



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaftliche Fakultät

**Forschungsinstitut für  
Freizeit und Tourismus (FIF)**

# Innovationsförderung im Schweizer Tourismus

## Evaluation von InnoTour II

### Schlussbericht

Auftraggeber	Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)
Auftragnehmerin	Universität Bern Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF)
Projektleitung	Hansruedi Müller, Prof. Dr.
Sachbearbeitung	Rolf Gurtner, lic.rer.oec.

Bern, 5. Januar 2007

Forschungsinstitut für  
Freizeit und Tourismus (FIF)  
Schanzeneckstrasse 1  
Postfach 8573  
CH-3001 Bern

Tel +41 (0)31 631 37 11  
Fax +41 (0)31 631 34 15  
fif@fif.unibe.ch  
www.fif.unibe.ch

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Einleitung zur Evaluation von InnoTour</b> .....	<b>7</b>
1.1. Ausgangslage .....	7
1.2. Zweck der Evaluation .....	8
1.3. Ansätze der Evaluation .....	8
1.3.1. Theoretische Einbindung in die Innovationstheorie.....	8
1.3.2. Prämissen-Audit.....	8
1.3.3. Prozess-Audit.....	9
1.3.4. Ergebnis- und Wirkungs-Audit .....	9
1.3.5. Kritische Gesamtwürdigung .....	9
1.4. Methodisches Vorgehen .....	10
1.4.1. Theoretische Einbindung in die Innovationstheorie.....	10
1.4.2. Sekundäranalyse .....	10
1.4.3. Primäranalyse .....	10
<b>2. Einbindung des InnoTour-Programms in die Innovationstheorie</b> .....	<b>11</b>
2.1. Grundlagen des Innovationsmanagements .....	11
2.1.1. Definition /Begriff.....	11
2.1.2. Eigenschaften von Innovationen .....	11
2.1.3. Typologisierung von Innovationen .....	12
2.1.4. Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationsprozesse .....	13
2.1.5. Bedeutung von Innovationen in der Wachstumstheorie.....	14
2.2. Innovation im Tourismus.....	14
2.2.1. Bestimmung des Innovationsgrades im Tourismus - das Modell Steiner.....	15
2.2.2. Begrenzungen der Innovationsbestrebungen im Tourismus.....	16
2.2.3. Innovationsförderung im Schweizer Tourismus - InnoTour .....	17
<b>3. Übersicht und Kenngrößen des InnoTour II - Programms</b> .....	<b>19</b>
3.1. Übersicht.....	19
3.2. Schlüsselbereiche und Innovationsarten der Förderung .....	19
3.3. Gesuchseingang, Entscheid und Finanzen .....	22
3.4. Höhe der Eigenfinanzierung bzw. ausgelöste Investitionen .....	24
3.5. Art der Eigenfinanzierung .....	27
3.6. Nationale oder regionale Projekte .....	28
3.7. Träger der Gesuche.....	28
3.8. Mehrfach-Förderung eines Vorhabens .....	30
<b>4. Prämissen-Audit</b> .....	<b>31</b>
4.1. Zeitpunkt der Ausführungsreife der geförderten Vorhaben .....	31
4.2. Erfahrungen der Trägerschaft mit eingegangenen Kooperationen .....	31
4.3. Verteilung der Mittel in Abhängigkeit der Projektgrösse .....	32
4.4. Unterstützung von kleinen Vorhaben mit Modellcharakter .....	33
4.5. Konzentration der Mittel auf Innovationscluster.....	33
4.6. Förderung zur Bildung grösserer Destinationen .....	35
4.7. Anreiz zur Überwindung struktureller Schwächen .....	35

4.8. Mittel für Forschung und Entwicklung (Schlüsselbereich e) .....	35
4.9. Wettbewerbsfähigkeit und Marktpotenziale .....	36
<b>5. Prozess-Audit .....</b>	<b>38</b>
5.1. Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projektes .....	38
5.2. Durchführungs- und Implementierungsphasen .....	39
5.3. Evaluation der Erfahrungen bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise .....	39
5.4. Beurteilung der Entscheidungs- und Planungsprozesse .....	41
5.5. Beurteilung des seco durch Projektleiter .....	44
<b>6. Ergebnis- und Wirkungs-Audit .....</b>	<b>46</b>
6.1. Zielerreichungsgrad der geförderten Projekte .....	46
6.2. Beschäftigungswirkung der Projekte .....	47
6.3. Andere Wirkungen aufgrund der Umsetzung .....	47
6.4. Auslöser weiterer Innovationen .....	48
6.5. Einschätzung der Abhängigkeit durch InnoTour-Mittel .....	48
<b>7. Fallbeispiele .....</b>	<b>49</b>
7.1. Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus – Folgegesuch Stufe III .....	49
7.2. Enjoy Schwitserland (Pilotprojekt) .....	54
7.3. Feriendorf Urnäsch .....	57
7.4. Ferienwohnungs-Offensive Schweiz 2003-2007 – „E-Marktplatz für Ferienwohnungen“ .....	58
<b>8. Gesamtwürdigung .....</b>	<b>60</b>
<b>A Literaturverzeichnis .....</b>	<b>62</b>
<b>B Anhang .....</b>	<b>63</b>
B1 Liste aller geförderten InnoTour II – Projekte (per 31.12.06) .....	63
B2 Fragebogen Projektleiter .....	65

## Zusammenfassung

Der vorliegende Schlussbericht enthält die Erkenntnisse aus der Evaluation des InnoTour II-Programms und den damit geförderten Projekten (Stand 31.12.2006). Die Evaluation analysiert und überprüft InnoTour II mit Hilfe von empirisch gestützten Methoden und Instrumenten die Einhaltung der Vorgaben (Prämissen-Audit), die Effizienz der Prozesse (Prozess-Audit) sowie die projektbezogenen Ergebnisse und Wirkungen (Ergebnis- resp. Wirkungs-Audit).

### Kenngrossen des InnoTour II-Programms

- Insgesamt wurden 104 InnoTour-Gesuche eingereicht (davon 53 finanziell unterstützt, 38 abgelehnt sowie 13 Anfragen in Bearbeitung) => Förderquote beträgt knapp 60 Prozent
- Total beantragte Finanzhilfe zwischen 2003 und Ende Juli 2006: rund 38 Mio. CHF; Verfügte bzw. bewilligte Finanzhilfe: rund 19 Mio. CHF. Es verbleiben für das ganze InnoTour II-Programm bis Ende 2007 noch 3.1 Mio. CHF Fördermittel (Stand: 31.12.06).
- In 35 Prozent der Fälle werden Projekte des Schlüsselbereichs a. (Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle) unterstützt. Weitere 31 Prozent der geförderten Projekte betreffen die Verbesserung der Struktur im Tourismus.
- Die Auswertung bezüglich Innovationsarten zeigt, dass es sich in fast der Hälfte der geförderten Projekte um Verfahrensinnovationen und nur in gut einem Drittel um Produktinnovationen handelt.
- Die Gesamtprojektkosten aller mit InnoTour II unterstützten Projekte belaufen sich auf 79,9 Mio. CHF. Nach Abzug der InnoTour-Finanzhilfen von 19 Mio. CHF betragen die Eigenfinanzierung bzw. zusätzlich ausgelösten Investitionen über alle Projekte gesehen total 60.9 Mio. CHF bzw. 76 Prozent.
- Bei der Eigenfinanzierung der Projekte fliessen in mehr als der Hälfte der Projekte hauptsächlich private Gelder, dagegen ist rund jedes fünfte Projekt zu mehr als 60 Prozent durch öffentliche Gelder finanziert.
- Mit InnoTour II wurden 52 Prozent regionale und 48 Prozent nationale Projekte gefördert.
- In 56 Prozent aller geförderten Projekte sind touristische Körperschaften die Hauptträger, die ebenfalls gerade 56 Prozent aller Fördermittel erhalten. Mit einem Viertel der Innotour II-Mittel werden Projekte von öff.-rechtlichen Körperschaften bzw. Verwaltungen unterstützt und ein weiteres Fünftel der Gelder fliesst in Projekte von Unternehmen.
- Knapp jedes vierte unterstützte Projekt wurde mehr als einmal durch InnoTour-Gelder gefördert.

### Prämissen-Audit

- 88 Prozent der Projekte waren innerhalb von sechs Monaten nach der Finanzhilfe ausführungsfähig.
- 87 Prozent der befragten Projektleiter bezeichnen die Zusammenarbeit mit Partnern als sehr gut oder eher gut.

- Acht Gross-Projekte erhielten bisher fast die Hälfte der Finanzmittel. Die konstante Förderquote zeigt aber auch, dass kleine Projekte nicht benachteiligt wurden.
- 80 Prozent der Mittel des InnoTour II-Programms werden für die Verstärkung bestehender Innovationscluster eingesetzt.
- Jedes Vierte der geförderten Projekte verfolgt direkt das Ziel, strukturelle Schwächen in der Region/Destination zu überwinden. Die erfolgreiche Bildung grösserer Destinationen – unterstützt mit InnoTour II-Mitteln – konnte bisher noch mit keinem Projekt richtig gelingen.
- Die Vorgabe, dass nur sehr geringe Mittel für Forschung und Entwicklung zur Verfügung gestellt werden, trifft (mit rund 5 Prozent der Gesamtsumme) zu.
- Nahezu alle Projektleiter sind überzeugt, durch das Projekt die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und die Marktpotenziale vergrössert zu haben.

### **Prozess-Audit**

- Die Einschätzung der Projektleiter bezüglich der eigenen Prozesse in den Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projekts fallen durchwegs positiv aus:
- Knapp 90 Prozent der befragten Projektleiter beurteilen den Aufwand in den Durchführungs- und Implementierungsphasen (im Verhältnis zu den erreichten Zielen) als „sehr gross“ oder „eher gross“.
- Die Liste zu den Erfahrungen im Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise der Projekte zeigt, dass häufig der Zeitfaktor und mögliche Schwierigkeiten mit Projektpartnern unterschätzt wurden.
- Insgesamt haben sich die Entscheidungs- und Planungsprozesse von InnoTour bewährt.
- Die Projektleiter der geförderten Projekte beurteilen das Verfahren, die Zusammenarbeit und die Dienstleistungsqualität des seco insgesamt sehr positiv. Das Verfahren wird von 95 Prozent, die Zusammenarbeit von 88 Prozent und die Dienstleistungsqualität von 90 Prozent als sehr gut oder eher gut bewertet.

### **Ergebnis- und Wirkungs-Audit**

- Die Gesuchsteller können die angestrebten Ziele in einem sehr hohen Masse erreichen.
- 18 Projekte der insgesamt 41 ausgewerteten Projekte haben oder erwarten eine nachweisbare Beschäftigungswirkung. Ein Grossteil der Projekte hat positive Effekte auf Umsätze und Logiernächtezahlen.
- 32 von 39 Projekten konnten gemäss den befragten Projektleitern weitere Innovationen auslösen.
- Nur ein einziges Projekt wäre ohne InnoTour in gleichem Umfang möglich gewesen. Dies zeigt die Bedeutung von InnoTour für die Innovationstätigkeit im Schweizer Tourismus: Mehr als die Hälfte der Projekte wurden nur dank InnoTour überhaupt umgesetzt.

### **Gesamtwürdigung**

Die Evaluation zu InnoTour II (2003-2007) hat folgendes deutlich gemacht:

- Auch in der neueren wirtschaftspolitischen Theorie ist die staatliche Innovationsförderung als wichtiges Instrument der Wachstumspolitik kaum umstritten. In namhaften Kreisen wird das Instrument sogar als „Key success Factor“ bezeichnet.
- Das 1998 eingeführte und 2003 bis 2007 verlängerte Instrument „Förderung von Innovationen und Zusammenarbeit im Tourismus“ ist im Schweizer Tourismus bestens bekannt und geniesst eine äusserst hohe Akzeptanz. Mit „Milestone“ wurde eine äusserst beliebte und wirksame Plattform zur Sensibilisierung des Sektors für die Bedeutung von Innovationen geschaffen.
- Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für die Innovationsförderung (inkl. Qualifizierungsmassnahmen) werden korrekt und wirkungsvoll eingesetzt. Das Verhältnis zwischen geförderten und abgelehnten Projekten beträgt 3:2.
- Zwar gibt es keine echte Innovationsförderung ohne Risiko, doch wurden alle geförderten Projekte umgesetzt, die meisten höchst erfolgreich. Die Mehrzahl der geförderten Projekte löste weitere Vorhaben aus, was die Funktion von InnoTour als Auslöser von Innovationsprozessen in der Wertschöpfungskette unterstreicht.
- Rund 80 Prozent der Mittel ist innerhalb der vorgesehenen Innovationscluster „Qualität“, „Destinationsbildung“, „Informations- und Reservationssysteme“, „naturnaher Tourismus“ sowie „Parahotellerie“ gesprochen worden, was eine sehr hohe Fokussierung darstellt.
- Die Gesamtprojektkosten aller mit InnoTour II unterstützten Vorhaben belaufen sich auf knapp 80 Mio. CHF. Daran beteiligte sich das InnoTour-Programm mit 19 Mio. CHF (Stand 31.12.2006). Der Eigenfinanzierungsgrad der unterstützten Projekte beträgt somit mehr als drei Viertel.
- Die Verfahrensprozesse (Vorgaben, Prüfung, Entscheidung, Bearbeitung, Reporting, Überwachung) durch das seco werden von den Projektleitern – mit ganz wenigen Ausnahmen – als effizient und angemessen beurteilt. Ein Outsourcing dieser Aufgaben drängt sich aufgrund der vorliegenden Evaluation nicht auf.
- Das Verbesserungspotenzial ist nur gering. Optimierungen werden für die Förderungs-Entscheidungsphase sowie für die Berichterstattung vorgeschlagen.
- Die projektspezifischen Ziele konnten in einer sehr hohen Masse erreicht werden. Zwar ist es schwierig, die direkten ökonomischen Wirkungen nachzuweisen, doch sind die positiven Effekte auf die Nachfrage, die Umsätze resp. die Beschäftigung offensichtlich. Mehr als die Hälfte der Projekte wäre ohne die Unterstützung durch InnoTour nicht umgesetzt worden.
- Mit den zur Verfügung stehenden Fördergeldern konnten zwar nachweisbar Impulse gegeben werden, doch liegt der Betrag im Bereich der unteren Wirkungsschwelle. Insbesondere zur nachhaltigen Förderung von Produktinnovationen wäre ein höherer Betrag auch aus makroökonomischer Sicht vertretbar.

Insgesamt kann InnoTour ein sehr positives Zeugnis ausgestellt werden. Eine Weiterführung wird wärmstens empfohlen. Um verstärkt Produktinnovationen sowie Forschung und Entwicklung fördern zu können, ist eine Aufstockung der Fördermittel zu prüfen. Das gesamte Handling ist weiterhin verwaltungsintern beim seco zu belassen.

# 1. Einleitung zur Evaluation von InnoTour

## 1.1. Ausgangslage

Im Tourismus stehen veränderte Rahmenbedingungen sowie neue Technologien, neue Management- und Organisationsformen und neue Trends seit längerer Zeit immer anspruchsvolleren Gästen gegenüber. Es ist nicht nur der Druck sich zu spezialisieren, Dienstleistungen innovativer zu gestalten, Marken zu bilden und bei gleichzeitigem Kostendruck die Qualitätserwartungen der Kunden besser zu erfüllen stetig gewachsen, sondern es wurde auch die Notwendigkeit Kooperationen einzugehen und neue attraktive Angebote zu schaffen, um mangelnder Wertschöpfung entgegenzuwirken, verstärkt. In diesem Marktumfeld stellen für den Schweizer Tourismus die Fähigkeiten Innovationen zu entwickeln und die Zusammenarbeit zu verbessern eindeutige „Key Success Factors“ dar. (vgl. auch Pikkemaat/Peters/Weiermair 2006, S. 3ff)

Dies hat der Bund erkannt und seit 1998 können Finanzhilfen für „Vorhaben, die mit Innovation und Zusammenarbeit im Schweizer Tourismus die strukturelle Anpassung an die Weltmarktbedingungen beschleunigen“ gewährt werden. (Verordnung über die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus 1998). Dazu wurde das InnoTour-Programm geschaffen und 2003 für weitere vier Jahre verlängert. Mit dem Programm soll die Innovations- und Kooperationsfähigkeit der kleingewerblichen Tourismuswirtschaft gefördert werden. Im Rahmen dieses Nachfolge-Programms InnoTour II sind zwischen 2003 bis Ende 2006 beim seco insgesamt 104 (exkl. Qualifizierungsinitiative) Finanzhilfegesuche eingegangen, wovon 53 Vorhaben finanziell unterstützt werden konnten (Stand 31.12. 2006). Dafür wurden bisher Gelder in der Höhe von rund 19 Mio. CHF (exkl. Qualifizierungsinitiative) ausbezahlt. Für das gesamte InnoTour II Programm 2003-2007 verbleiben insgesamt noch rund 3 Mio. CHF an Finanzhilfegeldern. Das Bundesgesetz über die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus läuft Ende 2007 aus. Das seco bereitet eine neue Vorlage vor, welche voraussichtlich im Jahr 2007 ins Parlament kommt.

Die InnoTour-Förderung setzt jeweils dort an, wo die bedeutendsten Schwächen des touristischen Angebots bestehen und wo durch Innovation und Zusammenarbeit echte Wettbewerbsvorteile errungen werden können. Es wird nach fünf Schlüsselbereichen unterschieden, welche gefördert werden (Prozentzahl bezieht sich auf InnoTour II, siehe Abb.2):

- Neue Produkte und Vertriebskanäle (35 Prozent der unterstützten Projekte)
- Verbesserung bestehender Dienstleistungen (19 Prozent)
- Schaffung neuer organisatorischer Strukturen (31 Prozent)
- Aus- und Weiterbildung (5 Prozent)
- Forschung und Entwicklung (10 Prozent)

Im Mai 2006 stellte Dr. Thomas Steiner in einer Evaluation die wichtigsten Kenngrößen des InnoTour-Projekts zusammen. Es wurden die vorhandenen Statistiken und Berichte des seco ausgewertet und analysiert. Unter anderem wurde errechnet, dass dank InnoTour 5,2 mal mehr zusätzliche Investitionen ausgelöst als Finanzhilfen verfügt worden sind. Insgesamt wird InnoTour eine ausgezeichnete Leistung attestiert. Dieser 22-seitige Bericht dient für das

vorliegende Projekt als gute Grundlage. Das Projekt wird darauf aufbauen und weitere methodische wie auch inhaltliche Vertiefungen vornehmen. Das Projekt soll vor allem im Bereich des Ergebnis-Audits vertieftere und ausführlichere Erkenntnisse erzielen. Weiter wird in einem ersten Teil die Innovations-Theorie aufgearbeitet, um so die Bedeutung und Wirkung von InnoTour mit den richtigen Methoden verlässlicher bestimmen zu können. Eine differenzierte Würdigung wird den Bericht abrunden.

## **1.2. Zweck der Evaluation**

Die Evaluation hat zum Zweck, InnoTour II mit wissenschaftlich und empirisch gestützten Methoden und Instrumenten auf ihre Prämissen (Prämissen-Audit), Prozesse (Prozess-Audit), Ergebnisse (Ergebnis-Audit) sowie projektbezogene Wirkungen (Wirkungs-Audit) zu überprüfen.

## **1.3. Ansätze der Evaluation**

Das Konzept zur Evaluation besteht aus vier Elementen, wobei der Fokus v.a. auf das zweite und vierte Element gelegt wird.

### **1.3.1. Theoretische Einbindung in die Innovationstheorie**

Das InnoTour-Programm wird in einem ersten Schritt strukturell, qualitativ und monetär in die Innovations- und Wachstumstheorie eingebunden. Die Innovationsprozesse im Tourismus werden theoretisch beschrieben und die Zusammenhänge zwischen Innovation, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit verdeutlicht. Es werden Notwendigkeiten, Probleme, Charakteristiken und Besonderheiten von Innovationen dargestellt, sowie die Eigenschaften von Innovationen verdeutlicht. Weiter werden die Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationsprozesse beschrieben und ein Modell zur Bestimmung des Innovationsgrades vorgestellt. Abschliessend wird auf die bisherige Innovationsförderung im Schweizer Tourismus eingegangen.

### **1.3.2. Prämissen-Audit**

Das Prämissen-Audit untersucht die getroffenen Annahmen (Hypothesen) über Entwicklungen von relevanten Größen. Es würdigt die in Vereinbarungen festgelegten Handlungsfelder und Ziele.

- Sind die geförderten Vorhaben innerhalb von sechs Monaten ausführungsfähig?
- Sind die Trägerschaften in der Lage, die häufig komplexen Kooperationen zu managen?
- Wird ein grösserer Teil der Mittel auf wenige, grosse Vorhaben konzentriert?
- Werden neben grossen Gemeinschaftsprojekten auch kleinere Vorhaben mit Modellcharakter unterstützt?
- Sind die Mittel des InnoTour II-Programms hauptsächlich für die Verstärkung bestehender und den Aufbau neuer Innovationscluster eingesetzt worden?
- Konnte die Bildung grösserer Destinationen gefördert werden?



- Schafft InnoTour Anreize, um die strukturellen Schwächen zu überwinden?
- Werden tatsächlich nur sehr geringe Mittel für Forschung und Entwicklung zur Verfügung gestellt?
- Konnten durch die Finanzhilfe die Wettbewerbsfähigkeit unmittelbar gestärkt und die Marktpotenziale vergrößert werden?

### **1.3.3. Prozess-Audit**

Das Prozess-Audit überprüft die Methoden für die Entscheidungs- und Planungsprozesse. Abläufe und Organisation der eingereichten Projekte sollen evaluiert werden. Auch Fragen der Wirtschaftlichkeit oder die Beurteilung der eingesetzten Instrumente sollen behandelt werden.

- Sind die Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projektes (vor dem InnoTour Gesuch) von einer hohen Effizienz und Effektivität geprägt gewesen?
- Wie effizient und effektiv sind die Implementierungs- und Durchführungsphasen (nach der Genehmigung des Projektes) verlaufen?
- Welche Erfahrungen konnten bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise gewonnen werden?
- Sind alternative Entscheidungs- und Planungsprozesse denkbar und wie sind diese zu beurteilen?

### **1.3.4. Ergebnis- und Wirkungs-Audit**

Generell geht es beim Ergebnis-Audit um die unmittelbaren Erfolge eines Projekts, beim Leistungs-Audit um die im Markt erzielten Leistungen. Das Wirkungs-Audit wird nur Projekt spezifisch und nicht gesamt-ökonomisch durchgeführt.

- Konnten die Gesuchsteller die angestrebten Ziele nach Umsetzung des Projekts erreichen?
- Kann eine mittelbare oder unmittelbare Beschäftigungswirkung nachgewiesen werden?
- Welche finanziellen Effekte wurden dank den umgesetzten Projekten ausgelöst?
- Konnte das geförderte Projekt weitere Innovationen auslösen?
- Hätte das Projekt möglicherweise auch ohne finanzielle Unterstützung von InnoTour durchgeführt werden können? Evtl. in einer schlankeren Version?

### **1.3.5. Kritische Gesamtwürdigung**

Eine kritische Gesamtwürdigung soll am Ende des Berichts Bilanz über die Erkenntnisse aus der Evaluation ziehen.

## **1.4. Methodisches Vorgehen**

### **1.4.1. Theoretische Einbindung in die Innovationstheorie**

Die Einbindung in das System der Innovationstheorie schafft die Basis, um Prämissen abzuleiten und das Prämissen-Audit durchzuführen. Das Ergebnis-Audit stützt sich ebenfalls auf Aspekte der Theorie.

### **1.4.2. Sekundäranalyse**

Grundlage der Evaluation bildete eine Sekundäranalyse. Alle eingereichten Projekte des InnoTour II Programms wurden systematisch analysiert und situiert. Dabei stützte man sich primär auf die Prüfungsberichte des seco sowie die Schlussberichte der Empfänger von Beiträgen. Im Sinne von „Case studies“ wurden einige herausragende Projekte vertiefter analysiert und beschrieben.

### **1.4.3. Primäranalyse**

In einer zweiten Phase wurden alle Projektleiter und –verantwortlichen der unterstützten Vorhaben des InnoTour II Periode 2003-2007 befragt. Ein schriftlicher Fragebogen ermöglichte, die wichtigsten Punkte - sowohl der einzelnen Projekte wie auch des InnoTour-Programms - quantitativ evaluieren zu können.

## 2. Einbindung des InnoTour-Programms in die Innovationstheorie

### 2.1. Grundlagen des Innovationsmanagements

#### 2.1.1. Definition /Begriff

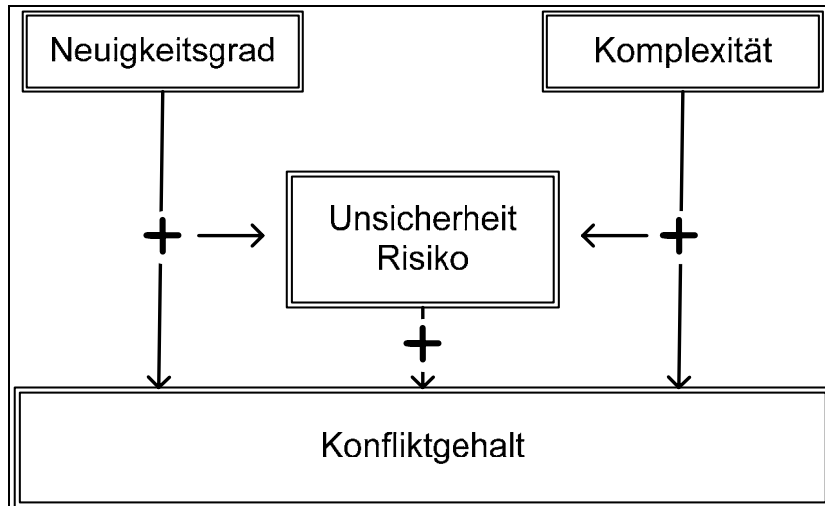
Innovation heisst wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Das Wort leitet sich aus den lateinischen Begriffen novus für neu und innovatio für etwas neu Geschaffenes ab. Im Deutschen wird der Begriff im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen sowie deren wirtschaftlicher Umsetzung verwendet. Neu kann in diesem Sinne eine echte Weltneuheit oder aus Sicht eines einzelnen Unternehmens, Mitarbeiters etc. eine subjektive Neuheit bedeuten. (Wikipedia 2006)

#### 2.1.2. Eigenschaften von Innovationen

Innovationen weisen bestimmte Eigenschaften auf, die bei allen Innovationsarten vorzufinden sind. Thom (1980, S. 23ff.) nennt vier solcher Aspekte und verknüpft diese in einem Modell. Folgende Eigenschaften sind dabei aufgeführt:

- **Neuigkeitsgrad**  
Dies ist das bestimmende Merkmal, das eine Innovation natürlicherweise aufweisen muss, um auch als solche zu gelten.
- **Unsicherheit und Risiko**  
Oft kommt es vor, dass beabsichtigte Innovationsvorhaben nicht zu Ende gebracht werden. Mit einem begonnenen Innovationsvorhaben sind demnach immer auch beträchtliche Risiken und eine Unsicherheit über den Zielzustand nach Beendigung des Vorhabens verbunden.
- **Komplexität**  
Innovationen sind dadurch gekennzeichnet, dass verschiedene Bereiche innerhalb und ausserhalb der Unternehmung und Akteure verschiedener Hierarchiestufen miteinander kooperieren müssen. Diese Arbeitsteiligkeit kann als Hauptursache für die starke Komplexität angesehen werden.
- **Konfliktgehalt**  
Durch die Beteiligung ganz unterschiedlicher Kreise an Innovationsvorhaben und die dadurch entstehende Komplexität steigt auch der Konfliktgehalt zwischen den betreffenden Personen. Die Zusammenhänge verdeutlicht Abb. 1. Ein „+“ bedeutet dabei, dass die Erhöhung der einen Variable auch die Verstärkung der anderen zur Folge hat.

**Abb. 1: Merkmale betrieblicher Innovationen**



Quelle: Thom, N. 1992: Innovationsmanagement, in: Die Orientierung Nr. 100, Hrsg.: Schweizerische Volksbank, Bern 1992, S. 7

### 2.1.3. Typologisierung von Innovationen

In der Literatur werden verschiedene Arten der Kategorisierung der Innovationstypen verwendet. Die Gliederung nach dem erneuerten Objekt ist die am meisten verbreitete Typologisierungsart. Diese wird auch für dieses Projekt verwendet und es wird hier darauf verzichtet, andere Gliederungsarten (Bsp. nach Innovationstiefe oder Neuigkeitsgrad) vorzustellen. Thom (1992, S. 8) unterscheidet nach dem erneuerten Objekt drei Arten von betrieblichen Innovationen:

- *Verfahrensinnovation*
- *Sozialinnovation*

#### **Produktinnovation**

Unter Produktinnovationen versteht man Erneuerungen bei den absatzfähigen (d. h. marktfähigen) Leistungen von Unternehmen (Thom 1992, S. 8). Beispielweise in Form von neuen Spezialitäten auf der Speisekarte.

Kupsch et al. (1991, S. 1077) schlagen eine Untergliederung der Produktinnovationen nach der Wirkung auf dem betrachteten Markt vor:

- **Substitutive Innovationen:**  
Gegenwärtige Produkte werden aufgrund bestimmter Nutzenvorteile oder verbesserter Preis-/Leistungsrelationen verdrängt.
- **Wertschöpfungsinnovationen:**  
Neue Geschäftspotenziale werden erschlossen und verändern die Marktstruktur.
- **Anwendungsinnovationen:**  
Nur latent vorhandene Bedürfnisse der Konsumenten werden befriedigt.
- **Marktinnovationen:**  
Für gegenwärtige Produkte werden neuartige Anwendungsmöglichkeiten oder neue regionale Absatzmärkte gefunden. Sie gelten allerdings nur noch bedingt als Innovationen.

Produktinnovationen können beispielsweise weiter nach ihrem Neuigkeitsgrad differenziert werden. Einen derartigen Systematisierungsansatz schlägt Tebbe (1990, S. 25ff.) vor.

### **Verfahrensinnovation**

Darunter versteht man Erneuerungen bei den Leistungserstellungsprozessen eines Unternehmens. Diese werden häufig auch als Prozessinnovationen bezeichnet. Meistens treten Produktinnovationen und Verfahrensinnovationen gemeinsam auf. Dies immer dann, wenn eine Produktinnovation neue oder veränderte Faktorkombinationen im Prozess der Leistungserstellung erfordert. Produktinnovationen ziehen daher meistens Verfahrensinnovationen nach. Verfahrensinnovationen alleine weisen demgegenüber keinen derart starken Effekt auf Produktinnovationen auf. Sie können bspw. auch darum entstanden sein, um ein bestehendes Produkt billiger produzieren zu können. Das konkrete Ziel einer Verfahrensinnovation besteht abschliessend also in einer Leistungs- oder Qualitätssteigerung. (Thom 1980, S. 36f. / Kellerhals 1998, S. 16)

### **Sozialinnovation**

Darunter sind alle Verbesserungen im Humanbereich sowohl bei Einzelpersonen als auch im zwischenmenschlichen Bereich oder im Verhältnis zur natürlichen Umwelt (Öko-Innovation) zu subsumieren. Als Ziel haben diese eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und auch -bereitschaft der Unternehmungsangehörigen. (Thom 1992, S. 8 / Müller 2002, S. 150)

## **2.1.4. Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationsprozesse**

Im Zusammenhang mit dem zunehmenden Innovationswettbewerb werden Manager der Zukunft mehr denn je Eigenschaften wie Flexibilität, Sensibilität, Verantwortung, Führungsinstinkt, analytischen Verstand, Kooperationsvermögen, Erkenntnisfähigkeit, Unternehmensgeist, Kreativität und Intuition benötigen. Auch im Tourismus sind Innovatoren gesucht, die verantwortungsbewusst eine Art Vorreiterrolle übernehmen. *Echte Innovatoren* können mit den folgenden fünf Hauptmerkmalen charakterisiert werden (Müller/Kramer 1990, S. 8):

- Sie sind ständig am Probieren und Experimentieren
- Sie zeigen Begeisterung für alles Neue
- Sie stehen fortlaufend in einem Wettbewerb für neue Ideen
- Sie werten neue Ideen sorgfältig und systematisch aus
- Sie bereiten das Personal gezielt auf jede Neuerung vor.

Eine innovationsfreudige Unternehmenskultur kann gefördert werden, indem man sich an folgende prozessorientierte Grundsätze hält:

1. Wahrnehmung von Erfolgchancen, wobei der echte Innovator bewusst Chancen mit allen damit verbundenen finanziellen Risiken sucht.
2. Nutzung aller verfügbarer Lösungspotenziale, indem mit externen Partnern zusammengearbeitet und Joint Ventures eingegangen werden.
3. Personell-organisatorische Einbindung, die eine zielsichere Verwirklichung innovativer Ideen sicherstellt.

### **2.1.5. Bedeutung von Innovationen in der Wachstumstheorie**

Innovation war nicht immer das Schlüsselement der Wachstumstheorie. Zwar betonte bereits Smith (1776) technischen Fortschritt („technological progress“; verstanden als Erfindung neuer Maschinen) als einen zentralen Faktor für Wachstum, welcher Investitionen voraussetzt. Aber anfangs des 20. Jahrhunderts fokussierten viele Ökonomen wie Harrod oder Domar in ihren Wachstumstheorien vor allem auf die Faktoren Kapital und Arbeit. Im revolutionären Wachstumsmodell von Solow (1956) spielte der technische Wandel („technological change“) erstmals eine zentrale Rolle. Seit der Theorie von Schumpeter (1961/deutsche Übersetzung) nehmen Innovationen eine zentrale Rolle für das Wirtschaftswachstum ein. Er betonte dabei, Innovation von der Erfindung (invention) zu unterscheiden, welche ökonomisch irrelevant sind, solange sie sich in der Praxis nicht bewähren. Seither wird in der Theorie auch über die Rolle bzw. Bedeutung des Staates in der Wachstumstheorie bzw. zur Förderung von Innovation diskutiert, mit der Erkenntnis, dass der Staat ein wichtiger Faktor für Wirtschaftswachstum darstellen kann. Auch in der neo-liberalen Wirtschaftspolitik ist die staatliche Innovationsförderung, sofern sie effektiv und mit Augenmass erfolgt, weitgehend unbestritten. (vgl. Vanhove 2005, S. 336)

## **2.2. Innovation im Tourismus**

Die Schaffung einer Innovationskultur, die kreatives Denken und Handeln fördert, gehört zu den Management-Aufgaben ersten Ranges, denn kein Unternehmen wird sich dem immer intensiver werdenden Innovationswettbewerb auf Dauer entziehen können. Dies gilt auch heute, wie bereits vor 16 Jahren von Müller/Kramer (1990, S. 8) festgestellt wurde, für die Tourismus-Wirtschaft ganz besonders, weil

- in vielen Teilbereichen der Markt gesättigt ist, der Wettbewerb zwischen touristischen Zielgebieten und Reiseprogrammen härter geworden ist, die Gewinnmargen sinken,
- sich die touristischen Zielgebiete mehr und mehr angeglichen haben,
- die touristischen Nachfrage-Bedürfnisse immer rascher wechseln,
- das mengenmässige Wachstum an ökologische und psychologische Grenzen stösst und der Anpassungsdruck in Richtung eines vermehrt umwelt- und sozialverträglichen Tourismus wächst.

Dies sind wohl die hauptsächlichen Gründe, weshalb sich für eine zunehmende Zahl von touristischen Unternehmen und Organisationen heute weniger die Frage stellt, ob sie Innovationen tätigen sollen, sondern vielmehr die Frage, wie Innovationen intendiert und als entwicklungsförderndes Mittel eingesetzt werden können (Müller 2002, S. 149).

Innovationen im Tourismus wurden in den letzten drei Jahrzehnten meist mit der Einführung neuer Produkte in Verbindung gebracht (Produktinnovationen). Beispiele dafür sind neue Arten von Sport-, Kultur-, oder Ökotourismus, neue Unterkunftsarten (wie all-inclusive Resorts, Kreuzfahrtschiffe, etc.) und neuartige Transportmittel (Hochgeschwindigkeitszüge, grosse Langstreckenflugzeuge). In letzter Zeit sind aber Prozess-Innovationen (bzw. Verfahrensinnovationen) im Tourismus mindestens ebenso wichtig geworden. Beispiele dafür sind Kooperationen zwischen Hotels, Qualitätsmanagement, schnellere und sichere Bergbahnen, etc. (Vanhove 2005, S. 338)

Ein Hauptmerkmal vieler touristischer Innovationen besteht darin, dass meist nicht (einzelne) Betriebe sondern häufig mehrere Akteure (vor allem Tourismusorganisationen) eingebunden sind. Aus diesem Grund wird in diesem Projekt ein weiterer Innovationstyp unterschieden: **Institutionelle Innovationen**. Darunter sollen Neuerungen, welche die Strukturen und die Organisation des Tourismus auf Destinations- oder regionaler Ebene betreffen, verstanden werden. Diese Innovationsart bezieht sich nicht auf Betriebe, sondern auf gemeinschaftliche und behördliche Strukturen und kann den privaten und den öffentlichen Sektor betreffen (Pikkemaat et al. 2006, S. 4). Hjalager (2002, S. 465f.) unterscheidet daneben zusätzlich Management- und Logistikinnovationen. Auf diese weitere Gliederung wird aber in diesem Projekt verzichtet. Solche Innovationsarten werden als Verfahrensinnovationen bezeichnet.

Eine andere Einteilung der Innovationstypen im Tourismus hat Hjalager (2002) in Anlehnung an das Konzept von Abernathy / Clark (1985) vorgenommen. Sie entwickelte ein Modell, um die Innovationen - anhand der Kernkompetenzen als Analysebasis - in vier Kategorien einzuteilen.

Hjalager (2002) teilt die Innovationen dabei anhand zwei Kriterien ein:

- Abbrechen bzw. Vertiefen der Beziehungen zu Gästen oder Märkten
- Aufgabe bzw. Erhaltung von Kompetenzen

Drei Hauptfaktoren beeinflussen die Entwicklung und das Tempo von Innovations-Aktivitäten im Tourismus (vgl. Weiermair 2004, S. 4):

- Angebotsfaktoren (Beispielsweise neue Technologien wie das Internet führten zu einer Reihe von Innovationen im Bereich „e-tourism“)
- Nachfrage-Änderungen (Die Gästewünsche und –erwartungen sind im ständigen Wandel begriffen, daher spielt eine gezielte Gästeorientierung im Innovationsprozess eine zentrale Rolle)
- Ausgeprägtheit und Veränderung der Wettbewerbssituation (Bsp. haben gesättigte Märkte, Globalisierung und Deregulierung den Druck zum innovieren verstärkt)

### **2.2.1. Bestimmung des Innovationsgrades im Tourismus - das Modell Steiner**

Steiner (2005, S. 353) hat ein Modell entwickelt, um Projekte bezüglich des Innovationsgrades einzustufen. Dabei werden die Projekte auf drei Ebenen (Produkt-, Struktur- und Gästefokus) auf einer Skala von 1-5 beurteilt. Diese Methode wurde eingesetzt, um anhand der InnoTour-Projekte von 1998-2004, das Innovations-Milieu im Schweizer Tourismus zu bestimmen. Dabei können die Projekte mit diesem so genannten „P-S-G-triplet“ zwischen 1-1-1 (tiefster Grad) bis 5-5-5- (höchster Grad) quantifiziert werden. Grundsätzlich von der Förderung ausgeschlossen sind Projekte, die ein 1-1-1-Rating aufweisen. Weiter kann gesagt werden, dass desto höher das Rating, desto eher wird das Projekt gefördert und gleichzeitig desto höher ist der Investitionsmultiplikator.

**Tabelle 1: Stufen des Innovationsgrades – Modell Steiner**

Grad	Produktperspektive	Strukturperspektive	Gästeperspektive
1	Status quo	Status quo	Status quo
2	Verbesserung	Unternehmen	Veränderte Befriedigung der Bedürfnisse
3	Veränderung	Destination	Befriedigung veränderter Bedürfnisse
4	Erweiterung	Land	Befriedigung zusätzlicher Bedürfnisse
5	Revolution	Welt	Befriedigung komplett neuer Bedürfnisse

Quelle: Steiner, Th. 2005: Framing the Swiss tourism innovation milieu, in: Innovation in Tourism - Creating Customer Value, Hrsg.: AIEST, St. Gallen 2005, S: 349-359

### 2.2.2. Begrenzungen der Innovationsbestrebungen im Tourismus

Innovationsbestrebungen im Tourismus sind nicht grenzenlos. Vielmehr werden sie von verschiedenen Seiten eingeengt. Drei wichtige Begrenzungsfaktoren, die diesbezüglich berücksichtigt werden sollten, werden an dieser Stelle kurz vorgestellt (vgl. Müller 2002, S. 152f.):

- 1) Ein Begrenzungsfaktor von Produktinnovationen ist die **Innovations-Akzeptanz** auf der Seite der Gäste. Motivstudien zeigen, dass Konsumenten einen sehr unterschiedlichen "Appetit" auf Produkt-Innovationen haben. Grundsätzlich werden Innovations-Freaks, Innovations-Optimisten, Innovations-Nachzügler und Innovations-Resistente unterschieden. Durch die immer kürzer werdenden Innovations-Zyklen, wurde der Innovations-Hunger beim Gast erhöht und damit der Anteil der Nachzügler bzw. Resistenten verkleinert.
- 2) Ein zweiter Begrenzungsfaktor liegt im **aufgezwungenen Konservatismus** touristischer Anbieter. Aufgezwungen deshalb, weil viele Stammgäste – welche oft einen nicht unbedeutenden Anteil der Gäste ausmachen - immer wieder die alten Ferienerwartungen eingelöst haben möchten. Es ist aber wichtig, diesem Konservatismus nicht zu verfallen. Ansonsten lässt man das Innovationspotenzial verkümmern, was sich längerfristig fatal auswirken kann.
- 3) Die starke **Abhängigkeit touristischer Leistungen vom natürlichen Angebot** ist ein dritter wichtiger Begrenzungsfaktor. Mit diesem Grundkapital – also der natürlichen Umwelt und der einheimischen Kultur – gilt es, äusserst verantwortungsvoll umzugehen. Diese starke und konfliktbeladene Vernetzung touristischer Aktivitäten mit der natürlichen Umwelt wie Luft, Wasser, Landschaft, Klima, Vegetation, Fauna usw. sowie den kulturellen Begebenheiten wie Bräuche, Folklore, Sprache, Mentalität, Architektur etc. verlangen von den Innovatoren äusserste Feinfühligkeit resp. grosses Verantwortungsbewusstsein einerseits, eröffnen aber andererseits vor allem im Umweltbereich grosse Innovationsfelder.



### 2.2.3. Innovationsförderung im Schweizer Tourismus - InnoTour

Die gezielte Förderung von Innovationen im Tourismus in der Schweiz – und gleichzeitig der Vorläufer des InnoTour-Programms – wurde im Jahr 1990 auf Grund eines Auftrags des damaligen Bundesamts für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA) vom Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Uni Bern mit dem Innovations-Wettbewerb „Challenge Innovation 90“ ins Leben gerufen. Rund 230 Innovationsvorschläge wurden dabei eingereicht, wovon eine Jury 28 Innovationen auswählte, die in der Broschüre „Innovationen im Tourismus“ vorgestellt wurden. Eine weitere breit abgestützte Jury wählte aus allen eingereichten Innovationen die sechs innovativsten Persönlichkeiten aus und würdigte ihr Schaffen im Rahmen einer feierlichen Veranstaltung. (vgl. Müller/Kramer 1990)

In Savognin liegt eines der 28 ausgewählten innovativen Projekte und kann heute – fast 20 Jahre nach deren Umsetzung – als Beispiel dienen, wie nachhaltig etliche dieser damaligen Innovationen nachwirken. Das Projekt „der Parkplatz im See von Savognin“ überzeugt nach wie vor und ist nicht mehr wegzudenken.

**Bild 1: Der Parkplatz im See von Savognin, Sommer 2006**



Quelle: FIF 2006

Im Sommer ein attraktiver (wenn auch künstlicher) Bergsee (siehe Foto), an welchem sich Wassersportler, Wanderer, Camper und andere Gäste erfreuen können und im Winter können auf dem Seegrund rund 650 Autos nahe der Bergbahn parkiert werden. Damit konnte das winterliche Parkplatzproblem der Skitouristen und das Fehlen eines schönen Sees im Sommer auf einen Schlag behoben werden.

Die Schaffung des tourismuspolitischen Instrumentes „InnoTour“ und Lancierung ab 1998 gilt als ein wichtiger Eckpfeiler der schweizerischen Tourismuspolitik der Neunzigerjahre. Als Ziel verfolgt InnoTour bestehende Marktversagen und zu hohe Transaktionskosten zu überwinden (Keller 2002, S.189f.). InnoTour beabsichtigt, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft zu stärken. Es handelt sich um ein Programm, das ursprünglich auf fünf Jahre (1998-2002) beschränkt war, durch seinen grossen Erfolg aber um weitere fünf Jahre (2003-2007) verlängert wurde. In dieser zweiten Periode werden nicht weniger als 37 Millionen Franken an Finanzhilfen zur Verfügung gestellt. Davon stehen 26 Mio. CHF für „reine“ – mit diesem Projekt evaluierten - InnoTour-Projekte zur Verfügung. (Die Qualifizierungsinitiative wird in einem eigenständigen Projekt analysiert.) Die Förderung soll dort ansetzen, wo die bedeutendsten Schwächen des touristischen Angebots bestehen und wo durch Innovation und Zusammenarbeit echte Wettbewerbsvorteile errungen werden können.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) legt Wert auf einen konzentrierten Einsatz der Mittel zur Lösung der dringendsten strategischen Probleme des Tourismus. Zudem fordert es eine möglichst hohe Markt- und Ergebnisorientierung der geförderten Projekte. Diese Stossrichtung des Programms zwingt das seco als Vollzugsbehörde zu einer strengen Selektion der zu unterstützenden Vorhaben. Um finanzielle Unterstützung zu erlangen, muss ein detailliertes Gesuch eingereicht werden. Eine Anleitung für Gesuchsteller und das Antragsformular kann von der InnoTour-Homepage bezogen werden. Die wichtigsten Voraussetzungen und Beurteilungskriterien, ob ein Projekt unterstützt wird, sind klar formuliert (Seco 2006):

- Grössere Vorhaben werden bevorzugt, wenn sie eine gesamtschweizerische Ausstrahlung haben.
- Die Projektträger finanzieren mindestens 50 Prozent des Vorhabens.
- Einzelbetriebliche Subventionen sind nicht möglich. Es können nur Verbundprojekte von mehreren Unternehmen/Organisationen unterstützt werden.
- Das Vorhaben muss bereits gestartet sein oder innerhalb von 6 Monaten begonnen werden.
- Die Vorhaben müssen einen Lösungsbeitrag für die dringenden Bedürfnisse des Schweizer Tourismus leisten (z.B. Kooperationen, die zu Kosteneinsparungen führen).
- Vorhaben müssen in der Regel einen quantifizierten Nutzen ausweisen.
- Reine Werbemassnahmen werden nicht unterstützt.

### **3. Übersicht und Kenngrössen des InnoTour II - Programms**

#### **3.1. Übersicht**

Die Auswertungen und Analysen in diesem Bericht beziehen sich auf das InnoTour II-Programm (jeweils ohne Qualifizierungsinitiative (Ausnahmen Abb. 3 und 9). Für die Qualifizierungsinitiative wurde ein eigener Evaluationsbericht erstellt) von 2003 bis Ende 2006 (Stichtag: 31. Dezember 2006) Bis zu diesem Datum sind gemäss Excel-Liste des seco 104 Finanzhilfe-Gesuche eingereicht worden.

Nachfolgend die wichtigsten Eckdaten, um eine Übersicht von InnoTour II zu erhalten (Stand 31.12.2006):

- Insgesamt 104 eingereichte InnoTour-Gesuche
  - davon 53 finanziell unterstützt (gemäss Prüfungsberichten)
  - 38 abgelehnt sowie 13 Anfragen in Bearbeitung
  - Förderquote beträgt knapp 60 Prozent
  - Total beantragte Finanzhilfe zwischen 2003 und Ende 2006: rund 38 Mio. CHF
  - Verfügte bzw. bewilligte Finanzhilfe: rund 19 Mio. CHF
  - durchschnittlich bewilligte Finanzhilfe: 359'260 CHF
  - Median (aufgrund einiger Grossprojekte etwas tiefer als Durchschnitt): 212'500 CHF
- ⇒ Die folgenden Analysen in Kapitel 3 basieren (wenn nicht anders vermerkt) auf einer Auswertung aller 53 vorliegenden Prüfungsberichte der unterstützten Projekte mittels SPSS-Programm.

#### **3.2. Schlüsselbereiche und Innovationsarten der Förderung**

##### **Schlüsselbereiche der Förderung**

Mit der ersten Auswertung der Prüfungsberichte soll gezeigt werden, in welche Schlüsselbereiche die geförderten Projekte entfielen:

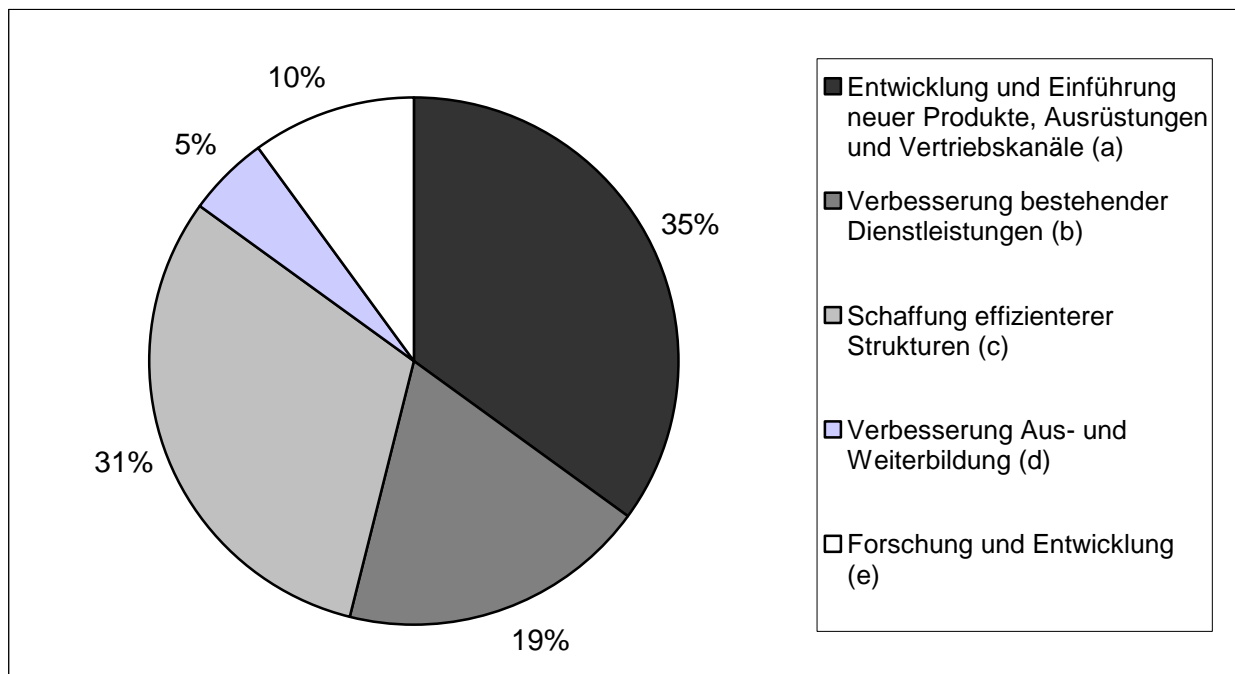
Die folgenden Schlüsselbereiche werden gemäss Bundesgesetz 935.22, Art. 2 unterschieden:

- a. die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle;
- b. die Verbesserung der bestehenden Dienstleistungen;
- c. die Schaffung von Strukturen, die eine Steigerung der Effizienz ermöglichen;
- d. die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung;
- e. die Forschung und Entwicklung sowie deren Koordination.

Da die Projekte teilweise mehrere Schlüsselbereiche betreffen, waren Mehrfachnennungen möglich. Aus diesem Grund beträgt die Grundgesamtheit hier n=63.

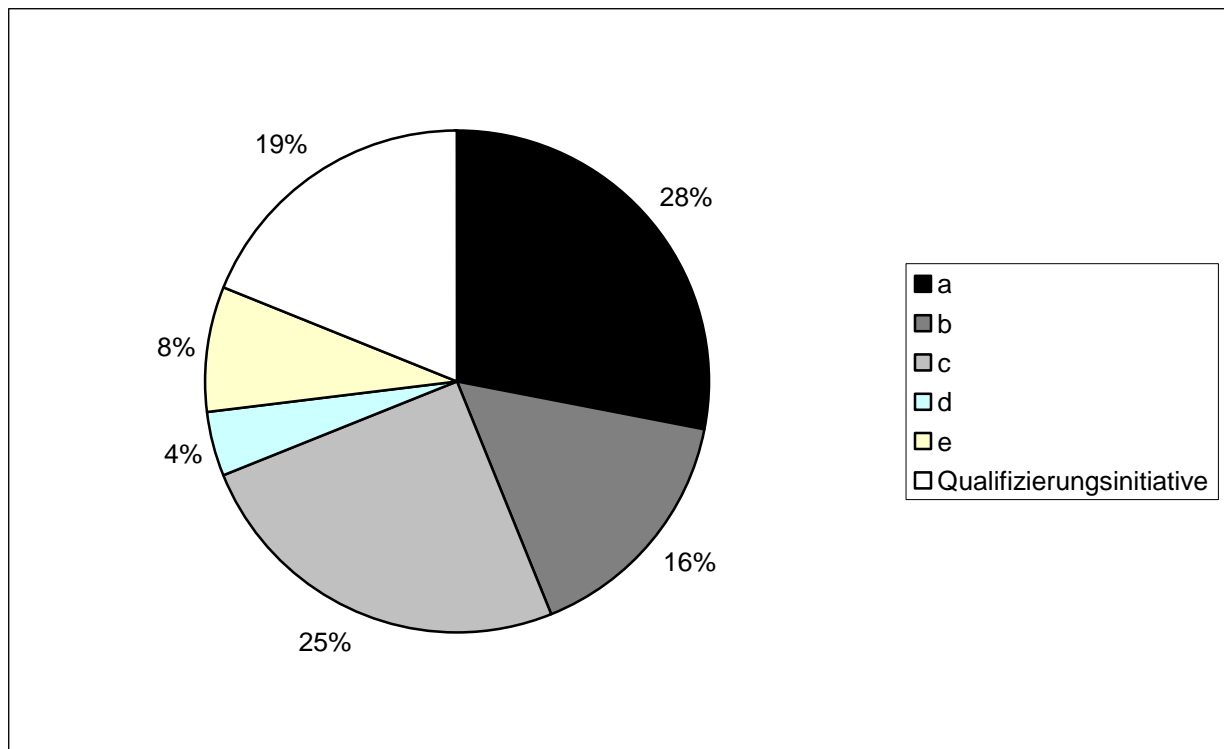
35 Prozent der geförderten Projekte entfallen auf den Schlüsselbereich a. (Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle). Rund die Hälfte dieser Projekte betreffen dabei nicht neue Produkte, sondern neue Vertriebskanäle. Jedes fünfte der geförderten Projekte wurde dem Schlüsselbereich b. (Verbesserung der bestehenden Dienstleistungen) zugerechnet. Immerhin 31 Prozent der Projekte verfolgen das Ziel, durch die Schaffung von neuen Strukturen, eine Steigerung der Effizienz zu ermöglichen (Schlüsselbereich c.). Projekte, die eine Verbesserung der Aus- und Weiterbildung (Schlüsselbereich d.) anstreben, werden durch die Qualifizierungsinitiative gefördert. Der hier ausgewiesene Anteil von 5 Prozent betrifft Projekte, die aufgrund eines anderen Schlüsselbereichs gefördert werden, aber zusätzlich oder als Nebeneffekt die Aus- und Weiterbildung verbessern. Schliesslich werden noch 10 Prozent der Projekte im Bereich Forschung und Entwicklung (Schlüsselbereich e.) unterstützt.

**Abb. 2: Anteil der Schlüsselbereiche der unterstützten Projekte (exkl. Qualifizierungsinitiative)**



Quelle: Prüfungsberichte InnoTour, eigene Darstellung, n=63

**Abb. 3: Anteil der Schlüsselbereiche (inkl. der Projekte der Qualifizierungsinitiative)**

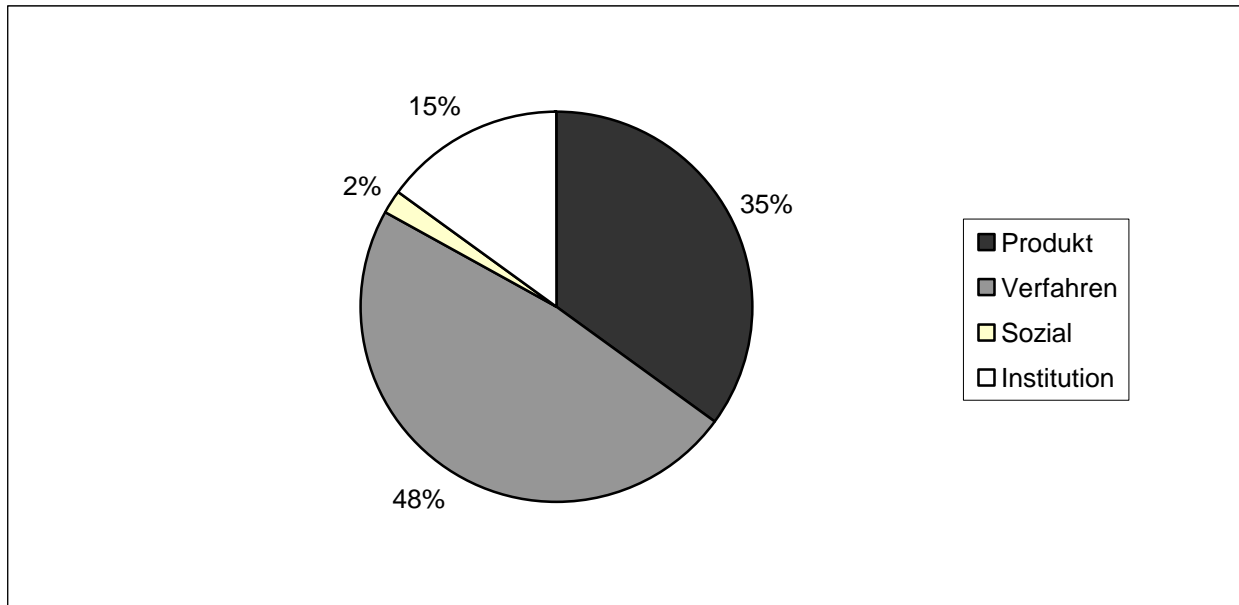


Quelle: Prüfungsberichte InnoTour und Qualifizierungsinitiative, eigene Darstellung, n=77

### **Innovationsarten der Förderung**

Rund die Hälfte der im Schlüsselbereich a. (Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle) geförderten Projekte betreffen neue Vertriebskanäle. Diese sind bei der Auswertung nach Innovationsarten (siehe Theorie dazu in Kap. 2.1.3 und 2.2) den Verfahrensinnovationen zuzurechnen. Aus diesem Grund gibt es hier keine Dominanz der Produktinnovation. Im Gegenteil, nahezu die Hälfte (48 Prozent) der unterstützten Projekte betreffen Verfahrensinnovationen. Um Produktinnovationen handelt es sich noch bei 35 Prozent der Fälle. Weitere 15 Prozent der Projekte können institutionellen Innovationen und ein Projekt einer Sozialinnovation zugeordnet werden.

**Abb. 4: Aufteilung nach Innovationsarten**



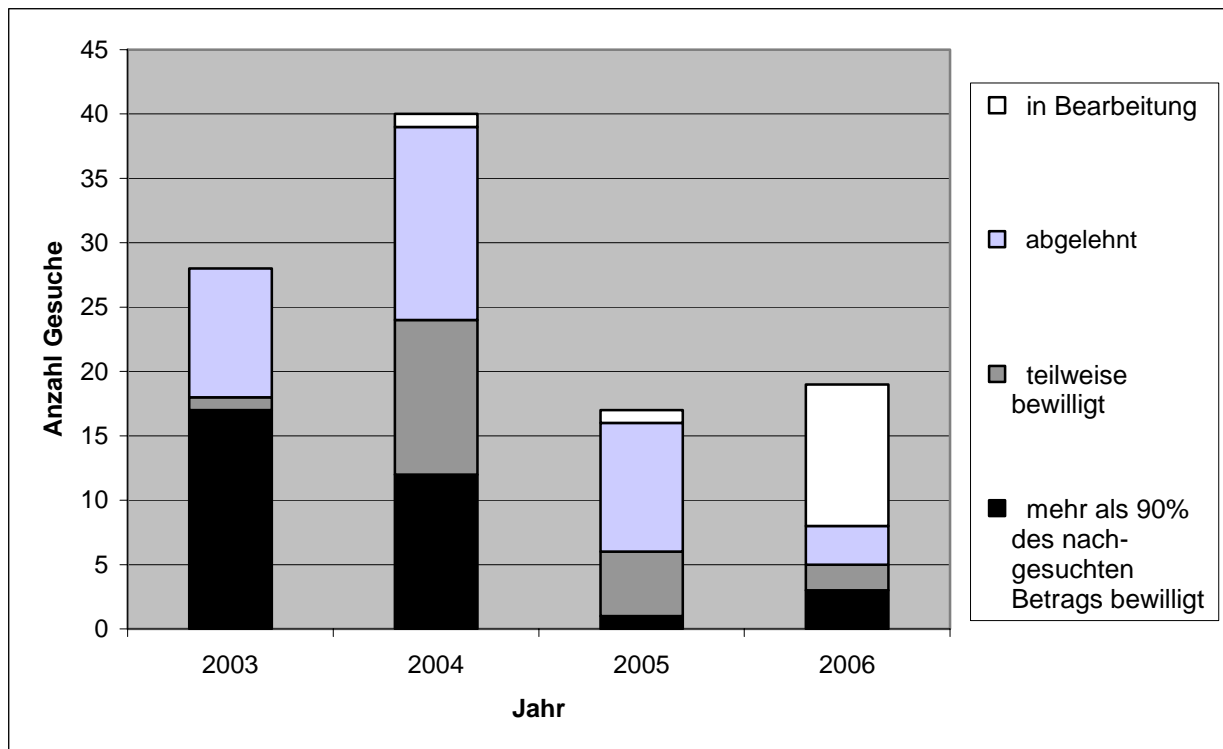
Quelle: Prüfungsberichte InnoTour, eigene Auswertung und Darstellung, n=52

Fazit: In 35 Prozent der Fälle werden Projekte des Schlüsselbereichs a. (Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle) unterstützt. Weitere 31 Prozent der geförderten Projekte betreffen die Verbesserung der Struktur im Tourismus. Die Auswertung bezüglich Innovationsarten hat weiter ergeben, dass es sich in knapp der Hälfte aller geförderten Projekte um Verfahrensinnovationen handelt.

### **3.3. Gesuchseingang, Entscheid und Finanzen**

Die folgende Abbildung zeigt die Zahl der eingereichten Gesuche pro Jahr und deren Beurteilung. Es handelt sich hier also um eine rein quantitative Betrachtung und nicht um monetäre Größen. Diese Darstellung basiert zusätzlich auf den Informationen der Excel-Liste des seco. Es fällt auf, dass besonders zu Beginn von InnoTour II, viele Gesuche eingereicht wurden und bewilligt wurden. Dies rührt vor allem daher, dass zwischen InnoTour I und dem Start von InnoTour II einige Monate verstrichen.

**Abb. 5: Zeitpunkt der Gesuchseinreichung und Entscheid seco**



Quelle: Prüfungsberichte InnoTour und Excel-Liste seco, eigene Darstellung, n=104

Von allen eingereichten und bereits *beurteilten* Projekten (N=91) erhielten 36 Prozent mindestens 90 Prozent oder mehr des nachgesuchten Betrags. Weitere 22 Prozent erhielten ebenfalls eine Finanzhilfe. Diese beträgt aber weniger als 90 Prozent des gewünschten Betrags. Einen negativen Entscheid mussten 42 Prozent der Gesuchsteller entgegennehmen. Damit beträgt die Förderquote knapp 60 Prozent.

Die Ausbezahlung der verfügbaren Mittel für die Projekte wird meist auf mehrere Jahre verteilt. Die untenstehende Tabelle zeigt die jährliche Höhe der ausbezahlt bzw. noch auszubehaltenden (verfügbaren) InnoTour-Finanzmittel sowie weiter der Qualifizierungs- und Liberalisierungsinitiative und Ausgaben für begleitende Massnahmen (Verträge, Forschungsaufträge, Experten-Honorare etc.).

**Tabelle 2: Budget Übersicht gesamtes InnoTour II-Programm**

Jahr	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>InnoTour II</b>	<b>4'030'000</b>	<b>5'972'816</b>	<b>3'530'500</b>	<b>3'672'500</b>	<b>1'835'000</b>	<b>19'040'816</b>
Qualifizierung	1'470'000	1'188'725	645'000	2'371'000	1'911'000	7'585'725
Liberalisierung	3'167'500	1'330'000	85'000	137'500	---	4'720'000
Begl. Massnahmen	264'267	372'858	739'462	410'000	500'000	2'286'587
Total	8'931'767	8'864'399	4'999'962	6'624'500	4'596'000	33'633'128
Budget	8'935'000	8'865'000	5'000'000	6'929'000	7'000'000	36'729'000
Rest (verfügbar)	3'233	601	38	338'000	2'754'000	3'095'872

Quelle: seco 2006 (Stand: 31.12.2006)

Im Rahmen des InnoTour II-Programms (inkl. Liberalisierungsmassnahmen!) stehen dem seco zwischen 2003 und 2007 insgesamt 36.73 Mio. CHF zur Verfügung. Davon sind per 31. Dezember 2006 bereits 33.63 Mio. CHF aufgebraucht worden, es verbleiben also für das InnoTour II-Programm bis Ende 2007 noch 3,10 Mio. CHF.

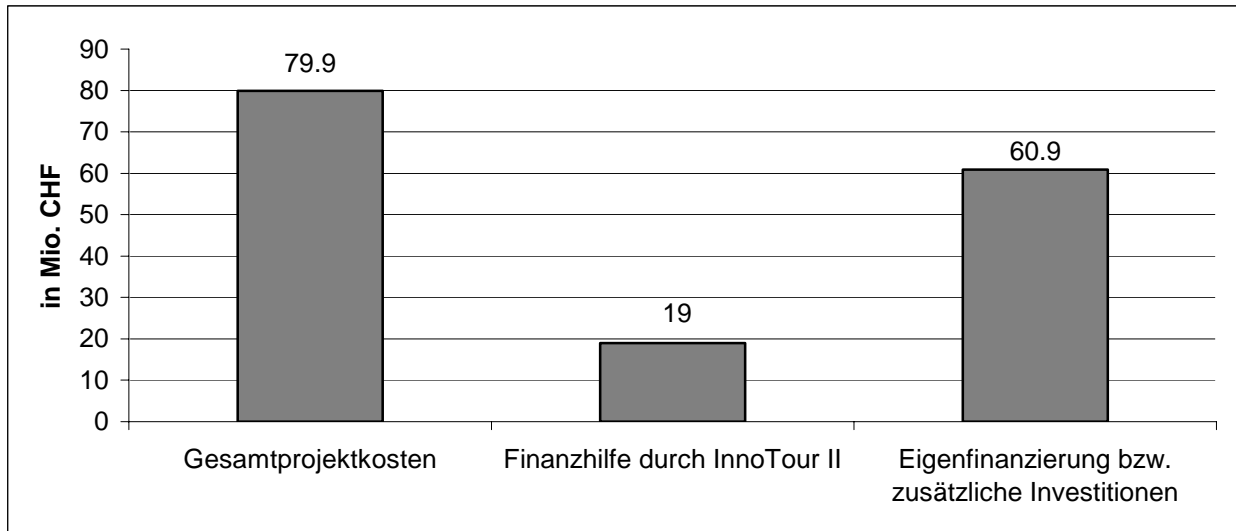
Fazit: Knapp 60 Prozent aller eingereichten und bereits beurteilten Projekte erhielten bzw. erhalten eine Finanzhilfe von insgesamt rund 19 Mio. CHF. Es verbleiben für das ganze InnoTour II-Programm bis Ende 2007 noch 3.1 Mio. CHF Fördermittel (Stand: 31.12.06).

### **3.4. Höhe der Eigenfinanzierung bzw. ausgelöste Investitionen**

Verlässliche, belegbare und quantifizierbare ökonomische Wirkungen von InnoTour sind schwierig zu bestimmen. Bezüglich Multiplikator-Effekten aber auch Beschäftigungswirkungen oder Logiernächte-/Umsätze-Entwicklungen können im Rahmen dieser Evaluation keine empirisch gestützten, globalen Aussagen gemacht werden. (siehe Kapitel 6.2. und 6.3 zu Beschäftigungswirkungen und anderen Effekten). Hingegen können, wie das Thomas Steiner bereits für seine Evaluation gemacht hat, aufgrund der Gesuchsunterlagen die jeweiligen Gesamtprojektkosten genau bestimmt werden und damit auch die zusätzlich zur verfügbaren InnoTour-Finanzhilfe generierten Investitionen. Unberücksichtigt bleiben allerdings Projektanpassungen mit finanziellen Folgen. Die zusätzlich generierten Investitionen pro Gesuch errechnen sich wie folgt: Zusätzliche Investitionen (Eigenfinanzierung der Gesuchsteller) = Gesamtprojektkosten - verfügbare InnoTour-Finanzhilfe. Die Gesamtprojektkosten aller mit InnoTour II unterstützten Projekte belaufen sich auf 79,9 Mio. CHF. Daran beteiligte sich das InnoTour-Programm mit insgesamt 19 Mio. CHF (siehe Kap. 3.3), was einem Anteil von 24 Prozent an den Gesamtprojektkosten entspricht. Damit beträgt die Eigenfinanzierung über alle Projekte gesehen total 60.9 Mio. CHF, oder 76 Prozent. Da die Durchführung der Projekte ohne InnoTour-Unterstützung nach Einschätzung der Projektleiter nur in einem Fall in gleichem Umfang möglich gewesen wäre (siehe Kap. 6.8), kann damit mit Sicherheit gesagt werden, dass es sich beim Grossteil dieser Summe von 60.9 Mio. CHF um (dank der Finanzhilfe von InnoTour) zusätzlich ausgelöste Investitionen handelt.



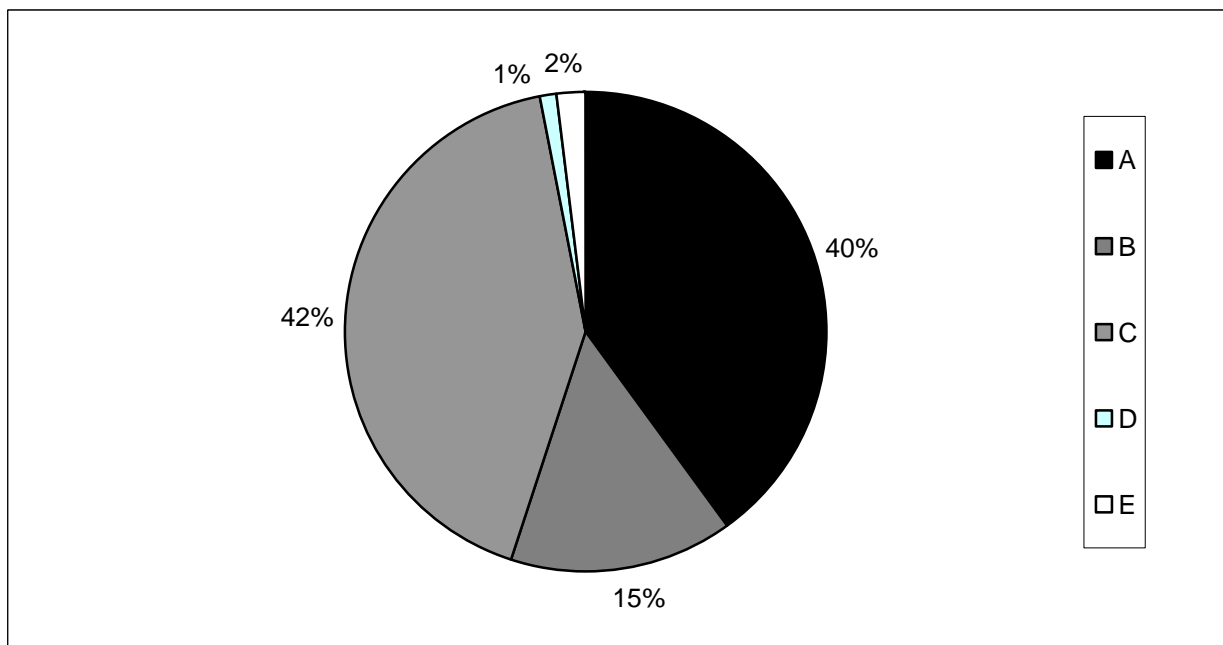
**Abb. 6: Gesamtkosten und Finanzierung aller unterstützten InnoTour II-Projekte**



Quelle: Prüfungsberichte InnoTour und Excel-Liste seco, eigene Darstellung, n= 53

Bei der Analyse, in welchen Schlüsselbereichen mit der Finanzhilfe in welchem Ausmass zusätzliche Investitionen ausgelöst werden konnten, fällt vor allem auf, dass der grösste Teil in die Bereiche A und C entfällt. Bei einigen Projekten kommt es zu Mehrfachzählungen, da diese Projekte mehreren Schlüsselbereichen gleichzeitig zugeordnet wurden (siehe Abb. 2). Aus diesem Grund werden in der Abb. 7 und 8 Prozentzahlen verwendet. 100 Prozent entspricht in Abb. 7 91,9 Mio. CHF.

**Abb. 7: Ausgelöste Investitionen je Schlüsselbereich in Prozent**

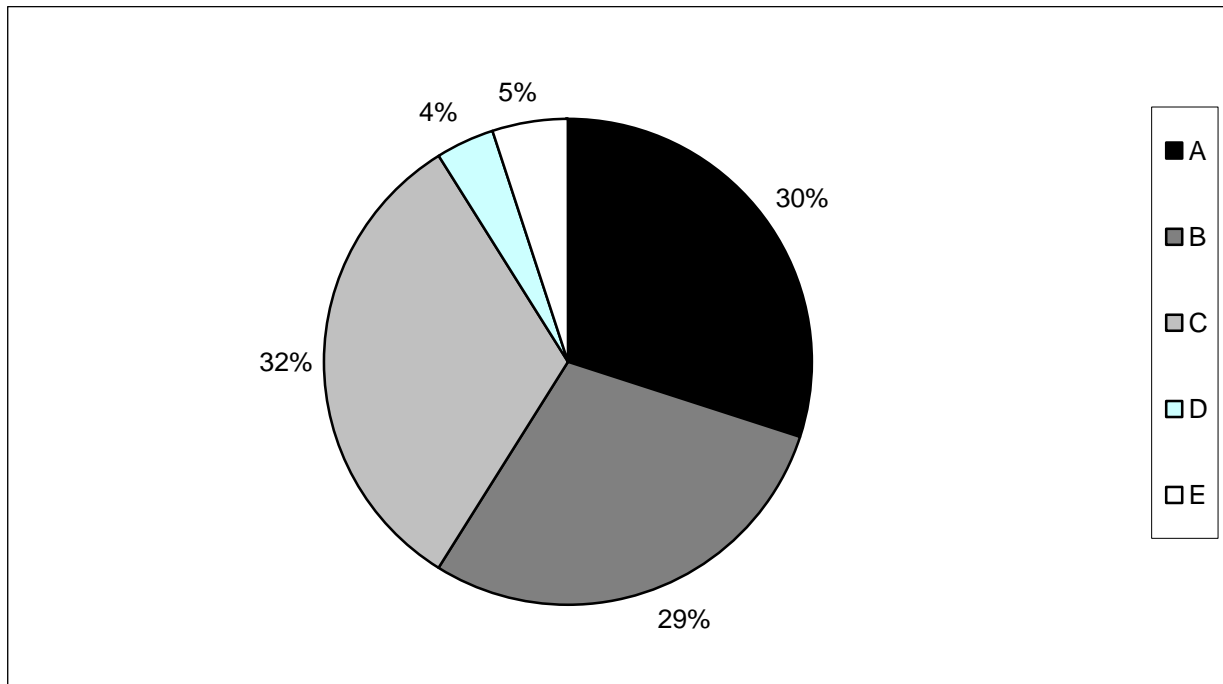


Quelle: Prüfungsberichte InnoTour und Excel-Liste seco, eigene Darstellung, n= 53

Als Vergleich zur Abbildung 7 kann die Abbildung 2 (Anzahl Projekte je Schlüsselbereich) oder aber auch der Anteil der InnoTour-Finanzhilfe je Schlüsselbereich beigezogen werden (Abb. 8). Hier fällt auf, dass InnoTour II mit jeweils rund 30 Prozent aller InnoTour-Gelder praktisch

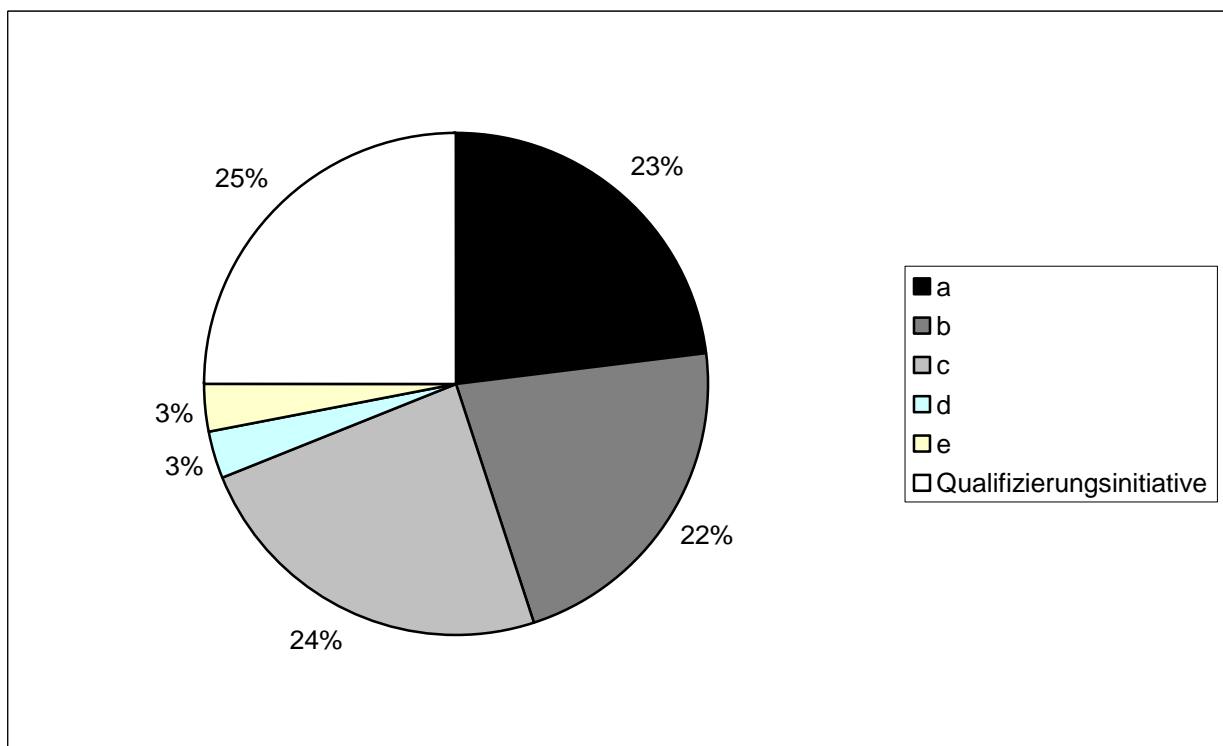
gleichviel Mittel in Projekte der Schlüsselbereiche A, B und C investierte. Der graphische Unterschied im Vergleich zu den ausgelösten Investitionen (Abb. 7) erklärt sich vor allem durch das Grossprojekt Feriendorf Urnäsch (19 Mio. CHF), welches in Abb. 7 sowohl in den Schlüsselbereich a) als auch c) einfließt und damit den prozentuellen Anteil des Schlüsselbereichs b) verkleinert.

**Abb. 8: Verfügte InnoTour II-Finanzhilfe je Schlüsselbereich in % (exkl. Qualifizierungsinitiative)**



Quelle: Prüfungsberichte InnoTour und Excel-Liste seco, eigene Darstellung, n= 53

**Abb. 9: Verfügte InnoTour II-Finanzhilfe je Schlüsselbereich in % (inkl. Qualifizierungsinitiative)**



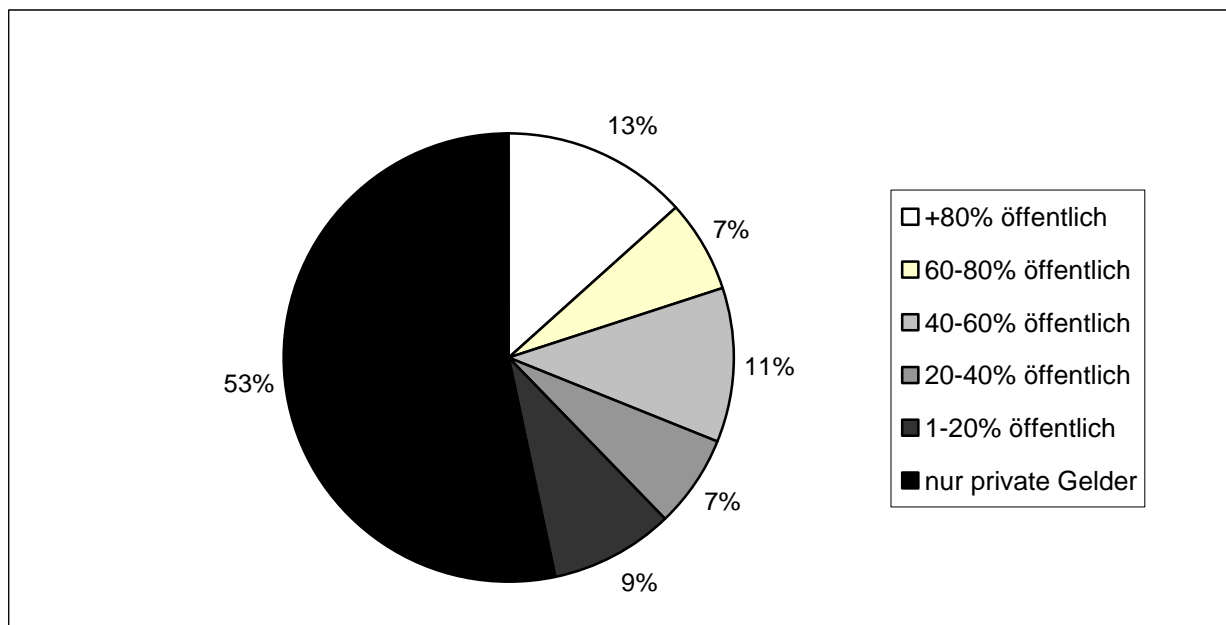
Quelle: Prüfungsberichte InnoTour und Qualifizierungsinitiative, eigene Darstellung, n=77

Fazit: Die Gesamtprojektkosten aller mit InnoTour II unterstützten Projekte belaufen sich auf 79.9 Mio. CHF. Nach Abzug der InnoTour-Finanzhilfen von 19 Mio. CHF betragen die Eigenfinanzierung bzw. zusätzlich ausgelösten Investitionen über alle Projekte gesehen total 60.9 Mio. CHF bzw. 76 Prozent.

### 3.5. Art der Eigenfinanzierung

Bei der Untersuchung aus welcher Quelle die Gelder der unterstützten Projekte stammen, wurde unterschieden nach öffentlichen und privaten Geldern. Als öffentliche Gelder werden hauptsächlich nur Bundes-, Kantons- und Gemeindemittel bezeichnet, welche zudem direkt aus der Verwaltung in das Projekt einfließen. Indirekt stammen zum Teil die eingesetzten Mittel ursprünglich ebenfalls aus der öffentlichen Hand, da ein Teil der Gesuchsteller (Vereine, Tourismusorganisation) durch öffentliche Gelder finanziert wird. Der Anteil öffentliche Gelder fällt in diesem Sinne tendenziell zu tief aus. Insgesamt konnte die Art der Eigenfinanzierung für 45 Projekte mehr oder weniger genau bestimmt werden. Der InnoTour-Anteil welcher maximal 50 Prozent der Mittel ausmacht ist hier ausgenommen.

Abb. 10: Art der Eigenfinanzierung (ohne InnoTour-Anteil)



Quelle: Prüfungsberichte InnoTour, eigene Darstellung, n=45

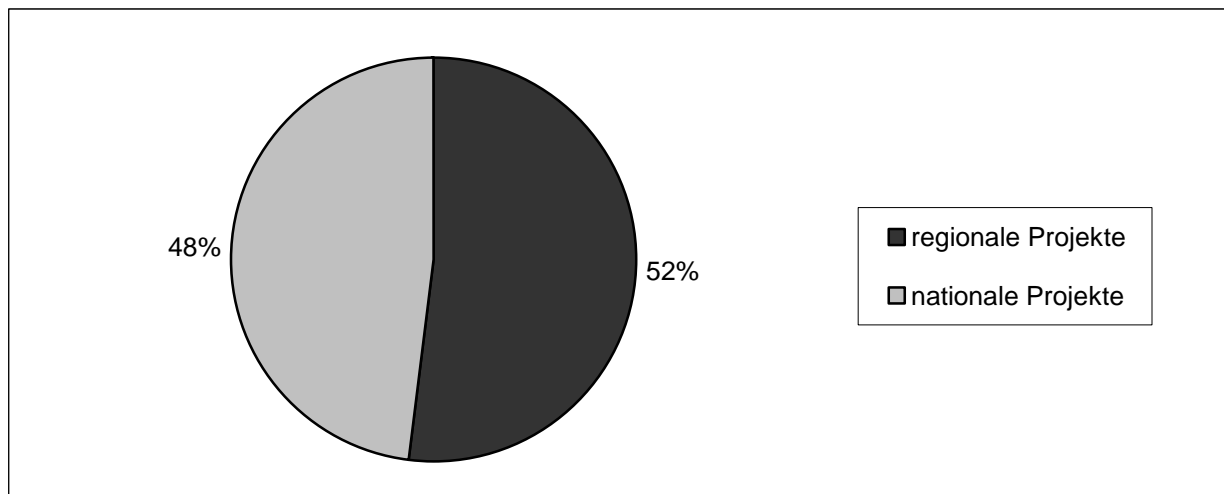
- 20 Prozent der Projekte sind zu mehr als 60 Prozent durch öffentliche Gelder „eigenfinanziert“,
- bei weiteren 18 Prozent beträgt der Anteil der öffentlichen Hand zwischen 20 und 60 Prozent.
- Bei immerhin 62 Prozent der Gesuche beträgt dieser Anteil weniger als 20 Prozent, hier dominieren also Gelder aus privaten Quellen.

Fazit: Bei der Eigenfinanzierung der Projekte fliessen in mehr als der Hälfte der Projekte hauptsächlich private Gelder, gleichzeitig ist jedes fünfte Projekt zu mehr als 60 Prozent durch öffentliche Gelder finanziert.

### 3.6. Nationale oder regionale Projekte

Der Frage nach der einer flächendeckenden Förderung ist bereits Steiner (2006, S. 12) nachgegangen. Gegenüber seiner Betrachtung über das ganze InnoTour-Programm treffen seine Erkenntnisse auch für diese Evaluation zu: 48 Prozent der geförderten Projekte betrifft nationale Projekte, 52 Prozent sind regionale Projekte, die nur bestimmte Destinationen und Regionen oder gar Unternehmen betreffen.

Abb. 11: geografische Ausprägung der geförderten Projekte



Quelle: Prüfungsberichte InnoTour, eigene Darstellung, n=52

Fazit: Mit InnoTour II wurden 52 Prozent regionale und 48 Prozent nationale Projekte gefördert.

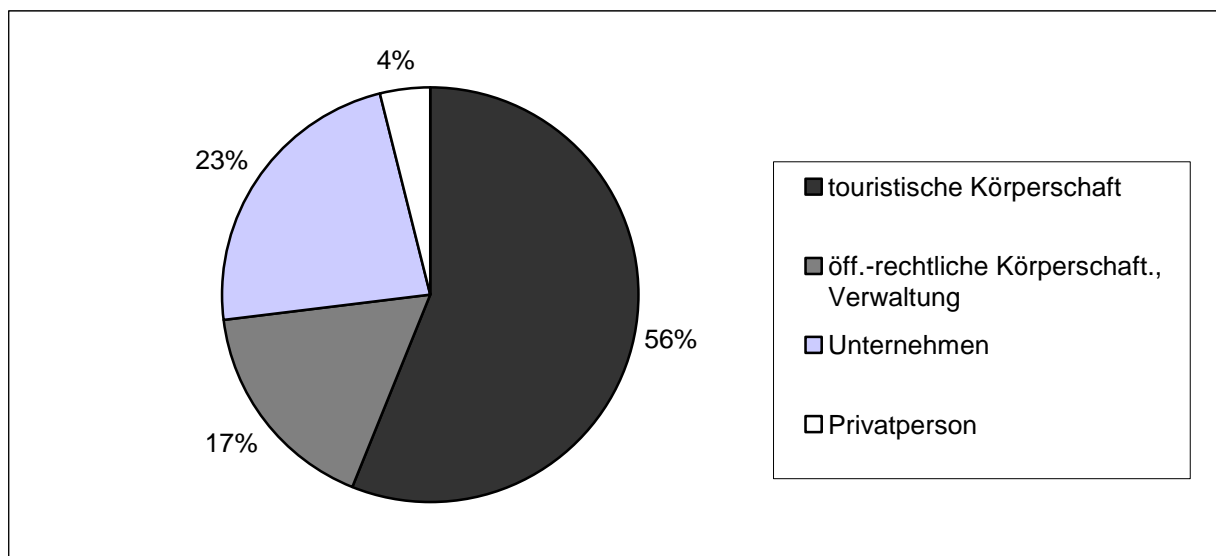
### 3.7. Träger der Gesuche

Bei der Untersuchung nach dem Hauptträger der Gesuche (der Einreicher) der unterstützten Projekte wurde unterschieden nach:

- (Touristische) Körperschaften (Vereine, Verbände, Tourismusorganisationen, touristische Stiftungen etc.)
- Öffentlich-rechtliche Körperschaften und Anstalten (Gemeinde, Kanton, Bund, Universität etc.)
- Unternehmen (Aktiengesellschaft, GmbH, Einzelunternehmen, Genossenschaften etc.)
- Privatpersonen

In Einzelfällen wurde mehr als ein Hauptträger angegeben, daher liegt das N leicht über der Anzahl unterstützten Projekten (N=57)

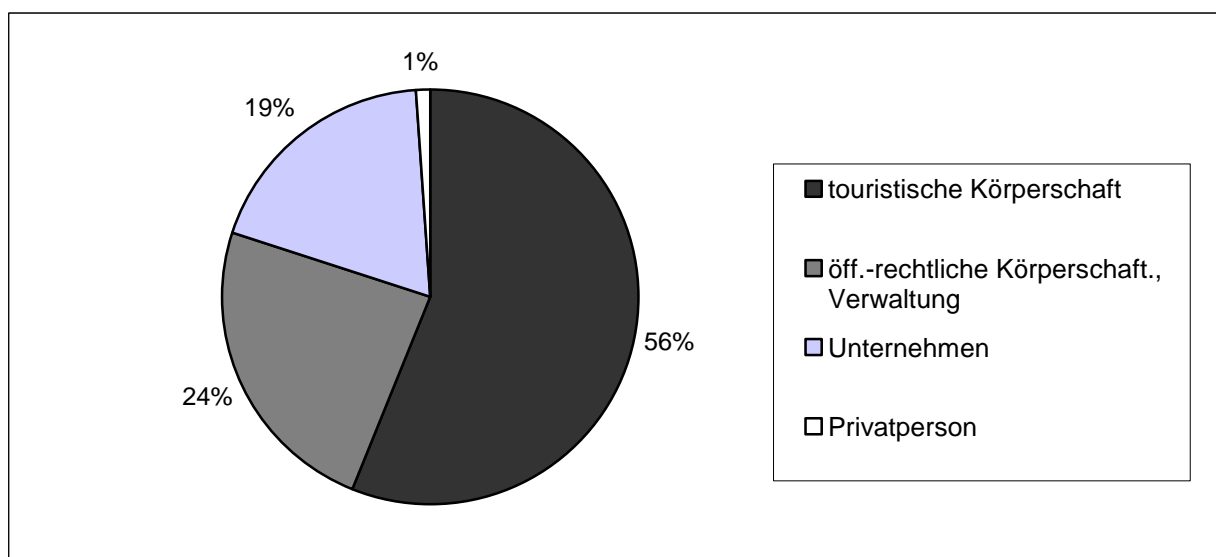
**Abb. 12: Hauptträger der Gesuche – Anzahl Projekte**



Quelle: Prüfungsberichte InnoTour, eigene Darstellung, n=57

In 56 Prozent der geförderten Projekte sind touristische Körperschaften die Hauptträger der Gesuche. Öffentlich-rechtliche Körperschaften (wie Schweiz Tourismus) oder Verwaltungsstellen erhalten in 17 Prozent der Fälle Fördermittel von InnoTour. Private Unternehmen tragen in 23 Prozent der entsprechenden Gesuche die Hauptverantwortung für das Projekt, und in weiteren 4 Prozent sind dafür Privatpersonen zuständig.

**Abb. 13: Hauptträger der Gesuche – nach Anteil Fördermittel**



Quelle: Prüfungsberichte InnoTour, eigene Darstellung, n=57

Bei der Auswertung nach Anteil Fördermittel erhalten die touristischen Körperschaften 56 Prozent, was dem gleichen Anteil wie nach Anzahl Projekten entspricht. Öffentlich-rechtliche Körperschaften und Verwaltungen erhalten 24 Prozent aller Fördermittel, gegenüber 17 Prozent

bei der Anzahl Projekte. Sie erhalten also überdurchschnittlich viele Mittel je Projekt. Dies auf Kosten der Unternehmen und Privatpersonen deren Anteil auf 19 resp. 1 Prozent sinkt, gegenüber 23 und 4 Prozent nach Anzahl Projekten.

Fazit: In 56 Prozent aller geförderten Projekte sind touristische Körperschaften die Hauptträger, die ebenfalls gerade 56 Prozent aller Fördermittel erhalten. Mit einem Viertel der Innotour II-Mittel werden Projekte von öff.-rechtlichen Körperschaften bzw. Verwaltungen unterstützt und ein weiteres Fünftel der Gelder fließt in Projekte von Unternehmen.

### **3.8. Mehrfach-Förderung eines Vorhabens**

Verschiedene früher bereits geförderte Projekte bzw. Vorhaben laufen über mehrere Jahre und werden oft in Form von Folgeprojekten weiterentwickelt. Die Analyse hat ergeben, dass immerhin knapp ein Viertel der unterstützten Projekte bereits zu einem früheren Zeitpunkt durch InnoTour-Gelder unterstützt wurden. Konkret traf dies auf 12 Projekte zu. Dabei muss unterschieden werden zwischen Projekten, bei denen der Projektinhalt erweitert wurde sowie Projekten mit ungenügender Finanzierung und gleichem Projektinhalt.

Fazit: Knapp jedes vierte mit InnoTour II unterstützte Projekt wurde mehr als einmal durch InnoTour-Gelder gefördert.

## 4. Prämissen-Audit

Das Prämissen-Audit untersucht die getroffenen Annahmen (Hypothesen) über Entwicklungen von relevanten Größen. Es würdigt die in Vereinbarungen festgelegten Handlungsfelder und Ziele. Die aufgestellten Prämissen werden zum grossen Teil durch eine Sekundäranalyse der Prüfungsberichte beantwortet. Liegen keine Angaben im Prüfungsbericht vor, dienen die Befragung der Projektverantwortlichen oder eigene Einschätzungen als Grundlage.

Für die schriftliche Befragung der Projektverantwortlichen der unterstützten Projekte standen vom Seco 45 Adressen zur Verfügung. Die Fragebogen wurden am 22. August 2006 verschickt. Nach Ablauf der gesetzten Frist (15. September 2006), haben 29 Projektverantwortliche den ausgefüllten Fragebogen an uns zurückgesendet. Die restlichen 16 Projektleiter wurden am 22. September 2006 nochmals schriftlich dazu aufgefordert, den Fragebogen zu retournieren. Per 1. Oktober 2006 sind schliesslich 41 ausgefüllte Fragebogen eingegangen. Dies entspricht einer erfreulichen Rücklaufquote von 91 Prozent!

Bei später als Ende August 06 eingegangenen Gesuchen konnten die Projektverantwortlichen nicht mehr befragt werden. Dies trifft auf acht Projekte zu. Dies erklärt die Differenz von 53 geförderten Projekten bis Ende 2006 und 45 insgesamt angeschriebenen Projektleitern.

### 4.1. Zeitpunkt der Ausführungsreife der geförderten Vorhaben

*Frage: „Sind die geförderten Vorhaben innerhalb von sechs Monaten ausführungsfähig?“*

Diese Vorgabe konnte von 36 der insgesamt 41 befragten Projektleitern erfüllt werden. Die Verzögerungen bei fünf Projekten waren in keinem Fall vorzusehen und waren durch externe Faktoren erfolgt (Bsp. Verzögerung Baubewilligung).

Fazit: 88 Prozent der Projekte waren innerhalb von sechs Monaten nach der Finanzhilfe ausführungsfähig. Dies ist ein sehr hoher Wert, womit die Prämisse als weitestgehend erfüllt angesehen werden kann.
---

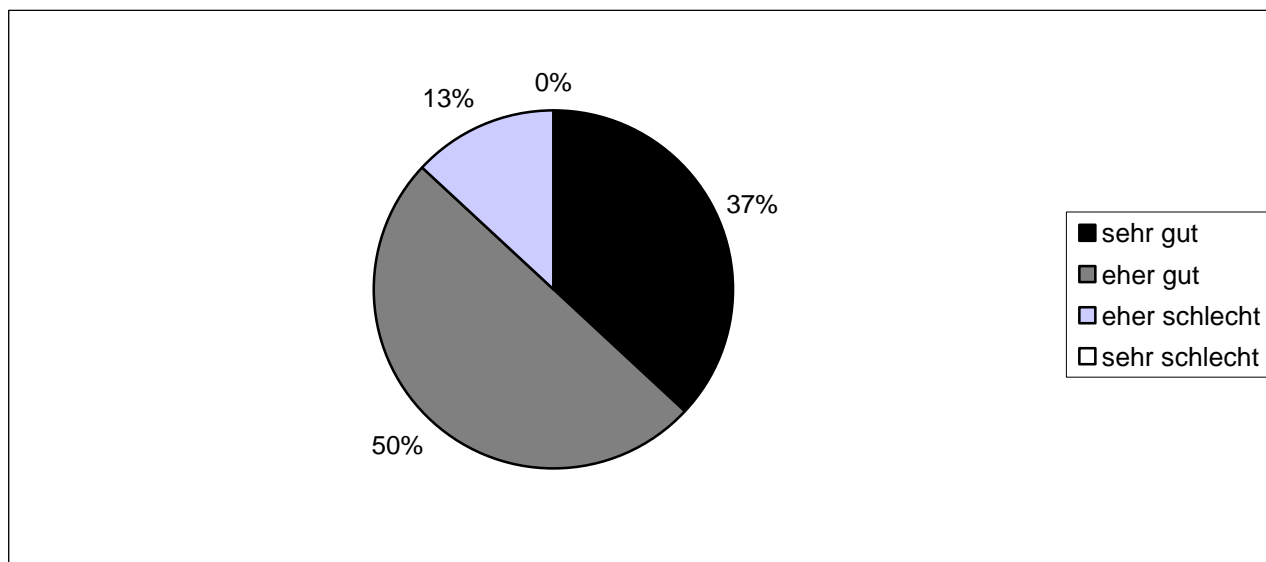
### 4.2. Erfahrungen der Trägerschaft mit eingegangenen Kooperationen

*Frage: „Sind die Trägerschaften in der Lage, die häufig komplexen Kooperationen zu managen?“*

Es ist nicht einfach, diese Frage pauschal über alle Projekte gesehen zu analysieren. Die Antworten der Projektleiter ergeben aber insgesamt ein erfreuliches Bild: 14 Projektleiter (entspricht 37 Prozent) bezeichnen die Zusammenarbeit mit den Projektpartnern als sehr gut und weitere 19 Befragte (50 Prozent) beurteilen die Zusammenarbeit als eher gut. Mühe bereiteten die eingegangenen Kooperationen fünf Projektleitern, die die Zusammenarbeit als eher

die eingegangenen Kooperationen fünf Projektleitern, die die Zusammenarbeit als eher schlecht empfunden haben. Dies zeigt, dass nur in 13 Prozent der Fälle die Kooperationen zu gewissen Problemen führen. Ob dies nun auf die Komplexität der Kooperationen oder auf die schlechte Zusammenarbeit mit einzelnen Partnern zurückzuführen ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

**Abb. 14: Beurteilung der Zusammenarbeit mit Projektpartnern**



Quelle: FIF-Befragung 2006, n = 38

Fazit: 87 Prozent der befragten Projektleiter bezeichnen die Zusammenarbeit mit Partnern als sehr gut oder eher gut. Dies zeigt, dass die Frage über alle Projekte gesehen weitestgehend positiv beantwortet werden kann.

### 4.3. Verteilung der Mittel in Abhängigkeit der Projektgrösse

Frage: „Wird ein grösserer Teil der Mittel auf wenige Vorhaben konzentriert?“

Mit InnoTour II wurden acht Projekte mit mehr als 500'000 CHF unterstützt und weitere fünf mit genau 500'000 CHF. Diese acht Projekte erhielten zusammen knapp 9 Mio. CHF, was fast der Hälfte der bisher (mit InnoTour II) gesprochenen Mittel entspricht. Im Folgenden sind diese Gross-Projekte und der durch InnoTour II geleistete Betrag aufgelistet:

Enjoy Switzerland *	2,125 Mio. CHF
E-Marketing und CRM für den Schweizer Tourismus	1,5 Mio.
Ferienwohnungs-Offensive Schweiz 2003-2007*	1,25 Mio.
Q-Rating für die Schweizer Hotellerie 2006	1,07 Mio.
Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus	1 Mio.
Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus, Stufe III *	0,715 Mio.
Mountainbikeland Schweiz	0,7 Mio.
Kulturwege Schweiz	0,6 Mio.

\* siehe Fallbeispiele in Kap. 7



Von *allen eingereichten* und auswertbaren Gesuchen (N=98) wurden bei 27 Gesuchen Beträge in der Höhe von mindestens 500'000 CHF nachgesucht. Für rund die Hälfte (48 Gesuche) der Projekte wurden Finanzhilfen zwischen 100'000 bis 500'000 CHF beantragt. Von kleinen Projekten wird gesprochen, wenn weniger als 100'000 CHF nachgefragt wurden, dies trifft auf 23 Gesuche zu. Die Höhe der nachgefragten Mittel hatte keinen signifikanten Einfluss auf die Förderquote.

Fazit: Acht Gross-Projekte erhielten bisher fast die Hälfte der Finanzmittel. Damit kann von einer Konzentration gesprochen werden, womit die Forderung erfüllt wird. Die konstante Förderquote zeigt aber, dass kleine Projekte nicht benachteiligt wurden.

#### **4.4. Unterstützung von kleinen Vorhaben mit Modellcharakter**

*Frage: „Werden neben grossen Gemeinschaftsprojekten auch kleinere Vorhaben mit Modellcharakter unterstützt?“*

Als kleine Vorhaben mit Modellcharakter können sechs Projekte bezeichnet werden. Zuerst darf festgestellt werden, dass somit auch kleine Vorhaben unterstützt werden. Mit einem Anteil von 11 Prozent der geförderten Projekte (n=53) allerdings nur beschränkt. Hier stellt sich die Frage, ob solche Projekte in Zukunft stärker berücksichtigt werden sollten, oder ob es schlicht daran liegt, dass nicht mehr solcher kleine regionale Projekt-Gesuche - welche zudem Modellcharakter haben und den Anforderungen genügen - eingereicht werden.

Fazit: Kleinere Vorhaben mit Modellcharakter wurden zwar nur in geringem Umfang unterstützt. Dies liegt aber weniger an fehlender Unterstützung sondern eher an fehlenden betriebsübergreifenden Projekten dieser Grösse. Die Prämisse kann aus diesem Grund als teilweise erfüllt betrachtet werden.

#### **4.5. Konzentration der Mittel auf Innovationscluster**

*Frage: „Sind die Mittel des InnoTour II-Programms hauptsächlich für die Verstärkung bestehender und den Aufbau neuer Innovationscluster eingesetzt worden?“*

In der bundesrätlichen Botschaft zu InnoTour II werden die Verstärkung und der Aufbau von Innovationsnetzwerken so genannten Innovationsclustern als den Schwerpunkt von InnoTour 2003-2007 bezeichnet: Unter Innovationscluster sind dabei „Netzwerke von innovativen Vorhaben zu verstehen, welche das Denken und das Handeln einer Vielzahl von Akteuren beeinflussen. Sie führen zu autonomen Entwicklungen und machen Innovationen und Kooperationen nachhaltig. Das zweite InnoTour-Programm soll die verfügbaren Mittel prioritär für die Verstärkung bestehender und den Aufbau neuer Innovationscluster einsetzen. (Schweizerischer Bundesrat 2002)

Durch InnoTour I gebildete Innovationscluster sollen also weiter gefördert und damit gestärkt werden, folgende vier bestehende Cluster werden in der Botschaft genannt:

- Qualität
- Informations- und Reservationssysteme (allg. neue Distributionskanäle)
- Naturnaher Tourismus
- Parahotellerie

Zusätzlich als Innovationscluster betrachten wir Vorhaben im Bereich Destinationsstruktur /-bildung.

In der Untersuchung der Projekte konnten von den 53 unterstützten Projekten 33 einem der oben genannten Innovationscluster zugeordnet werden. Die folgende Tabelle zeigt für jedes Innovationscluster die Anzahl der geförderten Projekte und der dafür gesprochene Betrag.

In diese Innovationscluster-Projekte ist mit 15,263 Mio. CHF ein Grossteil der Mittel von InnoTour II geflossen. Gemessen am Total werden damit 80 Prozent der Mittel für die Verstärkung bestehender Innovationscluster verwendet.

**Tabelle 3: Volumen der Innovationscluster-Projekte**

Innovationscluster	Anzahl geförderte Projekte	Bewilligter Betrag (in Mio. CHF)	Durchschnittlich bew. Betrag (in CHF)
Qualität	5	4.198	839'600
Informations- und Reservationssysteme	11	4.010	401'000
Naturnaher Tourismus	5	1.490	298'000
Parahotellerie	4	2.080	520'000
Destinationsstruktur-/bildung	8	3.485	435'625
<b>Total Innovationscluster</b>	<b>33</b>	<b>15.263 Mio. CHF</b>	<b>462'500 CHF</b>
Total InnoTour II insgesamt	53	19,041 Mio. CHF	359'260 CHF

Quelle: Eigene Berechnung aufgrund Prüfungsberichte InnoTour (Stand: 31.12.2006)

Schwieriger wird die Evaluation von neuen sich in Aufbau befindenden Innovationscluster. Meist kann erst später anhand der Ausstrahlung und Entwicklung einer Innovation von einem Cluster gesprochen werden. Ein Innovationscluster könnte beispielsweise zum Thema Freizeit- und Tourismuskarte entstehen. Wenn man bedenkt, dass nur 20 Prozent der Mittel nicht für bereits bestehende Innovationsclusters eingesetzt werden und ein Teil davon mit Sicherheit dem Aufbau neuer Cluster dient, kann gesagt werden, dass die Prämisse voll und ganz erfüllt wird.

Fazit: 80 Prozent der Mittel des InnoTour II-Programms werden für die Verstärkung bestehender Innovationscluster eingesetzt. Ein (schwer zu bestimmender) Teil der verleibenden Mittel wird für den Aufbau neuer Cluster genutzt. Damit wird die Forderung voll und ganz erfüllt, dass hauptsächlich solche Projekte unterstützt werden.

#### **4.6. Förderung zur Bildung grösserer Destinationen**

*Frage: „Konnte die Bildung grösserer Destinationen gefördert werden?“*

Insgesamt wurden acht Projekte gefördert die hauptsächlich die Verbesserung der Destinationsstruktur oder Destinationsbildungsprozesse betreffen. In vier Fällen handelt es sich um Vermarktungsplattformen bzw. um ein Marketingkonzept. In zwei weiteren Fällen (Destination Glarnerland und San Gottardo) wurde bzw. wird die Bildung einer grösseren Destination angestrebt, kann aber in beiden Fällen vorerst nicht realisiert werden. Bereits ganz gescheitert ist das unterstützte Projekt zur Bildung der Destination Aletsch. Die Förderung zur erfolgreichen Bildung grösserer Destinationen konnte mit diesen Projekten bisher nicht gelingen. Die beiden im Spätherbst geförderten Projekte zur Neustrukturierung im Bündner Tourismus und die Gründung der Jungfrau AG sind erst angelaufen und werden die Bilanz in dieser Frage bis Ende 2007 mit grosser Wahrscheinlichkeit verbessern.

Fazit: Die erfolgreiche Bildung grösserer Destinationen – unterstützt mit InnoTour II-Mitteln – konnte bisher mit keinem Projekt richtig gelingen. Zwei viel versprechende Grossprojekte sind erst angelaufen und versprechen, die Bilanz bis Ende 2007 in dieser Frage zu verbessern.

#### **4.7. Anreiz zur Überwindung struktureller Schwächen**

*Frage: „Schafft InnoTour II Anreize, um die strukturellen Schwächen zu überwinden?“*

13 der geförderten Projekte verfolgen als wichtiges Ziel, strukturelle Schwächen zu überwinden. Weitere Projekte haben nach der Umsetzung zumindest indirekte Auswirkungen auf die Struktur der Region/Destination. Damit kann die Frage positiv beantwortet werden, dass InnoTour II Anreize schafft, um strukturelle Schwächen zu überwinden.

Fazit: Jedes Vierte der geförderten Projekte verfolgt direkt das Ziel, strukturelle Schwächen in der Region/Destination zu überwinden.

#### **4.8. Mittel für Forschung und Entwicklung (Schlüsselbereich e)**

*Frage: „Werden tatsächlich nur sehr geringe Mittel für Forschung und Entwicklung zur Verfügung gestellt?“*

Mit InnoTour II -Mittel wurden bisher sechs Projekte unterstützt, welche unter den Bereich e) „Forschung und Entwicklung sowie deren Koordination“ fallen. Insgesamt wurden diese Projekte mit rund 1 Mio. CHF gefördert. Gemessen am Total der Mittel von rund 19 Mio. CHF entspricht dies rund 5 Prozent. Weiter betrafen diese Projekte meist sehr praxisbezogene Studien, welche als Vorstufe für innovative Projekte gesehen werden können. Es trifft also zu, dass nur sehr geringe Mittel für Forschung und Entwicklung zur Verfügung gestellt wurden.

Fazit: Die Vorgabe, dass nur sehr geringe Mittel für Forschung und Entwicklung zur Verfügung gestellt werden, trifft (mit rund 5 Prozent der Gesamtsumme) zu.

#### 4.9. Wettbewerbsfähigkeit und Marktpotenziale

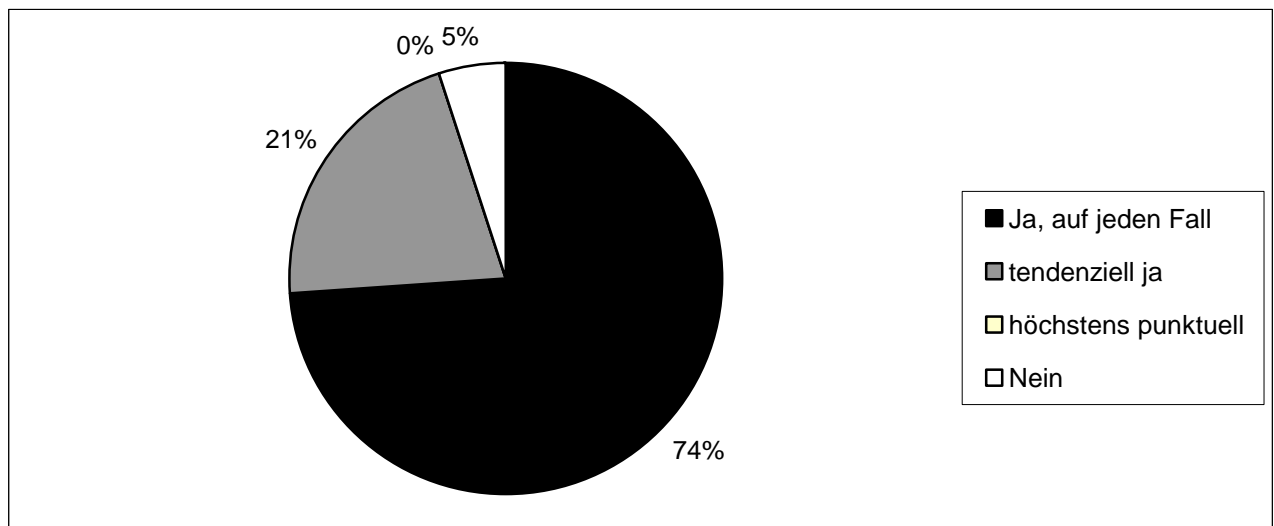
Frage: „Konnten durch die Finanzhilfe die Wettbewerbsfähigkeit unmittelbar gestärkt und die Marktpotenziale vergrössert werden?“

Für die Beantwortung dieser Prämisse dienen die Antworten aus der Befragung der Projektverantwortlichen und ergänzend die vorliegenden Schlussberichte der Projekte und darauf stützend zusätzlich eigene Einschätzungen.

Einschätzung durch die Projektleiter:

Drei Viertel aller befragten Projektleiter (N=39) sind überzeugt („Ja, auf jeden Fall“) das durch ihr Projekt die touristische Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und die Marktpotenziale vergrössert werden konnten bzw. können. Weitere acht Befragte sind der Meinung, dass dies für ihr Projekt zumindest „tendenziell“ zutrifft. Nur gerade zwei Projektleiter finden, dass ihr Projekt diesbezüglich keine Wirkungen haben wird.

Abb. 15: Einschätzung bez. Stärkung Wettbewerbsfähigkeit und Vergrösserung Marktpotenziale



Quelle: FIF-Befragung 2006, n= 39

Quantitative Aussagen dazu sind schwierig zu machen und wurden deshalb auch nicht erfragt. Auch wenn einige Projektleiter die Wirkung ihres Projekts überschätzen werden, zeigt sich trotzdem, dass für einen Grossteil der Projekte diese Vorgabe zutrifft. Nach Durchsicht der einzelnen Projekte kommen wir ebenfalls zum Schluss, dass diese Prämisse mehrheitlich erfüllt wird. Auch wenn die Wirkungen zum Teil schwierig oder kaum nachzuweisen sind und je nach Projekt von der Ausstrahlung her sehr unterschiedlich sind.

Fazit: Nahezu alle Projektleiter sind überzeugt, durch das Projekt die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und die Marktpotenziale vergrößert zu haben. Obwohl diese Einschätzung schwierig zu quantifizieren ist, kann die Vorgabe nach vertiefter Analyse der Projekte als erfüllt betrachtet werden.

## 5. Prozess-Audit

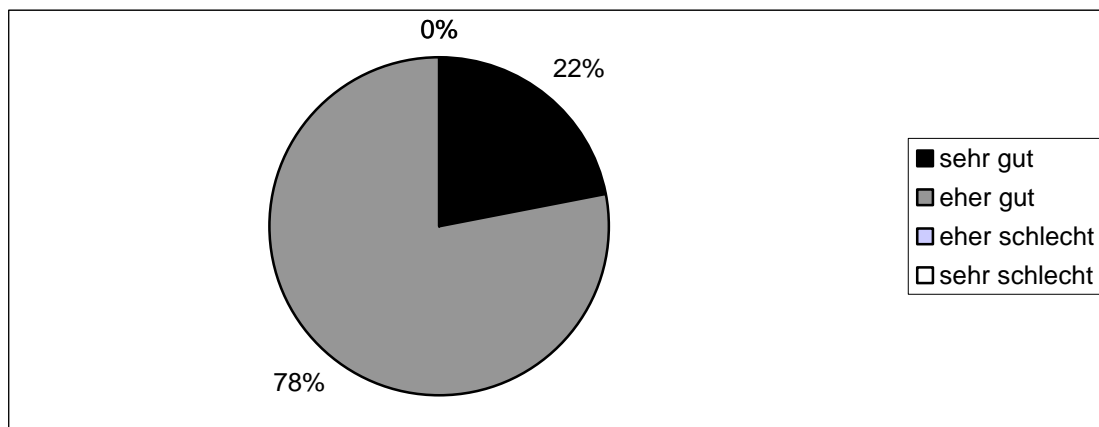
Das Prozess-Audit überprüft die Methoden für die Entscheidungs- und Planungsprozesse. Abläufe und Organisation der eingereichten Projekte sollen evaluiert werden. Auch Fragen der Wirtschaftlichkeit oder die Beurteilung der eingesetzten Instrumente sollen behandelt werden. Der vorliegende Bericht stützt sich auch für das Prozess-Audit in erster Linie auf die Erkenntnisse aus der Projektleiter-Befragung (N=41).

### 5.1. Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projektes

*Frage: „Sind die Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projektes (vor dem InnoTour Gesuch) von einer hohen Effizienz und Effektivität geprägt gewesen?“*

Die eigene Einschätzung der Projektleiter bezüglich der eigenen Prozesse in den Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projekts fallen positiv aus: 22 Prozent bzw. 9 Projektleiter sind sehr zufrieden mit ihren Prozessen und die restlichen 78 Prozent bzw. 31 Projektleiter bezeichnen ihre Prozesse als „eher gut“. Negativ hat sich dazu niemand geäußert. Die Beurteilung der Effizienz und Effektivität diesbezüglich ist schwierig zu erfassen und zu beurteilen. Anhand der Schlussberichte der Projekte könnten noch vertiefere Auswertungen vorgenommen werden.

**Abb. 16: Einschätzung der Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen**



Quelle: FIF-Befragung 2006, n= 40

Fazit: Die Einschätzung der Projektleiter bezüglich der eigenen Prozesse in den Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projekts fallen durchwegs positiv aus: 22 Prozent der Projektleiter sind sehr zufrieden mit ihren Prozessen und die restlichen 78 Prozent bezeichnen ihre Prozesse als „eher gut“. Negativ hat sich dazu niemand geäußert.

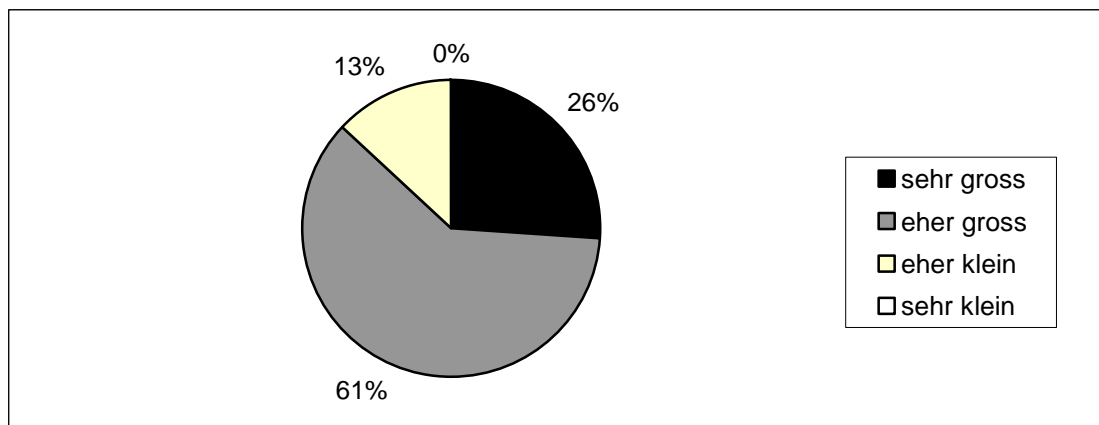
## 5.2. Durchführungs- und Implementierungsphasen

*Frage: „Wie effizient und effektiv sind die Durchführungs- und Implementierungsphasen (nach der Genehmigung des Projektes) verlaufen?“*

Die Projektleiter hatten zur Beantwortung dieser Fragestellung den Aufwand in den Durchführungs- und Implementierungsphasen im Verhältnis zu den erreichten Zielen zu beurteilen. Es wird also auf die Effizienz fokussiert. Die Effektivität (d.h. das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel) ist schwierig zu beantworten.

Die Befragung zeigt auf, dass die Durchführungs- und Implementierungsphasen in fast 90 Prozent der Fälle bezogen auf die Effizienz nicht optimal verlaufen. Schliesslich geben 26 Prozent einen „sehr grossen“ und weitere 61 Prozent einen „eher grossen“ Aufwand an. Nur gerade 13 Prozent bezeichnen ihren Aufwand im Verhältnis zur Erreichung der Ziele als „eher klein“.

**Abb. 17: Aufwand in Durchführungs- und Implementierungsphasen**



Quelle: FIF-Befragung 2006, n= 39

Fazit: Knapp 90 Prozent der befragten Projektleiter beurteilen den Aufwand in den Durchführungs- und Implementierungsphasen (im Verhältnis zu den erreichten Zielen) als „sehr gross“ oder „eher gross“. Dies zeigt, dass diese Phasen mit viel Arbeit verbunden sind und die Effizienz klar darunter leidet. Nur rund jeder Zehnte betrachtet den geleisteten Aufwand als „eher klein“.

## 5.3. Evaluation der Erfahrungen bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise

*Frage: „Welche Erfahrungen konnten bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise gewonnen werden?“*

Die gemachten Erfahrungen bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise fallen je nach Projekt sehr unterschiedlich aus. Eine Bündelung der Antworten macht aus diesem Grund wenig Sinn. Daher werden im Folgenden alle Antworten aufgelistet:

- Aufbau eines Wissens- und Innovationsclusters zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im CH Tourismus
- Bessere Vorabklärungen in Bezug auf die Finanzierung. Wie werden nötige Abklärungen finanziert, welche für Finanzierungsgesuch notwendig sind?
- Erst starten wenn allseitige Zusage vorhanden; Projekt entwickelt sich während Realisierung
- Für komplexe Projekte braucht es Management-Kompetenzen / politische Einflussnahmen behindern oder gefährden erfolgreiche Projektführung
- Motivation und Kooperation öffentlicher und privater Partner sehr gut; Projektfortschritte bei hoher Komplexität terminlich und inhaltlich im Budget; erfolgreiche Umsetzung ungefährdet
- Nachfragen, überzeugen, kontrollieren, korrigieren... viel Effort und persönliche Ressourcen nötig um Ziel zu erreichen
- Neues braucht sehr viel Zeit und Überzeugungskraft; "der Teufel steckt im Detail"; von der Idee zur Realisierung ist es ein weiter Weg.
- Pflichtenheft, welches Projekt genau beschreibt, hat sich bewährt
- Zusammenschluss der Bergbahnen; sofortige und nachhaltige Nutzung ab erstem Tag
- Pragmatisches Vorgehen ist gefragt; Jede Destination hat ihre eigenen Regeln und Partikulärinteressen; Info-Plattformen werden wenig genutzt; Destinationsinteresse oft vor Gäste-Interessen
- Praxis läuft es oft anders als geplant; Nicht-Bewährtes sofort aufgeben
- Projekte sollten mit weniger Partnern durchgeführt werden
- Prozessdefinition für weitere Entwicklungsschritte
- Konnten auf Erfahrungen im Bau zurückgreifen
- Tourismusstrukturen können Projekttempo nicht immer folgen; lange Entscheidungswege sind Hindernis
- Umsetzung erfordert hohe Akzeptanz der Projektpartner; bottom-up Ansatz braucht viel Zeit
- Umsichtige frühzeitige Planung zahlt sich aus, Identifikation möglicher kritischer Ereignisse, gibt Sicherheit und Flexibilität während dem Projekt
- wichtige Erkenntnisse bezüglich Auswahl von Regionen gewonnen; aufgleisen von reg. Teilprojekten
- Projekt dank InnoTour angepasst
- Zeitliche Aufwand wurde unterschätzt; Kooperationsbereitschaft der Partner zu Beginn nicht optimal
- Zieldefinition muss schon beim Start von allen Beteiligten abgegeben werden; Kommunikation ist entscheidend
- Zusammenarbeit mit Verbänden ist schwierig.
- Die Finanzierungszusage kam spät, da zuerst der Parlamentsentscheid für InnoTour II erwirkt werden musste; eigene Firma sorgte für Übergangsfianzierung
- Die Unterstützung durch InnoTour ist sehr wichtig für die Glaubwürdigkeit um andere Finanzierungspartner zu finden
- Erfahrung bei Akquisition: Partner beurteilen Projekt als ausgezeichnet, solange es nichts kostet
- gute Dokumentationen und überzeugende Argumente führen zum Ziel



- klare Konzeption und Business Plan helfen bei der Umsetzung
- NFC/RFID Technologien kommen; Zeitpunkt war ungünstig

Fazit: Die Liste zu den Erfahrungen im Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise der Projekte zeigt, dass häufig der Zeitfaktor und mögliche Schwierigkeiten mit Projektpartnern unterschätzt wurden.

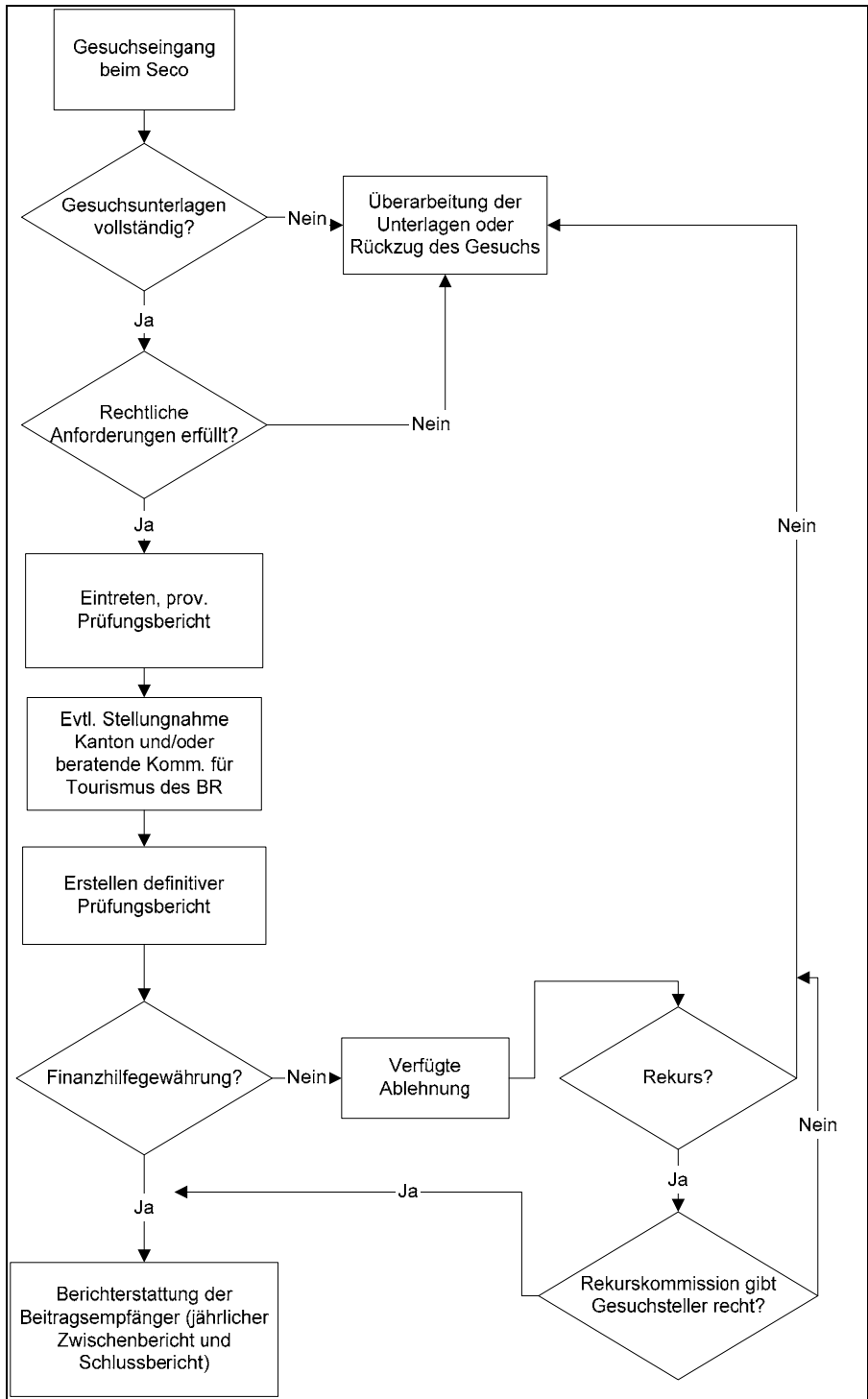
#### **5.4. Beurteilung der Entscheidungs- und Planungsprozesse**

*Frage: „Sind alternative Entscheidungs- und Planungsprozesse denkbar und wie sind diese zu beurteilen?“*

Grundsätzlich hat sich bei der Durchsicht und Analyse der vorliegenden Unterlagen des seco nur ein geringer Handlungsbedarf gezeigt, die Entscheidungs- und Planungsprozesse des InnoTour-Programms zu ändern. Insgesamt haben sich die Prozesse gut bewährt (was auch die befragten Projektleiter bestätigten: siehe Kap. 5.5). Ein Outsourcing dieser Aufgaben drängt sich aufgrund dieser Evaluation nicht auf.

Um einen Überblick zu erhalten wird in der folgenden Graphik das Verfahren der Finanzhilfegewährung dargestellt. Ausführliche Informationen dazu finden sich unter [www.inno-tour.ch/deutsch/finanzhilfe/verfahren.htm](http://www.inno-tour.ch/deutsch/finanzhilfe/verfahren.htm).

**Abb. 18: Verfahren der Finanzhilfegewährung des InnoTour-Programms**



Quelle: [www.inno-tour.ch](http://www.inno-tour.ch), eigene Darstellung

Gewisse Schwachstellen und damit verbunden ein Verbesserungspotenzial konnte aufgrund der Befragung der Projektleiter und der Analyse der Abläufe in folgenden Bereichen geortet werden:

- **Schwachstelle 1:**

Die Phase vom Gesuchseingang im Seco bis zum Entscheid dauert regelmässig mehr als zwei Monate, bei einzelnen Projekten zum Teil sogar deutlich länger. Dieser Zeitrahmen kann bei einzelnen Projekten aufgrund von (externen) Abklärungen nicht verkürzt werden. Es hängt fast bei allen Projekten vom Entscheid des seco ab, ob bzw. in welcher Form

das Projekt umgesetzt werden kann. Meistens führt der lange Entscheidungsprozess des seco zu Verzögerungen bei den betreffenden Projekten. Daher wird es als wichtig erachtet diesen Zeitrahmen wo möglich zu verkürzen.

⇒ **Verbesserungspotenzial:** In einem internen Standard wird festgelegt, dass im Normalfall alle Projektleiter innerhalb von zwei Monaten vom seco einen Bescheid erhalten.

- **Schwachstelle 2:**

Das Vorgehen, welches zum Entscheid Förderung bzw. Nicht-Förderung eines Projekts führt, sollte unseres Erachtens in bestimmten Fällen verbessert werden. Es gibt bei den eingereichten Projekten grundsätzlich drei Fälle, die unterschiedliche interne Prozesse auslösen (sollten):

1) Eingereichtes Gesuch weist formelle Mängel auf oder das Projekt erfüllt die rechtlichen Anforderungen nicht.

⇒ Vorgehen wie bisher: Rückweisung bzw. Ablehnung des Gesuchs mittels Briefabsage mit kurzer Begründung; allenfalls in verfügter Form (d.h. mit Rechtsmittelbelehrung)

2) Projektinhalt deutet auf eine tendenzielle Ablehnung des Gesuchs hin, die Begründung fällt aber nicht eindeutig aus.

⇒ Neu für diese nicht eindeutigen Fälle: Vor einer allfälligen Briefabsage einen Prüfungsbericht zu verfassen. Aufgrund dieses Berichts besteht eine fundierte Entscheidungsgrundlage, um allenfalls die Ablehnung nachvollziehbar zu begründen. (Bisheriges Vorgehen: Briefabsage mit der Begründung, dass es sich um kein prioritär zu behandelndes Projekt handelt resp. dass finanzielle Engpässe beim seco bestehen.)

3) Projektinhalt deutet auf eine tendenzielle Förderungswürdigkeit hin

⇒ Vorgehen wie bisher: Es wird ein Prüfungsbericht verfasst und auf dessen Grundlage wird über das ob und die Höhe der Finanzhilfe entschieden.

⇒ **Verbesserungspotenzial:** Triage (siehe die drei Fälle oben) statt nur Ja-/Nein-Entscheid. Ablehnung von Gesuchen kann damit zum Teil auch auf Prüfungsberichten basieren.

- **Schwachstelle 3:** Die vorgeschriebene Berichterstattung, welche die Empfänger von Beiträgen in Form eines Zwischen- und Schlussberichts zu leisten haben, fällt sehr unterschiedlich aus. Sowohl beim Umfang wie auch beim Inhalt dieser Berichte gibt es grosse Unterschiede.

⇒ **Verbesserungspotenzial:** Für die Berichterstattung werden inhaltliche Minimalstandards festgelegt, um die Qualität und Vergleichbarkeit der Berichte zu steigern. Damit könnte das Controlling der verfügbaren Mittel insgesamt verbessert werden.

Fazit: Insgesamt haben sich die Entscheidungs- und Planungsprozesse von InnoTour gut bewährt. Gewisse Verbesserungspotenziale bestehen beim Zeitrahmen vom Gesuchseingang bis zum Entscheid, der Begründung von negativen Entscheiden und bei der Berichterstattung.
--

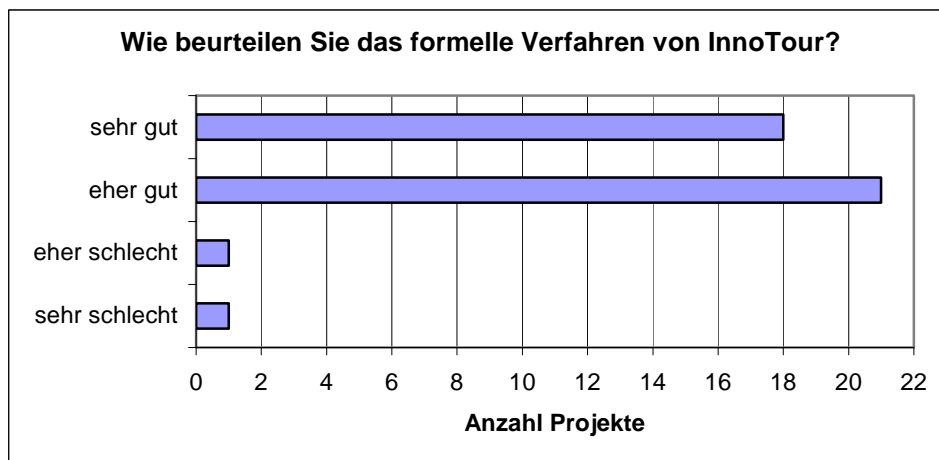
## 5.5. Beurteilung des seco durch Projektleiter

Frage: „Wie beurteilen die Projektleiter der geförderten Projekte das seco bezüglich Verfahren, Zusammenarbeit und Dienstleistungsqualität?“

Anhand dreier Fragen wurde das seco durch die Projektleiter der InnoTour-Projekte beurteilt:

18 Projektleiter beurteilen das formelle Verfahren von InnoTour als sehr gut und weitere 21 bezeichnen es als „eher gut“. Nur jeweils ein Projektleiter ist mit diesem Verfahren nicht einverstanden und bewertet es als „eher schlecht“ bzw. „sehr schlecht“.

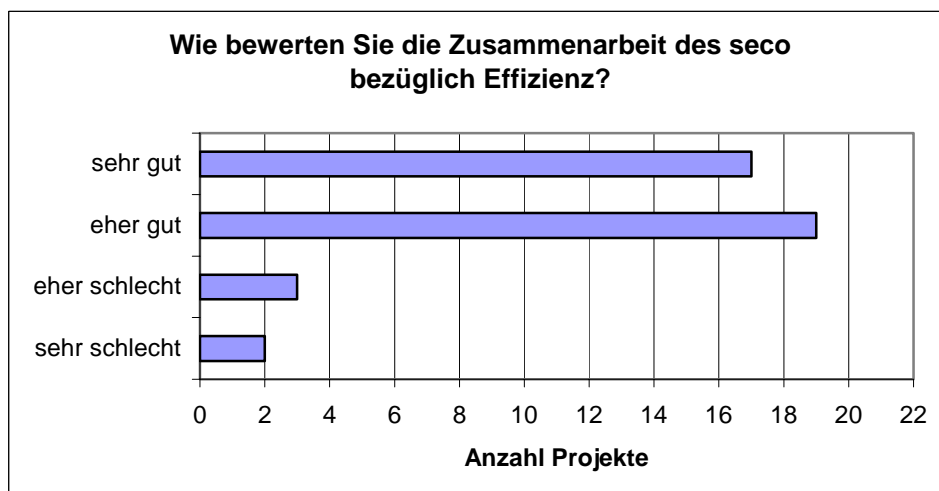
**Abb. 19: Einschätzung des formellen Verfahrens**



Quelle: FIF-Befragung 2006, n= 41

Diese Frage zur Zusammenarbeit des seco bezüglich Effizienz fällt im Vergleich mit den beiden anderen Fragen am wenigsten positiv aus, obgleich auch hier das Resultat für das seco sehr zufrieden stellend ist: Die Anzahl der Projektleiter, welche die Zusammenarbeit als „sehr gut“ betrachten beträgt 17, weitere 19 Projektleiter bezeichnen diese Zusammenarbeit als „eher gut“. Hier sind fünf Projektleiter weniger bzw. nicht Zufrieden.

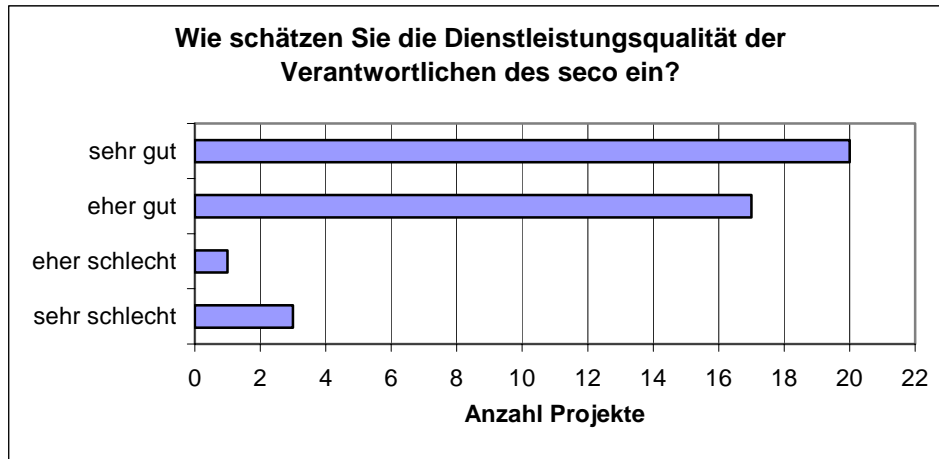
**Abb. 20: Bewertung der Zusammenarbeit mit seco**



Quelle: FIF-Befragung 2006, n= 41

Die Dienstleistungsqualität der Verantwortlichen des seco erhält von 20 Projektleitern die Note „sehr gut“, weitere 17 Befragte schätzen diese Qualität als „eher gut“ ein. Eine Person beurteilt den erhaltenen Service des seco als „eher schlecht“, drei Projektleiter gar als „sehr schlecht“.

**Abb. 21: Beurteilung der Dienstleistungsqualität des seco**



Quelle: FIF-Befragung 2006, n= 41

Fazit: Die Projektleiter der geförderten Projekte beurteilen das Verfahren, die Zusammenarbeit und die Dienstleistungsqualität des seco insgesamt sehr positiv. Das Verfahren wird von 95 Prozent, die Zusammenarbeit von 88 Prozent und die Dienstleistungsqualität von 90 Prozent als sehr gut oder eher gut bewertet.

## 6. Ergebnis- und Wirkungs-Audit

Beim Ergebnis-Audit geht es darum, die Zielerreichung der festgelegten Strategien zu beurteilen (Erfolgsmessung) sowie mit dem Wirkungs-Audit die geförderten Projekte auf ihre Wirkung/Effekte zu überprüfen. Generell geht es beim Ergebnis-Audit um die unmittelbaren Erfolge eines Projekts, beim Leistungs-Audit um die im Markt erzielten Leistungen. Das Wirkungs-Audit wird nur Projekt spezifisch und nicht gesamt-ökonomisch durchgeführt.

Dieses Audit basiert im vorliegenden Bericht grösstenteils auf den Erkenntnissen, die aus der Befragung der Projektleiter der unterstützten Projekte (N=41) gewonnen werden konnten. Weiter werden die Ergebnisse und Wirkungen nur gesamthaft über alle Projekte betrachtet.

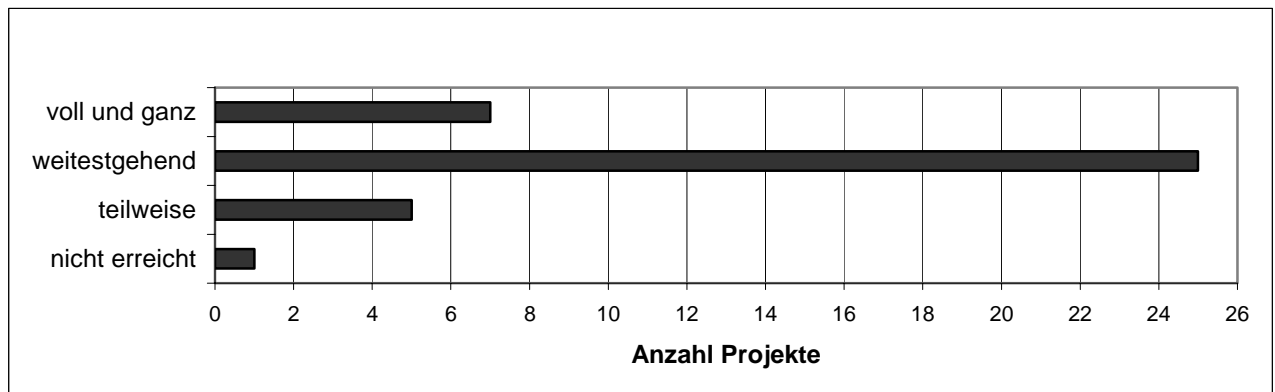
Zur Evaluation dieser Prämissen ist bedeutungsvoll, in welcher Phase sich die Projekte zur Zeit der Befragung befinden. Von den 41 auswertbaren Fragebogen, handelt es sich in 21 Fällen um abgeschlossene Projekte, 19 weitere befinden sich in Bearbeitung, wovon nur zwei am Anfang des Prozesses steht, zwölf befinden sich mittendrin und fünf Projekte stehen kurz vor Abschluss. Einzig ein Projekt wurde abgebrochen. Da alle Projektleiter unabhängig vom Projektstand den ganzen Fragebogen auszufüllen hatten, ist diese Tatsache bei der Interpretation der Ergebnisse mit zu berücksichtigen.

### 6.1. Zielerreichungsgrad der geförderten Projekte

*Frage: „Konnten die Gesuchsteller die angestrebten Ziele nach Umsetzung des Projekts erreichen?“*

Sieben Projekte konnten die angestrebten Ziele nach Umsetzung voll und ganz erreichen. Dieser Wert ist relativ tief und erklärt sich hauptsächlich dadurch, dass erst 21 der ausgewerteten Projekte die Umsetzung abgeschlossen haben. Zwei Drittel haben (oder werden voraussichtlich) die Ziele weitestgehend erreichen. Erfreulich und gleichzeitig erstaunlich für innovative Projekte ist, dass nur fünf Projekte die angestrebten Ziele nur teilweise erreicht haben (oder erreichen werden) und nur ein einziges Projekt die Ziele nicht erreicht hat bzw. gescheitert ist (Aletsch).

**Abb. 22: Zielerreichungsgrad der Projekte**



Quelle: FIF-Befragung 2006, n=38

Fazit: Die Gesuchsteller können die angestrebten Ziele in einem sehr hohen Masse erreichen. Dies ist ein Indiz, dass die richtigen Projekte gefördert werden und dass eine erfolgreiche Umsetzung sehr wahrscheinlich ist.

## 6.2. Beschäftigungswirkung der Projekte

*Frage: „Kann eine mittelbare oder unmittelbare Beschäftigungswirkung nachgewiesen werden?“*

18 Projekte haben laut Projektleiter eine Beschäftigungswirkung, bei den restlichen 21 Projekten ist dies (noch) nicht der Fall oder kann nicht abgeschätzt bzw. nachgewiesen werden. Auf die Frage nach der Anzahl direkt bzw. indirekt durch das Projekt ausgelösten Vollzeitstellen antworteten 12 Projektleiter bezogen auf die direkt ausgelösten und nur 5 Projektleiter zusätzlich auf die Frage nach indirekt ausgelösten Stellen. Insgesamt wurden 76 direkt ausgelöste und 22 indirekt ausgelöste Vollzeitstellen ausgewiesen.

Aus diesen Angaben können keine verlässlichen Angaben auf die insgesamt durch das InnoTour-II-Programm ausgelöste Beschäftigungswirkung abgeleitet werden.

Fazit: 18 Projekte der insgesamt 41 ausgewerteten Projekte haben oder erwarten eine nachweisbare Beschäftigungswirkung. Damit kann die Frage nur teilweise positiv beantwortet.

## 6.3. Andere Wirkungen aufgrund der Umsetzung

*Frage: „Welche anderen Effekte (zusätzliche Umsätze, LN, etc.) wurden dank den umgesetzten Projekten ausgelöst?“*

Fast alle Projektleiter (32 von 39) geben an, dass dank dem Projekt weitere Effekte ausgelöst wurden bzw. werden. Am häufigsten genannt (15-mal) wird eine Steigerung der Logiernächte in der Destination, fast ebenso oft (was ja auch zusammenhängt) wurde eine Umsatzsteigerung

genannt. Nur zehn Projektleiter konnten diese Effekte quantifizieren, die dabei fünfmal angegebenen Logiernächtesteigerungen bewegen sich zwischen 5 und 10 Prozent.

Fazit: Ein Grossteil der Projekte hat positive Effekte auf Umsätze und Logiernächtezahlen, in welchem Ausmass kann nur grob abgeschätzt werden.

#### **6.4. Auslöser weiterer Innovationen**

*Frage: „Konnte das geförderte Projekt weitere Innovationen auslösen?“*

32 Projektleiter der von InnoTour II unterstützen Vorhaben geben an, dass aufgrund des geförderten Projekts weitere Innovation ausgelöst wurden. Sieben Projektleiter gaben zur Antwort, dass durch das geförderte Projekt (noch) keine weiteren Innovationen bewerkstelligt werden konnten. Die vertiefte Auswertung um welche Innovationen es sich im Einzelfall handelt, hat ergeben, dass es sich oft eher um Weiterentwicklungen und Verbesserungen als um echte weitere Innovationen handelt. Dennoch zeigt sich und dies ist erfreulich, dass in der Mehrzahl der Projekte weitere Vorhaben realisiert werden und damit ein gewisser Innovationsprozess ausgelöst werden kann.

Fazit: 32 von 39 geförderten Projekten konnten gemäss den befragten Projektleitern weitere Innovationen auslösen. Dies ist erfreulich, auch wenn es sich im Einzelfall oft eher um Weiterentwicklungen und Verbesserungen als um echte Innovationen handelt.

#### **6.5. Einschätzung der Abhängigkeit durch InnoTour-Mittel**

*Frage: „Hätte das Projekt möglicherweise auch ohne finanzielle Unterstützung von InnoTour durchgeführt werden können?“*

Die Durchführung des Projekts ohne InnoTour-Unterstützung wäre nach Einschätzung der Projektleiter nur in einem Fall in gleichem Umfang möglich gewesen. 16 Projektleiter geben an, dass das Projekt trotzdem umgesetzt worden wäre, allerdings nicht in diesem Umfang. 23 Projekte der insgesamt 41 untersuchten Projekte wären ohne InnoTour-Mittel an mangelnder Finanzierung gescheitert und wären nicht angepackt worden.

Fazit: Nur ein einziges Projekt wäre ohne InnoTour in gleichem Umfang möglich gewesen. Dies zeigt die Bedeutung von InnoTour für die Innovationstätigkeit im Schweizer Tourismus: Mehr als die Hälfte der Projekte wurden nur dank InnoTour überhaupt umgesetzt.



## **7. Fallbeispiele**

### **7.1. Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus – Folgegesuch Stufe III**

#### **Einleitung**

1997 wurde die Entwicklung und Einführung des Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus der Stufe I und Stufe II mit InnoTour I unterstützt. Die Stufe I konzentriert sich auf die Weiterentwicklung der Servicequalität, die Stufe II zielt auf eine Verbesserung der Führungsqualität in touristischen Betrieben. Mit dem bis dahin bestehenden Qualitätsprogramm Stufen I und II wurde bezüglich Zusammenarbeit und Qualitätsentwicklung viel erreicht. Nachholbedarf bestand vor allem in der Kommunikation/ Profilierung und in der Weiterentwicklung des Programms zu einem umfassendes Qualitätsmanagement-System, der sog. Stufe III. Aus diesem Grund hat der Schweizer Tourismus-Verband (STV) im Namen der Trägerschaft des Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus, am 23. Mai 2003 ein Gesuch um Gewährung einer Finanzhilfe beim Seco eingereicht. Beim geförderten Projekt handelt es sich somit um ein Folgegesuch. Nachfolgend drei Eckdaten des Gesuchs:

- Projekttitle: Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus – Branchenapplikation ISO 9001:2000 und Lancierung Stufe III sowie Branding Q-Programm
- Gesamtkosten für Realisierung des Projekts: 1,475 Mio. CHF
- Gewährte Finanzhilfe durch InnoTour II: 0,715 Mio. CHF (49 Prozent der Projektkosten).

#### **Ziele des Projekts**

Die wichtigsten Ziele des Folgeprojekts „Branchenapplikation ISO 9001:2000 Stufe III – Branding Q-Programm“ sind:

- Den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz des gesamten Q-Programms zu erhöhen und das Branding des Q-Gütesiegels zu verbessern.
- Die Gästeinformation zu vereinheitlichen und damit Transparenz zu schaffen.
- Die unterschiedlichen Bestrebungen bezüglich Qualitätsmanagement-Systeme (QMS) zu bündeln und nach Aussen einheitlich zu kommunizieren (Q Stufe III).
- Branchenspezifische Erfahrungen zu nutzen und praxisorientierte Branchenapplikationen von ISO 9001:2000 für die wichtigsten touristischen Träger zu schaffen, um Beratungskosten zu sparen.
- Die Schulungsunterlagen im Bereich des Qualitätsmanagements und die Entscheidungsicherheit bezüglich Beraterleistungen zu verbessern.
- Die Rechtssicherheit bezüglich Verwendung des Q-Systems zu erhöhen.
- Den Tourismus als qualitätsbewusste und kooperative Branche weiter zu profilieren und damit politischen Goodwill zu erzielen.

- ⇒ Konkret wurde aufgrund verschiedener Schätzungen erwartet, dass in der Schweiz jährlich rund 40 Betriebe ernsthaft in Betracht ziehen werden, die Stufe III zu erlangen.

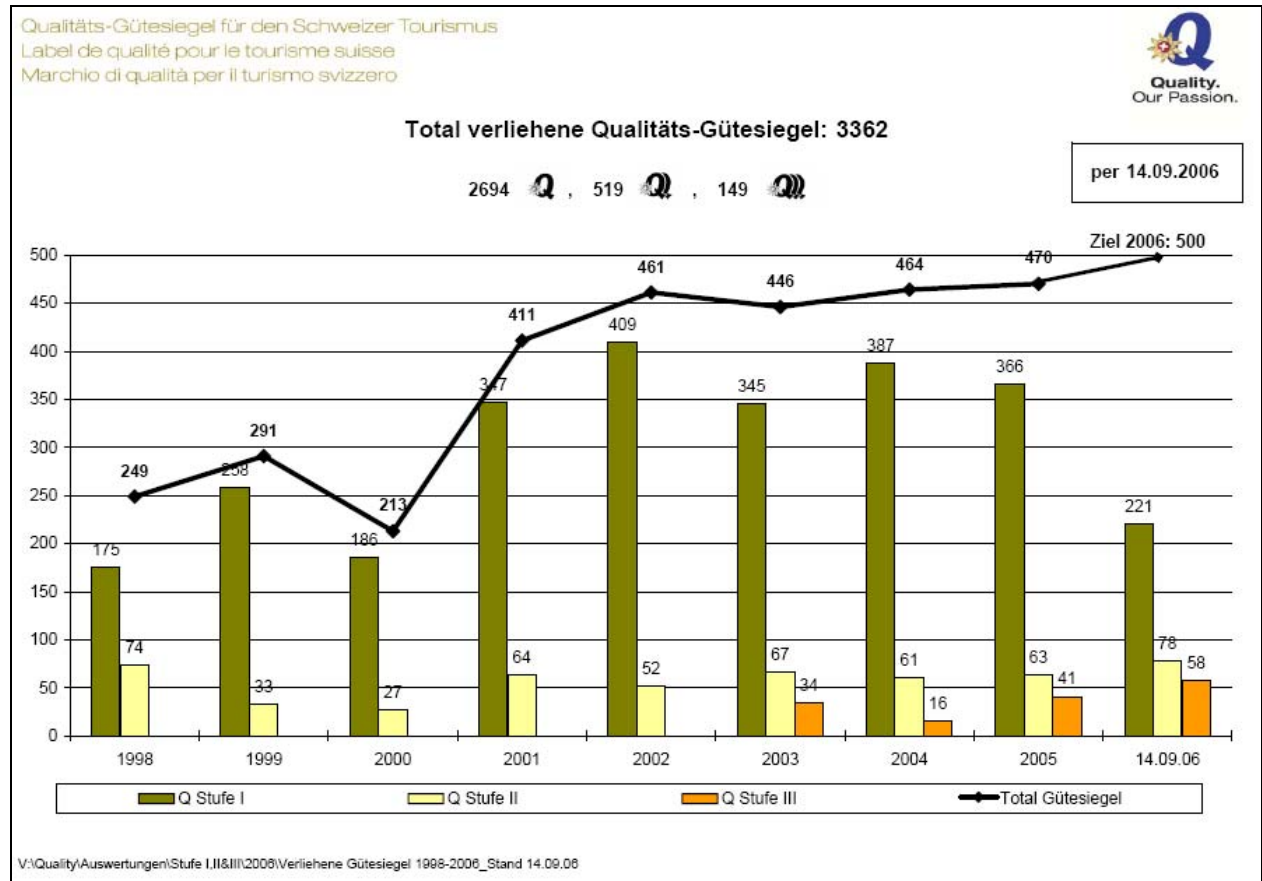
## **Vorgehen und Ergebnisse**

1. Konzipieren einer Branding-Strategie für das gesamte Qualitätsprogramm des Schweizer Tourismus, schaffen eines neuen CD und Einleitung von entsprechenden Massnahmen.

Es wurden das „Marketingkonzept 2003“, ein CD-Konzept sowie zusätzliche Kommunikationsstrategien erarbeitet. Die wichtigsten Ergebnisse daraus sind:

- Neuer Auftritt mit Claim „Quality our Passion“ (seit 2004)
- Neues Bildsortiment
- Neuer Gästeflyer
- Infoveranstaltungen für QIII-Anwärter
- Eigene, ausführlichere und viersprachige Q-Homepage [www.quality-our-passion.ch](http://www.quality-our-passion.ch) (seit Herbst 2005)
- Neugestaltung Q-Newsletter
- Hoher Stammkundenanteil QIII (alle Q III Betriebe sind dem Q-Programm bisher treu geblieben)
- Aktualisierung des Marketing-Konzepts „Marketing-Konzept 2007-2010“
- Zentralisierung der Betreuung QII – Übergabe des Auswertungsberichts QII von der Frey-Akademie an die Prüfstelle
- Jubiläumsfeier der Vergabe des 3'333 Gütesiegels anl. GV-STV 2006 durch BR Schmid
- Weiterhin leichte Wachstumstendenzen (quantitative Zielerreichung des Q-Programms vgl. Abb. 23):

Abb. 23: Anzahl verliehene Qualitäts-Gütesiegel



Quelle: www.quality-our-passion.ch (10.10.06)

2. Formulieren von Anforderungen und Voraussetzungen für die Erlangung des „Triple Q“.

Die Lancierung der Stufe III wurde bereits im Dezember 2002 eingeleitet. Die Anforderungen und Voraussetzungen leiteten sich von der ISO Norm 9001:2000 ab. Die ersten 25 Q-Gütesiegel Stufe III konnten bereits am Ferientag vom 5. Mai 2003 in Zürich vergeben werden.

3. Erarbeiten eines Pilothandbuchs „Gastgewerbe“ basierend auf ISO 9001:2000.

Erstellung eines Branchenleitfadens für die Stufe III (analog Stufen I und II) mit allgemeinen Informationen zu ISO 9001:2000, dem Handbuch sowie Hinweisen zu Schulung und Beratung.

Erarbeiten weiterer Handbücher ISO 9001:2000 für „Transportbetriebe“ sowie „Tourismusorganisationen“.

Die Auszeichnung auf Stufe III wird an Betriebe verliehen, die ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem QMS mit internationaler Anerkennung erarbeitet und umgesetzt haben. Im Normalfall handelt es sich um die Norm ISO 9001:2000. Zur einfacheren und kostengünstigeren Erreichung der ISO-Zertifizierung wurden unter der Leitung des FIF durch SQS sowie ProCert drei Branchenleitfäden ISO 9001:2000 entwickelt und gegeben:

- Pilothandbuch lanciert 2004
- Testphase abgeschlossen 2005

- Gestaltung und Übersetzung - steht seit 2005 d/f zur Verfügung und wurde bereits über 100-mal verkauft
  - Branchenleitfaden „Touristische Transportbetriebe“:
    - Pilothandbuch lanciert 2005 - bereits 20-mal verkauft
    - Testphase abgeschlossen 2006
    - Zur Zeit in Überarbeitung/Gestaltung/Übersetzung
  - Branchenleitfaden „Tourismusorganisationen“ für Tourismusvereine, Dachverbände, Schneesportschulen, Outdoor-Anbieter, etc.:
    - Pilothandbuch lanciert 2006
    - Zur Zeit in Testphase
4. Prüfen ob aus Branchenleitfaden eine Branchenapplikation „Tourismus“ ISO 9001:2000 entstehen soll, die zu einer Schweizer Norm und später eventuell zu einem internationalen Standard (EN/ISO-Norm) weiterentwickelt wird.

Die Frage, ob aus den vorliegenden Branchenleitfäden eine Branchenapplikation „Tourismus“ ISO 9001:2000 entstehen soll, die zu einer Schweizer Norm und später eventuell zu einem internationalen Standard (EN/ISO-Norm) weiterentwickelt wird, wurde geprüft und verworfen. Man ist in enger Verbindung mit der WTO, die eine ähnliche Zielsetzung verfolgt und hat sich als Testland eingebracht.

5. Erarbeiten eines Rechtsschutzkonzeptes bei vorliegen aller Grundlagen des Qualitätsprogramms Stufen I bis III, das die Verwendungsrechte von Dokumenten, Gütesiegel und Zertifikate regelt.

Ein Rechtsschutzkonzept wurde erarbeitet: Die wichtigsten Ergebnisse daraus sind:

- Logo und Claim „Quality our Passion“ sind als Individualmarke im Schweizer Markenregister eingetragen.
- Das gesamt Q-Programm lässt sich nicht schützen.

## **Würdigung**

Das Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus kann als „Erfolgsgeschichte“ bezeichnet werden. Bis heute (Okt. 2006) wurden gegen 5'700 Q-Coaches und über 1'000 Q-Trainer sowie 17 QM-System-Organisator/innen ausgebildet. Über 3400 Betriebe haben das Q-Gütesiegel erarbeitet oder erneuert. In den 10 Jahren Q-Programm des Schweizer Tourismus wurde praktisch jeder touristische Betrieb mit dem Thema „Qualität“ konfrontiert“. Zudem ist das Q-Programm des Schweizer Tourismus auch im Ausland gut bekannt, wurde v.a. im deutschsprachigen Raum oft kopiert und gilt als Benchmark eines Destinationsansatzes für Qualitätsmanagement.

Auch dank der Unterstützung durch InnoTour konnte das Programm vor vier Jahren mit der Stufe III zu einem umfassenden Qualitätsmanagement-System weiterentwickelt werden. Diesbezüglich wurden die Erwartungen weit übertroffen, denn es konnten bereits über 150 Betriebe mit dem „Triple Q“ ausgezeichnet werden.

Insgesamt kann von einem gelungenen Projekt gesprochen werden, das Vorzeigecharakter hat für die Zusammenarbeit unter nicht weniger als 12 touristischen Partnern über eine Zeitdauer von beinahe 10 Jahren. Das Gesamtprogramm ist neu- und einzigartig und somit innovativ. In den beteiligten Betrieben wurde die Innovationskraft gefördert, denn es wird nicht die Erfüllung von vorgegebenen Leistungsstandards verlangt, sondern die laufende Weiterentwicklung der Leistungen und Prozesse sowie die Überprüfung des selbst festgelegten Leistungsniveaus.

## 7.2. Enjoy Switzerland (Pilotprojekt)

### Einleitung

„Enjoy Switzerland“ wurde 2003 durch Schweiz Tourismus (ST) als Pilotprojekt lanciert, mit dem Ziel, die Angebots- und Servicequalität in touristischen Destinationen nachhaltig und umfassend zu steigern. Gestartet wurde Enjoy Switzerland mit einer drei-jährigen Pilotphase (Juli 03 – Juni 06) in vier Pilotdestinationen (Lenzerheide, Scuol, Villars-Gryon und Zermatt) sowie in Zusammenarbeit mit über einem Dutzend nationalen Partnern (Bsp. hotelleriesuisse, Gastrosuisse, SBB, Swiss, etc.). Zudem ging es darum, mit Hilfe neuester Technik das Kundenbeziehungsmanagement (CRM) zu verbessern. Nachfolgend drei Eckdaten des Gesuchs (gemäss Prüfungsbericht):

- Projekttitle: Enjoy Switzerland
- Gesamtkosten für Realisierung des Projekts: 5,105 Mio. CHF
- Gewährte Finanzhilfe durch InnoTour II: 2,125 Mio. CHF (42 Prozent der Projektkosten).

Bei ST waren zwei Projektleiter, in den Destinationen je ein Projektleiter vollamtlich für Enjoy Switzerland angestellt. Verbesserungen bezüglich der Angebots- und Servicequalität in den Destinationen setzten an der gesamten touristischen Dienstleistungskette an. Auf der Ebene der nationalen Partner setzte das Projekt einen Schwerpunkt auf den Empfang und die Begrüssung der Gäste in der Schweiz.

### Ziele des Projekts

Ziele auf der Ebene der nationalen Partner:

- Erhöhen der Zufriedenheitsgrade der Kunden
- Verschaffen eines optimalen Erst- und Letzt-Eindrucks bei den Gästen
- Steigern der Effizienz beim Einsatz finanzieller Ressourcen durch Nutzung und Bündelung von Synergien und Kooperationen mittels
  - Sensibilisierung und Schulung des Personals betreffend touristischer Belange, im Speziellen hinsichtlich Gastfreundschaftsverhalten
  - Entwicklung von innovativen Dienstleistungen, zur Erhöhung der Gäste-Convenience
  - Vernetzung von Serviceketten und visuelle Gestaltung an Gebäuden und Fahrzeugen, ausgerichtet an touristischen Themen.
- Vereinbaren von spezifischen Zielen je Partner

Ziele auf der Ebene der vier Pilotdestinationen:

- Gesamt-Ziele gleich wie auf der Ebene der nationalen Partner.

Zusätzlich:

- Der Gast soll
  - die Destination als ganzheitliches Erlebnis wahrnehmen
  - von der Gastfreundschaft begeistert sein und nachhaltige Eindrücke mit nach Hause nehmen

- destinationsübergreifende Dienstleistungen kennen lernen
- zum Stammgast werden und mit Mund-zu-Mund-Propaganda neue Kunden werben
- Das Image der Destination soll sich messbar verbessern
- Logiernächte und Umsatz sollen nachhaltig wachsen
- Schweizweit soll durch den Erfolg der Pilotdestinationen eine Innovationswelle ausgelöst werden.

## Vorgehen/Prozesse

### 1 Umfassende Analyse des Ist-Zustandes (Juli 03 – Okt 04)

Nachfolgend sind die je Destination durchgeführten Analysen aufgelistet:

- Branding- und Konkurrenzanalyse
- Gästebefragung in der Destination
- Gästebefragung in den Betrieben / Kundenmonitor Zufriedenheit
- Bevölkerungsbefragung in der Destination
- Befragung der Mitarbeitenden / Stammgäste
- Broschüren-Test
- Öffentliche Begehungen im Ort: Erlebnisinszenierung
- Spezifische Themen (DL-Ketten, Internet-Auftritt, etc.)

### 2 Skizzieren des Soll-Zustandes mit entsprechender Identifikation der Lücken und erarbeiten eines Maserplans zur Erreichung des Soll-Zustandes (ab Feb 04 laufend)

### 3 Umsetzung der Massnahmen bei und mit den Leistungsträgern (ab Mai 04 laufend)

### 4 Erfolgskontrollen (laufend) / Aufbau von nachhaltigen Strukturen (Jan – Jun 06)

Die Massnahmen wurden in zehn Aktionsfelder eingeteilt. Sie bilden die Grundlage für die Detailziele: Tourismusbewusstsein, Ortsbild, Finanzen, Infrastruktur, Verkehr, Service-Qualität, Angebot, Ökologie, Destinationsplanung, Kommunikation.

## Wirkung/Ergebnisse/Zielerreichung

Die verschiedenen Erfolgsmessungen in den Destinationen und die Feedbacks von Kunden der nationalen Partner zeigen, dass Enjoy Switzerland an den richtigen Stellen und in geeigneter Art und Weise ansetzt. Aus einer Vielzahl von Ergebnissen und Umsetzungen soll dies anhand einiger Beispiele gezeigt werden (Vgl. Schweiz Tourismus 2006):

- **Bevölkerungsbefragungen:** Die repräsentativen Bevölkerungsbefragungen zeigen, dass die hohen Erwartungen an das Projekt grösstenteils erfüllt oder übertroffen wurden (Bsp. zwischen 75 und 93 Prozent der Einheimischen stimmen zu, dass dank Enjoy das Image des Ortes positiv beeinflusst wird).
- **Gästebefragungen:** Die repräsentativen Gästebefragungen beweisen unter anderem, dass die Zufriedenheit mit dem Aufenthalt signifikant zugenommen hat.

- **Volumen umgesetzter Projekte:** Insgesamt wurden in den vier Destinationen rund 120 Projekte direkt durch das Projekt ausgelöst, begleitet und umgesetzt. In Bezug auf die formell ausgewiesenen Einzelmassnahmen entspricht dies einer Umsetzungsquote von 74 Prozent. Auf nationaler Ebene wurden rund 28 Projekte mit 16 nationalen Partnern umgesetzt.
- **Schulungen:** In den Destinationen wurden im Rahmen des Projekts rund 50 Kurse und Seminare durchgeführt, an denen rund 1300 Personen aus 300 Firmen teilgenommen haben. Die Pilot-Destinationen verfügen im Sommer 2006 über 108 Q-zertifizierte Unternehmen. Davon wurden 90 durch Enjoy Switzerland initiiert.
- **Nachhaltige Wirkungen in Destinationen:** Alle vier Destinationen haben Massnahmen eingeleitet, um das erworbene Know-how zu verankern. Drei Destinationen werden jeweils eine Vollzeitstelle schaffen, deren Pflichtenheft im Wesentlichen jenem von „Enjoy“ entspricht.
- **Dokumentation und Workshop:** Die erarbeiteten Businesspläne und Dokumente sowie die gemachten Erfahrungen wurden in einem reich bebilderten Leitfadern zusammengestellt und stehen als Nachschlagewerk zur Verfügung.
- **Weiterführung von Enjoy Switzerland – 2. Generation:** Für 2007-2008 werden 7-8 Destinationen das Projekt „Enjoy Switzerland – 2. Generation“ weiterführen. Das Projekt wird durch die Destinationen und ST selbst finanziert.

## Würdigung

Die Verbesserung der Angebots- und Servicequalität in den Pilot-Destinationen zeigt sich anhand unzähliger kleinerer und grösserer - meist innovativen - Massnahmen, einer verstärkten Kooperationsbereitschaft und einer verbesserten Gesprächskultur sowie aufgrund der sehr positiven Wahrnehmung durch die einheimische Bevölkerung. Doch „Enjoy Switzerland“ wirkte sich auf den ganzen Schweizer Tourismus aus, nicht zuletzt dank der breiten Zusammenarbeit mit starken nationalen Partnern. Dass das Projekt nun mit einer „2. Generation“ startet, ist der beste Beleg für den Erfolg von Enjoy Switerland.

Es kann von einem gelungenen Projekt gesprochen werden, das vor allem die Netzwerkarbeit förderte und bezüglich Innovationen einen Impulscharakter hatte.



### **7.3. Feriendorf Urnäsch**

#### **Einleitung**

Die Gemeinde Urnäsch (AR) liegt in einer typischen Randregion und befindet sich seit längerem in einer sehr schwierigen wirtschaftlichen Situation. Die grössten Entwicklungschancen wurden von verschiedener Seite in einem sanften, naturnahen Tourismus gesehen. Aus der Erfahrung mit den Bauernhof-Ferien entstand die Idee, das Bauernhoferlebnis mit einem Reka-Feriendorf zu verknüpfen. Die Bauern werden mit ihrem Angebot direkt in das Feriendorf miteinbezogen. Viele Bauernfamilien haben ihre Bereitschaft erklärt, auf ihren Höfen Gäste zu empfangen und die Idee aktiv mitzutragen. Dieses Angebot bildet einen wichtigen Teil des Gesamtkonzeptes für das Reka-Feriendorf-Projekt Urnäsch und ist vor allem für Familien äusserst attraktiv. In enger Zusammenarbeit mit dem künftigen Mieter Reka wurde ein Raumprogramm definiert und ein Vorprojekt ausgearbeitet. Die gegründete Feriendorf-Urnäsch AG konnte auch dank den Beiträgen von InnoTour das notwendige Eigenkapital von 11 Mio. CHF zusammenbringen und damit die Finanzierung sicherstellen. Im Mai 2006 wurden mit dem Bau begonnen.

Nachfolgend drei Eckdaten des Gesuchs:

- Projekttitle: Feriendorf Urnäsch
- Gesamtkosten für Realisierung des Projekts: rund 19 Mio. CHF
- Gewährte Finanzhilfe durch InnoTour II: 0.235 Mio. und 0.500 Mio.: Total: 0,735 Mio. CHF (knapp 4 Prozent der Projektkosten).

#### **Ziele des Projekts**

- 52 Ferienwohnungen mit 50'000 Logiernächten pro Jahr
- Jährliche Gästerausgaben von 4.5 Mio. Franken
- Verbesserte Auslastung der vorhandenen Infrastruktur (Wasser, Abwasser, Elektrizität) sowie der vorhandenen Geschäfte
- Schulschwimmen im Hallenbad
- Bauinvestition von rund 19 Mio. Franken

#### **Wirkung/Ergebnisse/Zielerreichung**

Über Wirkungen und die Zielerreichung kann heute noch nichts ausgesagt werden, da sich das Feriendorf im Moment noch im Bau befindet. Die Eröffnung ist für Spätherbst 2007 geplant.

#### **Würdigung**

Mit dem Feriendorf Urnäsch entsteht eine neue Zusammenarbeitsform zwischen Tourismus und Landwirtschaft. In diesem Pilotprojekt haben die verschiedenen Akteure vorbildlich zusammengearbeitet. Nur so konnte es gelingen, die notwendigen Mittel zu erhalten. Dank der

zukünftigen Führung des Feriendorfs durch REKA ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass auch dieses Feriendorf eine sehr hohe Auslastung aufweisen wird. Damit werden die positiven wirtschaftlichen Effekte eintreten, von denen das Dorf und die Region nachhaltig profitieren können.

#### **7.4. Ferienwohnungs-Offensive Schweiz 2003-2007 – „E-Marktplatz für Ferienwohnungen“**

##### **Einleitung**

In der Schweizer Parahotellerie herrschte 2003 dringender Handlungsbedarf. Die Nachfrage war rückläufig und der Sektor aufgrund der vielen Privatpersonen, die eine Ferienwohnung anbieten stark zersplittert. Im Parahotellerie-Bereich im Allgemeinen und den Ferienwohnungen im Speziellen fehlt es an Professionalität, an Vertrauen in die Machbarkeit eines gemeinsamen Marketings und Managements und an Erfolg versprechenden, strategischen Perspektiven. Das Projekt Ferienwohnungs-Offensive zeigt das Potenzial der Ferienwohnungen auf und koordiniert die Umsetzungs-Projekte. Der Lead hat dabei die Reka, mit 500 eigenen und 700 zugemieteten Ferienwohnungen der zweitgrösste Anbieter der Schweiz.

Als ein wichtiges Umsetzungs-Projekt wurde im Mai 2006 der E-Marktplatz für Ferienwohnungen lanciert. Weitere Projekte bestehen mit diversen Produkte- und Vermarktungseinheiten. Ausgangslage des E-Marktplatzes war das Fehlen einer zentralen, nationalen Buchungsplattform für Ferienwohnungen. Konkret bedeutete dies, dass der Gast die passende Ferienwohnung aus den Angeboten der Tourismusorganisationen, der Reka und weiterer Anbieter heraussuchen musste.

Nachfolgend drei Eckdaten des Gesuchs:

- Projekttitle: Ferienwohnungs-Offensive Schweiz 2003-2007
- Gesamtkosten für Realisierung des Projekts: rund 2.75 Mio. CHF
- Gewährte Finanzhilfe durch InnoTour II: 1.25 Mio. CHF, davon werden 0.6 Mio. CHF für das Projekt E-Marktplatz verwendet.

##### **Ziele** (des Gesamt-Projekts)

Das Zielsystem des Vorhabens „FeWoOff“ hat vier Hauptstossrichtungen:

- Identifikation der Kernprobleme im Schweizer Ferienwohnungsmarkt
- Definition der Handlungsfelder 2003-2007
- Ausarbeiten von Lösungsmodellen
- Lead und Controlling bei der Umsetzung

## **Wirkung/Ergebnisse/Zielerreichung** (des Projekts E-Marktplatz für Fewo)

Auf Initiative der Reka konnte der E-Marktplatz für 1,2 Mio. CHF realisiert werden. Ermöglicht wurde das Projekt dank 600'000 CHF InnoTour-Fördergelder. Der E-Marktplatz ist inzwischen eine Kooperation der grössten Ferienwohnungsanbieter in der Schweiz. Aktuelle Partner sind Deskline, Reka, TOMAS, Interhome und STC. Schweiz Tourismus (ST) wird den Betrieb und die Weiterentwicklung der Plattform auf MySwitzerland.com für vorerst fünf Jahre übernehmen. Für die Nutzung der Plattform werden den Partnern keine Gebühren oder Kommissionen belastet. Schweiz Tourismus budgetiert für den Betrieb jährlich rund 150'000 CHF. Auf dem E-Marktplatz werden die Ferienwohnungsangebote aus verschiedenen Buchungssystemen auf einer gemeinsamen Plattform einheitlich dargestellt. Alle Mietobjekte sind ausführlich in Wort und Bild beschrieben und mit wertvollen Zusatzinformationen wie der Fewo-Klassifikation des STV dargestellt.

Eine erste Zwischenbilanz der Startphase von Mai – September 2006 verdeutlicht den Erfolg des Projekts (Winkler/Lymann 2006):

- erfasste Ferienwohnungen 19'000
- Objektansichten 210'000
- Buchungsklicks 22'000
- Pageviews total über 1 Mio.
- Durchschnittliche Anzahl Visitors pro Tag 700

## **Würdigung**

Die Suche nach einer Ferienwohnung in der Schweiz konnte für den Gast mit dem geschaffenen E-Marktplatz stark vereinfacht werden. Mit fast 20'000 Anbietern konnte die kritische Grösse innert kürzester Zeit erreicht werden. Der Nutzen für die Fewo-Anbieter ist gegeben, ergibt sich doch dadurch eine neuer Vermarktungs- und Buchungskanal, welcher von Schweiz Tourismus weltweit kommuniziert wird. Damit das Image des Ferienwohnungstourismus der Schweiz nachhaltig verbessert werden kann, wird es in Zukunft vor allem darum gehen, gewisse Qualitätsstandards bzw. Minimalbedingungen für Fewo zu formulieren, um auf der Plattform aufgeschaltet werden zu können.

## 8. Gesamtwürdigung

Die Evaluation zu InnoTour II (2003-2007) hat folgendes deutlich gemacht:

- Auch in der neueren wirtschaftspolitischen Theorie ist die staatliche Innovationsförderung als wichtiges Instrument der Wachstumspolitik kaum umstritten. In namhaften Kreisen wird das Instrument sogar als „Key success Factor“ bezeichnet.
- Das 1998 eingeführte und 2003 bis 2007 verlängerte Instrument „Förderung von Innovationen und Zusammenarbeit im Tourismus“ ist im Schweizer Tourismus bestens bekannt und geniesst eine äusserst hohe Akzeptanz.
- Mit der in Zusammenarbeit mit der hotel + tourismus revue sowie dem Schweizer Tourismus-Verband Veranstaltung „Milestone“, an der jährlich innovative Projekte und Persönlichkeiten ausgezeichnet werden, wurde eine beliebte und wirksame Plattform zur Sensibilisierung des Sektors für die Bedeutung von Innovationen geschaffen.
- Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für die Innovationsförderung (inkl. Qualifizierungsmassnahmen) werden korrekt und wirkungsvoll eingesetzt. Die verlangte Schwerpunktbildung wurde umgesetzt. Das Verhältnis zwischen geförderten und abgelehnten Projekten beträgt 3:2.
- Zwar gibt es keine echte Innovationsförderung ohne Risiko, doch wurden alle geförderten Projekte umgesetzt, die meisten höchst erfolgreich.
- Die Mehrzahl der geförderten Projekte löste weitere Vorhaben aus, was die Funktion von InnoTour als Auslöser von Innovationsprozessen in der Wertschöpfungskette unterstreicht.
- Rund 80 Prozent der Mittel ist innerhalb der vorgesehenen Innovationscluster „Qualität“, „Destinationsbildung“, „Informations- und Reservationssysteme“, „naturnaher Tourismus“ sowie „Parahotellerie“ gesprochen worden, was eine sehr hohe Fokussierung darstellt.
- Die Gesamtprojektkosten aller mit InnoTour II unterstützten Vorhaben belaufen sich auf knapp 80 Mio. CHF. Daran beteiligte sich das InnoTour-Programm mit 19 Mio. CHF (Stand 31.12.2006). Der Eigenfinanzierungsgrad der unterstützten Projekte beträgt somit mehr als drei Viertel.
- Die Verfahrensprozesse (Vorgaben, Prüfung, Entscheidung, Bearbeitung, Reporting, Überwachung) durch das seco werden von den Projektleitern – mit ganz wenigen Ausnahmen – als effizient und angemessen beurteilt. Ein Outsourcing dieser Aufgaben drängt sich aufgrund der vorliegenden Evaluation nicht auf.
- Das Verbesserungspotenzial ist nur gering. Es werden die folgenden Optimierungen vorgeschlagen:
  - Standard festlegen, dass im Normalfall alle Projektleiter innerhalb von zwei Monaten vom seco einen Bescheid erhalten.
  - Dreiteilung der Gesuche statt nur Ja-/Nein-Entscheidung: Neu für nicht eindeutige Fälle einen Prüfungsbericht erstellen lassen, um allfällige Ablehnung mit externen Einschätzungen begründen zu können.
  - Minimalstandards für Berichterstattungen festlegen.
- Die projektspezifischen Ziele konnten in einer sehr hohen Masse erreicht werden. Zwar ist es schwierig, die direkten ökonomischen Wirkungen nachzuweisen, doch sind die

positiven Effekte auf die Nachfrage, die Umsätze resp. die Beschäftigung offensichtlich. Mehr als die Hälfte der Projekte wäre ohne die Unterstützung durch InnoTour nicht umgesetzt worden.

- Mit den zur Verfügung stehenden Fördergeldern konnten zwar nachweisbar Impulse gegeben werden, doch liegt der Betrag im Bereich der unteren Wirkungsschwelle. Insbesondere zur nachhaltigen Förderung von Produktinnovationen wäre ein höherer Betrag auch aus makroökonomischer Sicht vertretbar.

Insgesamt kann InnoTour ein sehr positives Zeugnis ausgestellt werden. Eine Weiterführung wird wärmstens empfohlen. Um verstärkt Produktinnovationen sowie Forschung und Entwicklung fördern zu können, ist eine Aufstockung der Fördermittel zu prüfen. Das gesamte Handling ist weiterhin verwaltungsintern beim seco zu belassen.

## **A Literaturverzeichnis**

**Hjalager, A.-M. 2002:** Repairing innovation defectiveness in tourism, in: Tourism Management, Nr. 23, S. 465-474, Aarhus 2002

**Keller, P. 2002:** Innovation und Tourismus, in: Jahrbuch 2001/2002 der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, Hrsg.: Bieger, Th. / Laesser, Ch., S. 179 – 194, St. Gallen 2002

**Kellerhals, Th. 1998:** Innovationsmanagement, Bern 1998

**Kupsch, P. U. / Marr, R. / Picot, A. 1991:** Innovationswirtschaft. In: Industriebetriebslehre, 9. Auflage, Hrsg.: v. Edmund Heinen, Wiesbaden 1991, S. 1070-1153

**Müller, HR. / Kramer, B. 1990:** Innovationen im Tourismus – Innovations touristiques, Bern 1990

**Müller, HR. 2002:** Vor-Sicht Tourismus – Reflexionen und Denkanstöße zum Phänomen Tourismus, Bern 2002

**Pikkemaat, B. / Peters, M. / Weiermair, K. 2006:** Innovationen im Tourismus - Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote, Berlin 2006

**Schweizerischer Bundesrat 2002:** Botschaft über die Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes des Schweizer Tourismus, 02.072, vom 20. September 2002, Bern 2002

**Schweiz Tourismus 2006:** Schlussbericht – Enjoy Switzerland 03-06, Zürich 2006

**SECO 2006:** INNO-TOUR, ein Programm des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco), <http://www.inno-tour.ch/deutsch/innotour/index.htm> (10.08.2006)

**SECO 2006:** innotour II, 2003 – 2007, Excel-Liste, Bern 2006

**Steiner, Th. 2005:** Framing the Swiss tourism innovation milieu, in: Innovation in Tourism - Creating Customer Value, Hrsg.: Aiest, St. Gallen 2005, S: 349-359

**Steiner, Th. 2006:** Externe Evaluation Innotour, Semsales 2006

**Tebbe, K. 1990:** Die Organisation von Produktinnovationsprozessen, Stuttgart 1990

**Thom, N. 1980:** Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein 1980

**Thom, N. 1992:** Innovationsmanagement, in: Die Orientierung Nr. 100, Hrsg.: Schweizerische Volksbank, Bern 1992

**Vanhove, N. 2005:** Engine of growth in tourism, in: Innovation in Tourism - Creating Customer Value, Hrsg.: Aiest, St. Gallen 2005, S: 335-348

**Weiermair, K. 2004:** Product Improvement or Innovation – What is the Key to Success in Tourism?, Innsbruck 2004

**Wikipedia 2006:** Innovation, <http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation> (7.8.2006)

**Winkler, T. / Lymann, R. 2006:** Ferienwohnungs-Marktplatz – Fewo-Offensive Schweiz, Bern 2006

## B Anhang

### B1 Liste aller geförderten InnoTour II – Projekte (per 31.12.06)

Projektbezeichnung	bewilligte Mittel
Milestone – Tourismuspreis Schweiz	420'000
Berner Wanderwege Inforamtionssystem (BeWIS)	160'000
Feriedorf Urnäsch	235'000
Destination Glarnerland – Glarnerland Tourismus	500'000
Q-Rating für die Schweizer Hotellerie 2006	1'070'000
Neue Front Office Software für SJH etc.	185'000
Historische Hotels der Schweiz	330'000
Swiss Walking	500'000
Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus, Stufe III	715'000
Single-friendly Hotels der Schweiz	50'000
Tourismus Informations- und Buchungssystem Baselland Tourismus	490'000
Ferienwohnungs-Offensive Schweiz 2003-2007	1'250'000
Weiterentwicklung der Ferienwohnungs-Klassifikation	95'000
Enjoy Switzerland	2'125'000
Standortmarketing-Konzept Bucheggberg	145'000
Préalpes Sans Frontières	140'000
Realisierung der Destination Aletsch	410'000
Gütesiegel Familien Willkommen	38'000
Ferien im Baudenkmal	70'000
Alpentäler-Bus – Erschliessung touristisch interessanter Ausflugsziele mit öV	114'500
Kientaler Themenwege	60'000
Internationaler Benchmark Report für den Schweizer Tourismus – Update 2004-2005	170'000
Ernen Kulturdorf	80'000
Wiedereinführung der Beherbergungsstatistik	212'500
Marques de qualité Valais	250'000
SBS Soft Facts Rating	500'000
SBS Soft Factors Rating Nachtrag	35'316
Création d'une plateforme touristique Lake Geneva-Matterhorn Region	380'000
Markttest SBB easy card	300'000
Attraktive und aktive Dorfzone Engelberg	100'000
Mountainbikeland Schweiz	700'000
Maisons des terroirs vaudois	250'000
Kulturwege Schweiz	600'000
E-Marketing und CRM für den Schweizer Tourismus	1'500'000
Ticino Info II	190'000
Feriedorf Urnäsch II	500'000
Mise en place d'une Centrale de Compétences Location – Crans Montana Location	380'000
Attraktivitätssteigerung in der Ferienregion Lenzerheide-Valbella-Parpan	90'000
San Gottardo II	300'000
Sunshine Hotel Cooperation	68'000
Alpenakademie Engadin/St. Moritz	400'000
Alpenonline.ch	60'000
Products e svilup	90'000
WEBMARK – online Management-Informationssystem für die Seilbahnbranche Schweiz	220'000

Bogn Engiadina Scoul	110'000
Nordic FitnessPoint.ch	60'000
Swiss historic Hotels Nachkredit	70'000
Internationaler Benchmark Report für den Schweizer Tourismus Update 2006-2007	180'000
Jura – Landschaft des Jahres 2005-06	15'000
Beitrag an Tourismusbilanz/Satellitenkonto (im Bericht nicht als InnoTour Projekt ausgewiesen)	875'000
Randonature – Sentiers didactiques romands	200'000
Gründung einer Jungfrau Region AG	500'000
Perspektiven der Schweizer Mittelklassehotellerie	17'500
Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus	1'000'000
Total verfügte Mittel (per 31.12.06)	19'505'816

Quelle: Seco 2006: innotour II, 2003 – 2007, Excel-Liste, Bern 2006



## **B2 Fragebogen Projektleiter**



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaftliche Fakultät

**Forschungsinstitut für  
Freizeit und Tourismus (FIF)**

# Innovationsförderung im Schweizer Tourismus

**Fragebogen** zur Evaluation (Auditing) der vom seco  
geförderten InnoTour II – Projekte:

*Name des Projekts*

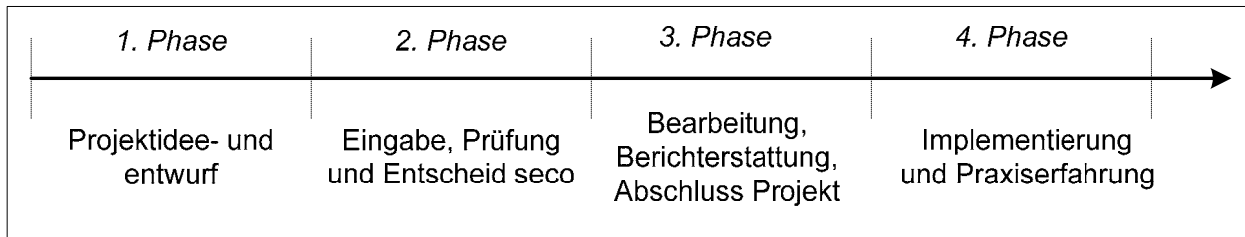
Auftraggeber	Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)
Auftragnehmerin	Universität Bern Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF)
Projektleitung	Hansruedi Müller, Prof. Dr.
Sachbearbeitung	Rolf Gurtner, lic.rer.oec.

Bern, 22. August 2006

Forschungsinstitut für  
Freizeit und Tourismus (FIF)  
Schanzeneckstrasse 1  
Postfach 8573  
CH-3001 Bern

Tel +41 (0)31 631 37 11  
Fax +41 (0)31 631 34 15  
fif@fif.unibe.ch  
www.fif.unibe.ch

Der Fragebogen gliedert sich chronologisch nach den vier untenstehenden Projektphasen:



**1 Wie ist der Stand des oben genannten (durch InnoTour-Gelder) unterstützen Projekts?**

- Abgeschlossen (4. Phase)  
 In der Bearbeitung (3. Phase) →  Am Anfang  Mittendrin  kurz vor Abschluss  
→ Voraussichtlicher Abschluss des Projekts?(Monat/Jahr)  /

1. Phase: Projektidee und -entwurf

**2 Wie beurteilen Sie Ihre eigenen Prozesse während der Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projekts (vor Einreichen des InnoTour-Gesuchs)?**

- sehr gut  eher gut  eher schlecht  sehr schlecht

Welches waren dabei die kritischen Ereignisse?

2. Phase: Eingabe, Prüfung und Entscheid seco

**3 Wie beurteilen Sie das formelle Verfahren von InnoTour?**

- sehr gut  eher gut  eher schlecht  sehr schlecht

**4 Wie schätzen Sie die Dienstleistungsqualität der Verantwortlichen des seco ein?**

- sehr gut  eher gut  eher schlecht  sehr schlecht

**5 Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit dem seco bezüglich Effizienz?**

- sehr gut  eher gut  eher schlecht  sehr schlecht

3. Phase: Bearbeitung / Umsetzung des Projekts, Berichterstattung, Abschluss des Projekts

**6 Wurde das Vorhaben innerhalb eines halben Jahres nach Entscheid zur Förderung durch InnoTour begonnen, d.h. war es ausführungsfähig?**

- Ja  
 Nein → Warum nicht?

---

**7 Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit dem/n Projektpartner/n?**

- sehr gut       eher gut       eher schlecht       sehr schlecht
- 

**8 Welche wichtigen Erfahrungen konnten Sie im Verlaufe des Projekts bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise gewinnen?**

[Redacted area]

---

**9 Hätte das Projekt Ihrer Einschätzung nach auch ohne finanzielle Unterstützung von InnoTour durchgeführt werden können?**

- Ja       Ja, aber nicht in diesem Umfang  
 Nein       Weiss nicht
- 

*4. Phase: Implementierung und Praxiserfahrung (Bitte ausfüllen, auch wenn Projekt noch nicht abgeschlossen ist!)*

---

**10 Konnten bzw. können Ihrer Ansicht nach dank dem Projekt die Wettbewerbsfähigkeit unmittelbar gestärkt und die Marktpotenziale vergrößert werden?**

- Ja, auf jeden Fall  
 tendenziell ja  
 höchstens punktuell  
 nein  
 weiss nicht
- 

**11 Wie beurteilen Sie Ihren Aufwand in den Durchführungs- und Implementierungsphasen im Verhältnis zu den erreichten Zielen?**

- sehr gross       eher gross       eher klein       sehr klein
- 

**12 Konnten die gesetzten Ziele des Projekts erreicht werden?**

- voll und ganz erreicht  
 weitestgehend erreicht  
 teilweise erreicht      →      Warum nur teilweise? [Redacted]  
 nicht erreicht      →      Warum nicht erreicht? [Redacted]
- 

**13 Können Sie eine Beschäftigungswirkung aufgrund der Umsetzung des Projekts abschätzen?**

- Ja →  
    [Redacted] Anzahl mittelbare/direkt durch das Projekt ausgelöste Beschäftigungswirkung in Vollzeitstellen  
    [Redacted] Anzahl unmittelbare/indirekt durch das Projekt ausgelöste Beschäftigungswirkung in Vollzeitstellen  
 Nein
-

---

**14 Gibt es andere Effekte (zusätzliche Umsätze, Logiernächte, etc.), die dank dem umgesetzten Projekt ausgelöst wurden?**

Ja →

Welche?

In welcher Höhe?

Nein

---

**15 An welchen anderen konkreten Resultaten können Sie die Zielerreichung festmachen?**

---

**16 Konnten durch das geförderte Projekt weitere Innovationen ausgelöst werden?**

Ja →

Welche?

Nein

---

**17 Haben Sie weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum InnoTour-Programm?**

---

**Angaben zu Ihrer Person (fakultativ; wird vertraulich behandelt)**

Name

Funktion

Telefon/E-Mail

---

**Besten Dank für Ihre wertvolle Mithilfe!**