Bedarf an neuen Qualifikationen gerecht werden, wie zum Beispiel der zuvor genannte *Dual Degree in Hospitality and tourism management* in Partnerschaft zwischen Italien, Frankreich und den USA zeigt. Zum Teil finden sich diesbezüglich auch private Initiativen, um identifizierte Lücken abzudecken (z.B. *Licence professionnelle Créateur d'entreprise touristique*).

Crowdfunding

Interessant sind zudem jene Ansätze der Tourismusförderung, Tourismusbetriebe und Projektträger dabei zu unterstützen – ergänzend bzw. abseits der begrenzten öffentlichen Fördermittel, neues Geld von aussen zu akquirieren. So hat sich in Österreich beispielsweise die **Crowdfunding-Plattform „we4tourism“**⁵⁷ bislang recht erfolgreich entwickelt. Die Plattform wurde von der ÖHT gemeinsam mit dem BMWFW (jetzt BMDW), der WKO und der ÖHV ins Leben gerufen. Als Ergänzung zu den Förderprodukten der ÖHT werden über diese Plattform Finanzmittel von privaten Investoren gesucht bzw. gefunden und als eigenkapitalähnliche so genannte „qualifizierte Nachrangdarlehen“ den Betrieben zur Verfügung gestellt.

Auch im Welcome City Lab in Paris werden regelmässig Veranstaltungen (bspw. Investoren-Pitch etc.) organisiert, die Investoren für neue Projektideen oder auch für touristische Start-ups akquirieren und damit Finanzierungen abseits der öffentlichen Fördergelder erschliessen sollen.

⁵⁷ <https://www.we4tourism.at>.