

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

# Evaluation Innotour Schlussbericht

Zürich/Luzern, 10. März 2025

Thomas von Stokar, Rebeka Furrer, Romina Weber (INFRAS)

Prof. Dr. Nicole Stuber-Berries, Dr. Florian Eggli, Luzia Zimmermann, Sandro Suter (ITM-HSLU)

Prof. Dr. Stefan Behringer, Prof. Viviane Trachsel (IFZ-HSLU)



# Impressum

## **Evaluation Innotour**

Schlussbericht

Zürich/Luzern, 10. März 2025

Evaluation\_Innotour\_Schlussbericht\_10032025.docx

## **Auftraggeber**

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Direktion Standortförderung, Tourismuspolitik

## **Projektleitung**

Christoph Schlumpf, SECO

Mireille Corger-Lattion, SECO

## **Autorinnen und Autoren**

Thomas von Stokar, Rebeka Furrer, Romina Weber (INFRAS)

Prof. Dr. Nicole Stuber-Berries, Dr. Florian Eggli, Luzia Zimmermann, Sandro Suter (ITM-HSLU)

Prof. Dr. Stefan Behringer, Prof. Viviane Trachsel (IFZ-HSLU)

INFRAS, Binzstrasse 23, 8045 Zürich

Tel. +41 44 205 95 95

[info@infras.ch](mailto:info@infras.ch)

Institut für Tourismus und Mobilität ITM der Hochschule Luzern

Rösslimatte 48, 6002 Luzern

Tel: +41 41 228 41 45

## Inhalt

<b>Zusammenfassung</b>	<b>6</b>
Ziel und Methodik	6
Ergebnisse	6
Folgerungen und Empfehlungen	8
<b>Résumé</b>	<b>12</b>
Objectif et méthodologie	12
Résultats	12
Conclusions et recommandations	14
<b>Riassunto</b>	<b>19</b>
Obiettivo e metodologia	19
Risultati	19
Conclusioni e raccomandazioni	21
<b>1. Ausgangslage und Ziel</b>	<b>26</b>
1.1. Ausgangslage	26
1.2. Evaluationsziele und -fragen	26
1.3. Methodisches Vorgehen	29
1.4. Gliederung des Berichts	32
<b>2. Innotour</b>	<b>33</b>
2.1. Konzeption von Innotour	33
2.2. Projektförderung 2012-2023	37
<b>3. Wirkungen von Innotour aus Sicht der Akteure</b>	<b>43</b>
3.1. Projektziele, Ergebnisse und Zielerreichung	43
3.2. Mehrwert und Additionalität	48
3.3. Beitrag zu übergeordneten Zielen von Innotour	50
3.4. Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung	51
3.5. Wirkungen bei verschiedenen Themen	58
3.6. Multiplikatoreffekte	62
3.7. Nutzen von Innotour und Verbesserungsvorschläge aus Sicht der Akteure	65

<b>4.</b>	<b>Vollzug</b>	<b>69</b>
4.1.	Werttreiberbaum	69
4.2.	Kurze Übersicht über den Vollzugsprozess und die Tätigkeiten des Vollzugs	71
4.3.	Prozessübergreifende Tätigkeiten der Innotour-Vollzugsorganisation	73
4.3.1.	Informations- und Kommunikationstätigkeit (basierend auf Art.7 des Innotour-Gesetzes)	73
4.3.2.	Begleitung des Vollzugsprozess aus Sicht der Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen	74
4.3.3.	Vollzugsprozess aus Sicht des SECO	78
4.4.	Von der Projektidee zur Antragstellung	79
4.5.	Vom Vorverfahren über das Prüfverfahren bis zur Verfügung	84
4.6.	Vom Projektstart über die Berichterstattung zum Wirkungsbericht	86
4.6.1.	Auflagen und Berichterstattung	86
4.6.2.	Übersicht über das Projekt-Portfolio	90
4.7.	Risikoorientierte Prüfung	90
4.8.	Internationaler und nationaler Vergleich	94
4.8.1.	Effizienz	94
4.8.2.	Sicherheit	98
4.8.3.	Nutzerfreundlichkeit	102
4.9.	Anwendung des Werttreiberbaums	104
<b>5.</b>	<b>Beurteilung aus Sicht des Evaluationsteams</b>	<b>108</b>
5.1.	Wirkungen	108
5.1.1.	Output von Innotour	108
5.1.2.	Outcome von Innotour	111
5.1.3.	Impact von Innotour	115
5.2.	Vollzug	117
5.2.1.	Einreichungs- und Prüfprozess	117
5.2.2.	Überwachung und Kontrolle geförderter Projekte	118
5.2.3.	Informationstätigkeit	119
5.2.4.	Überbetrieblichkeit	121
5.2.5.	Förderung von Kleinprojekten sowie Vorprojekten	121
5.2.6.	Vergleich mit Vollzug anderer Förderinstrumenten des Bundes	122
5.2.7.	Internationaler Vergleich der Innovationsförderung im Tourismus	123
5.2.8.	Auswirkungen der Covid-Pandemie auf den Innotour-Vollzug	125

<b>6.</b>	<b>Folgerungen und Empfehlungen</b>	<b>126</b>
6.1.	Wirkungen	126
6.2.	Vollzug	129
<b>Annex</b>		<b>134</b>
A1.	Weitere Auswertung Innotour-Projekt Datenbank	134
A2.	Online-Befragung	134
A3.	Fallbeispiele	137
A3.1.	Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ	138
A3.2.	Nationale Kooperations- & Vermittlungsplattform für Hotellerie und Spitexleistungen	142
A3.3.	Destination Digitalement Intégrée (DDI): Transformer le tourisme alpin à l'ère de l'économie numérique	147
A3.4.	EasyCheckIn	152
A3.5.	I AM PRO SNOW – Die Kampagne für nachhaltigen Wintersportgenuss in der Schweiz	156
A3.6.	Premium Swiss Family Hotels	160
A3.7.	discover.swiss Plattform – Weiterentwicklung, Test- und Aufbauphase	164
A3.8.	Hospitality Booster: das Innovationsnetzwerk für die Branche	169
A4.	Beteiligte Personen Interviews, Fokusgruppen und Workshop	174
A5.	Analyse Wirkungsberichte	177
A6.	Analysierte Dokumente SECO	177
A7.	Analysierte Projekte Vollzug	178
A8.	Protokolle internationaler/nationaler Vergleich	179
A8.1.	Kennzahlen und Protokoll Österreich	179
A8.2.	Kennzahlen und Protokoll Bayerisches Zentrum für Tourismus	184
A8.3.	Kennzahlen und Protokoll NRP Graubünden	186
A8.4.	Kennzahlen und Protokoll NRP Luzern	190
A8.5.	Kennzahlen und Protokoll NRP Wallis	193
A8.6.	Kennzahlen und Protokoll Innosuisse	197
A8.7.	Kennzahlen und Protokoll PRE	201
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>206</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>208</b>
	<b>Glossar</b>	<b>209</b>
	<b>Literatur</b>	<b>210</b>

## Zusammenfassung

### Ziel und Methodik

Mit Innotour unterstützt der Bund touristische Innovationen und Kooperationen, fördert den Wissensaufbau, die Aus- und Weiterbildung sowie den nationalen Informationstransfer im Tourismus. Ziel der vorliegenden Evaluation ist es, im Hinblick auf die Botschaft über die Standortförderung 2028-2031 die Wirkung des Förderprogrammes Innotour<sup>1</sup> aufzuzeigen, dessen Vollzug zu überprüfen, punktuell mit anderen nationalen und internationalen Förderinstrumenten zu vergleichen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Förderinstrumentes abzuleiten. INFRAS hat sich dabei vertieft mit den Wirkungen von Innotour und die HSLU mit dem Vollzug von Innotour befasst.

Für die Evaluation hat das Evaluationsteam einen Methodenmix aus quantitativen und qualitativen Erhebungen angewendet: Neben einer umfassenden Online-Befragung wurden Dokumenten- und Datenanalysen, Interviews und thematische Fokusgruppen durchgeführt und insgesamt acht Fallbeispiele erarbeitet. Für die Überprüfung des Vollzugs diente die Methodik des Werttreiberbaums als Referenzmodell. Zudem wurde ein Validierungsworkshop durchgeführt.

### Ergebnisse

#### **Innotour hat seit 2012 215 Projekte mit insgesamt CHF 74.3 Mio. unterstützt**

Innotour hat seit 2012 bis zum Start des Recovery-Programms 2023 insgesamt 215 Projekte unterstützt (67% Förderquote). Insgesamt wurden rund CHF 74.3 Mio. an die geförderten Projekte verfügt, d.h. durchschnittlich rund CHF 345'000 pro Projekt. Die Unterstützung des Bundes hat weitere (finanzielle und nicht finanzielle) Mittel in der Höhe von CHF 190.3 Mio. ausgelöst. Dies entspricht einem Multiplikator von rund 3.6.

Ein Grossteil der Mittel (73%) floss in nationale Projekte, rund ein Viertel (27%) in regionale Modellvorhaben. Der durchschnittliche Förderbetrag von Innotour stieg über die Zeit an, d.h. die Mittel wurden, wie in der letzten Evaluation im Jahr 2018 empfohlen, über die Zeit stärker konzentriert.

#### **Positives Fazit betreffend Wirkungen, Potenziale in der Verbreitung der Erkenntnisse**

Gemäss Erhebungen führen viele Projekte zu konkreten Ergebnissen und erzielen Wirkung. Innotour trägt aus Sicht des Evaluationsteams dazu bei, viele wertvolle Projekte anzustossen,

---

<sup>1</sup> Dabei wird der Zeitraum 2012-Mitte 2023 betrachtet. Das Recovery-Programm ist somit explizit nicht Bestandteil der Wirkungsanalyse.

die sonst nicht zustande kämen. Ein Grossteil der Projekte (78%) wird in unterschiedlichen Formen fortgeführt.

Die Projekte leisten einen Beitrag zu den Zielen von Innotour, insbesondere zur Verbesserung der Netzwerke und Kooperationen und zur Schaffung neuer Produkte und Vertriebskanäle. Weiter hat Innotour aus unserer Sicht dazu beigetragen, die Themen Hotelkooperation, Barrierefreiheit, digitale Marktplätze und Klimaschutz und -anpassung im Tourismus voranzubringen. Neben den nationalen Projekten leisten auch die Modellvorhaben einen wertvollen Beitrag zur Innovationsförderung im Tourismus, ihre Wirksamkeit könnte aber noch erhöht werden, indem die Erkenntnisse aus den Modellvorhaben noch mehr verbreitet und in andere Regionen übertragen würden.

Die Evaluation gibt Hinweise darauf, dass teilweise mehrere ähnliche Projekte unterstützt werden. Das kann in einigen Fällen Sinn machen, um den Wettbewerb um innovative Ansätze zu fördern. Insgesamt könnten die Mittel wirksamer eingesetzt werden, wenn vermehrt auf bestehenden Erkenntnissen aufgebaut würde.

### **Innotour leistet einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im Tourismus**

Wirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsmöglichkeiten sind oft indirekt, kaum messbar und somit schwierig nachzuweisen. Dennoch geben die Erhebungen aus unserer Sicht Hinweise darauf, dass sich die Projekte grundsätzlich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Insgesamt stärkt Innotour aus unserer Sicht die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. In Bezug auf die ökologische und soziale Nachhaltigkeit wurden gute Ansätze gefördert, gleichzeitig sehen wir aber noch Potenzial.

### **Positives Fazit zur Nutzerfreundlichkeit des Vollzugsprozesse**

Aus der Evaluation ergibt sich, dass die Nutzerfreundlichkeit des Prozesses von den Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen überwiegend positiv bewertet wird. Auch die Nachvollziehbarkeit des Vollzugsprozesses wird hervorgehoben, die durch die Kommunikation und die Richtlinien gefördert wird. Die meisten Gesuchstellenden bewerten die bereitgestellten Informationen als verständlich und hilfreich. Dennoch gibt es vereinzelt Rückmeldungen, dass die Vorgaben teils abstrakt formuliert sind, was insbesondere Erstgesuchstellende vor Herausforderungen stellt. Die projektspezifische Begleitung durch das SECO wird als lösungsorientiert und unterstützend wahrgenommen. Die direkte Betreuung während der verschiedenen Phasen eines Projekts wird geschätzt, da sie dabei hilft, Herausforderungen effizient zu bewältigen und auf individuelle Bedürfnisse einzugehen.

### **Vollzugstätigkeit durch das SECO ist angemessen und wird geschätzt**

Die Evaluation zeigt, dass der Vollzug von Innotour insgesamt angemessen und nachvollziehbar gestaltet und umgesetzt ist. Die Prozesse sind klar strukturiert, basieren auf rechtlichen Vorgaben und werden durch Merkblätter sowie klare interne Richtlinien unterstützt, was eine konsistente und transparente Abwicklung sicherstellt. Herausforderungen wie steigende Anforderungen an die Gesuchsteller:innen und begrenzte Ressourcen seitens SECO wurden erkannt, ohne jedoch die grundlegende Funktionsfähigkeit des Vollzugs zu beeinträchtigen. Insgesamt stellt der Vollzug eine gute Basis dar, die durch gezielte Optimierungen weiter gestärkt werden kann.

### **Aktuelle risikoorientierte Prüfung der Projekte bildet eine solide Grundlage, die punktuell angepasst werden sollte für die zukünftige Sicherstellung der Ordnungsmässigkeit von Prozessen**

Die risikoorientierte Prüfung von Innotour-Projekten hat sich als angemessenes Verfahren etabliert, um die Ordnungsmässigkeit und Transparenz des Vollzugs sicherzustellen. Projekte werden anhand klar definierter Risikokriterien ausgewählt, wobei besonders komplexe oder finanziell umfangreiche Vorhaben priorisiert geprüft werden. Die Prüfung erfolgt teils durch stichprobenartige Dokumentenprüfungen, teils durch Vor-Ort-Prüfungen, die derzeit von SECO-Mitarbeitenden durchgeführt werden. Anpassungen der Risikokriterien und der Einbezug von externen Prüfer:innen tragen zu einer weiteren Verbesserung der Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten bei.

## **Folgerungen und Empfehlungen**

Das Förderprogramm Innotour ist aus Sicht des Evaluationsteams gut etabliert, stösst viele wertvolle Projekte an, die sonst nicht zustande kämen, und entfaltet (auch längerfristige) Wirkungen. Das Förderprogramm hat sich aus unserer Sicht bewährt, stiftet einen hohen Nutzen und leistet einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Innotour kann daher aus Sicht des Evaluationsteams auch in Zukunft ohne grundlegende konzeptionelle Anpassungen beibehalten werden. Gleichwohl lassen sich die Wirkungen und der Vollzug von Innotour aus Sicht des Evaluationsteams noch optimieren.

Bei den Wirkungen sollte das SECO insbesondere den Wissenstransfer zwischen den Akteuren verstärken (E2 und E3). Zusätzlich sollte das SECO noch stärker darauf hinwirken, dass Gesuchsteller:innen bei ihren Projekten vermehrt auf bereits vorhandenem Wissen aufbauen (E1). Dies bedeutet, dass sie gezielt auf bestehende Erkenntnisse und Erfahrungen zurückgreifen, um schlussendlich eine höhere Wirkung zu erzielen.

Die Analyse des Vollzugs zeigt, dass der Prozess insgesamt angemessen ausgestaltet und umgesetzt ist. Aus Sicht des Evaluationsteams bedarf es keiner grundlegenden Änderungen,

sondern lediglich Feinjustierungen und Impulse für die Weiterentwicklung. Die Empfehlungen im Vollzug zielen darauf ab, die Transparenz und Konsistenz zu erhöhen und den Vollzugsprozess weiter zu optimieren hinsichtlich Effizienz und Effektivität. Die gezielte Weiterentwicklung der Prüfkriterien und des Prüfprozesses (E10) gilt dabei als zentraler Hebel zur Qualitätssteigerung. Das Prüfkonzept soll weitergeführt, moderat angepasst und insbesondere durch den Einbezug externer Prüfer:innen ergänzt werden. Gleichzeitig legen die Empfehlungen auch die Grundlagen für eine allfällige Digitalisierung und für zunehmend automatisierte, vertiefte Auswertungen. Zu diesem Zweck sollte die vollständige Digitalisierung des Innotour-Vollzugsprozesses angestrebt (E8), sowie ein zentrales Projektportfolio erstellt werden (E9).

Die elf Empfehlungen lauten im Detail wie folgt:

**E1. Das SECO soll verstärkt darauf achten und einfordern, dass Projekte auf bereits Bestehendem aufbauen und daran anknüpfen.**

Das SECO sollte bei der Auswahl der Projekte noch gezielter darauf achten, wo mehrere ähnliche Projekte einen Mehrwert bieten und wo nicht - dies beispielsweise durch die Anforderung an die Gesuchsteller:innen, vermehrt auf Bestehendem aufzubauen und daran anzuknüpfen (u.a. stärkere Steuerungs- und Vernetzungsfunktion des SECO, Prüfung von Synergien als Voraussetzung).

**E2. Das SECO soll weiterhin und verstärkt darauf achten, dass Modellvorhaben effektiv für die Schweiz beispielhaft sind und Ergebnisse in anderen Regionen nutzbar sind.**

Das SECO soll in Zukunft weiterhin und noch stärker einfordern, dass regionale Projekte effektiv «modellhaft» und besonders innovativ sind. Weiter sollen Modellvorhaben vermehrt verbreitet und Erkenntnisse stärker geteilt werden (z.B. Überlegungen Übertragbarkeit/Übertragung im Projektgesuch, höhere Anforderung an Wissenstransfer).

**E3. Das SECO soll die Verbreitung der Erkenntnisse und den Erfahrungsaustausch stärken.**

Wir empfehlen, den Wissenstransfer zu stärken, um die Wirkung der geförderten Projekte zu erhöhen, z.B. indem das SECO Projektergebnisse und Kontakte in einer (bestehenden) Datenbank verfügbar macht, thematische Austauschgefässe wieder aufnimmt und ausbaut und Projekte aktiver verknüpft.

**E4. Das SECO soll weiterhin und verstärkt Projekte mit einem Beitrag zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit unterstützen.**

Es wurden gute Ansätze gefördert, gleichzeitig sehen wir aber noch Potenzial. Innotour sollte weiterhin und noch verstärkt Projekte unterstützen, die einen wesentlichen Beitrag zur ökologischen und/oder sozialen Nachhaltigkeit leisten (u.a. über Sensibilisierung/Kommunikation).

**E5. Die Erstellung des ersten Innotour-Finanzhilfesuchs ist herausfordernd, das SECO soll einen niederschweligen Zugang für Erstgesuchstellende ermöglichen.**

Das erstmalige Erstellen eines Innotour-Finanzhilfesuchs ist laut Befragungen und Interviews herausfordernd. Besonders nicht finanzielle Leistungen, das Konzept der Überbetrieblichkeit und die Definition von Innovation bereiten Schwierigkeiten. Zudem ist die Möglichkeit eines Vorgesprächs mit dem SECO kaum bekannt. Als «Quick Win» ist eine Formalisierung und Kommunikation der Möglichkeit eines Vorgesprächs mit dem SECO zu empfehlen. Um Erstgesuchstellenden den Einstieg zu erleichtern und die Vielfalt der Projekte zu stärken, bieten sich verschiedene Massnahmen an, z.B.: organisatorische Trennung von Beratung und Entscheid wie in anderen Förderinstitutionen, evtl. Einsatz externer Coaches oder Kooperationen mit anderen Institutionen.

**E6. Gesuchsteller:innen müssen sich im Rahmen des Finanzhilfesuchs bisher nicht formell zur Weiterführung des Projekts nach Projektende äussern. Das SECO soll die geplante Weiterführung des Projekts nach Projektabschluss bei der Gesuchstellung formell abfragen.**

Obwohl die Weiterführung von Projekten nach Projektende ein deklariertes Ziel von Innotour darstellt, wird dieser Aspekt bei der Antragstellung nicht explizit abgefragt. In der Dokumentenanalyse war jedoch ersichtlich, dass sowohl die Expert:innen wie auch das SECO diesen Aspekt in die Prüfung mit einbeziehen. Wir empfehlen, dass das Finanzhilfesuch auch noch formell um die Weiterführung des Projektes über das Projektende hinaus ergänzt wird.

**E7. Die grosse Vielfalt bei der Gestaltung der Zwischen- und Schlussberichte erschwert den Überblick über die Projekte. Das SECO soll die Berichterstattung (teil-)standardisieren.**

Die Berichterstattung erfasst relevante Punkte, ist aber nicht standardisiert. Projektträger:innen schätzen die Gestaltungsfreiheit, wünschen jedoch Beispielberichte («kurz» und «ausführlich»). Eine moderate Standardisierung mit wenigen verbindlichen Eckdaten in einem Template kann die Effizienz und Übersicht verbessern, die Digitalisierung fördern und die risikoorientierte Prüfung erleichtern, ohne die bisherigen Richtlinien zu ändern.

**E8. Der Vollzugsprozess von Innotour ist wenig digitalisiert, das SECO soll die Effizienz des Vollzugs durch die Digitalisierung des gesamten Vollzugsprozesses erhöhen.**

Der Vollzugsprozess von anderen betrachteten Förderprogrammen wie Innosuisse oder Programmen in Österreich ist vollständig digitalisiert. Dies erlaubt grosse Effizienzgewinne im Vollzug. Der

Vollzugsprozess sollte auch bei Innotour vollständig digitalisiert werden. Aufgrund des im Werttreiberbaum identifizierten hohen Nutzens, aber auch der hohen Kosten für die Umsetzung sind die Umsetzungsvarianten sorgfältig zu prüfen. Die oben erwähnten Förderprogramme weisen eine höhere Anzahl Projekte auf, was das Kosten-Nutzen-Verhältnis begünstigt. Eine vollständige Digitalisierung würde zudem eine weitergehende Standardisierung bedingen.

**E9. Ein zentrales Tool für einen Überblick über den Stand aller Projekte fehlt weitgehend, das SECO soll ein Projektportfolio erstellen.**

Ein internes Tool für einen schnellen Überblick über alle Projekte fehlt bisher weitgehend. Mit einem angepassten internen und (teil-)standardisierten Projekt-Reporting kann ein Projektportfolio erstellt werden. Die Bildung von Clustern nach Projektgrösse, Komplexität, Beitrag zur Tourismusstrategie und Thema wird empfohlen. Dies ermöglicht spezifischere Auswertungen der Projekte für verwaltungsinterne Zwecke und eine gezieltere Ansprache der Projektpartner:innen für Kommunikation und Austausch.

**E10. Das Prüfkonzept von Innotour hat sich grundsätzlich bewährt und soll weitergeführt werden. Die Prüfkriterien und der Prüfprozess sollen aber gezielt angepasst werden.**

Das Prüfkonzept zur Revision ausgewählter Projekte hat sich grundsätzlich bewährt und soll fortgeführt werden. Zu prüfende Projekte werden risikobasiert ausgewählt und teilweise ausgelost, wobei die Kriterien (vgl. Kap. 4.7) überarbeitet werden sollten. Projekte mit mittlerem Risiko werden einer Dokumentenprüfung durch das SECO unterzogen, solche mit höherem Risiko vor Ort geprüft. Zur Erhöhung der Unabhängigkeit und Expertise sollen Vor-Ort-Prüfungen an externe Prüfer:innen ausgelagert werden.

**E11. Die Einführung einer organisatorischen Trennung von Beratung und Entscheid hat sich für andere Förderinstitutionen bewährt. Das SECO sollte eine detaillierte Abklärung mit Fokus auf Nutzen, Machbarkeit und Auswirkungen vornehmen.**

Die Einführung einer organisatorischen Trennung von Beratung und Entscheid hat sich für andere Förderinstitutionen bewährt. Eine solche Lösung hilft die nötige Objektivität in der Beurteilung zu wahren und gleichzeitig auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gesuchstellenden einzugehen. Für den Innotour-spezifischen Kontext bräuchte es eine detaillierte Abklärung der verschiedenen Umsetzungsoptionen (e.g. externe Coaches, Zusammenarbeit mit anderen Förderinstitutionen wie NRP) auf ihre Machbarkeit und Auswirkungen.

## Résumé

### Objectif et méthodologie

Avec Innotour, la Confédération soutient l'innovation et la coopération dans le domaine du tourisme, encourage le développement des connaissances, la formation initiale et continue ainsi que le transfert du savoir au niveau national dans le secteur du tourisme. L'objectif de la présente évaluation est de démontrer l'impact du programme de promotion Innotour<sup>2</sup> en vue du message sur la promotion économique pour les années 2028-2031. De plus, l'évaluation examine la mise en œuvre d'Innotour, compare le programme de promotion ponctuellement à d'autres instruments de promotion nationaux et internationaux et en tire des recommandations pour le développement futur d'Innotour. Au cours des travaux, INFRAS s'est penché de manière approfondie sur l'évaluation de l'impact d'Innotour pendant que la HSLU a été responsable de l'évaluation concernant la mise en œuvre d'Innotour.

Pour réaliser l'évaluation, l'équipe en charge a utilisé une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives : en plus d'un questionnaire en ligne complet, des analyses de documents et de données, des entretiens individuels et des groupes de discussion thématiques ont été menés et huit études de cas ont été élaborées au total. Pour l'évaluation de la mise en œuvre d'Innotour, la méthodologie de l'arbre à facteurs de valeur a servi de modèle de référence. Finalement, un atelier de validation a été organisé pour confirmer les résultats.

### Résultats

#### **Innotour a soutenu 215 projets depuis 2012 avec une somme totale de 74,3 millions de CHF**

Depuis 2012 et jusqu'au lancement du programme de relance en 2023, Innotour a soutenu 215 projets, ce qui correspond à un taux de subvention de 67 %. Au total, environ 74,3 millions de CHF ont été alloués aux projets soutenus, soit environ 345 000 CHF en moyenne par projet. Le soutien de la Confédération a permis de mobiliser des fonds supplémentaires (financiers et non financiers) d'un montant de 190,3 millions de CHF. Cela correspond à un multiplicateur d'environ 3,6.

Une grande majorité des fonds (73 %) a été allouée à des projets nationaux et environ un quart (27 %) à des projets modèles régionaux. Le montant moyen des subventions Innotour a augmenté au fil du temps et montre une concentration accrue des fonds, conformément aux recommandations de la dernière évaluation en 2018.

---

<sup>2</sup> La période considérée s'étend de 2012 à mi-2023. Le programme de relance ne fait donc explicitement pas partie de l'analyse d'impact.

### **Bilan positif concernant l'impact avec un potentiel de développement dans la diffusion des connaissances**

L'enquête montre que de nombreux projets aboutissent à des résultats concrets et ont un impact. Selon l'équipe d'évaluation, Innotour contribue à lancer de nombreux projets précieux qui, autrement, n'auraient pas vu le jour. Une grande partie des projets (78 %) se poursuivent sous différentes formes après que le projet Innotour soit terminé.

Les projets contribuent aux objectifs d'Innotour, notamment à l'amélioration des réseaux de collaboration et des partenariats ainsi qu'à la création de nouveaux produits et canaux de distribution. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, Innotour a contribué à faire avancer les thèmes de la coopération hôtelière, de l'accessibilité, des places de marché numériques ainsi que de la protection du climat et de l'adaptation au changement climatique dans le tourisme. Outre les projets nationaux, les projets modèles apportent également une contribution précieuse à la promotion de l'innovation dans le tourisme. Leur efficacité pourrait être encore accrue si les enseignements tirés de ces projets modèles étaient encore plus diffusés et transférés à d'autres régions.

L'évaluation montre qu'Innotour soutient parfois des projets similaires. Dans certains cas, cela peut être pertinent pour encourager la concurrence en matière d'approches innovantes. Cependant, dans l'ensemble, les fonds pourraient être utilisés de manière plus efficace en s'appuyant davantage sur les connaissances déjà existantes.

### **Innotour contribue au renforcement de la compétitivité dans le tourisme**

Les effets sur la compétitivité et les opportunités d'emploi sont souvent indirects, difficilement mesurables et donc compliqués à prouver. Néanmoins, les informations recueillies durant l'enquête indiquent que les projets ont un effet positif sur la compétitivité. Dans l'ensemble, Innotour renforce la dimension économique de la durabilité. En ce qui concerne la durabilité écologique et sociale, bien que de bonnes approches aient été encouragées, un potentiel de progrès demeure.

### **Bilan positif concernant l'accessibilité du processus d'exécution**

L'évaluation montre que l'accessibilité de la procédure de mise en œuvre Innotour est majoritairement jugée de manière positive par les responsables de projets. L'accent a particulièrement été mis sur la clarté et la traçabilité du processus, des aspects facilités par les canaux de communication et les directives fournies par le SECO. La plupart des personnes ayant déposé une demande d'aide financière considèrent que les informations et directives fournies sont claires et utiles. Toutefois, certaines personnes ont souligné que les directives étaient parfois rédigées de manière trop abstraite. Ceci peut poser des difficultés, notamment pour les

responsables de projet qui rédigent une demande pour la première fois. L'accompagnement du SECO des différents projets est perçu comme étant axé sur les solutions et offrant un soutien apprécié. L'encadrement direct pendant les différentes phases d'un projet est une aide précieuse, car il aide à relever efficacement les défis et à répondre aux besoins individuels.

### **L'exécution d'Innotour par le SECO est appropriée et appréciée**

L'évaluation montre que la procédure d'exécution d'Innotour est globalement conçue et mise en œuvre de manière appropriée et compréhensible. Les processus sont clairement structurés, basés sur des exigences légales et soutenus par des notices d'information ainsi que des directives internes claires, ce qui garantit un traitement des demandes cohérent et transparent. Les défis tels que les exigences croissantes imposées aux responsables de projets et les ressources limitées du SECO ont été identifiés, sans toutefois affecter la fonctionnalité fondamentale de la mise en œuvre. Dans l'ensemble, la mise en œuvre du programme repose sur des bases solides, qui peuvent être renforcées par des optimisations ciblées.

### **L'analyse actuelle des projets axée sur les risques constitue une base solide. Cependant, elle devrait être adaptée sur certains aspects pour garantir la régularité des processus à l'avenir**

L'analyse des projets Innotour axée sur les risques est bien établie pour garantir la régularité et la transparence de la mise en œuvre d'Innotour. Les projets sont sélectionnés sur la base de critères de risque clairement définis, tandis que les projets particulièrement complexes ou d'un montant financier important sont examinés en priorité. L'examen est effectué en partie par des contrôles aléatoires de documents, en partie par des contrôles sur place. Ceux-ci sont actuellement effectués par le personnel du SECO. L'adaptation partielle des critères de risque et l'implication d'un audit externe contribuent à améliorer davantage les activités de surveillance et de contrôle.

## **Conclusions et recommandations**

Selon l'équipe d'évaluation, le programme de promotion Innotour est bien établi. Il permet de lancer de nombreux projets intéressants qui n'auraient pas vu le jour autrement et il a des effets durables, même à long terme. Le programme de promotion a fait ses preuves, il est très utile et contribue à accroître la compétitivité du tourisme suisse. L'équipe d'évaluation estime donc qu'Innotour peut être maintenu à l'avenir sans nécessiter de changements conceptuels majeurs.

Néanmoins, l'impact et la mise en œuvre d'Innotour peuvent encore être optimisés. En ce qui concerne l'impact, le SECO devrait notamment renforcer le transfert de connaissances entre les groupes d'intérêt concernés (R2 et R3). De plus, le SECO devrait encourager

davantage les responsables de projet à mieux exploiter les connaissances existantes dans le cadre de leurs projets et de les construire sur cette base (R1). Cela signifie qu'ils doivent recourir de manière ciblée aux connaissances et aux expériences existantes afin d'obtenir un impact plus important.

L'analyse de l'exécution d'Innotour montre que la procédure est globalement bien conçue et mise en œuvre. Selon l'équipe d'évaluation, il n'est pas nécessaire d'apporter des changements fondamentaux, mais plutôt de faire quelques ajustements ponctuels. Les recommandations formulées dans le rapport suivant visent à accroître la transparence et la cohérence et à optimiser davantage le processus d'exécution en termes d'efficacité et d'efficacités. Le développement ciblé des critères de risque et du processus d'examen (R10) est considéré comme un levier essentiel pour améliorer la qualité. Il est conseillé de poursuivre le concept d'examen et de l'adapter partiellement, notamment en impliquant un audit externe. Parallèlement, les recommandations posent les bases pour un renforcement de la numérisation et un système d'analyse de plus en plus automatisé et approfondi. À cette fin, il convient de viser la numérisation complète du processus d'exécution d'Innotour (R8) et de créer un portefeuille de projets central (R9).

Sur la base de l'évaluation, nous faisons les onze recommandations suivantes :

**R1. Le SECO doit veiller davantage à ce que les projets s'appuient sur ce qui existe déjà et qu'ils y soient rattachés.**

Lors de la sélection des projets, le SECO devrait analyser de manière encore plus ciblée les domaines dans lesquels plusieurs projets similaires offrent une valeur ajoutée et ceux dans lesquels ce n'est pas le cas. Par exemple, il pourrait exiger des responsables de projet qu'ils s'appuient davantage sur des connaissances ou des produits existants et qu'ils s'y rattachent. Ceci impliquerait entre autres une coordination et mise en réseau plus forte de la part du SECO ou un examen préalable des synergies comme condition de soutien.

**R2. Le SECO doit continuer à veiller, et de manière plus proactive, à ce que les projets modèles soient réellement exemplaires pour la Suisse et que leurs résultats puissent être appliqués dans d'autres régions.**

À l'avenir, le SECO doit continuer à exiger, de manière encore plus stricte, que les projets modèles régionaux soient véritablement « exemplaires » et particulièrement innovants. De plus, les résultats de ces projets devraient être davantage diffusés et les connaissances partagées plus largement. Cela pourrait par exemple être réalisé en demandant aux responsables de

projets de réfléchir à la transférabilité de leurs initiatives vers d'autres régions dès la soumission du projet, ou en imposant des exigences plus strictes en matière de transfert de connaissances.

### **R3. Le SECO doit renforcer la diffusion des connaissances et l'échange d'expériences.**

Nous recommandons de renforcer le transfert de connaissances afin d'accroître l'impact des projets soutenus. Cela pourrait être accompli en publiant de manière plus ciblée les résultats des projets soutenus et des contacts dans une base de données existante, en relançant et en développant les échanges thématiques, ainsi qu'en connectant plus activement les projets les uns avec les autres.

### **R4. Le SECO doit poursuivre, et intensifier, son soutien aux projets contribuant à la durabilité sociale et écologique.**

Des approches prometteuses ont été encouragées jusqu'à présent, mais un potentiel supplémentaire demeure. Innotour devrait poursuivre, voire intensifier, son soutien aux projets ayant un impact significatif sur la durabilité écologique et/ou sociale. Ceci pourrait être fait notamment à travers la sensibilisation des responsables de projet et la communication envers les groupes d'intérêt face à cette thématique.

### **R5. La rédaction de la première demande d'aide financière Innotour représente un défi. Le SECO doit faciliter l'accès pour les comités de projet qui déposent leur première demande.**

D'après les résultats du questionnaire et les entretiens, il est difficile de déposer une première demande d'aide financière Innotour. La définition des prestations non financières, le concept de coopération interentreprises et la définition de l'innovation sont souvent compliqués à comprendre. Bien que la possibilité d'un entretien préliminaire avec le SECO existe, cette option est peu connue. Formaliser et communiquer cette possibilité d'un entretien préliminaire avec le SECO est un « quick win » et permettrait de réduire les incertitudes auxquelles est confronté le comité de projet. D'autres mesures envisageables pour faciliter l'accès aux personnes rédigeant leur première demande et pour renforcer la diversité des projets sont par exemple la séparation organisationnelle entre le conseil relatif à la demande financière et la décision sur celle-ci (comme dans d'autres institutions de financement) ou bien le recours à des coachs externes ou des coopérations avec d'autres institutions.

### **R6. Actuellement, les responsables de projets ne sont pas tenus de se prononcer formellement sur la poursuite du projet après son achèvement dans le cadre de la demande d'aide financière.**

**À l'avenir, le SECO devrait exiger une déclaration formelle concernant la continuation du projet après sa réalisation (lors de la demande).**

Bien que la poursuite des projets après le soutien initial d'Innotour soit un objectif déclaré, cet aspect n'est pas systématiquement abordé lors de la demande d'aide financière. Cependant, l'analyse des documents a montré que les expert-e-s Innotour ainsi que le SECO incluent cet aspect dans leur examen. Nous recommandons de formaliser cet aspect et de compléter la demande d'aide financière en abordant la question de la poursuite du projet au-delà de sa période de soutien Innotour.

**R7. La grande diversité dans la conception des rapports intermédiaires et finaux rend difficile la vue d'ensemble des projets. Le SECO devrait (partiellement) standardiser la rédaction de rapports.**

Actuellement, les rapports contiennent les points pertinents, mais ne sont pas standardisés. Bien que les responsables de projets apprécient la liberté de conception et de rédaction, ils souhaitent avoir à disposition des exemples de rapports pour s'orienter (rapports « brefs » et « détaillés »). La provision d'un modèle avec quelques données de référence obligatoires représenterait une standardisation modérée et peut améliorer l'efficacité et la vue d'ensemble, promouvoir la numérisation et faciliter l'audit axé sur les risques, sans modifier les directives existantes.

**R8. Le processus de mise en œuvre d'Innotour est peu numérisé. Le SECO pourrait augmenter l'efficacité de l'exécution en numérisant l'ensemble du processus.**

Les analyses réalisées au cours de l'évaluation ont montré que le processus d'exécution d'autres instruments de financement (p. ex. Innosuisse ou des programmes en Autriche) est entièrement numérisé. Cela permet de gagner en efficacité dans l'exécution. Le processus devrait également être entièrement numérisé pour Innotour. Bien que la numérisation apporte des avantages importants (identifiés dans l'arbre à facteurs de valeurs), la digitalisation des processus a également des coûts élevés de mise en œuvre. Pour cette raison, les différentes possibilités de numérisation doivent être soigneusement examinées pour peser les avantages et les coûts engendrés par une telle transformation. En effet, les programmes de soutien mentionnés ci-dessus présentent un nombre plus élevé de projets en comparaison à Innotour, ce qui favorise le rapport coût-bénéfice. Une numérisation complète des processus de mise en œuvre nécessiterait en outre une standardisation plus poussée qu'aujourd'hui.

**R9. Il manque un outil central permettant d'avoir une vue d'ensemble de l'état d'avancement de tous les projets. Pour cela, le SECO doit créer un portefeuille de projets.**

Aujourd'hui, le SECO ne dispose pas d'outil interne permettant d'avoir un aperçu rapide de tous les projets. Un reporting de projet interne adapté et (partiellement) standardisé permettrait de créer un portefeuille de projets. Il est recommandé de regrouper les projets en fonction de leur taille, de leur complexité, de leur contribution à la stratégie touristique et de leur thématique. Cela permet d'évaluer les projets de manière plus spécifique à des fins administratives internes et de s'adresser de manière plus ciblée aux partenaires du projet pour la communication et l'échange.

**R10. Le concept de contrôle d'Innotour a fait ses preuves et doit être poursuivi. Les critères et le processus de contrôle requièrent des adaptations partielles et ciblées.**

Le concept de contrôle pour la révision de projets sélectionnés a fait ses preuves. Les projets à contrôler sont sélectionnés en fonction des risques qu'ils présentent et en partie tirés au sort. Nous recommandons de réviser les critères (cf. chap. 4.7). Les projets présentant un risque moyen font l'objet d'un contrôle de documents par le SECO, tandis que ceux présentant un risque plus élevé sont contrôlés sur place. Afin d'accroître l'indépendance et l'expertise de ces contrôles, nous recommandons un audit externe.

**R11. La séparation entre le conseil relatif à la demande financière et la décision sur celle-ci a fait ses preuves dans d'autres institutions de soutien. Le SECO devrait procéder à une étude approfondie en mettant l'accent sur les avantages, la faisabilité et les effets d'un tel changement organisationnel.**

Séparer le conseil relatif à la demande d'aide financière et la décision sur celle-ci a fait ses preuves dans d'autres institutions de promotion. Une telle solution permet de maintenir l'objectivité nécessaire dans l'évaluation tout en répondant aux souhaits et aux besoins des responsables de projet qui déposent une demande. Pour le contexte spécifique d'Innotour, il faudrait examiner en détail la faisabilité et les effets des différentes options de mise en œuvre (p. ex. des coaches externes ou bien la coopération avec d'autres institutions de financement telles que la NPR).

## Riassunto

### Obiettivo e metodologia

Con Innotour, la Confederazione sostiene l'innovazione e la cooperazione nel settore del turismo, promuove lo sviluppo di conoscenze, la formazione e l'aggiornamento e il trasferimento nazionale di informazioni nel turismo. L'obiettivo della presente valutazione è dimostrare l'impatto del programma di finanziamento Innotour<sup>3</sup>, verificarne l'attuazione, confrontarlo punto per punto con altri strumenti di finanziamento nazionali e internazionali, nonché desumere raccomandazioni per l'ulteriore sviluppo dello strumento di finanziamento in vista del messaggio concernente la promozione economica 2028-2031. INFRAS ha approfondito l'aspetto dell'impatto di Innotour e la HSLU l'attuazione.

Per la valutazione, il team di valutazione ha utilizzato un mix di rilevamenti quantitativi e qualitativi: oltre a un sondaggio online completo, sono stati condotti analisi di documenti e dati, interviste e gruppi focalizzati su temi specifici, e sono stati sviluppati in totale otto casi di studio. La metodologia dell'albero dei driver di valore è servita come modello di riferimento per la verifica dell'attuazione. Inoltre, è stato condotto un workshop di validazione.

### Risultati

#### **Dal 2012, Innotour ha sostenuto 215 progetti per un totale di CHF 74.3 mio.**

Innotour ha sostenuto un totale di 215 progetti tra il 2012 e l'inizio del Recovery Programm 2023 (tasso di finanziamento del 67%). Ai progetti finanziati è stato destinato un totale di circa CHF 74.3 mio., pari a una media di circa CHF 345 000 per progetto. Il sostegno della Confederazione ha portato ulteriori fondi (finanziari e non) pari a CHF 190.3 mio che corrisponde a un moltiplicatore di circa 3.6.

La maggior parte dei fondi (73%) è confluita in progetti nazionali e circa un quarto (27%) in progetti modello regionali. L'importo medio dei finanziamenti Innotour è aumentato nel tempo, ovvero i fondi sono stati più concentrati nel tempo, come raccomandato nell'ultima valutazione del 2018.

#### **Valutazione conclusiva positiva per quanto riguarda l'impatto e il potenziale nella diffusione dei risultati**

Secondo i rilevamenti, molti progetti portano a risultati concreti e ottengono l'effetto desiderato. Secondo il team di valutazione, Innotour contribuisce ad avviare molti progetti di valore

<sup>3</sup> È stato preso in considerazione il periodo 2012- metà 2023. Il Recovery Programm non è quindi esplicitamente parte integrante dell'analisi dell'impatto.

che altrimenti non si sarebbero concretizzati. Gran parte dei progetti (78%) viene portata avanti in diverse forme.

I progetti apportano un contributo agli obiettivi di Innotour, in particolare per il miglioramento delle reti e delle cooperazioni e per la realizzazione di nuovi prodotti e canali di vendita. A nostro parere, Innotour ha anche contribuito a portare avanti i temi della cooperazione alberghiera, dell'accessibilità, dei mercati digitali e della tutela del clima e del suo adattamento nel turismo. Oltre ai progetti nazionali, anche i progetti modello danno un contributo prezioso alla promozione dell'innovazione nel turismo, ma la loro efficacia potrebbe essere aumentata se i risultati dei progetti modello fossero diffusi più ampiamente e trasferiti ad altre regioni.

La valutazione indica che in parte vengono sostenuti più progetti simili. In alcuni casi questo potrebbe essere utile per promuovere la concorrenza e favorire approcci innovativi. Nel complesso, i fondi potrebbero essere utilizzati in modo più efficace, se le conoscenze esistenti venissero sfruttate sempre di più.

#### **Innotour contribuisce al rafforzamento della competitività nel turismo**

L'impatto sulla competitività e sulle opportunità di occupazione è spesso indiretto, poco misurabile e quindi difficile da dimostrare. Tuttavia, a nostro parere, i rilevamenti indicano che i progetti hanno un impatto fondamentalmente positivo sulla competitività. Dal nostro punto di vista, Innotour rafforza nel complesso la sostenibilità economica. Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale e sociale, sono stati promossi buoni approcci, ma allo stesso tempo vediamo ancora del potenziale.

#### **Conclusioni positive sull'usabilità del processo di attuazione**

Dalla valutazione emerge che l'usabilità del processo è valutata in modo prevalentemente positivo dalle richiedenti e dai richiedenti e dalle promotrici e dai promotori dei progetti. Viene inoltre sottolineata la comprensibilità del processo di attuazione, incentivata dalla comunicazione e dalle linee guida. La maggior parte dei richiedenti valuta le informazioni messe a disposizione come comprensibili e utili. Tuttavia, talvolta è stato riportato che i requisiti sono in parte formulati in termini astratti, rappresentando una sfida soprattutto per chi fa richiesta per la prima volta. L'affiancamento specifico al progetto fornito dalla SECO è percepito come orientato alla soluzione e di supporto. L'assistenza diretta durante le diverse fasi di un progetto viene apprezzata in quanto d'aiuto per superare le sfide in modo efficiente e per affrontare le necessità individuali.

### **Le attività di attuazione della SECO sono adeguate e apprezzate**

La valutazione mostra che, nel complesso, l'attuazione da parte di Innotour è organizzata e realizzata in modo appropriato e comprensibile. I processi sono strutturati in modo chiaro, si basano su requisiti legali e sono supportati da schede informative e linee guida interne chiare che garantiscono un processo coerente e trasparente. Sono state riconosciute sfide come l'aumento dei requisiti delle richiedenti e dei richiedenti e le risorse limitate da parte della SECO, ma senza compromettere l'operatività di base del processo di attuazione. Nel complesso, l'attuazione rappresenta una buona base che può essere rafforzata ulteriormente attraverso un'ottimizzazione mirata.

### **L'attuale verifica dei progetti tenendo conto dei rischi costituisce una base solida che dovrebbe essere adeguata punto per punto, per garantire in futuro la conformità dei processi**

La verifica tenendo conto dei rischi dei progetti Innotour si è dimostrata una procedura adeguata per garantire la conformità e la trasparenza dell'attuazione. I progetti vengono selezionati sulla base di criteri di rischio chiaramente definiti, dando la precedenza a iniziative particolarmente complesse o di grande portata finanziaria. La verifica viene effettuata in parte attraverso controlli a campione dei documenti e in parte attraverso verifiche in loco, che attualmente vengono svolte da collaboratori della SECO. Gli adeguamenti dei criteri di rischio e il coinvolgimento di esaminatrici ed esaminatori esterni contribuiscono a migliorare ulteriormente le attività di monitoraggio e controllo.

## **Conclusioni e raccomandazioni**

Secondo il team di valutazione, il programma di finanziamento Innotour è ben consolidato, lancia molti progetti di valore che altrimenti non verrebbero realizzati, e produce gli effetti desiderati (anche a lungo termine). Dal nostro punto di vista, il programma di finanziamento ha dimostrato la sua validità, è altamente vantaggioso e contribuisce ad aumentare la competitività del turismo svizzero. Il team di valutazione ritiene quindi che Innotour possa continuare la sua attività anche in futuro, senza modifiche concettuali di rilievo. Tuttavia, dal punto di vista del team di valutazione, l'impatto e l'attuazione di Innotour si possono ancora ottimizzare.

In termini di impatto, la SECO dovrebbe in particolare rafforzare il trasferimento di conoscenze tra gli attori (E2 ed E3). Inoltre, la SECO dovrebbe adoperarsi di più per garantire che le richiedenti e i richiedenti si basino sempre più sulle conoscenze esistenti nei loro progetti (E1), attingendo in modo mirato a conoscenze ed esperienze esistenti per ottenere un impatto maggiore.

L'analisi dell'attuazione mostra che nel complesso il processo è stato progettato e attuato in modo appropriato. Dal punto di vista del team di valutazione, non necessita di alcuna

modifica sostanziale ma solo di una messa a punto e uno stimolo per ulteriori sviluppi. Le raccomandazioni nell'attuazione hanno l'obiettivo di aumentare la trasparenza e la coerenza, nonché di ottimizzare ulteriormente il processo di attuazione dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia. L'ulteriore sviluppo mirato dei criteri e dei processi di verifica (E10) è considerato una leva fondamentale per migliorare la qualità. Il concetto di audit deve essere continuato, moderatamente adattato e, in particolare, integrato con il coinvolgimento di esaminatrici ed esaminatori esterni. Allo stesso tempo, le raccomandazioni pongono le basi per una eventuale digitalizzazione e per valutazioni sempre più automatizzate e approfondite. A tal fine, l'obiettivo dovrebbe essere quello di digitalizzare completamente il processo di attuazione di Inno-tour (E8) e di creare un portafoglio di progetti centrale (E9).

Di seguito le undici raccomandazioni nel dettaglio:

**E1. La SECO dovrebbe assicurarsi e richiedere che i progetti si basino su ciò che è già esistente e attingere da esso.**

Nella selezione dei progetti, la SECO dovrebbe prestare ancora più attenzione a dove diversi progetti simili offrono un valore aggiunto e dove invece non lo offrono, ad esempio richiedendo alle richiedenti e ai richiedenti di basarsi su ciò che è già esistente (tra cui una più forte funzione di guida e di rete della SECO, la verifica delle sinergie come presupposto).

**E2. La SECO dovrebbe continuare a prestare maggiore attenzione al fatto che i progetti modello siano esempi efficaci per la Svizzera e che i risultati possano essere utilizzati in altre regioni.**

In futuro, la SECO dovrebbe continuare a chiedere con ancora più forza che i progetti regionali siano effettivamente «esemplari» e particolarmente innovativi. Inoltre, i progetti modello dovrebbero avere una maggiore diffusione e le conoscenze dovrebbero essere condivise più ampiamente (ad es. considerazioni sulla trasferibilità/trasferimento nella richiesta di progetto, requisiti più elevati per il trasferimento delle conoscenze).

**E3. La SECO dovrebbe rafforzare la diffusione delle conoscenze e lo scambio di esperienze.**

Raccomandiamo di rafforzare il trasferimento di conoscenze per aumentare l'impatto dei progetti finanziati, ad es. facendo in modo che la SECO renda disponibili i risultati dei progetti e i contatti in una banca dati (esistente), riprendendo e ampliando gli spazi di scambio tematici e collegando più attivamente i progetti.

**E4. La SECO dovrebbe continuare e potenziare il proprio sostegno a quei progetti che contribuiscono alla sostenibilità sociale ed ecologica.**

Sono stati incentivati dei buoni approcci, ma allo stesso tempo vediamo ancora del potenziale. Innotour dovrebbe continuare e potenziare il proprio sostegno a quei progetti che apportano un contributo significativo alla sostenibilità ecologica e/o sociale (ad es. attraverso la sensibilizzazione/comunicazione).

**E5. La preparazione della prima domanda di aiuto finanziario Innotour è impegnativa, la SECO dovrebbe prevedere una soglia di accesso bassa per coloro che presentano la domanda per la prima volta.**

Secondo i sondaggi e le interviste, la preparazione della prima domanda di aiuto finanziario Innotour è impegnativa. In particolare, le prestazioni non finanziarie, il concept di organizzazione interaziendale e la definizione di innovazione sono difficoltosi. Inoltre, è poco conosciuta la possibilità di un colloquio preliminare con la SECO. Come «Quick Win» si raccomanda la formalizzazione e la comunicazione della possibilità di un colloquio preliminare con la SECO. Per facilitare l'avvio a coloro che presentano la domanda per la prima volta e per rafforzare la varietà dei progetti, sono possibili diverse misure, ad es. la separazione organizzativa tra consulenza e decisione, come avviene in altre istituzioni di finanziamento, l'eventuale ricorso a coach esterni o la cooperazione con altre istituzioni.

**E6. Le richiedenti e i richiedenti non sono ancora tenuti a rilasciare una dichiarazione formale sulla continuazione del progetto dopo la sua conclusione, come parte della domanda di aiuto finanziario. La SECO dovrebbe informarsi formalmente sulla prosecuzione prevista del progetto dopo la sua conclusione, al momento della presentazione della domanda.**

Sebbene la prosecuzione del progetto dopo la sua conclusione sia un obiettivo dichiarato di Innotour, questo aspetto non viene esplicitamente indagato nella domanda. Tuttavia, dall'analisi dei documenti è emerso chiaramente che sia le esperte e gli esperti sia la SECO includono questo aspetto nella valutazione. Raccomandiamo di integrare formalmente la domanda di aiuto finanziario anche per includere la continuazione del progetto oltre la sua conclusione.

**E7. La grande varietà nella stesura dei rapporti intermedi e finali complica la visione d'insieme dei progetti. La SECO dovrebbe standardizzare (parzialmente) la preparazione dei rapporti.**

La preparazione dei rapporti comprende punti importanti, ma non è standardizzata. Le promotrici e i promotori dei progetti apprezzano la libertà nella preparazione, tuttavia auspicherebbero degli esempi di rapporto («breve» e «completo»). Una standardizzazione moderata con

alcuni dati chiave vincolanti in un template può migliorare l'efficienza e la visione d'insieme, promuovere la digitalizzazione e facilitare l'esame dei rischi senza modificare le linee guida esistenti.

**E8. Il processo di attuazione di Innotour non è molto digitalizzato, la SECO dovrebbe aumentare l'efficienza dell'attuazione digitalizzando l'intero processo.**

Il processo di attuazione di altri programmi di finanziamento presi in considerazione, come Inno-suisse o programmi in Austria, è completamente digitalizzato. Ciò consente di ottenere notevoli vantaggi in termini di efficienza nell'attuazione. Il processo di attuazione dovrebbe essere completamente digitalizzato anche per Innotour. A causa degli elevati vantaggi identificati nell'albero dei driver di valore, ma anche degli alti costi di implementazione, le opzioni di implementazione dovrebbero essere verificate attentamente. I programmi di finanziamento di cui sopra presentano un numero maggiore di progetti, fattore che favorisce il rapporto costi-benefici. La digitalizzazione completa richiederebbe anche un'ulteriore standardizzazione.

**E9. Manca quasi del tutto un tool centrale che consenta di avere una visione d'insieme dello stato di tutti i progetti, la SECO dovrebbe creare un portafoglio di progetti.**

Manca quasi del tutto un tool interno per una rapida visione d'insieme di tutti i progetti. È possibile creare un portafoglio di progetti con una reportistica dei progetti interna adattata e (parzialmente) standardizzata. Si raccomanda la formazione di cluster in base alla dimensione del progetto, alla complessità, al contributo alla strategia turistica e all'argomento. Questo consente valutazioni più precise dei progetti per scopi di amministrazione interna e un contatto più mirato con i partner del progetto per la comunicazione e lo scambio.

**E10. La strategia di verifica di Innotour ha sostanzialmente dimostrato la sua validità e dovrebbe essere portata avanti. Tuttavia, i criteri e i processi di verifica dovrebbero essere adattati in modo mirato.**

La strategia di verifica per la revisione di progetti selezionati ha sostanzialmente dimostrato la sua validità e dovrebbe essere portata avanti. I progetti da esaminare vengono selezionati in base al rischio e parzialmente estratti a sorte, i criteri (cfr. sezione 4.7) dovrebbero quindi essere rivisti. I progetti con un rischio medio sono sottoposti a una verifica della documentazione da parte della SECO, mentre quelli con un rischio più elevato vengono verificati in loco. Per aumentare l'indipendenza e la competenza, le verifiche in loco dovrebbero essere affidate a esaminatrici ed esaminatori esterni.

**E11. L'introduzione di una separazione organizzativa tra consulenza e decisione si è dimostrata valida per altre istituzioni di finanziamento. La SECO dovrebbe svolgere un'analisi dettagliata dei benefici, della fattibilità e dell'impatto.**

L'introduzione di una separazione organizzativa tra consulenza e decisione si è dimostrata valida per altre istituzioni di finanziamento. Una soluzione di questo tipo aiuta a mantenere la necessaria obiettività nella valutazione e, allo stesso tempo, a soddisfare i desideri e le necessità dei richiedenti. Per il contesto specifico di Innotour, sussisterebbe la necessità di chiarimenti dettagliati sulla fattibilità e sull'impatto delle varie opzioni di implementazione (ad es. coach esterni, collaborazione con altre organizzazioni di finanziamento come la NPR).

## 1. Ausgangslage und Ziel

### 1.1. Ausgangslage

Der Tourismus leistet mit einer Bruttowertschöpfung von rund 19.6 Milliarden CHF (2.6% der gesamten Bruttowertschöpfung)<sup>4</sup> einen bedeutenden Beitrag zur wirtschaftlichen Leistung der Schweiz und generiert wertvolle Arbeitsplätze sowohl in alpinen und ländlichen Gebieten als auch in Städten. Die Tourismuspolitik des Bundes unterstützt den Schweizer Tourismus und trägt dazu bei, die Potenziale in diesem Bereich zu nutzen. Eines der Instrumente, welches dem Bund für diesen Zweck zur Verfügung steht, ist Innotour. Mit dem Förderprogramm Innotour unterstützt der Bund touristische Innovationen und Kooperationen, fördert den Wissensaufbau, die Aus- und Weiterbildung sowie den nationalen Informationstransfer im Tourismus.

Im November 2021 wurde eine aktualisierte Tourismusstrategie des Bundes publiziert. Während die vier Ziele der vorherigen Strategie<sup>5</sup> beibehalten wurden, wurde ein fünftes tourismuspolitisches Ziel ergänzt: Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Dieses Ziel berücksichtigt die Tatsache, dass die Bedeutung nachhaltiger Entwicklung für den Tourismus zugenommen hat und viele Chancen bietet, die genutzt werden sollten.

Innotour wurde bereits mehrfach evaluiert und weiterentwickelt.<sup>6</sup> Im Jahr 2012 wurde Innotour totalrevidiert. Seit 2014 wird alle zwei Jahre eine Vollzugsbefragung bei Innotour-Gesuchstellenden durchgeführt. Im Hinblick auf die Botschaft über die Standortförderung 2028-2031 werden die Wirkungen und der Vollzug des Förderprogramms Innotour seit 2012 nun erneut umfassend evaluiert und Empfehlungen für die Weiterentwicklung erarbeitet. INF-RAS hat sich dabei vertieft mit den Wirkungen von Innotour und die HSLU mit dem Vollzug von Innotour befasst.

### 1.2. Evaluationsziele und -fragen

Ziel der Evaluation ist es, die Wirkung des Förderprogrammes Innotour<sup>7</sup> aufzuzeigen, dessen Vollzug zu überprüfen und punktuell mit anderen nationalen und internationalen Förderinstrumenten zu vergleichen und daraus Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Förderinstrumentes abzuleiten. Die Evaluation dient als Grundlage zur Weiterentwicklung der Innotour-Förderung und liefert somit Grundlagen für die Botschaft über die Standortförderung 2028-2031.

---

<sup>4</sup> Provisorische Zahlen für 2022, Jährliche Indikatoren zum BFS Satellitenkonto Tourismus (BFS 2023)

<sup>5</sup> Rahmenbedingungen verbessern, Unternehmertum fördern, Chancen der Digitalisierung nutzen und Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken

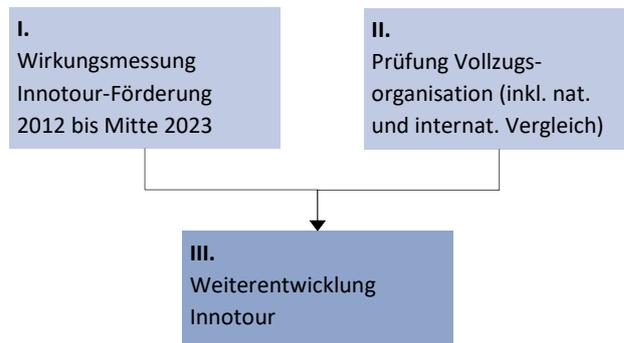
<sup>6</sup> Innotour wurde zuletzt im Jahr 2018 (INF-RAS/IMP-HSG 2018) und zuvor im Jahr 2010 (HSG 2010) evaluiert.

<sup>7</sup> Dabei wird der Zeitraum 2012 bis Mitte 2023 betrachtet. Das Recovery-Programm ist somit explizit nicht Bestandteil der Wirkungsanalyse.

Zudem leisten die Ergebnisse der Evaluation auch einen inhaltlichen Beitrag zur Umsetzung der Motion Stöckli (21.3743)<sup>8</sup>.

Die Evaluation ist in 3 Module gegliedert:

**Abbildung 1: Übersicht über die Arbeitsmodule**



Grafik: INFRAS/HSLU.

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

**Tabelle 1: Evaluationsfragen und -kriterien**

Ebene	Evaluationsfragen	Beurteilungskriterien
<b>I. Wirkungen</b>		
Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Leistungen wurden erzielt: Anzahl Projekte und Fördervolumen, nationale/regionale Projekte u.a.?</li> <li>▪ Wurde die angestrebte nationale Konzentration der Mittel erreicht?</li> <li>▪ Welches ist die Bedeutung der regionalen Modellvorhaben? Wie gross ist der Beitrag der Modellvorhaben zur Innovationsförderung im Tourismus?</li> <li>▪ Welche Auswirkungen hatte die Covid-19-Pandemie auf die touristische Innovationsförderung des Bundes mit Innotour?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfang und Art der Leistungen</li> <li>▪ Effektivität Mittelkonzentration</li> <li>▪ Relevanz</li> <li>▪ Wirkungen</li> </ul>

<sup>8</sup> vgl. [21.3743 | Nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung im Tourismus über Innotour stärken | Geschäft | Das Schweizer Parlament](#), weitere Informationen in Kapitel 2.1.

Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Wirkungen wurden in den Projekten und bei verschiedenen Themengruppen erzielt?</li> <li>▪ Welchen Beitrag leisteten die Projekte zur Erreichung der Ziele gemäss BG Innotour Art. 2? Wurden die formulierten Ziele wirtschaftlich/effizient erreicht?</li> <li>▪ Wurden die Projekte nach Innotour-Projektabschluss weitergeführt?</li> <li>▪ Konnten die Projektergebnisse auch ausserhalb des Projekts Wirkungen erzielen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirksamkeit</li> <li>▪ Effektivität (Zielerreichung)</li> <li>▪ Kohärenz</li> <li>▪ Effizienz</li> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Multiplikatoreffekte</li> </ul>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welchen Beitrag leistet Innotour zu den Voraussetzungen gemäss BG Innotour Art. 3 (Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltige Entwicklung im Tourismus, Beschäftigungsmöglichkeiten)?</li> <li>▪ Welchen Beitrag leistet Innotour zur nachhaltigen Entwicklung (insb. zu den Zielen und den drei Schwerpunktthemen der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes SNE 2030)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effektivität (Zielerreichung)</li> <li>▪ Wirksamkeit</li> </ul>
<b>II. Vollzug</b>		
Einreichungs- und Prüfprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist der Einreichungs- und Prüfprozess (inkl. der neu eingeführten formalen Anforderungen) zweckmässig und angemessen?</li> <li>▪ Ist der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Gesuchstellenden und für das SECO zweckmässig?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zweckmässigkeit</li> <li>▪ Angemessenheit</li> <li>▪ Aufwand/Effizienz</li> </ul>
Überwachung, Kontrolle und Begleitung geförderter Projekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten wurden durchgeführt?</li> <li>▪ Ist die Überwachungs- und Kontrolltätigkeit des SECO zweckmässig und angemessen?</li> <li>▪ Ist der mit der Überwachungs- und Kontrolltätigkeit verbundene zeitliche und finanzielle Aufwand für die Gesuchstellenden und für das SECO zweckmässig?</li> <li>▪ Wie könnte die Überwachungs- und Kontrolltätigkeit noch verbessert werden (u.a. Prüfung Durchführung von unabhängigen Projektrevisionen)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Art der durchgeführten Tätigkeiten</li> <li>▪ Zweckmässigkeit</li> <li>▪ Angemessenheit</li> <li>▪ Aufwand/Effizienz</li> </ul>
Informationstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Informationstätigkeiten gemäss Art. 7 wurden durchgeführt?</li> <li>▪ Konnte die Informationsdiffusion bei geförderten Projekten verbessert werden?</li> <li>▪ Gibt es Ansätze, wie wichtige Erkenntnisse aus beispielhaften Projekten vom SECO noch effizienter als bis anhin in die Tourismuswirtschaft hineingetragen werden können bzw. wie der Nachahmungswettbewerb gestärkt werden kann?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Art der vorhandenen Informationen</li> <li>▪ Reichweite der Informationen</li> <li>▪ Effektivität</li> <li>▪ Effizienz</li> </ul>
Überbetrieblichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist die 2010 neu konzipierte gesetzliche Grundlage betreffend Anforderung zur Überbetrieblichkeit angemessen und zweckmässig?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zweckmässigkeit</li> <li>▪ Angemessenheit</li> </ul>
Förderung von Kleinprojekten sowie Vorprojekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie soll mit Kleinprojekten resp. indirekter Förderung über Innotour in Zukunft umgegangen werden?</li> <li>▪ Sollen über Innotour in Zukunft unter Umständen auch Initial-Förderungen nur von frühen Projektphasen etwa im Sinne von Vorprojekten, erweiterten Machbarkeits- und Vorabklärungen möglich sein?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effektivität</li> <li>▪ Zweckmässigkeit</li> <li>▪ Effizienz</li> </ul>

Vergleich mit Vollzug anderer Förderinstrumente des Bundes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie ist der Vollzug bei anderen Förderinstrumenten des Bundes organisiert?</li> <li>▪ Welche finanziellen und personellen Mittel stehen für den Vollzug von anderen Förderinstrumenten des Bundes zur Verfügung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation Vollzug</li> <li>▪ Kosten/Effizienz</li> </ul>
Auswirkungen der Covid-Pandemie auf den Innotour-Vollzug	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie beeinflusste die Covid-19-Pandemie den Vollzug von Innotour?</li> <li>▪ Welche Lehren wurden aus der Pandemie gezogen?</li> <li>▪ Wie wurden die gezogenen Schlüsse umgesetzt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirkung</li> <li>▪ Grad der Umsetzung von lessons learnt</li> </ul>
Internationaler Vergleich der Innovationsförderung im Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie sieht die tourismusbezogene Innovationsförderung im Ausland (auf regionaler und nationaler Ebene) sowie im Inland (auf kantonaler und institutioneller Ebene) aus? Wie wird die Innovationsförderung auf operativer Ebene umgesetzt?</li> <li>▪ Welche personellen und finanziellen Ressourcen werden für die Innovationsförderung eingesetzt (Effizienz)? Welche Massnahmen werden getroffen, um die korrekte Verwendung der Mittel zu garantieren (Sicherheit)? Wie niederschwellig und anwenderorientiert sind die Fördergefässe (Nutzerfreundlichkeit)?</li> <li>▪ Was kann Innotour aus den Vergleichen lernen? Welcher allfällige Anpassungsbedarf bei Innotour ergibt sich?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Punktuelle und zielgerichtete Bearbeitung von Wissenslücken (aus Teil I und II)</li> <li>▪ Lessons learnt</li> </ul>
<b>III. Weiterentwicklung Innotour</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Empfehlungen zur Wirkungsmaximierung von Innotour sowie zur Weiterentwicklung des Vollzugs lassen sich aus den Ergebnissen der Evaluation ableiten?</li> <li>▪ Wie lassen sich die Empfehlungen priorisieren?</li> <li>▪ Welche der Empfehlungen erfordern Anpassungen an Gesetz und Verordnung?</li> <li>▪ Welche der Empfehlungen erfordern Anpassungen im Vollzug?</li> <li>▪ Welche allfälligen Auswirkungen ergeben sich aus den Empfehlungen auf die finanziellen und personellen Ressourcen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung</li> <li>▪ Priorisierung</li> <li>▪ Rechtlicher Anpassungsbedarf</li> <li>▪ Ressourcenbedarf</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU basierend auf Pflichtenheft SECO.

### 1.3. Methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Evaluation haben wir auf verschiedene Methoden zurückgegriffen, welche nachfolgend kurz erläutert werden.

#### Dokumenten- und Datenanalysen

Im Rahmen der Evaluation wurden verschiedene Dokumente und Daten analysiert:

- Projektträger:innen müssen neu zwei Jahre nach Projektabschluss einen Wirkungsbericht beim SECO einreichen. Die bereits verfügbaren Wirkungsberichte<sup>9</sup> wurden systematisch ausgewertet.

<sup>9</sup> Es lagen neun Wirkungsberichte vor. Eine Auflistung der Projekte befindet sich im Annex A5.

- Um die geförderten Projekte zwischen 2012 und Mitte 2023 systematisch zu erfassen und darzustellen, wurde die Innotour-Projektdatenbank (Excel-File) entlang verschiedener Kriterien ausgewertet.
- Alle den Gesuchstellenden im Mai 2024 verfügbaren öffentlichen Dokumente (gesetzliche Grundlagen, Merkblätter, Internetauftritt von Innotour) sowie die im SECO genutzten internen Dokumente, insbesondere die internen Richtlinien, bildeten die Grundlage für die Prozessanalyse des Vollzugs. Die im September 2024 publizierten FAQ wurden nachträglich gesichtet.
- Um den tatsächlichen Vollzug exemplarisch nachzuverfolgen, wurden vom SECO die Dokumente und Korrespondenz entlang des Vollzugsprozesses von sechs Projekten zur Verfügung gestellt und analysiert.<sup>10</sup>
- Analyse der öffentlich zugänglichen Unterlagen (meist via Webseite) der nationalen und regionalen Förderinstitutionen im Ausland, der regionalen Fördergefässe im Inland (NRP) sowie vergleichbarer nationaler Förderinstrumente (Innosuisse, PRE).

### **Online-Befragung**

Um ein möglichst breites Bild der Einschätzung verschiedener Akteure zu erhalten, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Die Online-Befragung umfasste sowohl die Wirkung von Innotour als auch den Vollzug. Die standardisierte zweijährliche Vollzugsbefragung war in die Online-Befragung integriert. Alle verfügbaren Projekte ab 2012 bis Mitte 2023 wurden zu den Wirkungen befragt. Der Vollzugsteil richtete sich an alle Gesuchsteller:innen zwischen 2017 und 2024. Insgesamt haben 129 Personen an der Online-Befragung teilgenommen. Weitere Infos zur Online-Befragung finden sich im Annex A2.

### **Fallbeispiele**

Im Rahmen der Wirkungsanalyse wurden acht Projekte vertieft analysiert. Dafür wurden Projektverfügungen, Zwischen- und Schlussberichte der Projekte gesichtet und Interviews via Videokonferenz mit den verantwortlichen Personen durchgeführt. Die Projekte wurden in Absprache mit dem SECO ausgewählt. Bei der Auswahl der Projekte wurde darauf geachtet, Projekte aus unterschiedlichen Sprachregionen, mit variierenden Projektgrössen, sowohl nationale Projekte als auch regionale Modellvorhaben und mit unterschiedlichen thematischen Ausrichtungen auszuwählen. Zudem wurde darauf geachtet, sowohl Projekte zu betrachten, die bereits seit längerer Zeit abgeschlossen sind (Förderperiode 2012-2015), als auch solche, die vor

---

<sup>10</sup> Es lagen Unterlagen zu 3 exemplarischen Projekten und 3 Projekten bei denen eine Prüfung vor Ort stattgefunden hat vor. Eine Auflistung der Projekte befindet sich im Annex A7.

wenigen Jahren beendet wurden (2016-2019) oder erst kürzlich abgeschlossen wurden (2020-2023). Folgende Fallbeispiele wurden vertieft beleuchtet:

- **HOKO:** Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ (HotellerieSuisse)
- **Hotelspitex:** Nationale Kooperations- & Vermittlungsplattform für Hotellerie und Spitexleistungen (Claire & George)
- **DDI:** Destination Digitalement Intégrée (Swiss Peak Experience)
- **EasyCheckIn** (Union fribourgeoise du Tourisme)
- **I AM PRO SNOW** – Die Kampagne für nachhaltigen Wintersportgenuss in der Schweiz (Stiftung myclimate)
- **PSFH:** Premium Swiss Family Hotels (Hotelkooperation Premium Swiss Family Hotels)
- **discover.swiss:** discover.swiss Plattform – Weiterentwicklung, Test- und Aufbauphase (Genossenschaft discover.swiss)
- **Hospitality Booster:** das Innovationsnetzwerk für die Branche (HotellerieSuisse)

Für alle acht Projekte befindet sich im Annex A3 ein zusammenfassendes Factsheet.

### **Thematische Fokusgruppen**

Insgesamt haben wir vier Fokusgruppengespräche durchgeführt. Ziel der Fokusgruppen war es, die Wirkungen von Innotour nach Themenbereichen vertieft mit einer breiteren Gruppe an Projektträger:innen in diesem Thema zu diskutieren, eine aggregierte Perspektive einzunehmen und mit den Teilnehmenden Inputs für die Weiterentwicklung von Innotour abzuholen. Es wurden folgende Themen in je einer Fokusgruppe diskutiert:

- Barrierefreiheit
- Digitale Marktplätze im Tourismus
- Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel
- Kooperation in der Hotellerie

Die Teilnehmenden der Fokusgruppen sind im Annex A4 aufgeführt.

### **Interviews**

Zusätzlich zu den Fallbeispielen wurden Interviews mit verschiedenen Akteuren durchgeführt. Für den Vollzug wurden neun Interview-Partner:innen mit folgenden Charakteristika ausgewählt:

- Abgeschlossene Projekte, die den gesamten Prozess durchlaufen haben
- Projekte mit risikobasierter Überprüfung
- Projekte, die den aktuellen Gesuchstellprozess mit den erweiterten Anforderungen durchlaufen haben

- Projekte, die Kleinprojekte fördern
- Innotour-Expert:innen
- Interne Revision SECO

Für den nationalen und internationalen Vergleich wurden folgende Interviews geführt:

- Im benachbarten Ausland (Österreich und Deutschland) auf nationaler Ebene (österreichisches Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft und österreichische Hotel- und Tourismusbank) sowie auf regionaler Ebene (Bayerisches Zentrum für Tourismus)
- Auf kantonaler Ebene im Inland: NRP-Fachstellen in Graubünden, Luzern und Wallis
- Auf institutioneller Ebene im Inland: Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) des Bundesamts für Landwirtschaft und Innosuisse, Schweizerische Agentur für Innovationsförderung

Die interviewten Personen sind im Annex A4 aufgeführt.

#### **Validierungsworkshop**

Gegen Ende der Evaluation wurde ein Validierungsworkshop mit Innotour-Expert:innen und Fachpersonen der Branche durchgeführt, um erste Thesen zur Weiterentwicklung von Innotour zu diskutieren und validieren. Die Teilnehmenden des Workshops sind im Annex A4 aufgeführt.

## **1.4. Gliederung des Berichts**

Der vorliegende Bericht gliedert sich in sechs Teile. Kapitel 2 beschreibt Innotour und die im Zeitraum 2012-2023 geförderten Projekte. In Kapitel 3 werden Wirkungen von Innotour aus Sicht der befragten Akteure beleuchtet. Anschliessend wird in Kapitel 4 die Vollzugsanalyse dargestellt. In Kapitel 5 werden die Evaluationsfragen aus Sicht des Evaluationsteams beantwortet. Kapitel 6 schliesst mit Folgerungen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung von Innotour. Im Annex befinden sich weitere Informationen rund um die verschiedenen Methoden.

## 2. Innotour

In diesem Kapitel werden zunächst die konzeptionellen Grundpfeiler, das Wirkungsmodell und die wesentlichen Entwicklungen von Innotour seit 2012 beschrieben. Anschliessend folgt eine Darstellung der Projektförderung durch Innotour seit 2012 anhand ausgewählter Eckdaten.

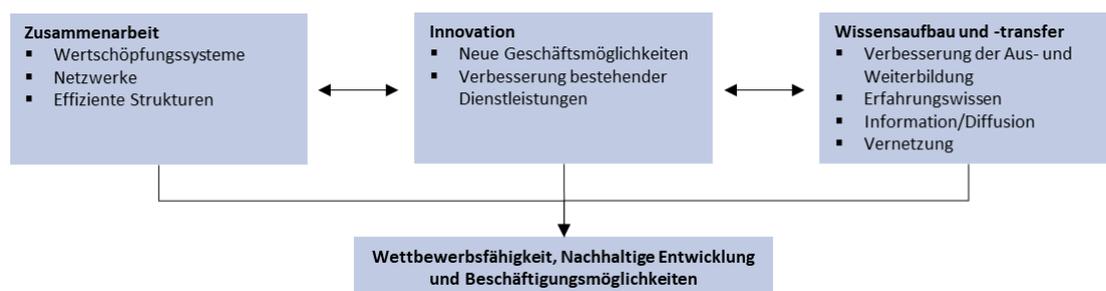
### 2.1. Konzeption von Innotour

Innotour ist ein Instrument der Standortförderung des Bundes, welche die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Volkswirtschaft erhalten und fördern soll. 1998 als befristete Massnahme eingeführt, wurde Innotour 2012 als integraler Bestandteil der Tourismuspolitik des Bundes zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismuslandes Schweiz im Bundesgesetz verankert. Das Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus trat im Februar 2012 in Kraft und bietet den rechtlichen Rahmen von Innotour.

#### Förderkonzept von Innotour

Entlang der drei Schwerpunkte Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau orientiert sich das SECO an folgendem Förderkonzept.

Abbildung 2: Förderkonzept Innotour



Grafik INFRAS/HSLU. Quelle: Homepage SECO/Innotour.

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

- **Innovation:** Innotour will Innovationen in touristischen Destinationen fördern und somit deren Wettbewerbsfähigkeit stärken. Die Innovationsförderung ist der wichtigste Schwerpunkt von Innotour.
- **Zusammenarbeit:** Innotour soll die Kooperation zwischen Leistungsträger:innen stärken. Angebote wie Transport, Verpflegung, Beherbergung und Unterhaltung sollen als gemeinsames

Produkt entwickelt und auf dem Markt angeboten werden. Dadurch sollen im Schweizer Tourismus Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

- **Wissensaufbau:** Beinhaltet zum einen den Wissensaufbau, also die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung im Tourismus. Dies soll verhindern, dass die besten Arbeitskräfte in Richtung Metropolräume abwandern. Zum andern soll die Wissensdiffusion gestärkt werden, deshalb fallen auch die Informationstätigkeit und die Verbesserung der statistischen Grundlagen unter diesen Schwerpunkt.

Die drei Innotour-Schwerpunkte beeinflussen sich gegenseitig und haben das Ziel, die **Wettbewerbsfähigkeit**, die **Nachhaltige Entwicklung** und die **Beschäftigungsmöglichkeiten** im Schweizer Tourismus zu verbessern. Seit 2021 nimmt die Nachhaltige Entwicklung einen zentralen Stellenwert als eigenständiges tourismuspolitisches Ziel ein. In diesem Kontext will die Tourismuspolitik einen übergeordneten Beitrag zur Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE 2030) leisten. Die drei Schwerpunktthemen der SNE 2030 lauten «Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion», «Klima, Energie, Biodiversität» und «Chancengleichheit».

#### **Voraussetzungen und Ziele der Projektförderung**

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

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

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

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

Die Finanzhilfe erfolgt im Grundsatz als einmalige und befristete Anschubfinanzierung für die Startphase von Projekten im Umfang von maximal 50% der anrechenbaren Kosten. Beiträge für laufende Betriebskosten werden nicht verfügt. Im Sinne einer Unterstützung länger dauernder

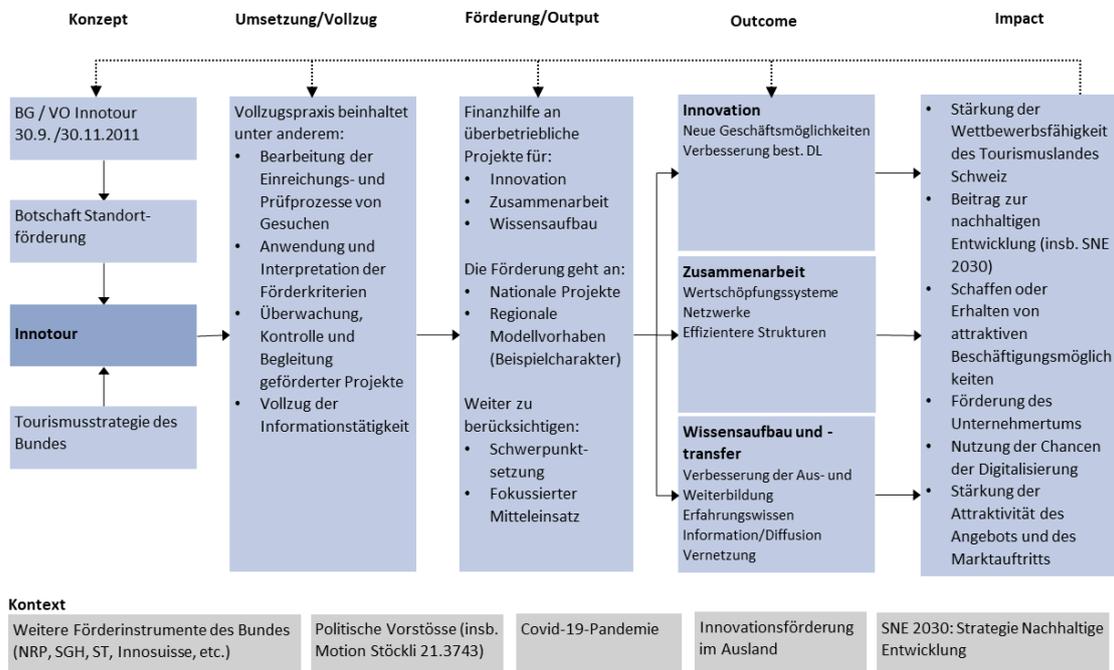
Startphasen können in Ausnahmefällen Mittel über mehr als eine Projektphase hinweg gesprochen werden. Auch in der aktuellen Botschaft zur Standortförderung 2024-2027 wurde erneut betont, dass die Innotour-Finanzhilfen auf einmalige Anschubhilfen beschränkt werden sollen (Bundesrat 2023, S. 50).

Auch wenn grundsätzlich an dieser Anschubfinanzierung festgehalten werden soll, so gibt es dennoch Forderungen nach alternativen Förderformen im Tourismus. Beispielsweise fordert die 2021 eingereichte Motion<sup>11</sup> des Alt-Ständerates Hans Stöckli eine langfristige Finanzierungsmöglichkeit im Tourismus bei Projekten für nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung. Das SECO prüft zurzeit mögliche Umsetzungsvarianten.

### Wirkungsmodell Innotour

Die folgende Abbildung zeigt das Wirkungsmodell von Innotour. Das Modell wurde mit diversen Kontextfaktoren ergänzt. Diese sind zwar nicht vom SECO steuerbar, haben jedoch das Potenzial, die Wirkung der Förderung exogen zu beeinflussen und sind somit bei der Evaluation auch zu berücksichtigen.

Abbildung 3: Wirkungsmodell Evaluation Innotour



Grafik INFRAS/HSLU basierend auf SECO 2024.

<sup>11</sup> vgl. [21.3743 | Nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung im Tourismus über Innotour stärken | Geschäft | Das Schweizer Parlament](#)

### Entwicklung der Innotour-Förderung zwischen 2012 und 2023

Im Jahr 2012 trat das totalrevidierte Bundesgesetz Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus in Kraft. Die Mittel für die Förderung werden jeweils in der Botschaft zur Standortförderung für vier Jahre festgelegt. Dementsprechend ist Ende 2023 die dritte Förderperiode abgelaufen. Folgend hält ein kurzer Rückblick die Eckpunkte der drei vergangenen Förderperioden fest:

- **2012-2015:** In der ersten Förderperiode nach der Totalrevision hat der Bundesrat Innotour insgesamt 20 Mio. CHF zu Verfügung gestellt. Während Innotour schon vor 2012 die Schwerpunkte Innovation und Zusammenarbeit verfolgte, so kam ab 2012 ein dritter Förderschwerpunkt – Wissensaufbau und -diffusion – hinzu (Bundesrat 2012). Das SECO ist verpflichtet eine effiziente und effektive Vollzugsorganisation sicherzustellen. Zu diesem Zweck wird die Zufriedenheit der Gesuchsteller:innen mittels einer regelmässigen (seit 2014 alle 2 Jahre) Vollzugsbefragung erhoben.
- **2016-2019:** In der zweiten Förderperiode erhielt Innotour 30 Mio. CHF. Die Aufstockung der Mittel ist auf die Umsetzung des **Impulsprogrammes** und damit auf den Schwerpunkt der Tourismuspolitik 2016-2019 zurückzuführen. Ziele des Impulsprogrammes waren, die Folgen der Zweitwohnungsinitiative (beschleunigter Strukturwandel) zu begleiten und abzufedern wie auch zu helfen, die Herausforderungen durch den starken Franken dieser Jahre zu bewältigen (Bundesrat 2015). Neben der Evaluation von Innotour im Jahr 2018 (INFRAS/IMP-HSG 2018) wurde am Ende der Förderperiode ein interner Audit beim Innotour-Vollzug durchgeführt. Aus letzterem wurden mehrere Empfehlungen abgeleitet. Unter anderem wurde die Einführung von risikobasierten Dokumentenkontrollen empfohlen.
- **2020-2023:** In der dritten Förderperiode wurden 30 Mio. CHF vom Bundesrat für Innotour gesprochen. Die Erhöhung der Mittel<sup>12</sup> von 20 auf 30 Mio. CHF wurde u.a. durch die Digitalisierung begründet, da diese einen langfristigen Transformationsprozess hervorrufe und zusätzliche Mittel benötige (Bundesrat 2019, SECO 2021).

Um die Erholung des Tourismus nach der Covid-19-Pandemie zu beschleunigen, hat der Bundesrat im September 2021 ein **Recovery-Programm** für den Schweizer Tourismus verabschiedet. Dabei wird im Zeitraum von 2023 bis 2026 die Förderung von Innotour von sonst maximal 50% auf neu maximal 70% der anrechenbaren Kosten erhöht. Das Innotour-Recovery-Programm trat im Sommer 2023 nach einer erfolgten befristeten Gesetzesänderung in Kraft und ist nicht Teil dieser Evaluation.

---

<sup>12</sup> Das Impulsprogramm war ein befristetes Förderprogramm, welches 2019 auslief. Somit kann von einer Erhöhung der ordentlichen Mittel gesprochen werden.

## 2.2. Projektförderung 2012-2023

In diesem Abschnitt gehen wir auf die grundlegenden Eigenschaften wie Förderquote, geografische Verteilung und Projektgrösse der geförderten Projekte gemäss Innotour-Projektbank ein. In die Auswertung einbezogen wurden Projekte, welche ab 2012 bis November 2022<sup>13</sup> beim SECO eingereicht wurden. Später eingereichte Projekte wurden in Absprache mit dem SECO aufgrund des Recovery-Programms nicht in diese Analyse einbezogen.

### Förderquote

Beim SECO gingen gemäss Projektdatenbank seit 2012 bis Ende November 2022 insgesamt 323 Gesuche ein, davon haben 215 Projekte eine positive Verfügung erhalten. Die Förderquote beträgt damit 67%<sup>14</sup>. Die verbleibenden Gesuche wurden entweder zurückgezogen (80 Gesuche) oder es handelt sich um Gesuche mit negativer Verfügung oder Nichteintretensverfügung (28 Gesuche). Die nachfolgende Tabelle zeigt die Aufteilung pro Förderperiode.

**Tabelle 2: Förderquote nach Förderperiode**

Förderperiode	Anzahl Gesuche	Anzahl verfügte Projekte	Förderquote
2012-2015	99	65	66%
2016-2019	131	81	61%
2020-2023 <sup>15</sup>	93	69	74%
Total	323	215	67%

Tabelle INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour, 2012-2023, n=323.

### Finanzierung

Insgesamt wurden rund CHF 74.3 Mio. an die 215 geförderten Projekte verfügt. Der durchschnittliche Förderbeitrag pro Projekt beträgt CHF 345'625, im Median wurden CHF 220'000 pro Projekt verfügt. Der Median-Förderbetrag wie auch der durchschnittliche Förderbetrag stiegen über die Zeit an (vgl. Tabelle 3).

<sup>13</sup> Im Anschluss waren die zur Verfügung stehenden Mittel der Periode 2020-2023 ausgeschöpft (letzte Verfügungen im Februar 2023). Alle später eingereichten und verfügten Projekte zählen zum Recovery-Programm.

<sup>14</sup> Bei der Interpretation dieser Förderquote ist zu berücksichtigen, dass das SECO neben den Finanzhilfesuchen auch viele informelle Anfragen erhält und bei diesen gemäss Aussage des SECO viele negative Rückmeldungen erfolgen.

<sup>15</sup> Gemäss Zuteilung SECO in Innotour-Projektbank. Es handelt sich dabei um Projekte, die bis am 29.11.2022 eingereicht wurden. Projekte ab 1.12.2022 befinden sich in einem neuen Tab 2023-2026. In Absprache mit dem SECO wurden diese Projekte nicht miteinbezogen (Grund: Recovery-Programm).

**Tabelle 3: Median-Förderbetrag pro Projekt nach Förderperiode**

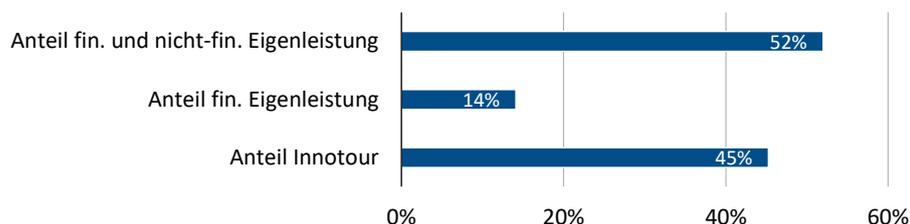
Förderperiode	Median-Förderbetrag in CHF	Durchschnittlicher Förderbetrag in CHF
2012-2015	186'000	260'908
2016-2019	225'000	375'497
2020-2023 <sup>16</sup>	267'000	390'364
Total	220'000	345'625

Tabelle INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour, 2012-2023, n=215.

Aus der Projektdatenbank des SECO zeigt sich auch die Aufteilung der Finanzierung der unterstützten Projekte. Die Finanzierung ist aufgeteilt in den Beitrag von Innotour, die Eigenleistungen und weitere Beiträge von Dritten. Der Median-Anteil des Innotour-Beitrags an den anrechenbaren Kosten beträgt 45%<sup>17</sup>. Über finanzielle und nicht finanzielle Eigenleistungen werden im Median 52% der Projektkosten gedeckt. Der mittlere (Median)Cash-Anteil (d.h. finanzielle Eigenleistungen) beläuft sich dabei auf 14% der anrechenbaren Kosten des Projekts.

**Abbildung 4: Finanzierung der geförderten Projekte**

Median Anteil an anrechenbaren Kosten gemäss SECO



Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour, 2012-2023, n=215.

Insgesamt weisen die geförderten Projekte im betrachteten Zeitraum ein Volumen von CHF 264.6 Mio.<sup>18</sup> auf, was einem Multiplikator von rund 3.6 entspricht. D.h. die Unterstützung des Bundes in der Höhe von CHF 74.3 Mio. hat weitere (finanzielle und nicht finanzielle) Mittel in der Höhe von CHF 190.3 Mio. ausgelöst.

### Projektgrösse

In Abbildung 5 wird ersichtlich, dass der Anteil an mittleren und grossen Projekten nach verfügbaren Mitteln ähnlich gross ist. Kleine Projekte machen einen kleineren Anteil von rund einem

<sup>16</sup> vgl. vorangehende Fussnote.

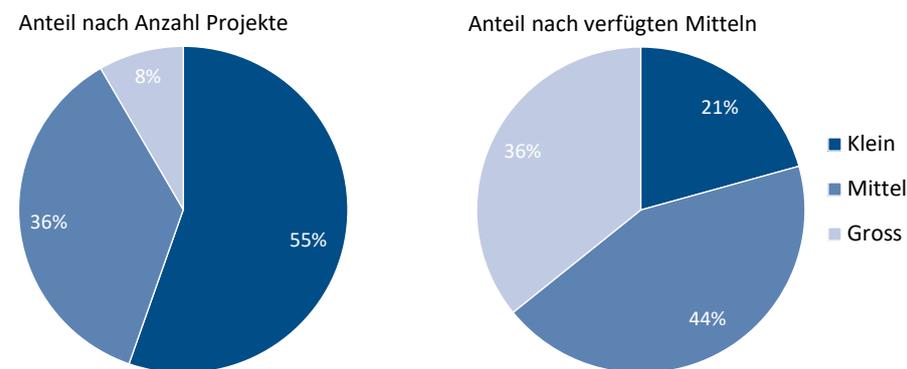
<sup>17</sup> Maximaler Beitrag: 50% der anrechenbaren Kosten

<sup>18</sup> Gemessen an den im Innotour-Gesuch angegebenen Projektgesamtkosten.

Fünftel der Mittel aus. Anders sieht die Verteilung aus, wenn man die Aufteilung nach Anzahl Projekte betrachtet. Mehr als die Hälfte der verfügbaren Projekte sind klein.

Mit CHF 37.3 Mio. floss die Hälfte der verfügbaren Mittel in die 36 grössten Projekte (12% der Projekte). Insgesamt wurden 11 Projekte mit einem Betrag von mehr als CHF 1 Mio. unterstützt.

**Abbildung 5: Unterstützte Projekte nach Projektgrösse**



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

Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour, 2012-2023, n=215.

Über die Zeit ist sowohl der Anteil kleiner Projekte, gemessen an der Anzahl als auch am Anteil der Mittel, gesunken (vgl. Tabelle 4).

**Tabelle 4: Entwicklung Anteil kleiner Projekte und Anteil der Mittel für kleine Projekte (<250'000)**

Förderperiode	Anteil kleiner Projekte	Anteil der Mittel für kleine Projekte
2012-2015	65%	29%
2016-2019	57%	21%
2020-2023 <sup>19</sup>	45%	15%
Total	55%	21%

Tabelle INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour, 2012-2023, n=215.

### Nationale Projekte und regionale Modellvorhaben

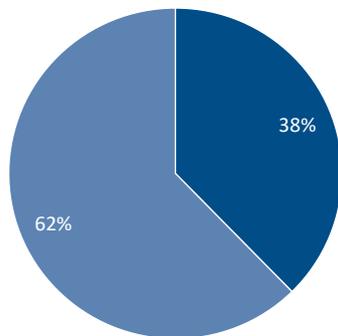
Von den insgesamt 215 geförderten Projekten sind etwas mehr als ein Drittel Modellvorhaben (81 Projekte). Sie erhielten CHF 19.9 Mio., also 27% der verfügbaren Mittel. Der durchschnittliche Förderbetrag bei Modellvorhaben liegt tiefer (CHF 245'803) als bei nationalen Projekten

<sup>19</sup> vgl. Fussnote 11.

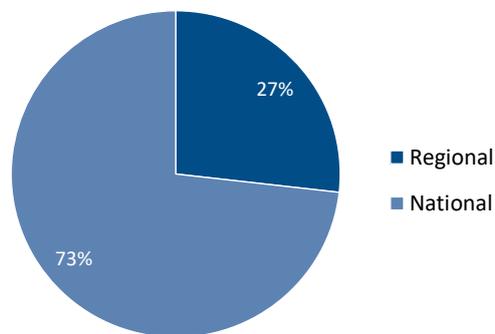
(CHF 405'965). Rund drei Viertel der Mittel, insgesamt CHF 54.4 Mio., flossen in nationale Projekte. Während die Verteilung zwischen nationalen und regionalen Projekten (Anzahl Projekte und verfügte Mittel) in den beiden jüngeren Perioden 2016-2019 und 2020-2023 ziemlich ähnlich ausfiel, lag der Anteil nationaler Projekte in der Periode 2012-2015 höher (68% der Projekte und 78% der Mittel).

**Abbildung 6: Aufteilung nationale Projekte und regionale Modellvorhaben**

Anteil nach Anzahl Projekte



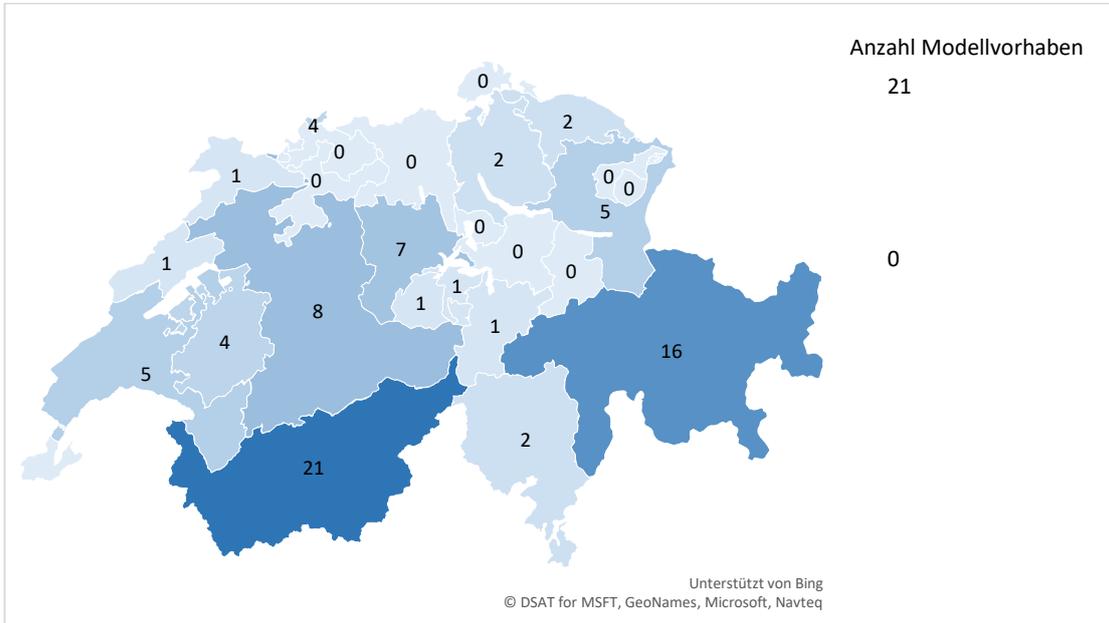
Anteil nach verfügten Mittel



Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour, 2012-2023, n=215.

Wie sich die Modellvorhaben auf die Kantone verteilen, ist in Abbildung 7 dargestellt. An vorderster Stelle sind die stark touristisch geprägten Kantone Wallis und Graubünden mit 21 resp. 16 geförderten Modellvorhaben. Auch der Kanton Bern und der Kanton Luzern gehörten mit 8 resp. 7 regionalen Projekten zu den Kantonen mit den meisten Modellvorhaben.

Abbildung 7: Geografische Verteilung der Modellvorhaben

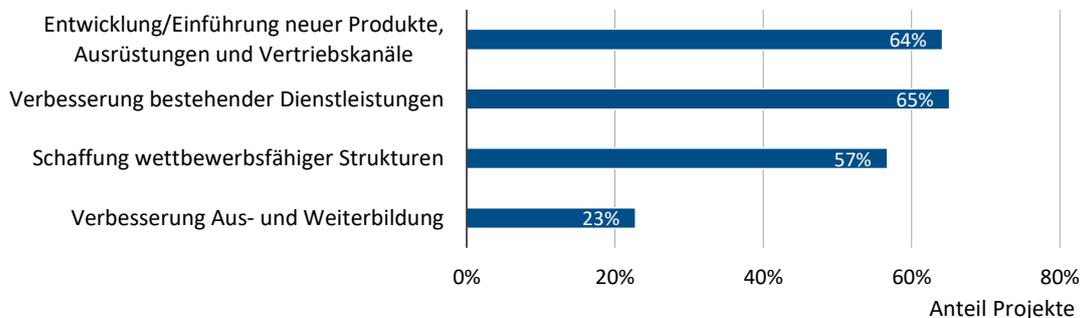


Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour, 2012-2023, n=81.

**Projektziele**

Artikel 2 im Bundesgesetz über Innotour legt die Ziele der Projektförderung fest. Alle geförderten Projekte sind diesen Zielen in der Projektdatenbank zugeordnet. Die geförderten Projekte zielen vorwiegend auf die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle, die Verbesserung bestehender Dienstleistungen und die Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen ab. Nur knapp ein Viertel der Projekte wurde dem vierten Ziel gemäss Art. 2 des Innotour-Gesetzes zugeordnet: Aus- und Weiterbildung zu verbessern.

Abbildung 8: Fördertatbestand gemäss Art. 2 Innotour-Gesetz, alle geförderten Projekte

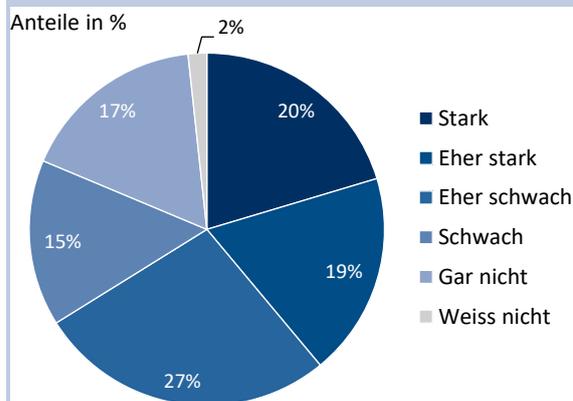


Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour, 2012-2023, n=215.

### Exkurs: Auswirkungen der Covid-19-Pandemie

Die Tourismusbranche wurde stark von der Covid-19-Pandemie getroffen. Im Rahmen der Evaluation wurde daher geprüft, welche Auswirkungen die Pandemie auf die Innotour-Projekte hatte. In den Ergebnissen der Online-Befragung<sup>20</sup> zeigt sich ein gemischtes Bild betreffend Auswirkungen der Pandemie auf den Projektverlauf und die Projektergebnisse. Die Anteile sind relativ gleichmässig verteilt über alle fünf Antwortkategorien. Projekte, die die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie als (eher) stark beurteilen, sind mit rund 40% etwas weniger häufig als Projekte, die von keinen oder (eher) schwachen Auswirkungen berichten (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Auswirkungen Covid-19-Pandemie auf Projektverlauf und -ergebnisse



Frage: Wie stark wirkte sich die Covid-19-Pandemie auf den Projektverlauf und/oder die Projektergebnisse aus?  
 Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=59

Von den Projektträger:innen, die (eher) starke Auswirkungen der Pandemie angaben, gab eine überwiegende Mehrheit von knapp drei Viertel an, dass die Covid-19-Pandemie zu Projektverzögerungen geführt hat (vgl. Abbildung 58 im Annex A2). Weitere häufig genannte Auswirkungen sind eine Nachfragereduktion oder Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Kooperationen (je 43%). Bei zwei befragten Projekten kam es gemäss den Projektträger:innen zu einem Projektabbruch aufgrund der Covid-19-Pandemie. Auch gemäss einzelnen Ausführungen in Wirkungsberichten und den Fallbeispielen hat die Covid-19-Pandemie u.a. zu Projektunterbrüchen, einer Verschiebung der Projektschwerpunkte und generell zu Auswirkungen auf die Entwicklung der Nachfrage geführt. Mehrere Fallbeispiele im Bereich Digitalisierung berichten, dass die Relevanz dieses Themas während der Pandemie kurzfristig gesunken sei. Die befragten Akteure in den Fallbeispielen sind aber trotzdem grösstenteils der Ansicht, dass die Pandemie dem Projekt nicht geschadet habe.

<sup>20</sup> Die Fragen zur Covid-19-Pandemie wurden nur Projekten gestellt, welche zwischen 2018 und 2022 verfügt wurden. Es wurde angenommen, dass diese Projekte potenziell von der Covid-19-Pandemie tangiert waren.

### 3. Wirkungen von Innotour aus Sicht der Akteure

Welche konkreten Ergebnisse haben die geförderten Projekte erzielt und wurden die Projekte weitergeführt? Wie schätzen die verschiedenen involvierten Akteure Innotour ein? Und wie beurteilen sie die Wirkungen von Innotour? Die Einschätzungen der befragten Akteure basierend auf der Online-Befragung mit Projektträger:innen, den vertieft betrachteten Fallbeispielen, den Wirkungsberichten, den vier thematischen Fokusgruppen, den weiteren leitfadengestützten Interviews und dem Validierungsworkshop werden im nachfolgenden Kapitel dargestellt. Die einbezogenen Projekte und Akteure sind im Annex A2, A3, A4 und A5 aufgeführt.

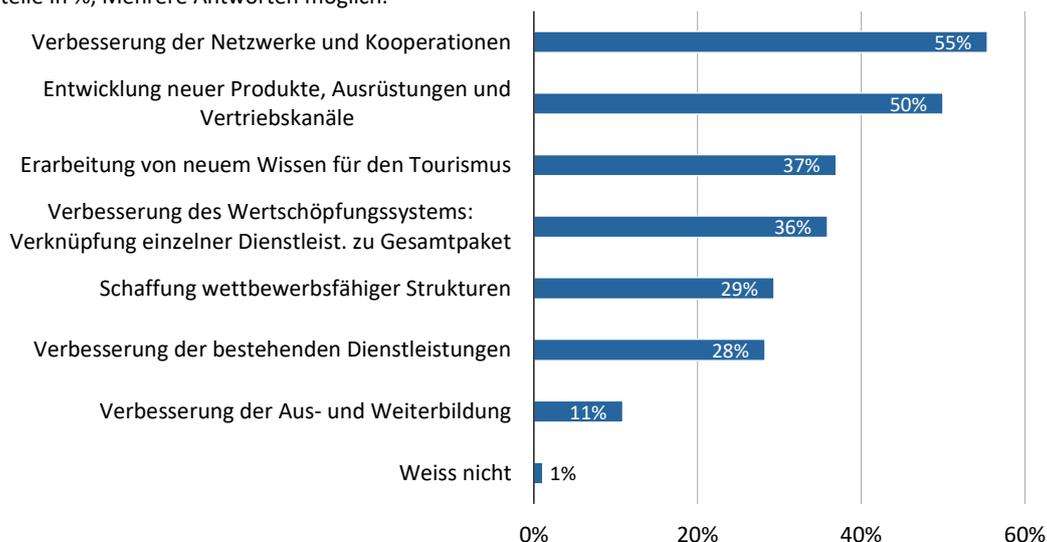
#### 3.1. Projektziele, Ergebnisse und Zielerreichung

##### Projektziele

Abbildung 10 zeigt die Hauptziele der Projektträger:innen gemäss Angabe in der Online-Befragung. Die Verbesserung der Netzwerke und Kooperationen sowie die Entwicklung und Einführung von neuen Produkten, Ausrüstungen und Vertriebskanälen sind die am häufigsten genannten Ziele. Gleich wie bereits in der Projektdatenbank ist auch hier die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung das am seltensten gesetzte Ziel.

**Abbildung 10: Hauptziele des Projekts**

Anteile in %, Mehrere Antworten möglich.



Frage: Welches waren/sind die Hauptziele des geförderten Projekts?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

### **Exkurs: Beitrag zur Verbesserung von Aus- und Weiterbildung**

Wie in Abbildung 10 zu sehen ist, stellt die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung das Ziel dar, das am wenigsten genannt wird. Was sind exemplarische Beiträge, die Projekte zu diesem Ziel leisten?

In der Online-Befragung nennen die Befragten die Entwicklung von Lehrmitteln, die Konzeption von Schulungskonzepten, die Durchführung von Schulungen, die Erarbeitung eines Zertifizierungssystems für Schulungen oder auch die Bereitstellung von Informationen auf einer Webseite mit dem Ziel, selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen. Zudem wurde in einem der betrachteten Fallbeispiele eine neue berufliche Grundbildung (EFZ) entwickelt und erfolgreich eingeführt. Ein weiteres Beispiel, welches den Wirkungsberichten zu entnehmen ist, ist die Analyse des Weiterbildungsangebotes nach Abschluss einer höheren Fachschule im Bereich Tourismus und Outdoor, worauf basierend anschliessend ein neuer Nachdiplom-Studiengang lanciert wurde.

Die verschiedenen Erhebungen haben gezeigt, dass die Aus- und Weiterbildung in gewissen Projekten das Hauptziel ist; in anderen Projekten stellt der Aspekt der Aus- und Weiterbildung nur ein Teilaspekt dar, der sicherstellt, dass die Erkenntnisse/Ergebnisse aus dem Projekt an die betroffenen Personen (z.B. das Personal) gelangen (z.B. Schulung für ein Tool, das im Projekt entwickelt wurde).

### **Zielerreichung**

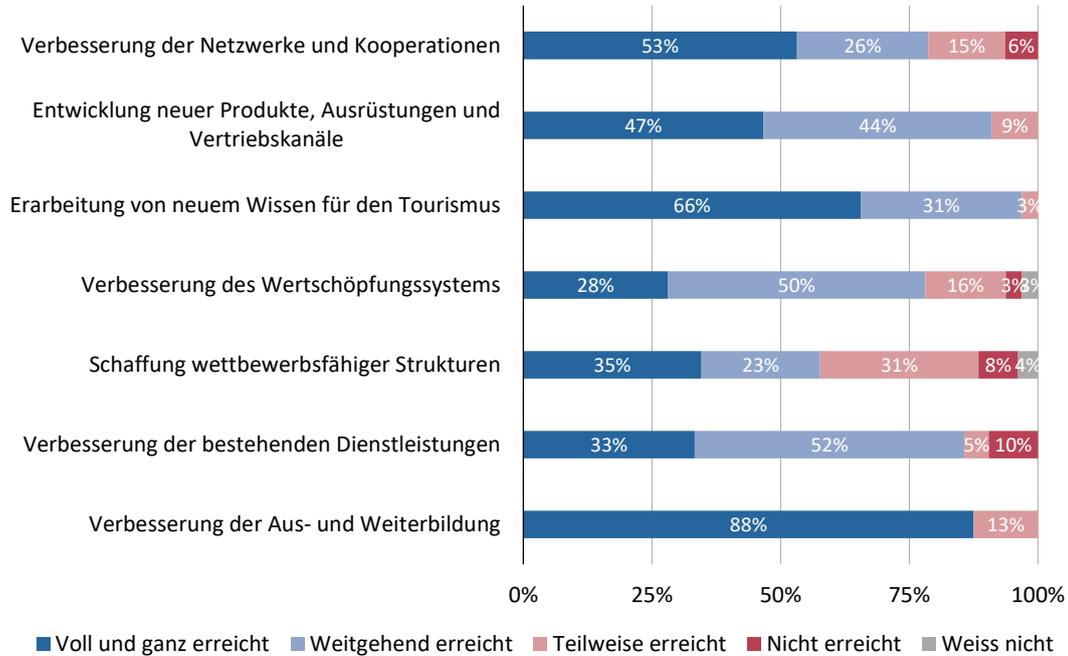
Wichtig für die Beurteilung des Projekterfolgs ist, ob die gesetzten Ziele erreicht werden konnten. Abbildung 11 bildet die Einschätzung der Zielerreichung gemäss der Online-Befragung ab. Es zeigt sich insgesamt ein positives Bild bei der Zielerreichung. Besonders gut konnten die befragten Projektträger:innen die folgenden zwei Ziele erreichen:

- Verbesserung Aus- und Weiterbildung
- Erarbeitung neuen Wissens für die Tourismusbranche

Somit wurde das Ziel, welches am wenigsten häufig gesteckt wurde (Aus- und Weiterbildung), aus Sicht der Befragten am besten erreicht. Die beiden am häufigsten genannten Ziele wurden deutlich weniger häufig, aber immer noch von jeweils knapp der Hälfte der Befragten voll und ganz erreicht. Mehrere Befragte gaben aber auch an, dass ein gestecktes Ziel nicht oder nur teilweise erreicht werden konnte. Am häufigsten trifft das auf das Ziel «Schaffung wettbewerbsfähige Strukturen» zu.

**Abbildung 11: Zielerreichung**

Anteile in %



Frage: Konnten Sie die Hauptziele erreichen?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, 8&lt;=n&lt;=45.

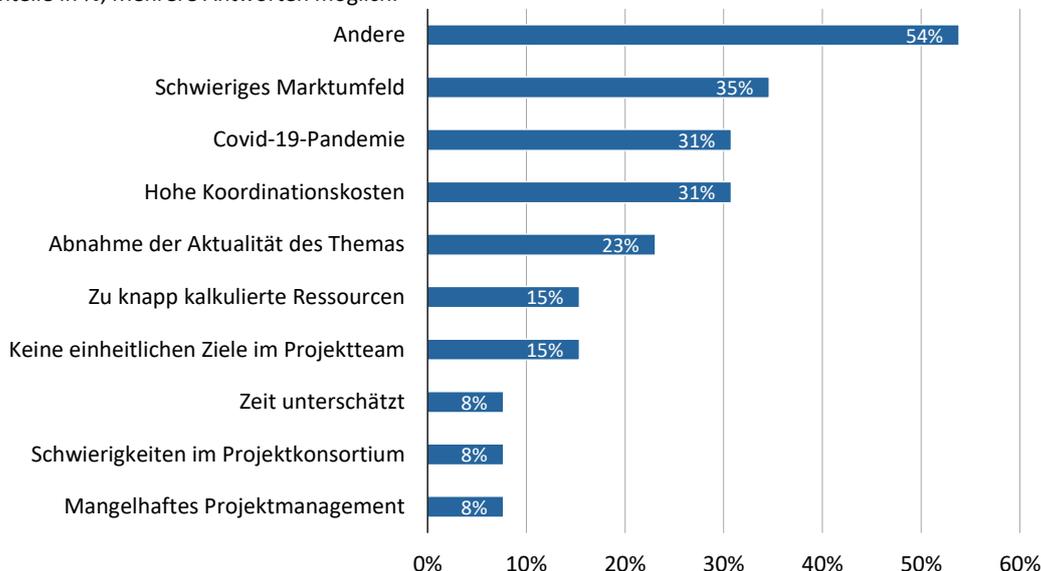
**Hemmnisse**

Die Gründe dafür, dass Ziele nicht oder nur teilweise erreicht wurden, sind gemäss den Befragten vielfältig (vgl. Abbildung 12). Unter «Andere» nannten die Befragten u.a. folgende Hemmnisse:

- Fehlende Bereitschaft, der Leistungsträger:innen, sich mit eigenen Ressourcen zu beteiligen
- Konkurrenzdenken zwischen den Akteuren
- Zu leistende Überzeugungsarbeit wurde unterschätzt (Desinteresse, Nichtwissen)

**Abbildung 12: Hemmnisse für Zielerreichung**

Anteile in %, Mehrere Antworten möglich.



Wieso konnten Sie Ihre Hauptziele nur teilweise oder nicht erreichen? Was waren Hemmnisse?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projekttäger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=26.

### *Erkenntnisse aus den Fallbeispielen*

Innotour fördert vielfältige Projekte. Entsprechend vielfältig sind auch die Projektergebnisse. In den Fallbeispielen wurden bis heute mitunter folgende konkrete Ergebnisse erzielt:

- Einführung des neuen Berufs HOKO im Jahr 2017, bisher rund 1'200 Lernende und 394 Lehrbetriebe
- Hotelplattform für Buchungen, Beratung und Vermittlung von Hotelpitex-Leistungen (Stand 2024 ca. 100 Hotels und mehr als 13 Destinationen), konstantes Wachstum der Buchungen
- Digitale Plattform (Webplattform und App) für eine Destination, über welche Gäste lokale Angebote direkt reservieren und buchen können (derzeit in 5 Destinationen, Anzahl buchbare Angebote/Nutzung je nach Destination unterschiedlich)
- IT-Plattform, die für die Gästeanmeldung und Informationsübermittlung der Gästedaten verwendet wird (ursprünglich eine Destination, derzeit in 10 touristischen Regionen/Destinationen angewendet)
- Neun grosse und ein paar kleinere Destinationen haben sich verpflichtet, ihre Bergbahnen zukünftig mit 100% erneuerbarem Strom zu betreiben. Zudem Weiterbildung der Mitarbeitenden zum Thema Klimaschutz

- Aufbau der Hotelkooperation Premium Swiss Family Hotels, mittlerweile neun Betriebe, gemeinsame Schulungen des Personals, Cross-Marketing, Wissenstransfer und gemeinsame Projekte
- Aufbau der Back-End-Serviceplattform discover.swiss (Gäste-Account, Info-Center und digitaler Marktplatz), wird von mehr als 25 Partner:innen eingesetzt
- Aufbau der Innovationsplattform Hospitality Booster, wo heute ca. 100 Ideen pro Jahr gesammelt und 5-8 Ideen pro Jahr als Pilotprojekte pilotiert werden, Koordination der Forschung und Übersetzung für Branche, Laborräume noch nicht abgeschlossen (Stand Sommer 2024)

Anhand der vertieft betrachteten Fallbeispiele kann beispielhaft illustriert werden, inwiefern die Projekte zu den Zielen gemäss Art. 2 des Innotour-Gesetzes beitragen.

**Tabelle 5: Beispielhafte Beiträge der Fallbeispiele zu Zielen gemäss Art. 2 BG Innotour**

<b>Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstung/Vertriebskanäle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancierung einer Hotelplattform rund um das Thema Barrierefreiheit mit Angeboten für Gäste mit besonderen Bedürfnissen (u.a. Spitexleistungen)</li> <li>▪ Neuer digitaler Vertriebskanal für bestehende lokale Angebote (Destination Digitalement Intégrée)</li> <li>▪ Neue Vertriebskanäle für die Hotels durch gemeinsames Qualitätslabel und Cross-Selling</li> <li>▪ Aufbau der Back-end-Plattform discover.swiss (Info-Center, Gäste-Account und digitaler Marktplatz)</li> <li>▪ Entwicklung von neuen Produkten durch Pilotprojekte (z.B. mobile Kunstaussstellung für Hotels, Co-Working Toolkit) unterstützt (Hospitality Booster)</li> </ul>
<b>Verbesserung bestehender Dienstleistungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Grundbildung Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann fokussiert auf die Gästebetreuung, dadurch steigt die Erlebnisqualität gastgewerblicher Dienstleistungen</li> <li>▪ Neue Erfassungs- und Übermittlungsart der Daten durch EasyCheckIn vereinfacht den Prozess für alle beteiligten Akteure (u.a. Hotels, Gäste) und erhöht die Datenqualität</li> <li>▪ Gäste können lokale Angebote direkt über die Plattform reservieren und buchen. Dies kann das Erlebnis für den Gast verbessern (Destination Digitalement Intégrée)</li> <li>▪ Durch die Zusammenarbeit der Hotels und die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Zielgruppe Familie steigern die Premium Swiss Family Hotels die Qualität der Dienstleistungen für Familien.</li> </ul>
<b>Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engere und strukturiertere Zusammenarbeit zwischen Hotels und Spitexorganisationen mithilfe der nationalen Kooperations- und Vermittlungsplattform Claire &amp; George</li> <li>▪ Positionierung als Vorreiter im Bereich des Einsatzes von erneuerbaren Energien durch Teilnahme an Kampagne I AM PRO SNOW verleiht der Destination Sichtbarkeit, was zu Wettbewerbsvorteil führen kann</li> <li>▪ Die an der Hotelkooperation Premium Swiss Family beteiligten Hotels positionieren sich als Familienhotels mit hohem Qualitätsstandard, heben sich so ab und profitieren von Verbundvorteilen.</li> <li>▪ Bereitstellung der digitalen Back-End-Plattform discover.swiss, die kostengünstig und individuell anpassbar ist, kann es ermöglichen, die Wettbewerbsfähigkeit national und international zu stärken.</li> <li>▪ Der Hospitality Booster sammelt, koordiniert und unterstützt innovative Ideen in der Beherbergungsbranche und verbreitet die Erkenntnisse in der Branche. Dies kann die Innovationskraft der Branche stärken.</li> </ul>

### Verbesserung der Aus- und Weiterbildung

- Neue nationale Grundausbildung EFZ Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann im Bereich Hotel-Gastro wurde erarbeitet und erfolgreich eingeführt
- Regelmässige Schulungen zur korrekten Anwendung der Erfassungsplattform EasyCheckIn
- Sensibilisierungsaktionen und Weiterbildungen für die Mitarbeitenden der Betriebe (Employee Engagement), die an der Kampagne I AM PRO SNOW teilnehmen
- Durchführung von gemeinsamen Schulungen von Mitarbeitenden der an der Hotelkooperation Premium Swiss Family Hotels beteiligten Hotels für die Zielgruppe «Familie»
- Hospitality Booster unterstützt mehrere Pilotprojekte im Bereich Aus- und Weiterbildung (z.B. Workshops mit Mix aus Wissenschaft und Praxis, Crashkurse für Quereinsteiger:innen)

Diese Auflistung ist nicht abschliessend. Für weitere Informationen vgl. Faktenblätter der Fallbeispiele im Annex.

Tabelle INFRAS. Quelle: Fallbeispiele Innotour (Interviews, Gesuche, Zwischen- und Schlussberichte)

### Zielgruppe

Als Zielgruppe des geförderten Projekts gaben die Befragten am häufigsten Tourismusdestinationen (73%), private Unternehmen (58%) und Tourist:innen (41%) an (vgl. Abbildung 59 in Annex A2).

### *Erkenntnisse aus den Fallbeispielen und Wirkungsberichten*

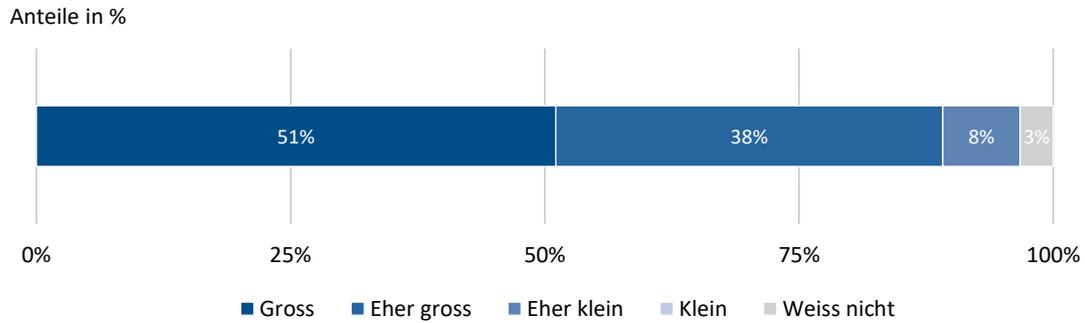
In den Fallbeispielen zeigt sich, dass einige Zielgruppen gut erreicht werden konnten. Z.B. übersteigt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen des Berufs Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann das Angebot, die Anzahl Buchungen auf Claire & George steigt oder Projekte wurden auf weitere Destinationen ausgeweitet. Trotzdem berichten auch mehrere Projekte, dass es aufwändiger als gedacht war, an die Zielgruppe zu gelangen (u.a. viel Überzeugungsarbeit nötig).

## 3.2. Mehrwert und Additionalität

### Mehrwert der Projekte

Wie beurteilen die Projektträger:innen den Mehrwert und Nutzen Ihres Projekts im Vergleich zum Gesamtaufwand? Abbildung 13 zeigt, dass der Mehrwert – auch im Vergleich zu den Kosten – von den online befragten Projektträger:innen als relativ hoch eingeschätzt wird. Die Hälfte (51%) der Befragten schätzt den Mehrwert des Projekts im Vergleich zum Gesamtaufwand als gross ein.

**Abbildung 13: Mehrwert der Projekte**



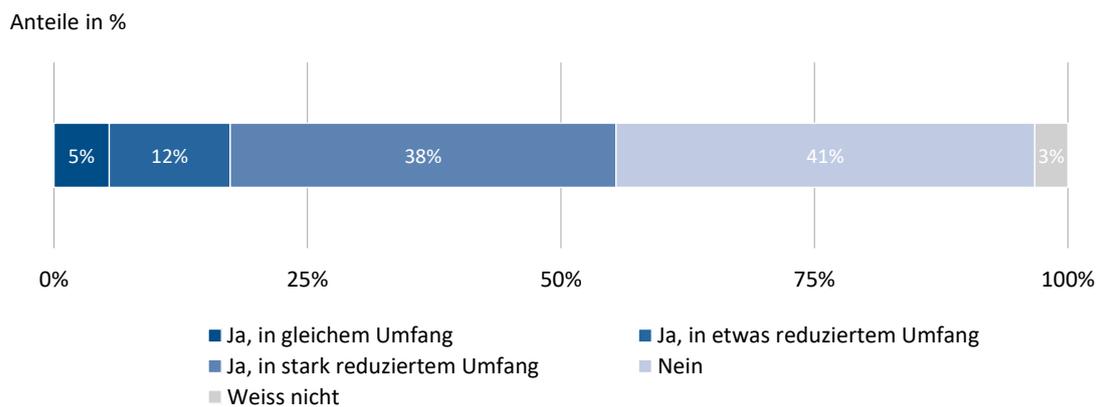
Frage: Wie beurteilen Sie den Mehrwert und Nutzen Ihres Projekts im Vergleich zum Gesamtaufwand für das Projekt?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

**Additionalität der geförderten Projekte**

Neben dem Mehrwert ist für die Evaluation der Wirkungen von Innotour auch relevant, ob die Projekte auch ohne Unterstützung durch Innotour durchgeführt worden wären oder nicht. Gemäss Angaben der Projektträger:innen in der Online-Befragung hätten 17% das Projekt auch ohne Innotour in gleichem oder etwas reduziertem Umfang durchgeführt. Rund vier von fünf Projekte (79%) wären gemäss eigenen Angaben ohne Innotour nicht oder nur in stark reduziertem Umfang durchgeführt worden.

**Abbildung 14: Additionalität**



Frage: Hätten Sie das geförderte Projekt auch ohne Unterstützung durch Innotour oder eine anderweitige externe Finanzierung oder Förderung weiterverfolgt?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

### *Erkenntnisse aus den Fallbeispielen*

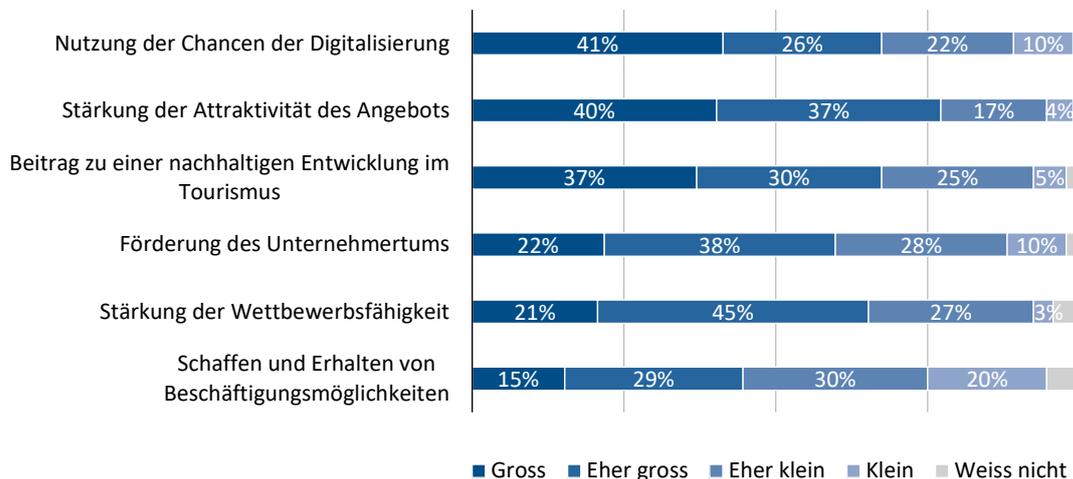
Auch in den Fallbeispielen und den Fokusgruppen wurde mehrfach erwähnt, dass das Projekt ohne Innotour nicht oder nicht in derselben Form durchgeführt worden wäre. Insbesondere im Bereich Kooperation verschiedener Akteure wird Innotour von mehreren Befragten ein spezieller Mehrwert zugeschrieben. Mehrere berichten auch, dass Innotour das Projekt beschleunigt habe.

### **3.3. Beitrag zu übergeordneten Zielen von Innotour**

Gemäss dem Artikel 3 des Innotour-Bundesgesetzes werden Vorhaben nur durch Innotour unterstützt, wenn sie die Wettbewerbsfähigkeit stärken, zu einer nachhaltigen Entwicklung des Tourismus beitragen und attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen oder sichern. Darüber hinaus hält die Tourismusstrategie des Bundes (Bundesrat 2021a) weitere Ziele fest, bspw. die Förderung von Unternehmertum, Nutzen der Chancen der Digitalisierung oder Stärkung der Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts. Die Projektträger:innen wurden in der Online-Befragung dazu aufgerufen, den Beitrag ihres Projektes an die jeweiligen Ziele einzuschätzen (vgl. Abbildung 15). Den höchsten Beitrag leisten die Projekte aus Sicht der Befragten zur Nutzung der Chancen der Digitalisierung, zur Stärkung der Attraktivität des Angebots sowie zur nachhaltigen Entwicklung (jeweils knapp 40% grosser Beitrag). In Bezug auf die anderen drei Ziele geben deutlich weniger Befragte einen grossen Beitrag ihres Projekts an. Insbesondere bei der Beschäftigung fällt der Anteil besonders tief aus: nur 15% der Befragten geben an, durch ihr Projekt einen grossen Beitrag zu diesem Ziel zu leisten.

**Abbildung 15: Beitrag zu den Innotour- und Tourismusstrategie-Zielen**

Anteile in %



Frage: Bitte beurteilen Sie das Ausmass des Beitrags Ihres Projektes zu den nachfolgend aufgelisteten Zielen.

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

### *Erkenntnisse aus den Fallbeispielen*

Die Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung wurden auch in den Fallbeispielen betrachtet. Grundsätzlich ist es schwer, hier eine direkte Wirkung nachzuweisen, da sie sich oft indirekt und auch oft erst über eine längere Zeit zeigt. Aus Sicht der befragten Projektträger:innen tragen die Projekte auf verschiedene Weise zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei. Dies beispielsweise, indem das geförderte Projekt den Zugang zu Innovationen für kleinere Akteure vereinfacht, Kooperationen aufgebaut und Synergien genutzt würden, Prozesse optimiert und Angebote weiterentwickelt würden. Eine direkte Beschäftigungswirkung ist oft nicht Ziel des Projekts und eine konkrete Einschätzung für die Befragten kaum möglich. Mehrere Fallbeispiele tragen gemäss Eigeneinschätzung aber zur Steigerung der Attraktivität der Branche als Arbeitgeberin bei.

## 3.4. Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung

Seit dem Jahr 2021 ist der Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung fester Bestandteil der Tourismusstrategie des Bundes. Auch wenn der Schwerpunkt weiterhin auf der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Tourismusakteure liegt, soll die Tourismuspolitik einen verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt fördern und der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung tragen.

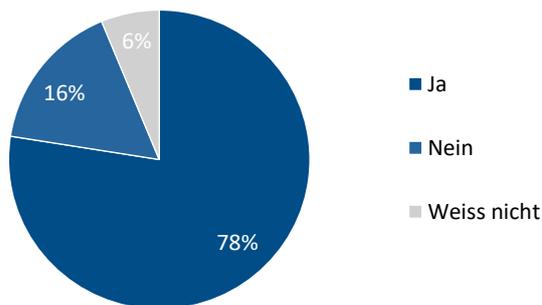
### Weiterführung der Projekte

Innotour versteht sich als Instrument, welches Projekten eine Anschubfinanzierung verleiht, so dass diese idealerweise nach der Unterstützung durch Innotour selbsttragend weitergeführt werden können.

Abbildung 16 zeigt, dass mehr als drei Viertel der Projekte nach Ablauf der Innotour-Unterstützung weitergeführt wurden. Dabei ist zu beachten, dass die Online-Befragung ein verzerrtes Bild zeigen könnte, da davon auszugehen ist, dass eher Personen an der Online-Befragung teilnehmen, die das Projekt weitergeführt haben.

**Abbildung 16: Weiterführung der Projekte nach Innotour-Unterstützung**

Anteil in %



Frage: Wird/wurde Ihr Projekt nach der Innotour-Unterstützung weitergeführt?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=80.

Die befragten Projekte werden in diversen Arten und Formen weitergeführt. Die Möglichkeiten der Fortführung sind vielfältig und können in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- **Fortführung des Projektes:** Fortsetzung des Betriebs (z.B. einer Buchungsplattform oder einer Aktivität), Verwendung der erarbeiteten Grundlagen (z.B. von Schulungsunterlagen)
- **Weiterentwicklung des Projektes:** Geografische Verbreitung (z.B. zusätzliche Partner:innen), inhaltliche Weiterentwicklung und/oder Überarbeitung (z.B. zusätzliche Tools, mehr Content, Ausbau von Dienstleistungen etc.), Integration in ein anderes, bestehendes Projekt
- **Verkleinerung des Projektes:** Konzentration auf die Weiterführung von Teilprojekten, Abbruch von gewissen Projektkomponenten

Die Online-Befragung zeigt, dass der häufigste Grund für die Nicht-Weiterführung des Projekts darin liegt, dass eine Fortsetzung nach der Innotour-Unterstützung nie vorgesehen war (vgl.

Abbildung 60 im Anhang). Von den befragten Projekten war bei insgesamt 6% von Anfang an geplant, dass sie nicht weitergeführt werden (z.B. weil ein Leitfaden erstellt wurde). Weitere Gründe für das Projektende nach der Unterstützung durch Innotour sind unter anderem fehlende finanzielle oder personelle Ressourcen.

#### *Erkenntnisse aus den Fallbeispielen und Wirkungsberichten*

Von den acht vertieft betrachteten Fallbeispielen wurden mit einer Ausnahme<sup>21</sup> alle Projekte nach Projektabschluss weitergeführt. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Fallbeispielen nicht um eine repräsentative Auswahl handelt. Wie auch bereits in den Resultaten der Online-Befragung ersichtlich, wurden auch die Fallbeispiele in unterschiedlicher Form weitergeführt – je nach Art des Projekts. Beispielsweise wurden – neben einer «normalen» Weiterführung (HOKO und Hospitality Booster) – beide regionalen Projekte auf weitere Destinationen ausgeweitet (DDI und EasyCheckIn), durch neue Partner ergänzt und weitere Produkte und Dienstleistungen hinzugefügt (z.B. discover.swiss, PSFH), das bestehende Projekt weitergeführt und das Konzept im Rahmen neuer Innotour-Projekte erweitert (z.B. HotelSpitex), aber auch einzelne Teilaspekte des Projekts weggelassen (z.B. PSFH). Mehrere Projektträger:innen betonten in den Gesprächen, dass sie sich schon sehr frühzeitig (z.B. bei Einreichung des Gesuchs) mit der Planung für die Folgefinanzierung nach der Innotour-Unterstützung und somit mit einer potenziellen Weiterführung des Projekts befasst haben.

Auch die analysierten Wirkungsberichte geben Hinweise darauf, dass ein Grossteil der Projekte nach Projektabschluss – zumindest teilweise – weitergeführt werden. Bei einigen Projekten wurden nach Projektabschluss Angebote/Produkte erweitert, neue Kooperationspartner oder interessierte Destinationen gefunden oder das Konzept erweitert. Einzelne Projektträger:innen berichten aber auch, dass sie das Projekt in reduzierter Form weitergeführt haben, die Nachfrage kleiner als gewünscht ausgefallen sei oder kein selbsttragendes Finanzierungsmodell gefunden wurde.

In der Online-Befragung betonten einige Befragte, dass auch zukünftig die wirtschaftliche Nachhaltigkeit im Fokus stehen solle. Von einer Person wurde vorgeschlagen, zukünftig die Anforderungen an einen realistischen Businessplan zu erhöhen und somit die wirtschaftliche Nachhaltigkeit strikter zu beurteilen.

---

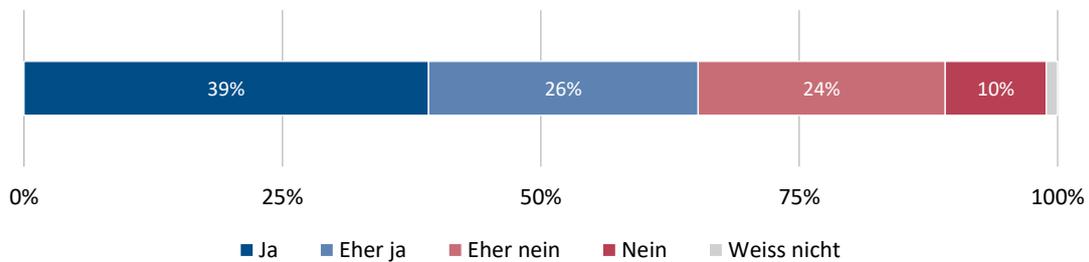
<sup>21</sup> Das Projekt stützte sich auf die internationale Initiative I AM PRO SNOW, welche sich in den letzten Jahren verändert hat: sie fokussiert nun auf breitere Themen wie Ernährung, Mobilität und Konsum. Aus diesem Grund wurde dem Schweizer Umsetzungsprojekt ein Ende gesetzt und es wurde ein neues Innotour-Projekt lanciert, welches sich auf die neue, erweiterte internationale Initiative stützt («Climate Actions 4 Companies»).

## Ökologische und soziale Nachhaltigkeit

In der Online-Befragung wurden die Befragten nach ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen (Abbildung 17) bzw. zur ökologischen Dimension (Abbildung 18) der nachhaltigen Entwicklung befragt. Bei beiden Dimensionen zeigt sich ein ähnliches Bild: knapp 40% der Projekte tragen gemäss ihrer eigenen Aussage zur sozialen bzw. ökologischen Dimension bei. Nur ein geringer Anteil der Projekte (8 bzw. 10%) geben an, keinen Betrag zur sozialen oder nachhaltigen Dimension zu leisten.

**Abbildung 17: Beitrag zur ökologischen Dimension der nachhaltigen Entwicklung**

Anteile in %

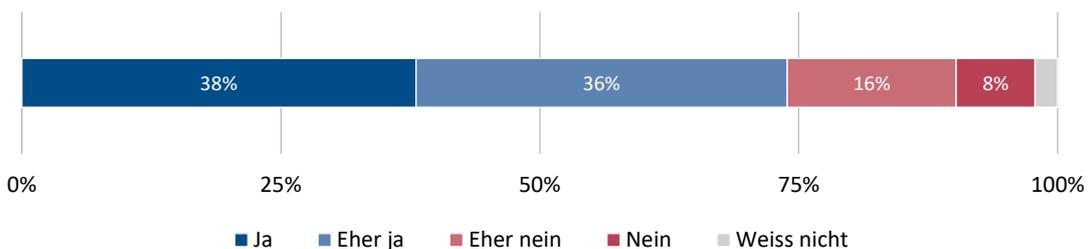


Frage: Trägt das durch Innotour geförderte Projekt zur ökologischen Dimension der nachhaltigen Entwicklung gemäss Nachhaltigkeitskonzept von Innotour bei?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

**Abbildung 18: Beitrag zur gesellschaftlichen Dimension der nachhaltigen Entwicklung**

Anteile in %



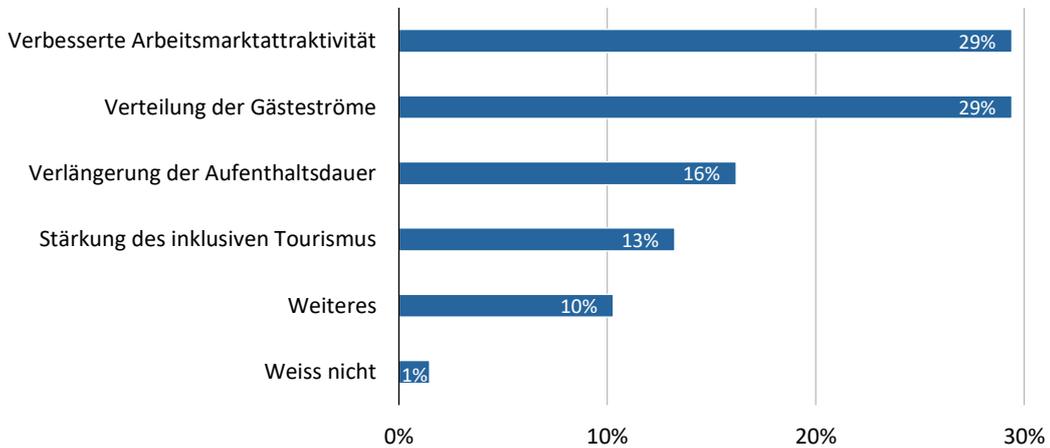
Frage: Trägt das durch Innotour geförderte Projekt zur gesellschaftlichen Dimension der nachhaltigen Entwicklung gemäss Nachhaltigkeitskonzept von Innotour bei?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

In einem zweiten Schritt wurden die Projektträger:innen gefragt, zu welchen Teilaspekten der sozialen bzw. ökologischen Dimension gemäss Nachhaltigkeitskonzept von Innotour<sup>22</sup> ihr Projekt einen Beitrag geleistet hat (vgl. Abbildung 19 und Abbildung 20). Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit leisten die Projekte insbesondere in den Bereichen «Verbesserte Arbeitsmarktattraktivität» und «Verteilung der Gästeströme» einen Beitrag. Bei der ökologischen Dimension handelt es sich vor allem um Projekte mit Bezug zur «Regionalität» und der «Nachhaltigen Mobilität».

**Abbildung 19: Beiträge zu Teilaspekten der sozialen Dimension der nachhaltigen Entwicklung**

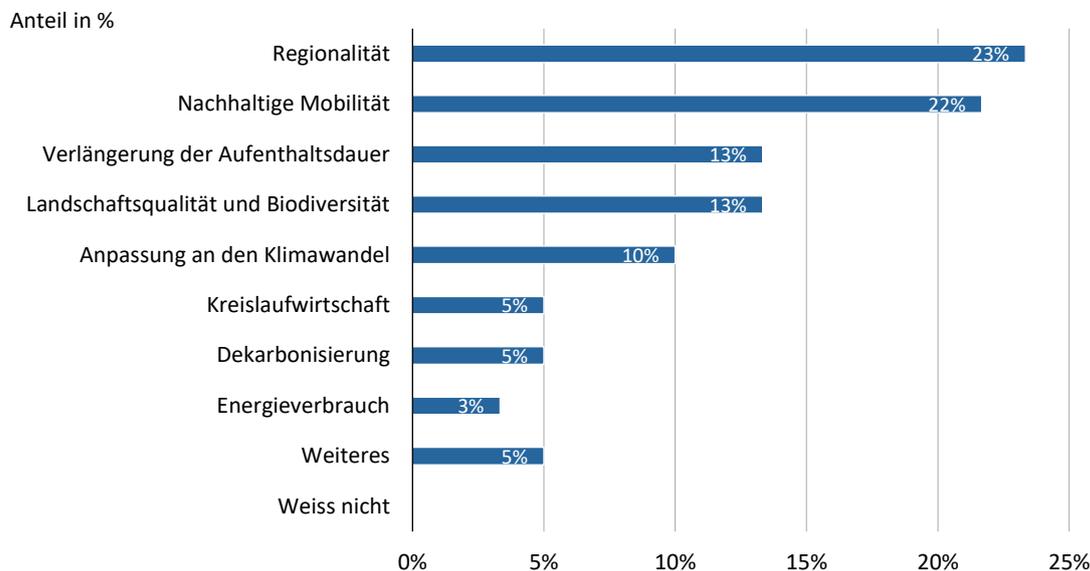
Anteile in %



Frage: Sie haben angegeben, dass das Projekt zur gesellschaftlichen Dimension der nachhaltigen Entwicklung beiträgt. Zu welchem der folgenden Teilaspekte?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=68.

<sup>22</sup> vgl. Merkblatt «Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung» unter <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour/Finanzhilfesuch.html>

**Abbildung 20: Beiträge zu Teilaspekten der ökologischen Dimension der nachhaltigen Entwicklung**

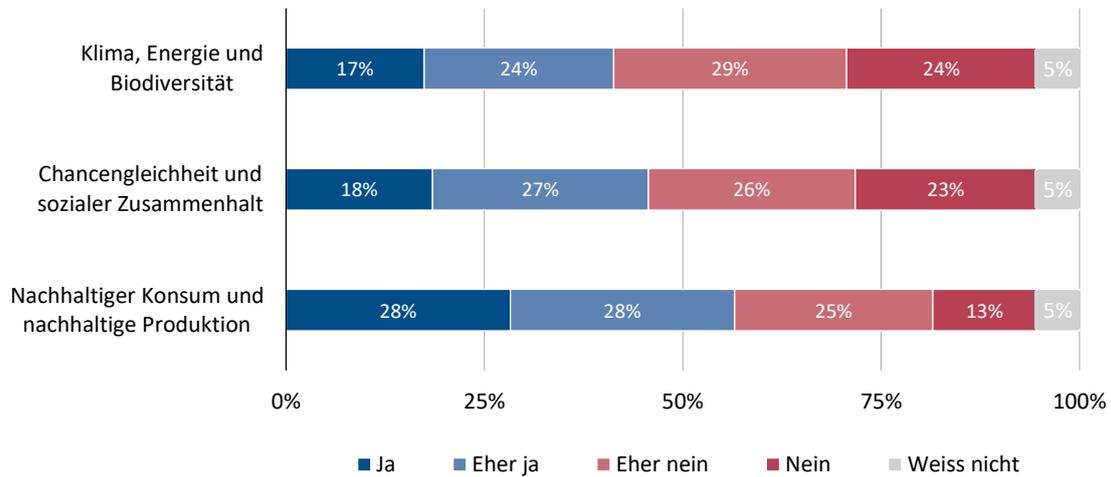
Frage: Sie haben angegeben, dass das Projekt zur ökologischen Dimension der nachhaltigen Entwicklung beiträgt. Zu welchem der folgenden Teilaspekte?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=60.

Die Tourismuspolitik des Bundes strebt an, die Schweiz in möglichst vielen Bereichen als führend in Sachen Nachhaltigkeit zu positionieren. Dabei soll sie zur übergeordneten Strategie Nachhaltige Entwicklung (SNE) 2030 beitragen, insbesondere im Hinblick auf deren drei zentrale Schwerpunkte: «Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion», «Klima, Energie und Biodiversität» und «Chancengleichheit und sozialer Zusammenhalt». Die Projektträger:innen wurden befragt, ob ihr Projekt zu einem oder mehreren Schwerpunkten der SNE 2030 beiträgt. Abbildung 21 zeigt, dass gemäss Einschätzung der Befragten der grösste Beitrag zur SNE 2030 im Bereich der nachhaltigen Produktion und Konsum stattfindet (28%). Etwas mehr als ein Drittel der befragten Projekte (38%) gibt an, zu mindestens einem dieser drei Schwerpunkte beizutragen.

**Abbildung 21: Beitrag zur SNE 2030**

Anteile in %



Frage: Trägt das durch Innotour geförderte Projekt zu einem oder mehreren Schwerpunktthemen der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 bei?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

### *Erkenntnisse aus den Fallbeispielen und Wirkungsberichten*

Bei der Mehrheit der betrachteten Fallbeispiele steht die wirtschaftliche Nachhaltigkeit im Fokus, die soziale und ökologische Nachhaltigkeit werden nicht oder nur am Rande tangiert. Da jeweils ein Projekt im Thema Barrierefreiheit und eines im Thema erneuerbare Energie vertieft betrachtet wurden, zeigen die Fallbeispiele aber auch auf, dass Innotour-Projekte mit einem spezifischen Schwerpunkt in der sozialen resp. ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit unterstützt. Zudem sind beim Hospitality Booster gemäss Aussage der Befragten viele Ideen und Pilotprojekte im Bereich Nachhaltigkeit angesiedelt.

In den Wirkungsberichten wird das Thema nachhaltige Entwicklung kaum behandelt. Der einzige Aspekt, welcher vereinzelt diskutiert wird, ist die Wirtschaftlichkeit des Projekts.

Im Validierungsworkshop wurde diesbezüglich u.a. von Einzelnen erwähnt, dass das Risiko, dass ein Projekt sich nach Abschluss der Unterstützung durch Innotour nicht selbstständig finanzieren kann bei Projekten mit einem Schwerpunkt in der sozialen und/oder ökologischen Dimension höher ausfalle. Zudem wurde von mehreren darauf hingewiesen, dass es in den letzten Jahren eine Verschärfung gegeben habe, indem Projektträger:innen heute im Innotour-Gesuch verpflichtet würden, sich zur ökologischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit zu äussern und sich somit damit auseinandersetzen. Hierfür hat das SECO auch ein entsprechendes Merkblatt erarbeitet.

### 3.5. Wirkungen bei verschiedenen Themen

Was hat Innotour im Bereich Hotelkooperationen, digitale Marktplätze, Klimaschutz und -anpassung sowie Barrierefreiheit in den letzten Jahren bewirkt? Wo konnte Innotour einen Beitrag leisten, wo bestehen Herausforderungen und wo besteht noch Potenzial? Diese Fragen wurden in vier thematischen Fokusgruppen mit Projektträger:innen diskutiert und die Ergebnisse der Diskussionen werden nachfolgend dargestellt.

#### **Kooperationen in der Hotellerie**

Hotelkooperationen sind ein wichtiges Instrument, um aktuelle Herausforderungen in der Hotellerie anzugehen. Innotour hat seit 2012 zahlreiche Projekte in verschiedenen Bereichen in diesem Thema gefördert:

- Aufbau einer neuen Hotelkooperation (vgl. Fallbeispiel Premium Swiss Family Hotels im Annex A3.6)
- Weiterentwicklung von bereits bestehenden Hotelkooperationen (z.B. Entwicklung einer digitalen Plattform für eine Hotelkooperation, Schulungskonzept zur Förderung von Empathie, Tools und Hilfsmittel im Bereich Nachhaltigkeit)
- Aufbereitung von Wissensgrundlagen (u.a. Best-Practices, Checklisten) und Entwicklung eines Monitoringtools, um Wirkungen von Hotelkooperationen messen und aufzeigen zu können

Einige Projekte waren zum Zeitpunkt der Fokusgruppe noch nicht abgeschlossen. Mehrere Aussagen der Befragten weisen aber beispielhaft darauf hin, dass Projekte auch nach Projektabschluss weitergeführt werden und längerfristige Wirkungen erzielen konnten (u.a. Empathieschulung, Weiterführung der neu aufgebauten Hotelkooperation).

Insgesamt fand gemäss einzelnen Einschätzungen in den letzten Jahren eine grosse Entwicklung im Bereich Hotelkooperationen statt und das Thema habe stark von Innotour profitiert. Insbesondere sei auch die Sensibilisierung für und das Verständnis über Hotelkooperationen und deren Nutzen vorangetrieben worden. Weiter seien Hotelkooperationen gemäss einer Einschätzung einzelner Befragter von reinen Synergiepotenzialen im Einkauf (operative Ebene) zu einer verstärkten strategischen Zusammenarbeit weiterentwickelt worden und Innotour habe den Austausch zwischen verschiedenen Hotelkooperationen gefördert. Insbesondere ermögliche Innotour durch die Bereitstellung von finanziellen Mittel, dass sich Akteure überhaupt mit dem Thema befassen und daran arbeiten – und leistet so gemäss mehreren Befragten einen wichtigen Mehrwert.

Als Herausforderungen im Thema Hotelkooperationen bringen einzelne Befragte ein, dass die Hotellerie aus sehr vielen kleinen Betrieben mit wenig zeitlichen/finanziellen Ressourcen für solche Themen bestünden und dass das Knowhow der Hoteliers sehr unterschiedlich sei. Als möglicher Optimierungsvorschlag, um den Beitrag von Innotour bei Hotelkooperationen noch weiter zu stärken, nennen einzelne Befragte einen regelmässigen, durch das SECO organisierten Erfahrungsaustausch unter den Projekten im Bereich Hotelkooperationen, um stärker voneinander zu lernen. Der Bedarf wird jedoch nicht von allen Befragten geteilt.

### **Digitale Marktplätze im Tourismus**

Im Kontext der Digitalisierung haben digitale Marktplätze stark an Bedeutung gewonnen. Innotour hat in den letzten Jahren zahlreiche Projekte rund um die Entwicklung und Weiterentwicklung von digitalen Marktplätzen unterstützt. Dazu gehören einerseits regionale Modellvorhaben (u.a. im Wallis, Luzern) aber auch nationale Projekte rund um digitale Marktplätze wie beispielsweise das Projekt von discover.swiss (vgl. auch Fallbeispiel im Annex A3.7). Mehrere der Projekte befinden sich derzeit in Umsetzung.

Gemäss einzelnen Aussagen in der Fokusgruppen sei viel passiert im Bereich digitale Marktplätze und mehrere Projekte wären ohne Innotour nicht oder nur mit viel mehr Zeit möglich gewesen. Innotour hat somit einen Beitrag geleistet, um die Digitalisierungsprojekte zu beschleunigen. Zahlreiche Projekte im Bereich der digitalen Marktplätze wurden nach Innotour-Abschluss weitergeführt.

Die grösste Herausforderung aus Sicht mehrerer Befragter sind die hohen Kosten, die mit dem Aufbau eines digitalen Marktplatzes und dessen Wartung verbunden seien. Die heutige Systemarchitektur sei historisch gewachsen, es bestünden viele Einzellösungen mit hohen Kosten, auch wenn viele beim gleichen Anbieter seien, so einzelne Aussagen. Während mehrere Befragte dies eher negativ beurteilen und sich dafür aussprechen, dass es gemeinsame Lösungen brauche, weisen einzelne Befragte darauf hin, dass eine nationale Zusammenarbeit aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse und Zeitpläne herausfordernd und nur schwer möglich sei. Verschiedene Aussagen weisen darauf hin, dass in letzter Zeit verschiedene Projekte und Vorhaben zunehmend auch miteinander verknüpft werden (z.B. aktuelles Innotour-Projekt von GET LOCAL und discover.swiss, nationales Kompetenzzentrum Marktplätze, B2B-Marktplatz Wallis).

Mehrere Befragte formulieren das Ziel, dass die digitalen Marktplätze miteinander verknüpft werden sollten, d.h. die Schnittstellen der jeweiligen Systeme offen sein sollten. In diesem Zusammenhang äussern mehrere Befragte den Wunsch ans SECO nach einer stärkeren Selektion/Steuerung im Thema digitale Marktplätze und eventuell das Setzen von gewissen Zusatzbedingungen (z.B. nur offene Systeme fördern, bestehende Systeme miteinander

verknüpfen, Zusammenarbeit anregen, mehr auf nationale Lösungen setzen), um die Effizienz der eingesetzten Mittel zu steigern.

### **Klimaschutz und -anpassung**

Der Tourismus ist gefordert, seinen Beitrag zum Netto-Null-Ziel des Bundes zu leisten und sich den Auswirkungen des Klimawandels anzupassen. Innotour hat seit 2012 zahlreiche Projekte im Thema Klimaschutz und -anpassung unterstützt, u.a. in folgenden Bereichen:

- Entwicklung von Wissensgrundlagen, Strategien, Massnahmen und klimafreundlichen Angeboten (z.B. Kompass-Schnee-Szenarien und Anpassungsstrategien für Destinationen, Strategieänderung einer Destination)
- CO<sub>2</sub>-Bilanzierung (z.B. digitale Plattform für CO<sub>2</sub>-Bilanzierung, CO<sub>2</sub>-Bilanz für Destinationen berechnen und Absenkpfad mit Massnahmen definieren)
- Erarbeitung eines emissionsfreien Mobilitätskonzepts in den Alpen
- Sensibilisierung und Vernetzung rund um Klimaschutz und Klimaanpassung (z.B. KONA, ClimateActions4Tourism)
- Anreize zum Umstieg auf erneuerbare Energien (vgl. Fallbeispiel I AM PRO SNOW im Annex A3.5)

Mehrere der Projekte befinden sich derzeit in Umsetzung. Von den abgeschlossenen Projekten berichten mehrere Befragte von konkreten Wirkungen des Innotour-Projekts (mehrere Hundert umgesetzte Massnahmen, Anzahl beteiligte Betriebe, Strategieänderung und Diversifikation von Angeboten in einer beteiligten Destination, Sensibilisierungsarbeiten). Ein Befragter berichtet aber auch, dass ein Teil der geplanten Massnahmen nicht weitergeführt worden sei und die Wirkung des Projekts (je nach Destination) eher bescheiden ausfalle.

Mehrere Befragte erwähnen, dass es ohne die Unterstützung durch Innotour schwer gewesen wäre, das Projekt durchzuführen oder dass das Projekt durch Innotour beschleunigt wurde. Zudem berichten einzelne Akteure, dass Innotour die Legitimation des Projekts erhöhe und dadurch Pilotakteure dazu motiviere, mitzuhelfen.

Gemäss einzelnen Befragten hat Innotour einen grossen Mehrwert in der Vernetzung/Kooperation rund um das Thema geleistet, welche sich sonst oft nicht von selbst ergebe. Einzelne Befragte beobachten dank Innotour auch eine verstärkte Koordination von Projekten im Bereich Klimaschutz und -anpassung. Einige Befragte berichten auch davon, dass das Projekt Interesse bei weiteren Akteuren geweckt habe und Projekte teilweise von anderen Projekten inspiriert worden seien.

Als Herausforderungen für Projekte im Bereich Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel wird von mehreren Befragten genannt, dass die Priorität des Themas bei den Akteuren

oft tief sei (u.a. aufgrund des «Daily business» und fehlender Betroffenheit). Zudem dauere es lange, Gewohnheiten zu verändern. Die Kleinstrukturiertheit des Tourismus und die relativ hohe Fluktuation der Mitarbeitenden werden von einzelnen Befragten als weitere Herausforderungen genannt.

Die Befragten sehen die zukünftige Rolle von Innotour im Thema Klimaschutz und -anpassung vor allem darin, «First Mover» (d.h. Akteure, die mit gutem Beispiel vorangehen) sowie die Erarbeitung von Grundlagen (u.a. CO<sub>2</sub>-Bilanz, Szenarien) zu unterstützen, aber auch relevante Akteure zusammenzubringen und Projekte zu koordinieren (Vermeidung von Doppelspurigkeiten).

### **Barrierefreiheit**

Projekte rund um die Barrierefreiheit zielen darauf ab, die touristische Infrastruktur der Schweiz für alle Menschen zugänglich zu machen und Personen mit Einschränkungen und besonderen Bedürfnissen touristische Erlebnisse zu ermöglichen. Seit 2012 hat Innotour verschiedene Aspekte im Bereich Barrierefreiheit im Rahmen von Innotour-Projekten unterstützt. Der Fokus der geförderten Projekte liegt insbesondere auf Mobilitätseinschränkungen, wird aber auch von gewissen Projektträger:innen weiter gefasst:

- Informationen zur Barrierefreiheit von Angeboten erfassen und zugänglich machen (z.B. OK:GO und Claire & George, vgl. dazu auch Annex A3.2).
- Neue barrierefreie Angebote entwickeln (z.B. Accessible Switzerland Tour, Pärke für alle)
- Sensibilisierung für das Thema Barrierefreiheit (z.B. gegen innen für Mitarbeitende, gegen aussen)

Mehrere Projekte waren zum Zeitpunkt der Fokusgruppe noch nicht abgeschlossen. Aus Sicht einer Befragten sei man aber im Thema Barrierefreiheit bereits weit gekommen, auch wenn es noch einiges zu tun gebe. Gemäss Aussage im Fallbeispiel Claire & George (vgl. Annex A3.2) steigen aber die Buchungszahlen auf der Webseite von Claire & George beispielsweise kontinuierlich, was von einer wachsenden Marktnachfrage zeugt. Gemäss einer Einschätzung in der Fokusgruppe haben die durch Innotour unterstützten Projekte zur Sensibilisierung der Akteure beigetragen (z.B. trage Erfassung der Barrierefreiheit dazu bei, für das Thema zu sensibilisieren). Es bestünde bei der Sensibilisierung der Akteure aber weiterhin Potenzial. Der Austausch und die Vernetzung unter den Akteuren (auf nationaler Ebene, aber auch auf Ebene Destinationen) zu diesem Thema seien dank diverser Projekte signifikant gestärkt worden. So würden beispielsweise die beteiligten Destinationen in einem Projekt voneinander lernen dank einem regelmässigen Austausch. Die Projekte von Claire & George wurden von einzelnen Befragten als Vorreiterprojekte bezeichnet, welche weitere Projekte angestossen hätten. Einzelne

Befragte erwähnen, dass es sich beim Thema eher um eine Nische handle. Für die Zielgruppe könne aber viel bewirkt werden.

Herausforderungen im Thema Barrierefreiheit sehen einzelne Befragten darin, dass die meisten Akteure ohne persönlichen Bezug zum Thema kaum für das Anliegen der Barrierefreiheit sensibilisiert seien. Zudem bestehen aus Sicht einzelner Befragter oft Berührungspunkte, anderen Themen werde mehr Priorität eingeräumt und die Wertschöpfung sei oft nicht direkt ersichtlich und garantiert. Ohne die finanzielle Unterstützung durch Innotour seien solche Projekte nur schwer finanzierbar. Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass das Projekt ohne Innotour nicht in der Form hätte durchgeführt werden können.

In Bezug auf die zukünftige Unterstützung durch Innotour im Thema Barrierefreiheit wurde von einzelnen Befragten angemerkt, dass das Thema u.a. aufgrund der Alterung weiter an Relevanz gewinne und dass Pilotprojekte in diesem Thema wichtig seien. Zudem wurde von einer befragten Person darauf hingewiesen, dass die Abstützung aus der Branche zwar wichtig sei, aber auch innovative Ideen von ausserhalb der Branche zugelassen werden müssten. Zudem sei es wichtig, die Zielgruppe miteinzubeziehen. Weiter kam in der Fokusgruppe auch auf, dass Barrierefreiheit neben Mobilitätseinschränkungen auch andere Einschränkungen (z.B. Einschränkungen im Sehen) betreffe. Weiter wurde von Einzelnen der Wunsch nach einem regelmässigen Austausch zum Thema gewünscht (u.a. um gegenseitig Projekte vorzustellen).

### 3.6. Multiplikatoreffekte

Multiplikatoreffekte bei Innotour beziehen sich auf die Weitergabe und Verbreitung von Wissen sowie auf die Nachahmung erfolgreicher Modelle und Ansätze. Durch den gezielten Wissenstransfer, der auch im Förderkonzept von Innotour festgehalten wird (vgl. Abbildung 2 in Kapitel 2.1) sollen Erkenntnisse aus geförderten Projekten einer breiten Zielgruppe zugänglich gemacht werden. Modellvorhaben sollen dabei als Vorbilder dienen, um Innovationen in der Tourismusbranche anzustossen und in anderen Regionen oder Kontexten nachhaltig zu etablieren.

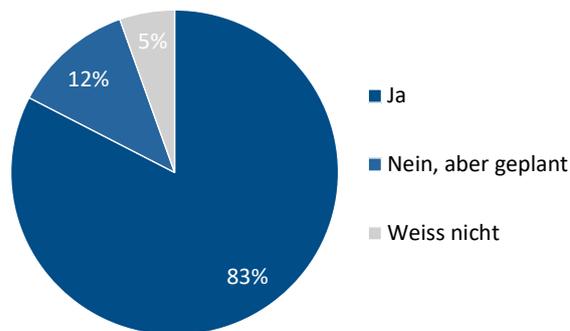
Im Bereich des Wissenstransfers und -aufbaus spielen die Projektträger:innen eine wichtige Rolle, wenn sie über ihr Projekt sowie dessen Ergebnisse informieren und so zur Informations- und Wissensdiffusion beitragen. Aus der Online-Befragung geht hervor, dass eine grosse Mehrheit (83%) die Ergebnisse ihres Projektes weiteren Akteuren ausserhalb des Projektes zugänglich gemacht haben (vgl. Abbildung 22). Ein Anteil von 12% der Befragten haben diesen Wissenstransfer für einen späteren Zeitpunkt geplant. Niemand gab an, die Projektergebnisse anderen nicht zugänglich gemacht zu haben bzw. dies nicht zu planen.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Das SECO fordert den Wissenstransfer von den Projektträger:innen mittels Auflagen ein.

**Abbildung 22: Bereitstellung der Projektergebnisse für externe Akteure**

Anteile in %



Frage: Haben Sie die Ergebnisse Ihres Projektes weiteren Akteuren ausserhalb Ihres Projekts zugänglich gemacht (z.B. Beiträge im Internet/Fachmedien, Workshops, Erfahrungsaustausch)?

Hinweis: Die Antwort «Nein» wird hier nicht angezeigt, da von keiner befragten Person genannt.

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projekträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

Ein weiterer Indikator, der als Hinweis für erfolgreiche und wirkungsvolle Projekte dient, ist die Nachahmung von Projekten bzw. der Anstoss neuer Projekte durch ein von Innotour gefördertes Vorhaben. Wie in Abbildung 23 ersichtlich ist, gaben rund die Hälfte der Befragten (51%) an, dass ihr Projekt zu weiteren Projekten oder Aktivitäten geführt habe, die nicht von ihrem eigenen Projektteam angestossen wurden. Zwischen nationalen Projekten und regionalen Modellvorhaben sind keine Unterschiede erkennbar.

**Abbildung 23: Anstoss weiterer Projekte bzw. Nachahmung durch das eigene Projekt**

Anteil in %



Frage: Haben die Ergebnisse des durch Innotour geförderten Projekts weitere Projekte oder Aktivitäten bei Akteuren angestossen, die nicht zu Ihrem Projektteam zählen (z.B. Nachahmung)?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

Die Antworten der Online-Befragung zeigen, dass der Anstoss neuer Projekte unterschiedliche Formen annimmt. In einigen Fällen stiess das ursprüngliche Projekte weitere Projekte/Produkte/Dienstleistungen in einem ähnlichen Themenbereich an – erneute Innotour-Projekte wie auch Projekte, die ohne Innotour umgesetzt wurden. In anderen Fällen wurde das Projekt in gleicher oder angepasster Form in weitere Regionen und Destinationen übertragen und dort umgesetzt. Dies passierte bspw. im Rahmen von kantonalen Förderprogrammen oder mittels der Eigenfinanzierung einer Destination. Auch ein Anstoss von Projekten ausserhalb der Tourismusbranche wurde mehrmals genannt, wobei ursprüngliche «Tourismus-Lösungen» auch für weitere Sektoren angedacht wurden (z.B. Sport oder Digitalisierung).

#### *Erkenntnisse aus den Fallbeispielen und Wirkungsberichten*

Auch in den acht Fallbeispielen werden Wirkungen ausserhalb des Projekts genannt. Einerseits geben einzelne Fallbeispiele an, dass ihr Projekt andere Akteure inspiriert, die Erfahrungen in andere Projekte eingeflossen seien und das Projekt etwas im Kanton angestossen habe. Mehrere nennen aber auch eigene Innotour-Folgeprojekte, die aus den Projekten entstanden sind (I AM PRO SNOW, Hotelpitex). Auch in mehreren Wirkungsberichten wird auf ein neues Innotour-Gesuch resp. Projekt (oder NRP) hingewiesen, das aus dem Projekt entstanden ist.

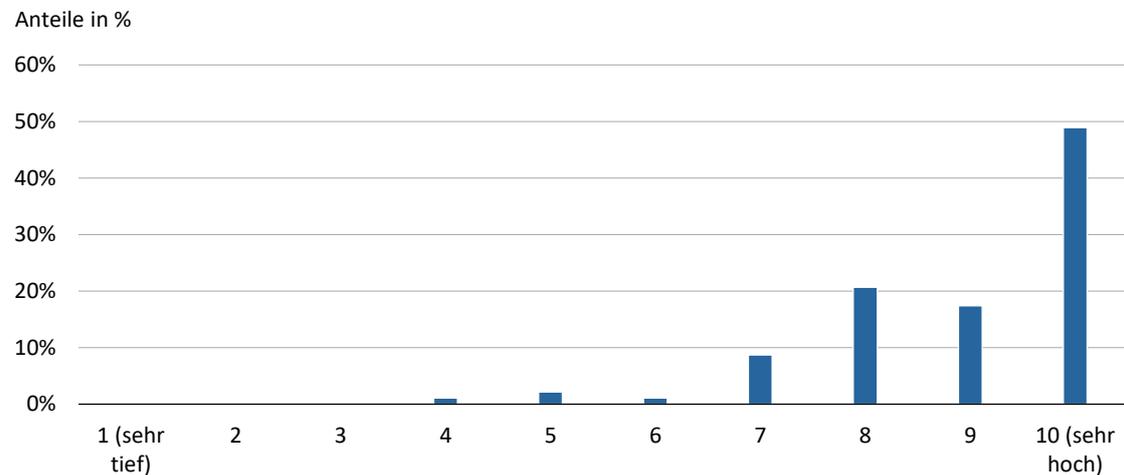
Andererseits wurden in den Fallbeispielen auch zwei regionale Modellvorhaben untersucht, in denen die Projektergebnisse jeweils auf weitere Destinationen und Akteure übertragen wurden. Im Projekt EasyCheckIn (vgl. Anhang A3.4) wurde für Fribourg Région eine neue Plattform geschaffen, welche die Daten der Gäste der Beherbergungsbetriebe zentral aufnimmt und an die relevanten Stellen in der Region weiterleitet (z.B. Tourismusbüro,

Bundesamt für Statistik, Inkassostelle Kurtaxe, Kantonspolizei etc.). Diese Plattform ist mittlerweile in neun weiteren Regionen/Destinationen im Einsatz und wird von Fribourg Région weiterhin verwaltet und weiterentwickelt. Ein anderes Beispiel ist das Projekt DDI, welches eine digitale Plattform (Web-Plattform und App) entwickelte, um eine Verbindung zwischen den Gästen und den lokalen Tourismusanbietern herzustellen (vgl. Anhang A3.3). Während der Innotour-Laufzeit wurde die Plattform in drei Standorten implementiert und seit Ende der Projektlaufzeit konnte die Plattform auf zwei weitere Destinationen ausgeweitet werden. Letztlich zu erwähnen ist, dass auch das Projekt Hotelspitex zuerst ein Pilotprojekt im Kanton Bern durchgeführt hat, bevor das Projekt auf nationaler Ebene mit Unterstützung von Innotour aufgebaut wurde.

### 3.7. Nutzen von Innotour und Verbesserungsvorschläge aus Sicht der Akteure

Der Nutzen von Innotour für den Schweizer Tourismus wird von einer deutlichen Mehrheit als sehr hoch erachtet. Auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 10 (sehr hoch) gaben 87% in der Online-Befragung einen Wert zwischen 8 und 10 an (vgl. Abbildung 24).

**Abbildung 24: Nutzen von Innotour für den Schweizer Tourismus**



Frage: Wie nützlich finden Sie das Programm Innotour für den Schweizer Tourismus?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

Im Mittel wird der Nutzen von Innotour für den Schweizer Tourismus mit einem Wert von 8.9 bewertet. Auch in den Fokusgruppen, den Fallbeispielen, den weiteren Interviews und dem Validierungsworkshop beurteilten die meisten Befragten Innotour sehr positiv. Die Zufriedenheit der Befragten mit dem Förderprogramm ist hoch.

Nichtsdestotrotz nennen die befragten Akteure in den verschiedenen Erhebungen (Online-Befragung, Fokusgruppen, Fallbeispiele, Interviews, Validierungsworkshop) auch einige Verbesserungspotenziale, um die Wirkung des Förderprogramms weiter zu steigern. Auf einer Skala von 1 bis 10 wird das Verbesserungspotenzial in der Online-Befragung mit durchschnittlich 5.9 eingeschätzt. Die Antworten weisen auf eine sehr unterschiedliche Wahrnehmung je nach Person hin (vgl. Abbildung 61 im Anhang A2). Die in den verschiedenen Erhebungen gesammelten Verbesserungsvorschläge werden nachfolgend zusammengefasst.

### **Art der unterstützten Projektträger:innen**

Verschiedene Befragte äusserten sich dazu, inwiefern eine gezielte Unterstützung bestimmter Akteursgruppen die Wirksamkeit von Innotour verbessern könnte. Genannt wurde von einigen Befragten beispielsweise eine stärkere Förderung von kleineren Akteuren (z.B. Start-ups und kleinere touristische Leistungsträger:innen) als Ergänzung zu den zahlreichen Projekten von grossen Tourismusorganisationen. In diesem Kontext wurde auch die Relevanz von regionalen Modellvorhaben und Pilotprojekten von mehreren befragten Akteuren hervorgehoben. In Bezug auf kleinere Akteure wurde mehrmals auch eine Vereinfachung der Gesuchstellung genannt, da diese für diese Akteure eine besondere Hemmschwelle darstelle. Eine Befragte wies auch darauf hin, dass die Anzahl Akteure, die Innotour-Anträge einreiche, verglichen mit der Grösse der Tourismusbranche eher klein sei.

Weiter kritisieren einzelne befragte Personen die Anzahl Projekte, welche durch Berater:innen initiiert würden<sup>24</sup>. Es solle künftig bei solchen Projekten stärker darauf geachtet werden, wo ein klarer Bedarf und Nutzen erkennbar sei. Diese Beispiele zeigen, dass die Antworten sehr vielfältig ausfallen und die unterschiedlichen Meinungen und Interessen der Teilnehmenden der Befragung widerspiegeln.

### **Weitere Förderungsmöglichkeiten nach Projektabschluss**

Von mehreren Akteuren kam in der Online-Befragung und den weiteren Erhebungen (Fokusgruppen, Einzelinterviews) der Wunsch nach längerfristigen Fördermöglichkeiten auf. Es wurden unterschiedliche Ansätze genannt. Beispielsweise nennen einzelne Befragte eine verstärkte Finanzierung von Folgeprojekten, die Verlängerung der Finanzierungshilfe für die Übergangszeit um 1-2 Jahre oder auch die Möglichkeit einer langfristigen Unterstützung nationaler Programme, die vielen touristischen Leistungsträger:innen zugutekommen<sup>25</sup>. Im Zusammenhang mit einer längeren Förderung wurde von einer Person auch vorgeschlagen, Nachahmer-

<sup>24</sup> Das SECO unterstützt mit Innotour ausschliesslich Projekte, die durch die Branche gestützt werden.

<sup>25</sup> Im Rahmen der Motion 21.3743 «Nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung im Tourismus über Innotour stärken» (sog. Motion Stöckli) werden solche verlängerten Fördermöglichkeiten zurzeit vom SECO geprüft.

Projekte von erfolgreichen Innotour-Projekten zu fördern, da diese nicht die Förderkriterien von Innotour erfüllen würden (fehlende Innovation). Gleichzeitig gab es auch einzelne Akteure, die sich explizit gegen eine verlängerte Förderung aussprachen.

### **Koordinationsrolle des SECO im Zusammenhang mit Doppelspurigkeiten**

Mehrere Befragte stellen bei der aktuellen Innotour-Förderung gewisse Doppelspurigkeiten fest. Während ein Grossteil dies eher kritisch beurteilt, sehen andere auch gewisse Vorteile darin, indem beispielsweise unterschiedliche Ansätze ausprobiert werden können.

Als mögliche Lösung für die Verringerung von Doppelspurigkeiten wird von den Befragten mehrfach eine verstärkte Koordinations- und Integrationsrolle seitens des SECO vorgeschlagen. Das SECO könne vergleichbare oder ähnliche Projekte stärker miteinander vernetzen und abstimmen, beispielsweise durch Auflagen zur Kooperation oder indem gefordert würde, dass Projekte auf bestehenden Initiativen aufbauen. Weiter wird vereinzelt ein verstärkter Austausch unter den Projekten und Hinweise auf ähnliche Projekte durch das SECO vorgeschlagen. Ziel solcher Koordination wäre es, die Zusammenarbeit innerhalb der Branche zu fördern, auf Bestehendem aufzubauen, Insellösungen zu vermeiden und die Mittel schlussendlich effizienter einzusetzen. Zudem wurde im Kontext der digitalen Marktplätze von mehreren Akteuren darauf hingewiesen, dass künftig mehr darauf geachtet werden sollte, dass ausschliesslich offene Systeme gefördert werden, damit sie miteinander vernetzt werden können.

Im Validierungsworkshop wurde bezüglich Doppelspurigkeiten diskutiert, dass es wichtig sei, auf bereits Bestehendem aufzubauen. Dies hänge auch mit dem Wissenstransfer zusammen, es seien beide Seiten gefordert. Das SECO könne eine Wissensbasis zu den Projekten schaffen (vgl. weiter unten), bei den Gesuchsteller:innen aber dann auch einfordern, diese Wissensbasis zu prüfen und aufzuzeigen, inwiefern auf Bestehendem aufgebaut, Synergien genutzt und das Projekt daran anknüpfe und inwiefern es weitergehe. Zudem wurde von Einzelnen auch erwähnt, dass eine striktere Auslegung des Innovationsverständnisses von Innotour Doppelspurigkeiten vermeiden würde.

Ein weiterer Punkt, der in den Erhebungen von einzelnen Personen aufgebracht wurde, betrifft die Koordination zwischen Innotour und weiteren Förderinstrumenten des Bundes oder auch auf kantonaler Ebene. Dabei solle das SECO eine integrierende Funktion übernehmen und die Koordination mit anderen Ämtern und Förderinstrumenten verstärken.

### **Sichtbarkeit der Projekte/Wissenstransfer der Ergebnisse**

Mehrere Akteure haben sich in den Erhebungen dahingehend geäussert, dass die Sichtbarkeit der Projektergebnisse noch verbessert werden könnte, um die Wirkung der Projekte zu verbessern und voneinander zu lernen und einen Überblick über die bereits bestehenden Projekte zu

erhalten. Es wurde mehrfach angeregt, mehr Aufwand in die Bekanntmachung der Ergebnisse der Innotour-Projekte zu stecken. Hierbei wird von mehreren Befragten die Bereitstellung der Ergebnisse, etwa in Form einer zentralen Datenbank mit den effektiven Ergebnissen, welche für alle einsehbar ist<sup>26</sup>, genannt. Im Validierungsworkshop wurde diesbezüglich darauf hingewiesen, dass möglichst auf bestehenden Datenbanken aufgebaut werden sollte (z.B. regio-suisse-Datenbank).

Weiter wird von Einzelnen vorgeschlagen, dass eine stärkere Hilfestellung durch das SECO bei Projektabschluss dazu beitragen könne, die Reichweite und Sichtbarkeit der Projekte selbst sowie deren Ergebnisse zu erhöhen, z.B. Gelegenheiten bieten für Kommunikation über das Projekt an Veranstaltungen oder in Kommunikationskanälen des SECO. Weitere Einzelvorschläge beinhalten eine intensivere Publikation der Projektergebnisse in Fachmagazinen und Zeitschriften.

Zudem besteht aus Sicht mehrerer Akteure Verbesserungspotenzial im Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Projekten (regelmässiger thematischer Erfahrungsaustausch), um die Visibilität und den Wissenstransfer zu stärken. Mehrere befragte Akteure äussern sich dabei positiv zum Format Walk the Talk.

---

<sup>26</sup> Bereits heute werden alle Projekte auf der Webseite von Innotour beschrieben. Es handelt sich dabei um Projektbeschriebe zu Beginn des Projekts.

## 4. Vollzug

Die Analyse des Vollzugs beinhaltet die Überprüfung des gesamten Prozesses, der tatsächlichen Vollzugspraxis und der Ausgestaltung der Vollzugsorganisation. Im nachfolgenden Kapitel wird die Überprüfung des Vollzugs entlang des Prozesses von der Einreichung und Prüfung der Gesuche, sowie die Begleitung, Überwachung und Kontrolle der geförderten Projekte dargestellt. Die Überprüfung des Vollzugs basiert auf der Analyse aller für den Vollzug relevanten öffentlichen Dokumente, den grundlegenden SECO-internen Arbeitsdokumenten und Richtlinien, den vom SECO zur Verfügung gestellten Unterlagen zu sechs exemplarischen Projekten, der Online-Befragung mit Projektträger:innen, den vertiefenden leitfadengestützten Interviews und den Workshops zu Vollzugsprozess, Werttreiberbaum und Validierung. Die einbezogenen Projekte und Akteure sind im Annex A4 und A7 aufgeführt. Die Einordnung der Vollzugspraxis erfolgt im Rahmen des mit dem SECO gemeinsam erarbeiteten Werttreiberbaums, des Vergleichs mit nationalen und internationalen Förderinstrumenten sowie allgemein anerkannter Praktiken aus der internen Revision.

### 4.1. Werttreiberbaum

Der Werttreiberbaum dient als Referenzmodell, um die möglichen Analyse Kriterien für die Überprüfung des Vollzugs zu strukturieren und auf den organisatorischen Kontext des SECO abzustimmen. In einem Workshop mit dem SECO wurde folgender Werttreiberbaum erarbeitet:

Abbildung 25: Werttreiberbaum



Grafik HSLU. Werttreiberbaum konsolidiert basierend auf dem Workshop vom 17.06.2024.

Die Unterscheidung von interner und externer Effizienz ist zentral, da es ein «Vollzug mit Nebenbedingungen» ist und die Zufriedenheit der Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen nicht wie bei einem privaten Betrieb ins Zentrum gestellt werden kann. Nutzerfreundlichkeit ist sekundär im Kontext der «Nebenbedingungen» einer öffentlichen Körperschaft, die basierend auf rechtlichen Vorgaben Fördermittel verteilt. Der interne Ast hat somit Priorität vor dem externen Ast des Werttreiberbaums. Die Beurteilung des Vollzugs mit dem Werttreiberbaum ist umfassender als die Vollzugserhebungen, die das SECO seit 2014 alle zwei Jahre durchführen lässt. Nachfolgende Tabelle gibt eine kurze Erläuterung der dritten Stufe des Werttreiberbaums:

**Tabelle 6: Erläuterungen zum Werttreiberbaum**

Level 2: Kategorie	Level 3: Werttreiber	Erläuterung
Kosten (direkt und indirekt)	Zeit	Zeit ist ein Treiber von Kosten. Je länger ein Prozess dauert oder je mehr Zeit für die Durchführung einer Aufgabe benötigt wird, desto höher ist in der Regel der damit verbundene Aufwand (e.g. Personal, Material) sowie die Opportunitätskosten (insbesondere Verzögerung des erwarteten Nutzens der Projekte).
Kosten (direkt und indirekt)	Ressourcen	Ressourcen (e.g. Personal, Material) sind ein Treiber von Kosten. Je höher der Aufwand an Ressourcen, desto höher sind in der Regel die damit verbundenen Kosten. Zusätzliche Massnahmen zum Management und Controlling des Vollzugsprozesses einschliesslich des damit verbundenen Risikomanagements verursacht zusätzlichen Ressourcenbedarf.
Kosten (indirekt)	Reputationsschäden	Reputationsschäden sind negative Auswirkungen, die durch Qualitätsmängel, Fehler, schlechte Leistungen oder das Eintreten von Risiken für das Ansehen und die Glaubwürdigkeit von Innoutour und dem SECO entstehen. Diese Kosten beinhalten den Vertrauensverlust und den Aufwand für Image- und Schadensbegrenzungsmassnahmen.
Nutzen	Nutzerfreundlichkeit	Nutzerfreundlichkeit beinhaltet im Wesentlichen die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen. Dies umfasst die Gestaltung des Vollzugsprozesses aus deren Sicht auf eine Art und Weise, dass dieser Prozess <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intuitiv und leicht verständlich ist (<b>Verständlichkeit</b>),</li> <li>▪ mit klarer Kommunikation über Anforderungen und Kriterien (<b>Nachvollziehbarkeit</b>),</li> <li>▪ einer einfachen Navigation durch den Prozess (<b>Selbständigkeit</b>, <b>«Hilfe zur Selbsthilfe»</b>),</li> <li>▪ und relevanten und zweckmässigen Hilfsmitteln (<b>Zweckmässigkeit</b>) ausgeführt wird.</li> </ul> Diese Hilfsmittel unterstützen die Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen, weil sie als passend empfunden werden, um das jeweilige Ziel zu erreichen und somit Zeitaufwand und Resultat als angemessen empfunden werden. Indem die Nutzerfreundlichkeit

oben genannte Bedürfnisse erfüllt, trägt die Nutzerfreundlichkeit zur Zufriedenheit der Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen bei.

Nutzen	Risikominimierung	<p>Risikominimierung bedeutet, dass die Risiken auf ein akzeptables Mass reduziert sind. Im Rahmen des SECO-Vollzugsprozesses gibt es zwei spezifische Risiken, die minimiert werden sollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zweckentfremdung oder Veruntreuung von Fördergeldern, die juristische Folgen nach sich ziehen würden.</li> <li>▪ Schäden am Ansehen und der Glaubwürdigkeit von Innotour und dem SECO in der Öffentlichkeit, die zwar keine juristischen Folgen haben, jedoch durch mediale Berichterstattung entstehen. Beispiele für Bereiche, die medial «ausgeschlachtet» werden könnten sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitnahmeeffekte, d.h. es wird etwas gefördert, was offensichtlich auch ohne Förderung erreicht worden wäre, da die Privaten sowieso investiert hätten.</li> <li>▪ Ungleichbehandlung zwischen den geförderten Projekten (z.B. bei der Anrechnung oder Handhabung von Kosten oder Spesen)</li> </ul> </li> </ul> <p>Faktoren, die zur Risikominimierung beitragen sind u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparenz (siehe separate Erläuterung)</li> <li>▪ Konsistenz (siehe separate Erläuterung)</li> </ul>
Nutzen	Transparenz	<p>Transparenz stellt sicher, dass relevante Informationen für alle Beteiligten zugänglich sind. Informationszugang baut Vertrauen auf. Gleichzeitig erleichtert Transparenz die Identifizierung und das Management von Risiken. Sie ermöglicht es, potenzielle Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und zu beheben, bevor sie zu Problemen führen können.</p>
Nutzen	Konsistenz	<p>Konsistenz geht oft mit der Standardisierung von Verfahren und Prozessen einher. Dies verringert potenzielle Risiken, die durch inkonsistente oder unklare Abläufe entstehen könnten. Gleichzeitig resultiert eine Standardisierung von Verfahren und Prozessen in mehr <b>Gleichbehandlung</b>, besserer <b>Vorhersehbarkeit</b> und mehr <b>Nachvollziehbarkeit</b>. Somit erhöht sich auch die Nutzerfreundlichkeit aus Sicht der Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen.</p>

Tabelle HSLU.

Mittels dieses Werttreiberbaums werden in Kapitel 4.9 die Erkenntnisse von Kapitel 4 zusammengefasst und eingeordnet.

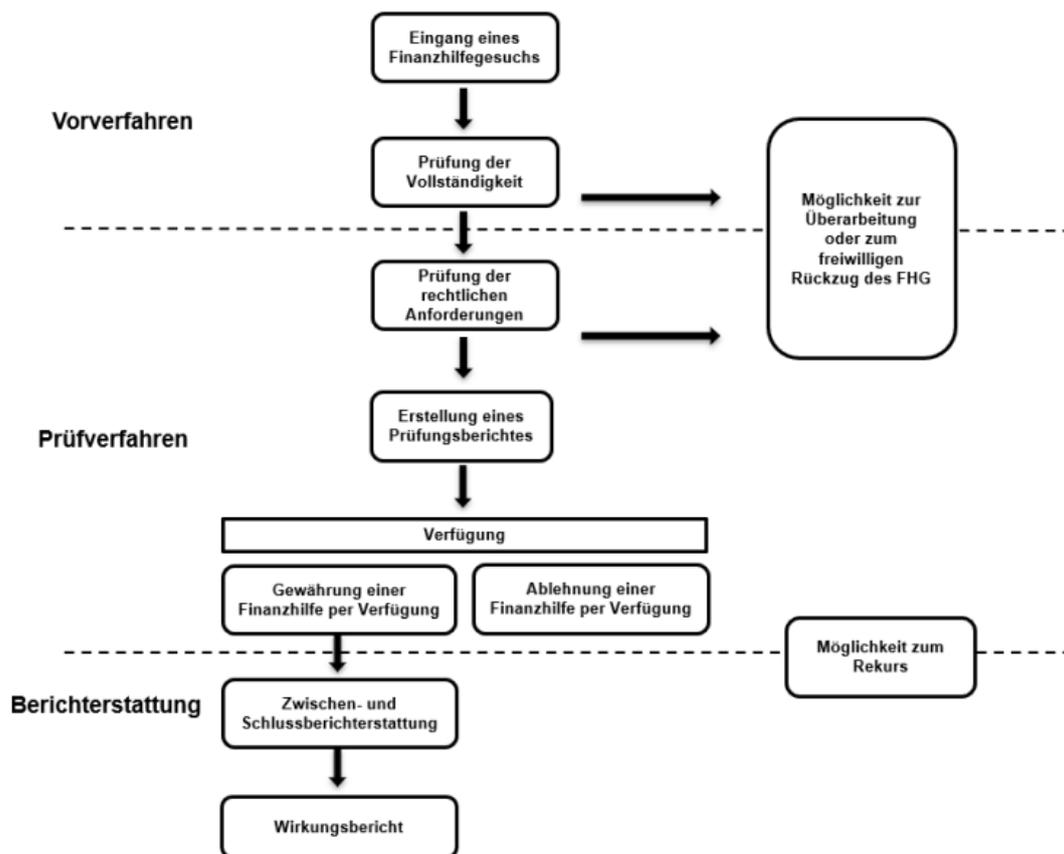
## 4.2. Kurze Übersicht über den Vollzugsprozess und die Tätigkeiten des Vollzugs

Die Tätigkeiten im Vollzug umfassen den gesamten Prozess im Zusammenhang mit den Finanzhilfesuchen, das sogenannte «Verfahren» sowie weitere Tätigkeiten basierend auf den rechtlichen Vorgaben (e.g. «Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und

Wissensaufbau im Tourismus (Innotour)» und «Verordnung über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus»). Nebst der Beurteilung, Vergabe und Begleitung der Finanzhilfesuche und der Projekte fördert das SECO basierend auf Art. 7 des BG Innotour den Austausch im Tourismus im Allgemeinen sowie über die unterstützten Vorhaben im Besonderen. Abbildung 26 stellt den Vollzugsprozess aus Sicht des SECO dar.

Der formelle Vollzugsprozess mit dem Prüfverfahren beginnt, sobald die Gesuchsteller:innen ein ausgefülltes und unterschriebenes Formular beim SECO eingereicht haben. Das Prüfverfahren beinhaltet Vorverfahren sowie die Prüfung des Finanzhilfesuchs. Die geförderten Projekte sind anschliessend zu einer regelmässigen Berichterstattung verpflichtet, deren Modalitäten in der Projektverfügung festgehalten werden. Die Berichterstattung umfasst im Minimum einen Zwischenbericht (Ausnahme: sehr kurze Projekte), einen Schlussbericht und zwei Jahre nach Projektabschluss einen Wirkungsbericht.

Abbildung 26: Verfahrensschema Vollzug Innotour



Grafik SECO. Quelle: Merkblatt "Übersicht Vollzugsverfahren" SECO.

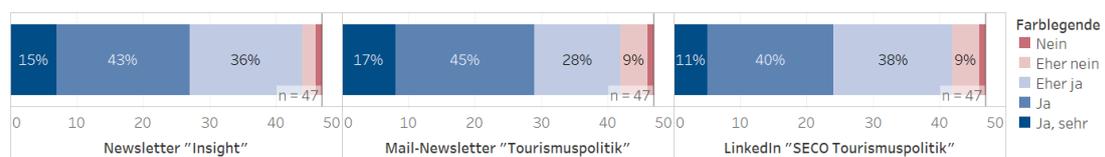
## 4.3. Prozessübergreifende Tätigkeiten der Innotour-Vollzugsorganisation

### 4.3.1. Informations- und Kommunikationstätigkeit (basierend auf Art.7 des Innotour-Gesetzes)

Die Informations- und Kommunikationstätigkeit zu Innotour besteht aus vier Hauptinstrumenten: der Innotour-Webseite, dem Newsletter (Insight), den «Walk the talk» Anlässen und dem LinkedIn-Account zur Tourismuspolitik des SECO. Die Innotour-Webseite stellt alle grundlegenden Informationen für die Einreichung von Finanzhilfegesuchen und zur Durchführung von geförderten Projekten zur Verfügung. Zudem stehen von allen unterstützten Projekten Beschreibungen bereit. Der Innotour-Newsletter «Insight» informiert zweimal jährlich über einzelne Projekte und zielt darauf ab, Wissen innerhalb der Branche zu teilen. Die «Walk the talk» Veranstaltungen wurden 2019 eingeführt und sollten etwa viermal jährlich stattfinden. Auf Grund von Ressourcenengpässen wurden sie 2024 nicht durchgeführt. Es handelt sich um themenspezifische Veranstaltungen, die den Austausch von Erfahrungen und Wissen fördern und gewonnene Erfahrungen aus Vorzeigeprojekten weitergeben sollen. Die Informations- und Kommunikationstätigkeit zu Innotour wurde ab 2023 durch Beiträge auf dem «SECO-Tourismuspolitik» LinkedIn-Account ergänzt, der Ende 2024 knapp 1500 Follower hatte.

Die bestehenden Informationskanäle werden von der überwiegenden Mehrheit der online Befragten (>90%, vgl. Abbildung 27) als hilfreich angesehen. Bei den «Walk the talk» Veranstaltungen gab es gar keine absolut verneinende Antwort (vgl. Abbildung 28).

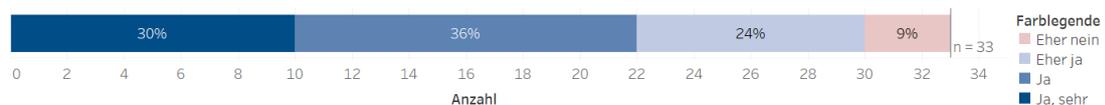
**Abbildung 27: Nutzen Informationskanäle**



Frage: Finden Sie die folgenden Informationskanäle hilfreich?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

**Abbildung 28: Nutzen «Walk the talk»**



Frage: Sind die vom SECO durchgeführten «Walk the talk»-Veranstaltungen für Sie hilfreich?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Insgesamt wird in der Online-Befragung und in den vertiefenden Interviews der Mehrwert dieser Veranstaltung hervorgehoben, insbesondere was die Vernetzungsmöglichkeiten angeht. Die wenigen eher kritischen Stimmen bemängeln z.B. die «Selbstinszenierung» von Projekten «mit zu wenige(n) konkrete(n) Ergebnisse(n) und Erkenntnisse(n)». Teilweise hätte man sich in diesem Rahmen auch mehr Platz für allgemeine Erläuterungen zum Innotour-Programm gewünscht.

In Bezug auf die Kommunikation gab es in der Umfrage praktisch keine Verbesserungsvorschläge. Die wenigen Anregungen zielten auf folgende Aspekte ab:

- Newsletter in andere Informationsplattformen /Informationsmedien integrieren
- Deskriptive Deep Dive in einzelne Projekte interessieren eher weniger, was aber im Widerspruch zu anderen Stimmen während der Interviews und Befragungen steht
- Ausbau des Überblicks der Projekte ist interessanter, insbesondere die inhaltliche Verknüpfung zwischen den Projekten.

Eine Projektträger:in gab folgende Rückmeldung: «Es existieren einfach schon zu viele Informationsplattformen, so dass selbst bei sehr guter Qualität die Reichweite wohl einfach zu gering sein wird!». In den Vertiefungsinterviews wurde dieses Bild bestätigt: «Ich finde, so bezüglich Wissensdiffusion könnte SECO für mich mehr Stolz zeigen. Die Walk the talk sind sehr wertvoll. Ich finde es toll, wenn man zeigt, was andere machen.»

#### 4.3.2. Begleitung des Vollzugsprozess aus Sicht der Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen

Die Begleitung der Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen wird im nachfolgenden in drei Kapitel unterteilt:

- von der Projektidee zur Einreichung des Finanzhilfegesuches (siehe Kapitel 4.4)
- während des Prüfverfahrens durch das SECO (siehe Kapitel 4.5)
- von der Verfügung bis zum Projektabschluss (siehe Kapitel 4.6)

Die spezifische Begleitung für Innotour-Projekte über den gesamten Projektzyklus umfasst:

- Bereitstellen von allgemeinen Informationen auf der Innotour-Webseite des SECO (z.B. Merkblätter)
- Bedarfsorientierte, projektspezifische, nicht formalisierte Interaktion mit dem SECO
- Prozessgetriebene, formalisierte Interaktionen (z.B. Verfügung, Berichterstattung, Finanztranchen)

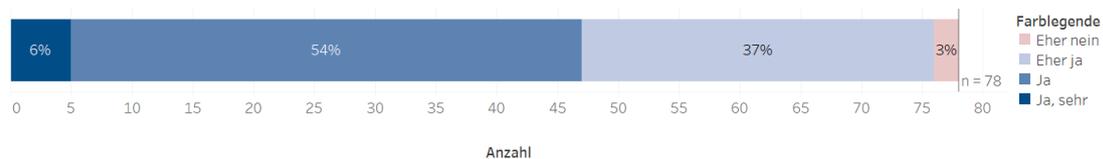
In diesem Kapitel werden die allgemeinen Rückmeldungen zur Webseite des SECO und zur nicht formalisierten Interaktion mit dem SECO zusammengefasst.

### Innotour-Webseite des SECO

Die Innotour-Webseite <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html> dient als Wissensplattform, auf der sowohl die Grundlagen als auch die geförderten Projekte präsentiert werden. Sie bietet mit einer Vielzahl von Merkblättern (siehe Annex A6) die notwendigen Informationen zur Einreichung eines Finanzhilfesuchs. Gleichzeitig bietet die Homepage eine Übersicht der geförderten Projekte mit Suchfunktion nach Themen und Regionen, eine Karte mit der regionalen Verteilung der Projekte und eine zeitlichen Einordnung. Auf der Seite sind alle ab 2016 unterstützten Projekte aufzufinden mit einem Projektbeschrieb von ca. 150 Wörtern, Bullet Points zu den Zielen, einer Auflistung der Projektpartner:innen, sowie der Höhe der verfügbaren Finanzhilfe. Seit September 2024 gibt es neu ein FAQ, was jedoch zum Zeitpunkt der Online-Befragung noch nicht verfügbar war.

Die Verständlichkeit und Hilfestellung der Informationen auf der SECO-Webseite zur Innotour-Gesuchstellung werden von der Mehrheit der Befragten positiv bewertet. Nur 3% der Befragten äussern gewisse Schwierigkeiten bei der Nutzung der Webseite.

**Abbildung 29: Nutzen und Verständlichkeit der Informationen auf der Webseite**

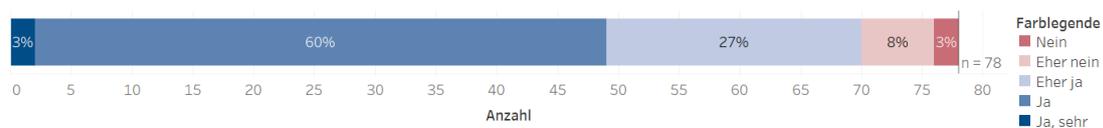


Frage: Sind die Informationen auf der Webseite des SECO zur Innotour-Gesuchstellung verständlich und hilfreich?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Gefragt nach den Informationen auf der SECO-Webseite zu bisher geförderten Projekten ergibt sich ein ähnliches Bild: Lediglich 3% der Antwortenden nennt die Informationen nicht genügend umfangreich und hilfreich. Weitere 8% der Befragten neigen zu dieser Meinung.

**Abbildung 30: Umfangreiche und hilfreiche Informationen auf der Webseite**



Frage: Sind die Informationen auf der Webseite des SECO zu den bisher geförderten Projekten genügend umfangreich und hilfreich?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

In diesem Zusammenhang heben die Befragten sowohl Möglichkeiten für den Erhalt von Detailinformation zu einzelnen Projekten wie auch die Verfügbarkeit von «Best Practice» Beispielen hervor. Es werden u.a. Informationen zu konkreten Ergebnissen, zum aktuellen Projektstand oder Angaben zu einer direkten Kontaktperson gewünscht. Allgemeine Beschreibungen werden als nicht so hilfreich eingeschätzt, wobei die Informationen auch in einem mit Login geschützten Bereich zur Verfügung gestellt werden können.

Ein zentraler Bestandteil der Innotour-Webseite sind die Merkblätter, die von 84% der Umfrageteilnehmenden verwendet wurden (Abbildung 31).

**Abbildung 31: Verwendung der Merkblätter**



Frage: Haben Sie die vorhandenen Merkblätter verwendet?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n = 83

Einige der Gesuchstellenden, welche die Merkblätter nicht genutzt haben, gaben an, dass sie zur Zeit der Gesuchstellung deren Existenz nicht gekannt hatten. Andere führen Zeitmangel als Grund an. 96% der Befragten stufen die Merkblätter als mindestens eher hilfreich und eher klar strukturiert ein, wobei 37% auf eine Abschwächung dieser Aussage verzichteten.

**Abbildung 32: Struktur der Merkblätter**



Frage: Finden Sie die Merkblätter hilfreich und klar strukturiert?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Erläuternd hat eine befragte Person ausgeführt: «Grundsätzlich gilt für alle Merkblätter, dass sie eher umständlich formuliert sind. Aus meiner Sicht käme man mit einfacheren, weniger juristischen Formulierungen rascher auf den Punkt.» Vereinzelt wurde die Innotour-Webseite als

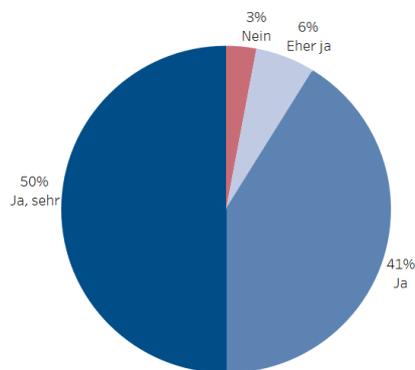
überladen empfunden mit «zu vielen Informationen und keinem wesentlichen Fokus auf das Wichtigste».

### Nicht formalisierte Interaktion mit dem SECO

Im Rahmen der Dokumentenanalyse von sechs exemplarischen Projekten (siehe Annex A7), für die die gesamte Korrespondenz vorlag, liess sich die bedarfsorientierte, projektspezifische, nicht formalisierte Interaktion mit dem SECO beispielhaft nachvollziehen.

In der Regel gab es vor allem in der Vorprüfung des Finanzhilfesuches einen Austausch mit Fragen und Rückfragen zwischen dem SECO und der zukünftigen Gesuchsteller:in. Zudem wurde im Kontext der Berichterstattung oder im Rahmen spezieller Events (z.B. zur Wissensdiffusion) schriftlich per E-Mail korrespondiert oder telefonische Gespräche geführt (inkl. Aktennotizen). Die bedarfsorientierte, projektspezifische, nicht formalisierte Interaktion mit dem SECO wurde im Rahmen der Online-Befragung durch folgende Frage abgedeckt:

**Abbildung 33: Qualität der Auskünfte durch das SECO**



Frage: Waren die erteilten Auskünfte des SECO im Zusammenhang mit Ihren Anfragen kompetent und hilfreich?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n = 34

Die Auskünfte, die das SECO in diesem Zusammenhang gibt, werden von 97% positiv eingeschätzt, wobei 50% der Befragten die Auskünfte als sehr hilfreich und sehr kompetent bezeichnen. Vereinzelt kritische Stimmen betonen vor allem den Aufwand, der durch die Nachfragen des SECO entstehen.

Insgesamt wird die individuelle Begleitung des SECO von Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen sehr geschätzt, was auch in den Interviews bestätigt wurde. Mehrfach wurde hervorgehoben, dass eine direkte Klärung von Fragen beim SECO «sehr zielführend und sehr effizient» war. «Der Kontakt mit dem SECO war immer professionell und lösungsorientiert.» «Die Zusammenarbeit mit dem SECO und den Mitarbeitenden der Tourismusförderung war immer

sehr angenehm.» Die Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen heben die «insgesamt konstruktive Zusammenarbeit» und «den direkten und persönlichen Kontakt» hervor. Es wird gewürdigt, dass das SECO auf die individuellen Herausforderungen eingeht und kooperativ nach Lösungen sucht. Die Auswertung der Interviews zeigt auch, dass gewisse Projektträger:innen, die wiederholt Gesuche mit grösseren Projektvolumina stellen, sich einen formalisierten regelmässigen Austausch mit dem SECO, bspw. halbjährlich oder jährlich, wünschen.

#### 4.3.3. Vollzugsprozess aus Sicht des SECO

Eine umfassende Dokumentenanalyse zeigt, dass der Vollzugsprozess der Projektförderung klar strukturiert ist. Der Prozess stützt sich auf die rechtlichen Grundlagen und ist im Merkblatt «Vollzugsverfahren» beschrieben und dargestellt (vgl. Anhang A6). Das mit dem Innotour-Vollzug betraute Ressort Tourismuspolitik DSTO des SECO nimmt die laufende Geschäftskontrolle mithilfe eines Excel-Files vor. Neben der Geschäftskontrolle dient das File auch als Projektübersicht für die Budgetierung und für statistischen Auswertungen. Mit der Zeit wurden Anpassungen und Änderungen am File vorgenommen, so dass die Übersicht darunter gelitten hat.

Ein nachvollziehbarer Vollzugsprozess ist dem SECO wichtig. Entscheide werden dokumentiert und in ausführlichen internen Richtlinien festgehalten. Dies soll eine hohe Konsistenz in der Beurteilung ermöglichen. Vereinzelt Projektträger:innen in der Online-Befragung äussern sich kritisch dazu: Wechselnde Kontaktpersonen würden zu unterschiedlichen Rückmeldungen führen.

Insgesamt funktioniert der Vollzugsprozess auch dank den kurzen Kommunikationswegen und der guten Zusammenarbeit im Vollzugsteam gut. Um den Vollzugsprozess auch hinsichtlich der Zufriedenheit der Gesuchsteller:innen kontinuierlich zu verbessern, führt das SECO seit 2014 alle zwei Jahre eine Vollzugsbefragung bei den Gesuchsteller:innen der vergangenen beiden Jahre durch.

Zur Bewältigung der Aufgaben im Rahmen des Vollzugs von Innotour stehen dem SECO ca. 205 Stellenprozent zur Verfügung. Die Aufgaben umfassen den eigentlichen Vollzug der Projektförderung, welcher rund 155 Stellenprozent beansprucht, sowie die Informationstätigkeit mit etwa 50 Stellenprozent.

In den letzten zehn Jahren wurden die Fördermittel in mehreren Schritten massiv aufgestockt (vgl. Kapitel 2.1). In der Periode 2024-2027 beträgt das Fördervolumen 12.5 Mio. Franken pro Jahr, wovon 7.5 Mio. Franken ordentliche Mittel und 5 Mio. Franken das Recovery-Programm betreffen. Damit sind die Fördermittel rund drei Mal höher als die rund 4 Mio. Franken jährlich, die in der Periode 2012-2015 zur Verfügung standen. Nicht nur die Volumina der Projekte haben zugenommen, sondern auch die Anfragen und die Anzahl Fördergesuche pro Jahr. Dies stellt einen Kostentreiber im Vollzugsprozess dar.

Bezogen auf den effizienten Einsatz der Ressourcen im Vollzug sind grössere Projekte für das SECO attraktiver, denn grössere Projekte binden nicht wesentlich mehr Ressourcen im Vollzug als kleinere. Eine spezielle Rolle nehmen hier Hub-Projekte ein, die kleine Projekte indirekt über als Projektträger:in agierende Plattformen fördern. Sie sind eine ressourcenschonende Möglichkeit, Klein- und Kleinstprojekte mit Innotour indirekt zu fördern.

Für die Umsetzung von Artikel 7 «Information und Evaluation» des Bundesgesetzes über Innotour sind gemäss Artikel 7 der Verordnung über Innotour bis zu maximal 15% des Verpflichtungskredits vorgesehen. Das wären maximal 1.12 Mio. Franken. 2024 stand dem SECO ein Betrag von 610'000 Franken zur Verfügung. Dieser Betrag hat sich in den letzten Jahren nicht verändert. Das entspricht nur gut der Hälfte (54%) der maximal vorgesehenen Mittel. Parallel zu diesen Entwicklungen wurden die Prüf- und Kontrolltätigkeiten für Innotour ausgebaut. Folgende Änderungen wurden vorgenommen:

- Erweiterung der Berichterstattung mit einem Wirkungsbericht zwei Jahre nach Projektabschluss (ab Mitte 2019)
- Durchführung risikoorientierter Belegprüfungen (ab Anfang 2023)
- Verschärfung der Unterschriften- und Governanceregelungen (ab Herbst 2023)
- Strengere Auflagen für die Nachweise erbrachter Leistungen (ab Herbst 2023)
- Intensiveres Monitoring bei herausfordernden Projektphasen

Trotz der beschriebenen Änderungen wurden die Ressourcen für den Vollzug nicht angepasst. Die vorgesehenen Ressourcen reichen gemäss Aussage des SECO aktuell nicht aus, um die notwendigen Arbeiten auszuführen. Im ersten Halbjahr 2024 mussten etwa 265 Stellenprozent eingesetzt werden. Die zusätzlichen Ressourcen wurden und werden weiterhin durch Umschichtungen aus den übrigen Aufgaben des Ressorts und der Reduktion der Wissenstransferaktivitäten abgedeckt, was jedoch bei den betroffenen Aufgaben zu massgeblichen Verzögerungen führt.

Das SECO sieht zudem aufgrund des gestiegenen Projektvolumens kurzfristig zusätzlichen Bedarf für den Einsatz der Innotour-Expert:innen. Sollte das Projektvolumen zukünftig auf dem aktuellen Niveau stagnieren, so wird ein zusätzlicher Finanzbedarf von ca. 150'000 Franken für externe Expert:innen notwendig.

#### 4.4. Von der Projektidee zur Antragstellung

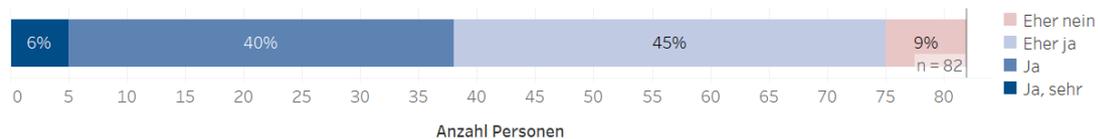
Im Fokus stehen hier die Aktivitäten der Gesuchsteller:innen bevor sie das Finanzhilfesuch beim SECO einreichen. Es werden die Ressourcen betrachtet, welche die Gesuchsteller:innen genutzt haben. Wie haben sie den Gesuchstellungsprozess mit dem Gesuchstellungsformular empfunden? Welche verfügbaren Informationen wurden genutzt? Welche zusätzliche

Unterstützung wurde in Anspruch genommen? Welchen Herausforderungen standen sie gegenüber? Bei den Antworten zum Gesuchstellungsprozess ist zu beachten, dass 85% der Befragten der Online-Befragung im Anschluss eine positive Verfügung erhalten haben. Bei den Vertiefungsinterviews waren es 100%, die eine Verfügung erhielten.

### Beurteilung des Gesuchformulars

Unabhängig vom Erfolg des Gesuches beurteilen 91% der Befragten das Gesuchformular als hilfreich und klar strukturiert.

Abbildung 34: Struktur des Gesuchsformulars



Frage: Finden Sie das Gesuchsformular zum Finanzhilfegesuch hilfreich und klar strukturiert?

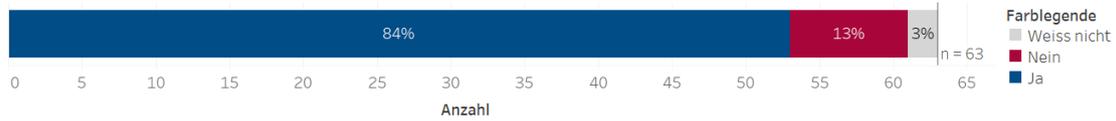
Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Kritisiert wurde mehrfach das Format des Formulars. Das Excel sei «unmöglich formatiert», «eher umständlich» und «nicht benutzerfreundlich». Eine digitale Version wie z.B. ein Web-Formular wurde als Optimierungsmöglichkeit eingebracht.

Im Weiteren wünschten verschiedene Befragte in der Umfrage und den Interviews mehr Beispiele, was konkret verlangt wird. «Welche Form wird verlangt? Wie detailliert müssen die Angaben daherkommen?» Die aktuellen Formulierungen wurden als «eher abstrakt» beurteilt. Insbesondere «erfolgreiche Anträge» oder «Budget-Muster» wurden als Optimierungsmöglichkeit genannt. Einzelne forderten sogar eine Datenbank mit komplettierten Vorlagen im Sinne von «dossiers modèles».

Der Finanzteil des Innotour-Gesuchs stellt insbesondere für erstmalige Antragsteller:innen eine gewisse Herausforderung dar. Vor allem die Konzepte der finanziellen und nicht finanziellen Eigenleistungen sowie der anrechenbaren und nicht anrechenbaren Kosten sind nicht intuitiv verständlich. Die Merkblätter dienen dazu, den Antragsteller:innen diese Konzepte zu vermitteln. In der Online-Befragung geben 84% der Gesuchsteller:innen an, bei der Gesuchstellung das Merkblatt «Kosten und Finanzierung» und/oder das «Exemplarische Beispiel einer Kosten- und Finanzdarstellung» verwendet zu haben.

**Abbildung 35: Verwendung Merkblatt «Kosten und Finanzierung» und/oder «Exemplarische(s) Beispiel einer Kosten- und Finanzierungsdarstellung»**

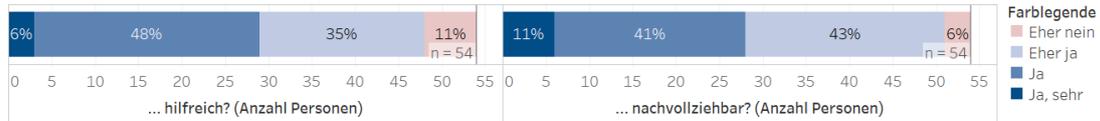


Frage: Haben Sie das Merkblatt «Kosten und Finanzierung» und/oder das «Exemplarische Beispiel einer Kosten- und Finanzierungsdarstellung» verwendet?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

95% dieser Gesuchsteller:innen erachten das Merkblatt als eher gut, gut oder sehr gut nachvollziehbar. Eine deutliche Mehrheit findet es auch hilfreich, wobei immerhin 11% angeben, dass das Merkblatt nicht hilfreich war.

**Abbildung 36: Nutzen und Nachvollziehbarkeit Merkblatt «Kosten und Finanzierung» und «Exemplarische(s) Beispiel einer Kosten- und Finanzierungsdarstellung»**

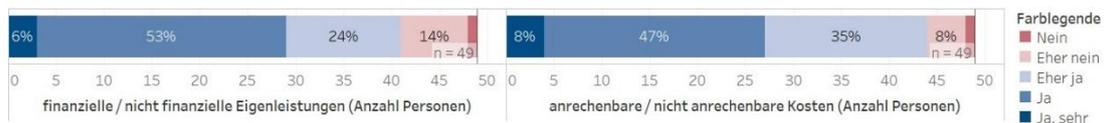


Frage: Finden Sie das Merkblatt «Kosten und Finanzierung» und das «Exemplarische Beispiel einer Kosten- und Finanzierungsdarstellung» ...?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Gefragt nach der Verständlichkeit geben 17% beim Konzept der finanziellen und nicht finanziellen Eigenleistungen an, dass sie es nicht oder eher nicht richtig verstanden haben. Bei der Unterscheidung in anrechenbare und nicht anrechenbare Kosten bekunden 10% der Befragten Mühe.

**Abbildung 37: Verständlichkeit «Eigenleistungen» und «anrechenbare Kosten»**



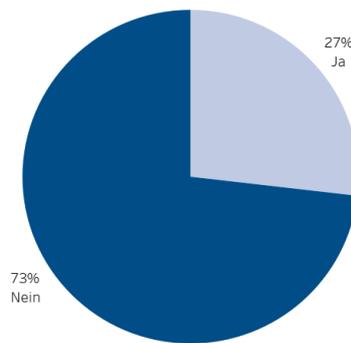
Frage: Sind die Informationen auf der Webseite des SECO zu den bisher geförderten Projekten genügend umfangreich und hilfreich?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Die Auswertung der Interviews, die Rückmeldungen der Workshop-Teilnehmenden sowie der Vergleich zwischen beantragten und verfügbaren Fördermitteln bestätigen, dass der Betrag der

anrechenbaren Kosten bei einigen Gesuchen angepasst werden musste. In den Interviews wird in einzelnen Fällen auch die Sinnhaftigkeit der Abgrenzung beispielsweise bei Marketingmassnahmen hinterfragt. Einige Gesuchsteller:innen sind unsicher im Umgang mit der Mehrwertsteuer und mit den damit verbundenen Konsequenzen für die Struktur des Projekts. Wie sollen antragstellende Firmen die MwSt berücksichtigen, vor dem Hintergrund, dass Subventionen von der MwSt befreit sind, während Leistungen im Projekt der MwSt unterliegen? Welche Modelle sind vor diesem Hintergrund sinnvoll: die Gründung einer einfachen Gesellschaft, ein Verein oder andere? Insgesamt wünschen sich 27% der Gesuchsteller:innen weitere, unterstützende Unterlagen oder Vorlagen.

**Abbildung 38: Wunsch nach weiteren unterstützenden Unterlagen oder Vorlagen**



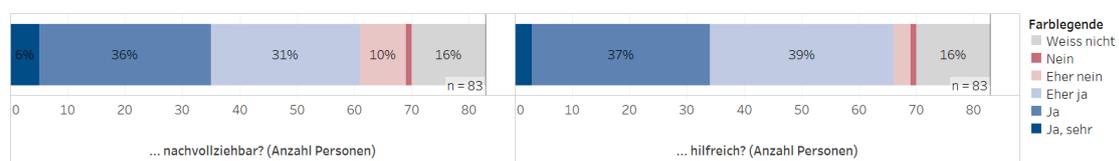
Frage: Hätten Sie sich für die Erstellung des Finanzhilfesuchs weitere unterstützende Unterlagen oder Vorlagen gewünscht?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projekträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n = 82

Der Wunsch nach Beispielen und Vorlagen wurde unisono von Erstgesuchsteller:innen aus den letzten fünf Jahren artikuliert, was folgende Zitate belegen: Die Erstgesuchsteller:innen wünschen «Mehrere Beispiele zu verschiedenen Projektarten» oder «zumindest zwei Beispielsrechnungen». Mehrfach wurden die «Niederschwelligkeit» in Frage gestellt und die administrativen Anforderungen als «abschreckend» bewertet. Für ungeübte Gesuchsteller:innen sei die Gesuchstellung «fordernd bis überfordernd». Insbesondere das Prinzip der «nicht finanziellen Eigenleistungen» wird in der Online-Befragung, wie auch in den vertiefenden Interviews von Erstgesuchsteller:innen als «ziemlich abstrakt» und «kompliziert» empfunden. Genauso die Grenze zwischen «anrechenbaren Kosten und anderen Kosten». Einzelne gehen so weit, dass sie sagen, die geforderte Differenzierung sei nicht nur «schwer nachvollziehbar», sondern «ohne externe Hilfe fast nicht erfüllbar». Die Informationen in den Merkblättern hierzu seien «eher verwirrend als erläuternd».

Schwierigkeiten im Verständnis wurden von diversen Erstgesuchsteller:innen auch in Bezug auf das Konzept der «Überbetrieblichkeit» geäußert. Auch hier wird das Bedürfnis des Vermittelns des Wissens durch Profis hervorgehoben: «Ansonsten wäre es für uns nicht möglich gewesen, dass Projekt durchzuführen.» Nur 42% der Befragten der Online-Befragung finden die Informationen zur «Überbetrieblichkeit» nachvollziehbar.

**Abbildung 39: Nutzen und Nachvollziehbarkeit Informationen zur «Überbetrieblichkeit»**



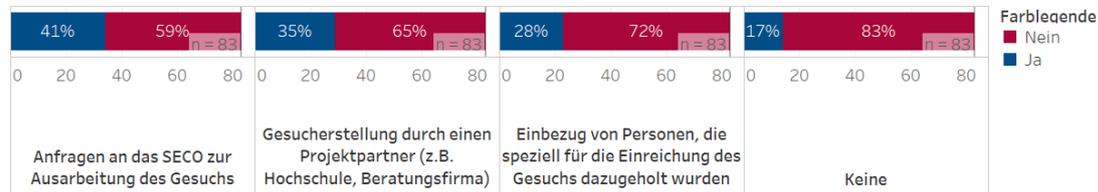
Frage: Finden Sie die verfügbaren Informationen zum «Nachweis der Überbetrieblichkeit bei der Planung und Umsetzung des Projektes (basierend auf Art. 3 der Verordnung) nachvollziehbar und hilfreich?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Konkrete Beispiele von den erwähnten Herausforderungen im Umgang mit den Anforderungen an die «Überbetrieblichkeit» sind:

- Die empfundene «extreme Spannweite» dessen, was akzeptabel ist
- Die Schwierigkeit aufgrund öffentlich verfügbarer Informationen einzuschätzen, ob im konkreten Fall ein:e Projektträger:in den Anforderungen entspricht
- Die falsche Interpretation der Anforderung «mindestens zwei Unternehmen mit unterschiedlichen NOGA-Nummern» und der Abgrenzung von normalen Geschäftsbeziehungen («Geschäftsbeziehung, die über eine übliche wiederkehrende Kunden- und Lieferantenbeziehung hinausgehen»)
- Der Umgang mit finanziellen Beteiligungen anderer Unternehmen
- Der hohe administrative Aufwand, der mit dem Konzept der «Überbetrieblichkeit» assoziiert wird

Die Notwendigkeit für Unterstützung im Hinblick auf den notwendigen Detailierungsgrad, die Innotour-spezifische Budgetlogik und das Konzept der «Überbetrieblichkeit» wurde überwiegend von Erstgesuchsteller:innen hervorgehoben. Nur 14 von 83 Befragten der Online-Befragung geben an, keine Unterstützung bei der Erstellung des Finanzhilfesuchs in Anspruch genommen zu haben. Alle anderen Gesuchsteller:innen haben Anfragen an das SECO gestellt, eine Person speziell für die Gesuchseinreichung beigezogen oder ein:e Projektpartner:in wie beispielsweise eine Hochschule oder ein Beratungsunternehmen mit Erfahrung in der Gesuchstellung ins Projekt eingebunden (Doppelnennungen waren möglich).

**Abbildung 40: Zusätzliche Unterstützung für Einreichung Innotour-Finanzhilfesuch**

Frage: Welche der untenstehenden Unterstützungen haben Sie für die Einreichung des Innotour-Finanzhilfesuchs beigezogen?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Aus den Rückmeldungen von denen, die externe Personen hinzugezogen haben, ist ersichtlich, dass die Möglichkeit eines generellen Vorgesprächs mit dem SECO kaum bekannt ist. Stattdessen wenden sie sich höchsten bei operativen Fragen ans SECO. Gleichzeitig wird, sofern in Anspruch genommen, die Unterstützung des SECO bei der Klärung der Unklarheiten gelobt.

Hilfreich würden die befragten Antragsteller:innen auch eine Liste mit Kontaktmöglichkeiten finden. Dies könnte sich leicht realisieren lassen, indem eine konkrete Kontaktperson, beispielsweise die Projektleitung standardmässig angegeben wird und die regiosuisse-Datenbank bekannter gemacht wird. Des Weiteren würde die Möglichkeit zu direktem Kontakt mit einem Coach als nützlich empfunden. Dies könnten auch bereits erfolgreiche Antragsteller:innen aus der Vergangenheit sein. Dieser Wunsch wird insbesondere von erstmaligen Antragsteller:innen geäussert. Exemplarisch sei aus einem Interview zitiert: «Wir dachten zunächst, den Antrag ohne Hilfe zu stellen. Nach dem Austausch mit einem Verein, der Erfahrung mit Innotour-Anträgen hat, wurde uns klar, dass unser Verständnis dessen, was erwartet wird, unzureichend war. Ein konkretes Beispiel (oder einen SECO-Coach) zu haben, hätte es uns ermöglicht, die Erwartung von Anfang an besser zu verstehen.» Häufiger wird auch das Bedürfnis nach einfacheren Hilfsmitteln, wie simplen Excel-Hilfen und –Vorlagen geäussert.

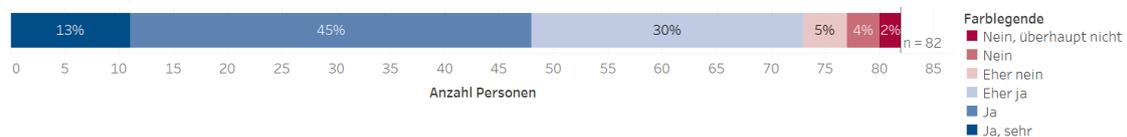
#### 4.5. Vom Vorverfahren über das Prüfverfahren bis zur Verfügung

Nach Einreichung des Gesuches beginnt das sogenannte «Prüfverfahren», das sowohl das Vorverfahren als auch die inhaltliche Prüfung des Finanzhilfesuchs umfasst. Im Vorverfahren prüft das SECO, ob alle gemäss Artikel 5 der Innotour-Verordnung erforderlichen Unterlagen vorliegen. Anschliessend wird das Gesuch auf Konformität mit den gesetzlichen Bestimmungen geprüft. Bei lokalen und regionalen Vorhaben (Modellvorhaben) werden die Stellungnahmen der betroffenen Kantone eingeholt, sofern diese nicht bereits mit dem Gesuch eingereicht wurden. In der Praxis überschneiden sich Vor- und Prüfverfahren häufig, da Vollständigkeits- und Inhaltsprüfung nicht vollkommen losgelöst voneinander erfolgen.

In dieser Phase werden auch die Innotour-Expert:innen beigezogen, die eine beratende Funktion übernehmen. Basierend auf ihren spezifischen Kompetenzschwerpunkten, erhalten sie vom SECO den Auftrage Finanzhilfesuche oder spezifische Anfragen zu beurteilen. Dieser Beurteilungsprozess erfolgt üblicherweise in zwei Phasen: Zunächst geben diese eine Kurzeinschätzung ab und erstellen einen Katalog an zu klärenden Fragen. In einem zweiten Schritt, nach Vorliegen aller Unterlagen, erstellen sie ein provisorischer Prüfungsbericht zuhanden des SECO. Dieser Bericht hat die gleiche Struktur wie der definitive Prüfbericht des SECO. Je nach Komplexität des Gesuches werden vom SECO ein bis zwei unabhängige Expert:innenmeinungen eingeholt. Diese Berichte bilden eine Grundlage für den definitiven Prüfbericht des SECO. Im gesamten Vollzugsprozess kommuniziert ausschliesslich das SECO mit den Gesuchsteller:innen, womit die Identität der beigezogenen Expert:innen den Gesuchsteller:innen unbekannt bleibt. Neben diesen auf spezifische Gesuche bezogenen Berichte, erstellen die Expert:innen bei Bedarf auch «Vertiefungsberichte» zu spezifischen Themen basierend auf den jeweiligen thematischen Kompetenzen.

Die Dauer des Prüfverfahrens unterscheidet sich von Projekt zu Projekt. In den analysierten exemplarischen Projekten hat des SECO jeweils sehr zeitnah (am gleichen oder nächsten Tag), den Erhalt des Gesuches bestätigt. Gemäss den internen Richtlinien des SECO wird angestrebt, die Gesuchsteller:innen innerhalb von drei bis vier Wochen zu informieren, sollten die Unterlagen unvollständig sein. Sind alle Unterlagen vollständig, so strebt das SECO den Abschluss des Prüfverfahrens innerhalb von ein bis zwei Monaten an. Die analysierten exemplarischen Projekte zeigen, dass die Dauer des Verfahrens von der Vollständigkeit und der Qualität der Unterlagen abhängig ist. Wie beurteilen nun die Gesuchsteller:innen die Dauer des Finanzhilfesuches:

**Abbildung 41: Dauer bis zur Beantwortung des Finanzhilfesuchs**



Frage: Beurteilen Sie die Dauer bis zur Beantwortung des Finanzhilfesuchs als angemessen?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Wie in den vergangenen Zweijahresbefragungen zum Vollzug schneidet die Frage nach der Dauer der Gesuchprüfung am schlechtesten ab, wobei die Dauer dennoch mehrheitlich als angemessen angesehen wird. 11% der Befragten erachteten die Dauer als nicht angemessen, wobei nur 8% nicht genügend über den Stand und Fortschritt der Gesuchprüfung informiert wurde.

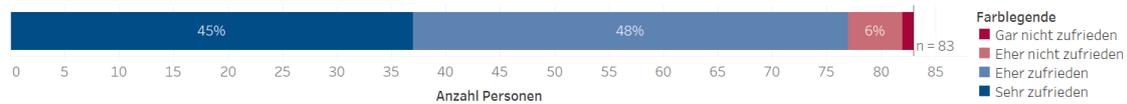
**Abbildung 42: Klarheit bezüglich Fortschritts der Gesuchsprüfung**

Frage: Wurden Sie genügend klar über den Stand und Fortschritt der Gesuchsprüfung informiert?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Der grösste Teil der Befragten fühlt sich genügend klar über den Stand und Fortschritt der Gesuchsprüfung informiert. Insgesamt ist die Beurteilung der Information durch das SECO pro Kategorie besser als die Beurteilung der Dauer.

Ein positives Bild zeigt sich auch bei der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Gesuchstellungsprozess: 45% der Befragten sind sehr zufrieden und weitere 48% eher zufrieden. Nur zwei Personen sind gar nicht zufrieden.

**Abbildung 43: Allgemeine Zufriedenheit mit dem Prozess der Innotour-Finanzhilfesuchstellung**

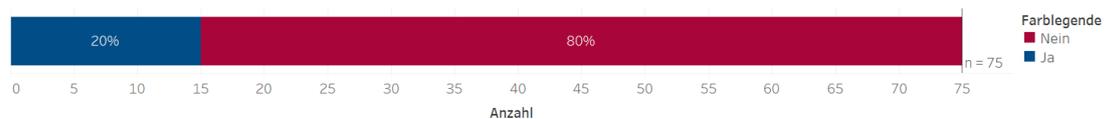
Frage: Wie zufrieden sind Sie mit dem Prozess der Innotour-Finanzhilfesuchstellung insgesamt?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

## 4.6. Vom Projektstart über die Berichterstattung zum Wirkungsbereich

### 4.6.1. Auflagen und Berichterstattung

Mit der Verfügung erfolgt der eigentliche Projektstart bzw. die Freigabe zur Auszahlung der ersten Tranche der verfügbaren Innotour-Mittel. Die Verfügung enthält allgemeine und projektspezifische Auflagen. Diese sind aus Sicht der Mehrheit der Projektträger:innen klar genug formuliert. 20% der Befragten hätten sich jedoch unterstützende Unterlagen oder Vorlagen gewünscht.

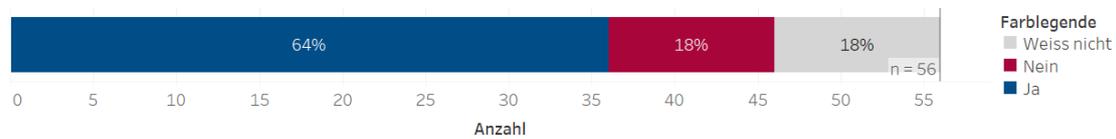
**Abbildung 44: Wunsch nach unterstützenden Unterlagen oder Vorlagen bezüglich Auflagen in der Verfügung**

Frage: Hätten Sie sich für die Erfüllung der verfügbaren Auflagen unterstützende Unterlagen oder Vorlagen gewünscht?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Zu den bei allen Projekten formulierten Auflagen gehört die Berichterstattung. Der Inhalt ist im Merkblatt «Berichterstattung» umschrieben. In der Online-Befragung geben 64% der Befragten an, das Merkblatt konsultiert zu haben. Aus den Interviews lässt sich schliessen, dass es sich zumindest bei einem Teil derjenigen, die das Merkblatt nicht konsultiert haben, um Projektträger:innen handelt, die schon mehrere Berichte verfasst haben und sich jeweils am letzten eingereichten Bericht orientieren.

**Abbildung 45: Verwendung Merkblatt «Berichterstattung»**

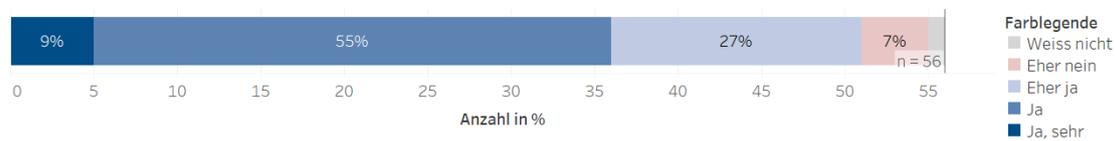


Frage: Haben Sie das Merkblatt Berichterstattung verwendet?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Die Berichterstattung wird von 91% der Befragten grundsätzlich als zweckmässig empfunden.

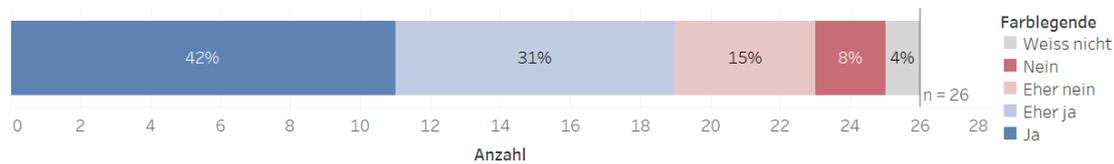
**Abbildung 46: Zweckmässigkeit der Berichterstattung**



Frage: Haben Sie die Anforderungen an die Berichterstattung während der Laufzeit Ihres Innotour-Projekts als zweckmässig empfunden?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Die Anforderungen an die Berichterstattung wurden im Herbst 2023 im Zuge der Massnahmen zum Ausbau der Kontroll- und Prüfarbeiten angepasst. Dabei wurden die Unterschriftenregelungen und die Nachweise erbrachter Arbeitsleistungen verschärft. Während immer noch die Mehrheit befragten Projektträger:innen diese Anpassungen zweckmässig erachtet, stimmen dem 23% eher oder gar nicht zu.

**Abbildung 47: Zweckmässigkeit der neu eingeführten Anforderungen an die Berichterstattung**

Frage: Finden Sie die neuen Anforderungen an die Berichterstattung (u.a. Erfordernis einer rechtsgültigen Unterschrift, schriftliche Bestätigung der nicht finanziellen Leistungen durch die jeweiligen Leistungserbringer) zweckmässig?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Die Berichterstattung von Innotour lässt den Projektträger:innen viel Gestaltungsspielraum. Das wird gemäss den Aussagen aus den Interviews sehr geschätzt. Erfahrene Projektträger:innen arbeiten oft mit einer eigenen, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Vorlage bzw. nehmen den letzten erstellten Bericht und halten sich daran. In einzelnen langjährigen Projekten wird daran gearbeitet, die eigenen Prozesse für das Innotour-Projektreporting zu standardisieren und zu automatisieren. Projektträger:innen, die zum ersten Mal einen Zwischen- oder Schlussbericht erstellen, bekunden mehr Mühe mit diesen gestalterischen Freiheiten. Sie fragen sich, wie ausführlich ein solcher Bericht sein soll. In der Online-Befragung wird mehrfach der Wunsch geäussert, Vorlagen oder Beispiele von Zwischen- und Schlussberichten zu erhalten. Man fühlt sich unsicher und will nichts falsch machen, weil man befürchtet, es könnte negative Konsequenzen haben.

In der Online-Befragung wurden zudem in einzelnen Rückmeldungen folgende Ideen zur Zwischen- und Schlussberichterstattung geäussert:

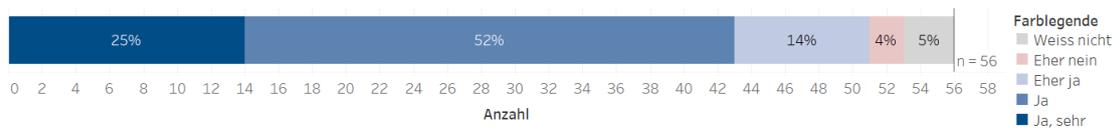
- Gestaltung des Zwischenberichts in Form einer Präsentation beim SECO
- Abgabe des Zwischenberichtes als PowerPoint-Foliensatz
- Beim Schlussbericht definieren, ob auf dem Zwischenbericht aufgebaut werden kann, ohne die Inhalte des Zwischenberichtes zu wiederholen, oder ob er das gesamte Projekt umfassen soll
- Komplette Digitalisierung des Reportings
- Nur einen Zwischenbericht zur Hälfte des Projektes statt einer jährlichen Berichterstattung

Aus Sicht des SECO ist die gestalterische Freiheit bei der Berichterstattung ein Vorteil. Sie trägt der Vielfalt der Projekte Rechnung. Die Berichte geben einen guten Einblick in die Projektstruktur und die gesetzten inhaltlichen Prioritäten. Zudem ist es dem SECO wichtig, den Vollzug für die Projektträger:innen schlank zu halten.

Die Zwischen- und Schlussberichte sowie der seit Mitte 2019 eingeforderte Wirkungsbbericht zwei Jahre nach Projektabschluss werden von den Mitarbeitenden des SECO gesichtet und

geprüft. Meist kommt es zu Nachfragen, die per Mail erfolgen. Die Daten aus den Berichten werden im SECO aktuell aus Kapazitätsgründen nicht systematisch erfasst. Das SECO erstattet nach der Sichtung Rückmeldung zu den eingereichten Berichten. Dieses Feedback wird von 91% der Befragten als klar und nachvollziehbar beurteilt.

**Abbildung 48: Nachvollziehbarkeit der Rückmeldungen zu den Berichten**

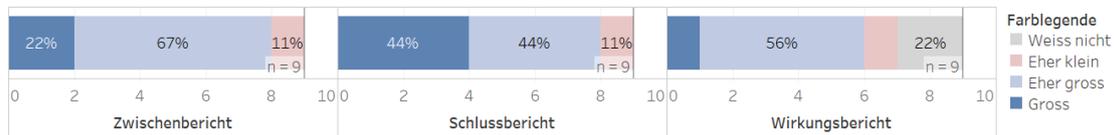


Frage: Sind die Rückmeldungen zu den von Ihnen eingereichten Berichten (Zwischenbericht, Schlussbericht, Wirkungsbericht) klar und nachvollziehbar formuliert?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projekträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Befragt nach dem Aufwand für die Berichterstattung wird dieser bei der Zwischen- und Schlussberichterstattung von acht von neun Projekträger:innen als gross oder eher gross bezeichnet (vgl. Abbildung 49). Insgesamt stossen die Auflagen der Berichterstattung auf Verständnis bei den Projekträger:innen.

**Abbildung 49: Aufwand je Bericht**



Frage: Wie empfinden Sie den Aufwand für die folgenden Berichte?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projekträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Für das Evaluationsteam ist der Wunsch der Projekträger:innen nach Vorlagen oder Beispielen für die Berichte nachvollziehbar. Ein vorgegebenes Template würde den sehr unterschiedlichen Projekten eventuell nicht gerecht. Gleiches gilt für ein exemplarisches Beispiel. Ein solches Beispiel birgt die Gefahr, dass sich die Projekträger:innen zu stark daran orientieren und damit die individuellen Besonderheiten von Projekten nicht adäquat berücksichtigen. Das könnte zum Beispiel zum vermeintlichen Zwang führen, sich an eine Berichtsstruktur halten zu müssen, die nicht zur Projektstruktur passt. Sofern das SECO diesem Wunsch nachkommen möchte, empfiehlt es sich zwei bis drei Beispiele unterschiedlicher Projekte und mit unterschiedlichem Berichtsumfang zur Verfügung zu stellen.

#### 4.6.2. Übersicht über das Projekt-Portfolio

Die Begleitung der einzelnen Projekte durch die Mitarbeitenden des SECO funktioniert gut, da sie jeweils eine überschaubare Anzahl an Projekten zeitgleich betreuen. Der Projektverlauf wird dabei im genannten zentralen Excel-File dokumentiert.

Die unterschiedliche und nicht standardisierte Berichterstattung erschwert jedoch einen Überblick über mehrere Projekte hinweg. So müssen die im Merkblatt geforderten Inhalte in den Berichten in sehr unterschiedlich gestalteten Auflistungen und Tabellen gesucht werden. Da das SECO aus Kapazitätsgründen in den letzten Jahren keine Daten von Zwischen- oder Schlussberichten im Excel-File erfasst hat, ist ein Vergleich der Projekte für die Phasen nach der Verfügung schwierig. Um in Zukunft die Eckdaten aus den Zwischen- und Schlussberichten erfassen zu können, wird eine moderate Standardisierung des Reportings empfohlen. Diese bezieht sich nur auf die Kosten und Finanzierung, nicht auf den inhaltlichen Teil der Projekte. Die Empfehlung lautet folgende Eckwerte standardisiert zu erheben:

- Gesamtkosten
- Anrechenbare Kosten
- Innotour-Beitrag
- Finanzielle Eigenleistung
- Nicht finanzielle Eigenleistung
- Projektstand in % geschätzt (nur bei Zwischenberichten)

Bis auf den geschätzten Projektstand müssen diese Daten schon heute rapportiert werden. Dies jedoch in der Form des «vom SECO akzeptierten Budgets bei der Einreichung des Gesuches» (vgl. Merkblatt zur Berichterstattung). Diese Budgets sind sehr unterschiedlich gestaltet, was die Übersicht erschwert. Um eine schnelle Übersicht über die Kosten- und Finanzsituation zu erhalten und die Werte ins Excel-File zu übertragen, sollten die Werte in einem standardisierten Format erfasst werden (beispielsweise mit einem Excel-Formular in Anlehnung an dasjenige bei der Gestuchstellung).

Die Erfassung der Daten aus den Zwischen- und Schlussberichten erlaubt einerseits die laufenden Projekte im Sinne eines einfachen Projektcontrollings zu überwachen und andererseits projektübergreifende Auswertungen zu bestimmten Berichtsjahren zu erstellen.

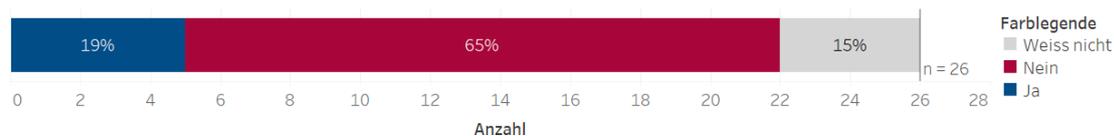
### 4.7. Risikoorientierte Prüfung

Prüfung bedeutet die unabhängige Kontrolle des Ist auf Basis eines vorgegebenen Solls. Die Unabhängigkeit der Prüforgane kommt dabei dadurch zum Ausdruck, dass prüfende Organe nicht selbst an den Prozessen bzw. der Festlegung des Ist beteiligt sind. Zweck von Prüfungshandlungen ist folglich die Sicherstellung der Ordnungsmässigkeit von Prozessen.

Gemäss einer Dokumentenanalyse sowie Expert:inneninterviews mit Antragsteller:innen geprüfter Projekte und der internen Revision werden die Innotour-Projekte derzeit wie folgt geprüft: Es findet eine risikoorientierte Prüfung statt, d.h. es wird nicht jedes geförderte Projekt durch eine Belegprüfung geprüft, sondern nur ausgewählte Projekte. Nach einer kriterienbasierten Auswahl von risikoreicheren Projekten wird zusätzlich eine Zufallsauswahl vorgenommen. In den so ausgewählten Projekten findet eine Belegprüfung vor Ort bzw. Remote durch Mitarbeitende des SECO statt. Damit ist die Unabhängigkeit der Prüfung nicht gegeben, da Mitarbeitende des SECO sowohl die Vergabeprozesse begleiten als auch die Prüfung übernehmen.

Von den in der Online-Befragung befragten Projektträger:innen geben fünf (19%) an, einer risikobasierten Prüfung unterzogen worden zu sein und entsprechende Dokumente eingereicht zu haben.

**Abbildung 50: Anzahl Projekte, die zusätzliche Dokumente für die risikobasierte Analyse einreichen mussten**



Frage: Mussten Sie für Ihren Bericht zusätzliche Dokumente für die risikobasierte Analyse einreichen?

Grafik HSLU. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024

Das derzeit angewendete Prüfkonzept findet breite Akzeptanz bei den geprüften Projekten, im Sinne eines Verständnisses für die Notwendigkeit von Prüfungen. Von den wenigen Befragten, die geprüft worden sind, wurde die Kommunikation der Anforderungen nach der Auswahl zur Prüfung mehrheitlich als hilfreich und nachvollziehbar angesehen.

Grundsätzlich beurteilt das Evaluationsteam das Prüfkonzept als angemessen. Es ist empfehlenswert, weiterhin einer risikoorientierten Prüfungsstrategie zu folgen. Dies bedeutet, dass nur solche Projekte geprüft werden, die bestimmte Kriterien erfüllen. Die Zahl der zu prüfenden Projekte soll angemessen gehalten werden, um den Aufwand für die geförderten Projekte bzw. die Mitarbeitenden des SECO nicht zu stark zu erhöhen. Gleichzeitig soll eine angemessene Prüfung stattfinden, um eine hinreichende Sicherheit der Prozesse zu gewährleisten. Daher soll das grundlegende Konzept einer risikobasierten Auswahl beibehalten werden. Um die Zahl der zu prüfenden Projekte nicht zu stark auszuweiten, empfiehlt sich darüber hinaus, die bisherige Zufallsauswahl beizubehalten. Es sollten jährlich nicht mehr als ca. 10% der laufenden Projekte geprüft werden. Im Einzelnen empfehlen wir die Anwendung der folgenden Kriterien für die risikobasierte Prüfung:

- Gesamtes Projektvolumen > 1 Mio. Franken

- Förderbetrag > 1 Mio. Franken gesamt oder > 500'000 Franken pro Jahr
- Anteil nicht finanzieller Leistungen an der Eigenfinanzierung > 3/4
- Anteil nicht zugesicherte Restfinanzierung bei der Verfügung > 10%
- Wird der:die Gesuchsteller:in durch eine externe Revision geprüft? Nein (risikoreich)/Ja (weniger risikoreich)
- Komplexe Projektstrukturen: Erbringen mehr als zehn Partner:innen im Auftrag der Gesuchsteller:in Leistungen (Partner:innen, die Cash bekommen und/oder Leistungen erbringen)? Ja (risikoreich)/Nein (weniger risikoreich)

Sind drei der oben genannten Kriterien erfüllt, werden die Projekte in ein Losverfahren aufgenommen für eine Prüfung durch externe Prüfer:innen. Sind zwei der Kriterien erfüllt, so werden die Projekte in ein Losverfahren für eine Prüfung durch das SECO (Belegprüfung aus der Ferne) aufgenommen. Die so ausgewählten Projekte bilden die Grundgesamtheit für das Losverfahren. Ziel sollte es sein, dass circa 10% der geförderten Projekte jährlich geprüft werden, d.h. es werden so viele Projekte ausgewählt bis 10% der jährlich geförderten Projekte erreicht sind. Dabei kommen mehrjährige Projekte jährlich in das Auswahlverfahren. Dadurch können mehrjährige Projekte auch mehrmals geprüft werden.

Die Kriterien sind so angepasst worden, dass die Grösse des Projekts weniger Relevanz erhält. Dies beruht auf unserer Einschätzung, dass das Risiko eines Projekts nicht unbedingt mit dem Fördervolumen korreliert und daher auch kleinere Projekte in die Zufallsauswahl aufgenommen werden sollten. Insbesondere kann der Reputationsschaden auch bei kleineren Projekten immens sein, da die Öffentlichkeit nicht unbedingt nach den tatsächlichen Projektvolumen differenziert. Um das Kriterium «Prüfung durch externe Revision» beurteilen zu können, empfiehlt es sich, die Frage nach einer externen Prüfung der Gesuchsteller:in bereits in den Einreichungsprozess aufzunehmen.

Die externe Prüfung sollte durch externe Gutachter:innen wie bspw. Treuhänder:innen, auf Tourismus spezialisierte Berater:innen oder ehemalige Gutachter:innen durchgeführt werden. Aus Gründen der Unabhängigkeit ist darauf zu achten, dass kein anderer aktueller Bezug zu Innotour bzw. den zu prüfenden Organisationen besteht. Um dies zu gewährleisten und Erfahrungswissen bei Prüfer:innen aufzubauen, empfiehlt es sich einen Pool von Prüfer:innen aufzubauen, die langfristig Prüfungshandlungen bei Innotour-Projekten durchführen. Die Beauftragung einer Prüfer:in sollte – ausser bei konkreten Hinweisen auf Fehlverhalten in einem Projekt – durch die geförderte Institution erfolgen. Das SECO sollte eine Liste mit Prüfer:innen aus dem Pool vorhalten und diese den Projektträger:innen zur Verfügung stellen. Die Bezahlung der Prüfer:innen erfolgt durch das SECO, so dass auch das formale Mandatsverhältnis zum SECO besteht. Die Auswahl durch den:die Projektträger:in aus dem vorgegebenen Pool von

Prüfer:innen hat zum Ziel, das Vertrauensverhältnis und die Akzeptanz der Prüfung durch die geförderten Projekte zu stärken.

Eine externe Prüfung sollte in dem Fall, dass keine Auffälligkeiten festgestellt werden, nicht mehr als drei Arbeitstage in Anspruch nehmen (einen Tag für die Vorbereitung, einen halben Tag vor Ort, anderthalb Tage zur Berichterstellung). Prüfungen durch das SECO sollten wie bisher stichprobenartige Beleg- und Plausibilitätsprüfungen sein. Eine Prüfung durch SECO-Mitarbeitende sollte kurz und nur stichprobenartig ein Anfordern der Belege umfassen. Werden in der stichprobenartigen Prüfung grössere Abweichungen festgestellt, so empfehlen wir eine Weiterführung der Prüfung – in grösserem Masse – durch externe Prüfer:innen. Dies würde die Unabhängigkeit des Prüfungsprozesses deutlich stärken, auch weil externe Prüfer:innen besser mit Auffälligkeiten während der Prüfung umgehen können. Des Weiteren würde das für den Erfolg des Innotour-Programms notwendige Vertrauen zwischen SECO und geförderten Institutionen weniger in Mitleidenschaft gezogen, da Prüfungshandlungen dazu führen können, dass ein Anschein von Misstrauen zwischen Gesuchsteller:in und SECO entsteht.

Eine Prüfung muss stattfinden, wenn Hinweise auf Unregelmässigkeiten z.B. durch Whistleblower vorliegen. Des Weiteren muss eine Prüfung stattfinden, wenn sich eine geförderte Institution auf einer Blacklist aus dem Bereich Innotour befindet. Diese Blacklist sollte vom SECO erstellt werden. Organisationen sollten auf diese Blacklist aufgenommen werden, wenn Prüfungen signifikante Abweichungen vom Soll festgestellt haben oder anderweitig negative Hinweise über die geförderten Institutionen bekannt geworden sind (Medien, Verurteilungen etc.). Die Blacklist sollte auch als Entscheidungskriterium bei der Beurteilung von Neubeantragungen herangezogen werden. In diesen Fällen sollte besondere Vorsicht bei der Vergabe von Fördermitteln geboten sein.

Um die Transparenz für die geförderten Organisationen zu erhöhen, ist es aus unserer Sicht sinnvoll, einen Hinweis auf die Prüfungen in die entsprechenden Merkblätter zum Programm aufzunehmen.

Die Prüfungskosten sollten aus einem Fonds für Prüfungen gedeckt werden. Dieser Fonds wird zulasten des Förderbudgets gebildet. Wir gehen davon aus, dass nicht mehr als fünf Projekte pro Jahr geprüft werden. Angenommen wird, dass drei Projekte extern geprüft werden. Pro Projekt sollten die Kosten einer externen Prüfung bei nicht mehr als 10'000 CHF liegen, was einem jährlichen Fondsvolumen von circa 30'000 CHF entspricht. Dies kann sich jedoch bei Auffälligkeiten deutlich erhöhen. Ein Überschreiten der genannten Kosten bei Auffälligkeiten in der Prüfung erscheint ebenfalls vertretbar, da die Auffälligkeiten zu erheblichen Risiken für das gesamte Innotour-Programm führen könnten.

## 4.8. Internationaler und nationaler Vergleich

Durch den Vergleich der touristischen Innovationsförderung im benachbarten Ausland, auf kantonaler Ebene im Inland, sowie bei vergleichbaren Institutionen im Inland werden qualitative und quantitative Erkenntnisse zur Effizienz, Sicherheit und Nutzerfreundlichkeit gewonnen. Die Ergebnisse lassen sich nach den drei abgefragten Themenschwerpunkten zusammenfassen.

### 4.8.1. Effizienz

In Österreich sind die Förderprogramme des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft (BMAW) auf sieben Jahre angelegt und mit dem mehrjährigen EU-Finanzrahmen abgestimmt. Mit einem jährlichen Ausrufverfahren (Call) werden pro Jahr zwischen fünf und zehn Gesuche mit einer Fördersumme von rund EUR 1 Mio. und einer Projektdauer von 18-30 Monaten (Median rund 23 Monate) vergeben. Dazu stehen intern 2 VZÄ und extern 0.5 VZÄ zur Verfügung. Ein wesentlicher Anteil der Innovationsförderung wird aber extern über die österreichische Hotel- und Tourismusbank (OeHT) abgewickelt, welche als klassisches Public Private Partnership (im Eigentum von zwei Banken mit einem öffentlichen Auftraggeber) zuständig ist für die Abwicklung von Krediten und Haftungen des Bundes. Diese zählt knapp 50 VZÄ. Die beiden Organe BMAW und OeHT arbeiten gemäss eigenen Angaben höchst effizient, unter anderem auch durch Unterstützung der **Digitalisierung**.

Im deutschen Bundesland Bayern waltet das Bayerische Zentrum für Tourismus (BZT) als Transferstelle zwischen der Tourismuswissenschaft und der Tourismuswirtschaft. Ziel ist die Förderung von Forschungsaktivitäten an Universitäten und Fachhochschulen, welche der Tourismusindustrie zugutekommen soll (jedoch nicht die betriebliche Innovationsförderung im engeren Sinne). Jährlich werden vier Forschungsprojekte zu bestimmten Themenschwerpunkten ausgeschrieben, welche jeweils mit EUR 50'000 gefördert werden. Die Entscheidung über den Förderantrag wird durch ein Gremium bestehend aus neun Personen getroffen (drei Delegierte aus dem wissenschaftlichen Beirat, drei Delegierte aus dem Praxisbeirat und drei Delegierte aus dem BZT selbst). Der Wissenschafts- bzw. der Praxisbeirat umfasst je ca. 10 – 15 Personen und arbeitet **ehrenamtlich**. Das BZT gibt es seit fünf Jahren und beschäftigt zurzeit vier Themenmanager:innen (in Teilzeitpensen, teils in Kombination mit einer Promotion an einer Universität), welche u.a. die Gesuchsteller:innen inhaltlich unterstützen. Das BZT wird zu 90% durch das Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus und zu 10% durch Mitgliederbeiträge finanziert.

Die Fachstellen der Neuen Regionalpolitik (NRP-Fachstellen) im Inland sind personell und inhaltlich unterschiedlich aufgestellt. In Graubünden sind sieben bis acht Personen in den NRP-Vollzug involviert, zusammengezählt sind dies aber nicht 7 VZÄ, da **alle Mitarbeitenden noch andere Tätigkeiten ausüben**. Jedoch reicht die Personaldecke gemäss eigenen Angaben gut

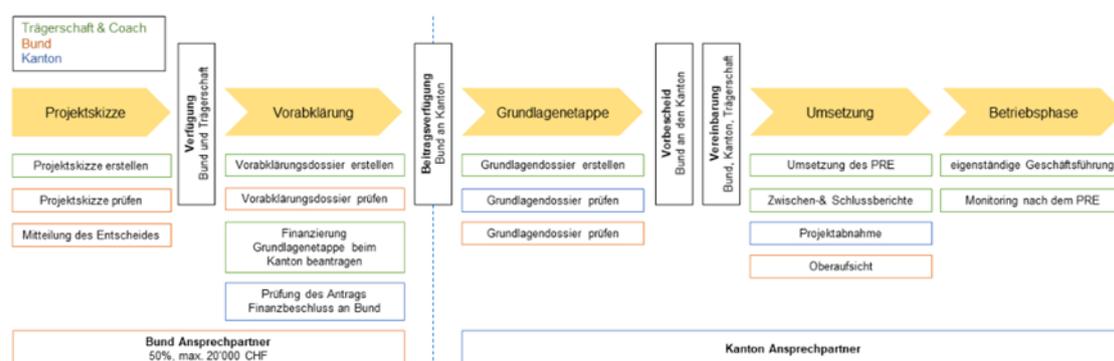
aus, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Sämtliche Schritte der Gesuchsbearbeitung erfolgen intern, es sind keine externen Gutachter:innen oder Drittpersonen involviert, was im Vergleich zu anderen Fördergefässen zu schlanken Prozessen führt. Expert:innengremien oder Auslagerungen an Dritte können zwar zu Entlastung des Arbeitsvolumens, gleichzeitig aber auch zu hohem Koordinationsaufwand führen. Auch im Kanton Luzern werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen von der NRP-Fachstelle als ausreichend eingestuft: es stehen fünf bis sechs Personen zur Verfügung, welche jedoch ebenfalls auch anderen internen Aufgabefeldern nachgehen.

Die Begleitung der NRP-Projekte erfolgt mit **Unterstützung von externen Partner:innen** (Tourismus: Luzern Tourismus AG, LTAG; Regionalentwicklung: Regionaler Entwicklungsträger RET; Standortentwicklung: Wirtschaftsförderung) die näher an der Praxis dran sind, den Puls der Branche kennen und effizient Teile der Vorauswahl und Projektbegleitung übernehmen. Die Abgeltung der Partner:innen erfolgt pauschal und trägt zur Effizienz bei. Jedoch ist der administrative Aufwand der Gesuchsbearbeitung in den letzten Jahren stark gestiegen, so dass eigens dafür eine 90%-Stelle geschaffen wurde. Nicht effizient wird seitens der Fachstelle die **Silo-Betrachtung** von übergreifenden Themen (wie bspw. Digitalisierung) angesehen. Wenn jeder Kanton, oder sogar jede Subregion, an eigenen Lösungen arbeitet, besteht die Gefahr das zigfach Grundlagenarbeit erledigt werden muss, was effizienter an zentraler Stelle (idealerweise beim Bund) erfolgen sollte. Zudem besteht die Gefahr, dass die Silo-Lösungen untereinander nicht kompatibel sind und viele Ressourcen in die Überbrückung der Schnittstellen investiert werden müssen. Im Kanton Wallis werden die Betreuungsleistungen ebenfalls über **zwei Aussenstellen** (früher waren es acht) ausgelagert: Eine im Oberwallis (Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG, RWO AG) in Naters, und eine im Unterwallis (Antenne Région Valais romand) in Martigny. Dies ermöglicht eine effiziente Bearbeitung der Gesuche, welche nahe an den Bedürfnissen der Gesuchstellenden ist und reduziert die Aufgaben des Kantons auf ein VZÄ für die touristische Innovationsförderung im Rahmen der NRP. Die Gesuche, welche bei der Dienststelle für Wirtschaft, Tourismus und Innovation eingehen, sind alle auf ihre Vollständigkeit und Korrektheit geprüft, so dass es praktisch keine Abweisungen gibt und der Prozess schlank, schnell und effizient gestaltet werden kann.

Bei den vergleichbaren Förderinstitutionen im Inland sticht insbesondere die Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) des Bundesamts für Landwirtschaft (BLW) mit ihren schlanken Strukturen hervor. Mit lediglich 1.2 VZÄ werden jährlich zwischen 10 und 20 Gesuche mit einem gesamten Projektvolumen von ca. 50 Mio. pro Jahr bearbeitet. Dabei kommt den Kantonen eine tragende Rolle bei der Vorauswahl und Betreuung der Projekte zu, welche auch die Co-Finanzierung von 80 bis 100% des Bundesbeitrags (in der Grundlagenetappe und in der Umsetzungsphase) übernehmen. Diese **Aufgabenteilung Bund-Kantone** im Sinne einer NFA-

Verbundaufgabe ist allgemein üblich bei den landwirtschaftlichen Strukturverbesserungen (Fördermittel für PRE sind Strukturverbesserungen). Eine zentrale Rolle kommt auch den (privatwirtschaftlichen) Coaches zugute, welche von der Projektträgerschaft ausgewählt und finanziert werden. Diese haben oft viel Erfahrung bei der Durchführung und Begleitung der Projekte und unterstützen so die Effizienz der Abläufe. Zudem helfen die vier offiziellen Eingabe-Termine pro Jahr eine gewisse Staffelung bei den Vorabklärungen. Kennzeichnend bei der PRE ist zudem die dreistufige Aufteilung des Prozesses (Vorabklärung, Grundlagenetappe und Umsetzung-/Betriebsphase, vgl. Abbildung 51), welche eine effiziente Betreuung der Projekte ermöglicht. Das Fördervolumen der Gesamtprojekte beläuft sich auf CHF 0.5 bis 10-12 Mio. pro Projekt. Die Vorabklärungsphase gilt auch als Versuchsballon und beläuft sich auf max. CHF 20'000 pro Projekt. Die Umsetzungsphase hat eine Dauer von 6 Jahren (mit Option auf jährige Verlängerung). Pro Jahr werden ca. 4-5 Projekte gestartet und so bis zu 20 Projekte in verschiedenen Entwicklungsstufen parallel geführt.

**Abbildung 51: PRE-Prozess Projekte des Bundesamts für Landwirtschaft (BLW)**

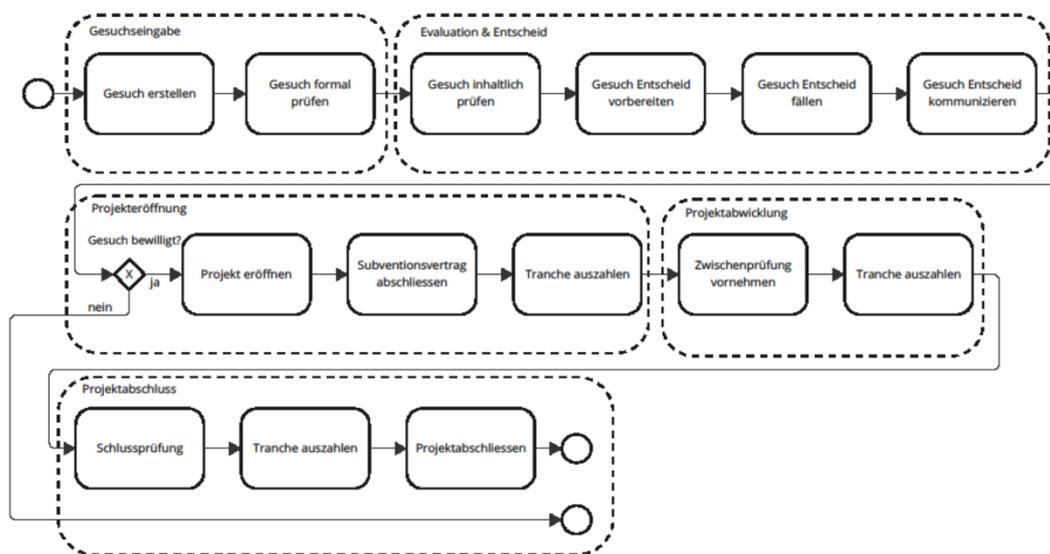


Grafik Bundesamt für Landwirtschaft. Quelle: Homepage BLW/Projekte zur regionalen Entwicklung.

Innosuisse ist als eigenständige öffentlich-rechtliche Anstalt vom Bund ausgelagert. Diese Unabhängigkeit ermöglicht einen gewissen Freiheitsgrad, um Prozesse selbstständig und flexibel zu gestalten. Ein Innovationsrat mit 25 Mitgliedern beurteilt die Gesuche inhaltlich und entscheidet über die Förderung (Mitglieder sind jeweils in einem ca. 10% Pensum angestellt). Der Innovationsrat wird von einem Pool von ca. 300 Expert:innen unterstützt, welche auf Mandatsbasis (Pauschalen pro spezifische Aufgabe) beigezogen werden. Der Verwaltungsrat (zusammengesetzt aus Vertreter:innen aus der Privatwirtschaft und aus der Forschung) steht Geschäftsstelle und Innovationsrat vor. Die Aufgaben der Geschäftsstelle entsprechen max. 8% der gesamten Bundesbeiträge (Vorgabe des Bundes betreffend Anteil der Funktionskosten) und werden von rund 80 VZÄ abgedeckt. Die Geschäftsstelle ist verantwortlich für die

formellen Kriterien der Gesuche und orchestriert den gesamten Förderungsprozess, der sehr stringent und schlank organisiert und komplett digitalisiert ist. Mit Innolink (vgl. Abbildung 52) wird der gesamte Beurteilungs- und Betreuungsprozess in einem einzigen digitalen System abgebildet.

**Abbildung 52: Schematischer Prozess Innolink**



Grafik HSLU. Quelle: Innosuisse (internes, nicht publiziertes Dokument)

Der Digitalisierungsprozess ist noch nicht abgeschlossen, sondern wird agil weiterentwickelt und es werden schrittweise weitere Aspekte eingebunden. Innosuisse ist intern stark in die Entwicklung der Anwendung involviert, lediglich das Programmieren erfolgt durch einen externen Anbieter. Innosuisse ist gerne bereit Erfahrungen sowie zentrale Errungenschaften (inkl. dem Source Code) aus dem Digitalisierungsprozess mit den Programmverantwortlichen von Innotour zu teilen.

Im nationalen und internationalen Vergleich ist Innotour schlank und effizient aufgestellt. Gemäss eigenen Kennzahlen bearbeitet Innotour jährlich im Schnitt ca. 30 Gesuche und förderte in den vergangenen vier Jahren im Schnitt über CHF 28 Mio. mit einem durchschnittlich internen Personaleinsatz von rund 1.5 VZÄ (vgl. Kennzahlen und Protokolle im Anhang). Obwohl diese Kennzahlen nur bedingt vergleichbar sind, da diese bei der Erhebung mit vielen Kommentaren und individuellen Präzisierungen versehen waren, gibt diese grobe Gegenüberstellung einen Hinweis auf die stark differenzierende Anzahl Projektgesuche, unterschiedliche Projektvolumina und entsprechend zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen der Förderinstitutionen im In- und Ausland. Festzuhalten ist zudem, dass die durchschnittliche

Projektgrösse (Ratio Fördervolumen/Anzahl bewilligte Projekte) bei Innotour im Vergleich zu den anderen Förderstellen im arithmetischen Schnitt liegt, was auf eine effiziente Praxis schliessen lässt.

Als Zwischenfazit aus dem nationalen und internationalen Vergleich zum Thema **Effizienz** werden durch das Evaluationsteam **folgende Impulse** für Innotour abgeleitet, die zudem in die Beurteilung und Empfehlungen in den Folgekapiteln 5 und 6 einfließen werden.

- Innotour könnte die Prozesse stärker in Teilschritte gliedern und in Vor-, Haupt- und Umsetzungsprojekt unterteilen. Dies würde Risiko und Aufwand bei Projektbeginn reduzieren und schlankere Eingabeformalitäten erlauben. Vorprojekte könnten einen eher explorativen Charakter haben, was sich innovationsfördernd auswirken dürfte. Zudem könnten in kleinerem Rahmen Abklärungen getätigt werden, die für das Hauptprojekt nötig sind.
- Ein Teil der untersuchten Förderinstitutionen lagern Prozessschritte an andere Körperschaften aus. Zum Beispiel von Bund an Kantone bzw. von Kantonen an Organisationen. Dies hat nicht nur gewisse Vorteile bezüglich Effizienz und erlaubt schlanke Strukturen, sondern ermöglicht auch eine Art «Gewaltentrennung» zwischen Beratung und Förderentscheid. Inwieweit und in welcher Form eine Auslagerung von Prozessschritten bei Innotour Sinn machen würde, müsste in einem weiteren Schritt vertieft geprüft werden.
- Das Evaluationsteam sieht insbesondere bei der Digitalisierung einen wertvollen Impuls der Vergleichsorganisationen. Beispielsweise Innosuisse und die österreichische BMAW unterstützen den Vollzugsprozess mit integrierten digitalen Lösungen, welche für Innotour von hoher Relevanz sein dürften. Das Evaluationsteam empfiehlt insbesondere den Innolink-Prozess von Innosuisse in einem weiteren Schritt genauer unter die Lupe zu nehmen.

#### 4.8.2. Sicherheit

Das Thema Sicherheit spielt bei beiden untersuchten Organisationen in Österreich eine grosse Rolle: Die OeHT unterliegt als Bank strengen regulatorischen Vorgaben, welche das Missbrauchspotenzial stark einschränken. In den vergangenen zehn Jahren wurden nur wenige Einzelfälle festgestellt. Es gibt ein **Whistleblowingsystem** mit klar definierten Abläufen, welches aber selten genutzt wird.

Das BMAW misst der Einhaltung der Förderungsvoraussetzungen ebenfalls eine sehr grosse Bedeutung zu. Dabei spielen Transparenz und die Einhaltung von Gleichbehandlungssatz und Rechtsstaatlichkeitsprinzip (keine Ungleichbehandlungen bei privatwirtschaftlichen Förderungen) eine zentrale Rolle. Ein Verstoss gegen diese Prinzipien wäre ein strafrechtlich relevanter Tatbestand (Paragraf 153b Strafgesetzbuch). Um Missbrauch zu verhindern, führt das BMAW vor der Bewilligung eine Plausibilisierung der Kosten und bei Projektabschluss eine Vollbelegprüfung der Originalbelege durch. Dies ist sehr aufwändig und es ist daher offen, ob dies

in Zukunft so beibehalten werden kann. Das Amt führt bei Investitionsvorhaben (bei Anschaffungen oder Schaffen von Anlagevermögen) verpflichtende Kontrollen vor Ort durch. Diese werden kurzfristig (ca. zwei Wochen in Voraus) angekündigt, damit die entscheidenden Personen zum gewünschten Zeitpunkt auch vor Ort sind. Bei speziellen Förderprogrammen der EU kann es sein, dass die EU selbst Prüforgane entsendet. Um Doppelförderungen, Mehrfachförderungen oder Überförderungen zu verhindern, wurde in Österreich die **Transparenzdatenbank** eingeführt, in der alle geförderten Projekte aus verschiedenen Förderprogrammen aufgelistet werden. Dies fördert den Austausch unter den unterschiedlichen Förderstellen und gibt auch den Gesuchsteller:innen hilfreiche Auskünfte (vgl. Abbildung 53).

**Abbildung 53: Screenshot Transparenzdatenbank**



Quelle: Transparenzportal Österreich, <https://transparenzportal.gv.at/tdb/tp/startpage>

Beim BZT in Bayern spielen Sicherheitsaspekte nur eine marginale Rolle. Die Zuteilung der Mittel erfolgt vollumfänglich bei Projektanfang. Zwar gibt es eine Zwischenpräsentation vor Wissenschafts- und Praxisbeirat, bei welcher Auflagen erteilt werden können. Des Weiteren muss am Ende des Projekts ein Verwendungsnachweis vorgelegt werden. Doch da 80 bis 90% der gesprochenen Mittel für **Personalkosten im akademischen Bereich** ausgegeben werden, ist das Missbrauchspotenzial eher gering. Ein bekanntes Problem ist jedoch die Abzweigung von Fördermitteln durch Hochschulen und Universitäten zur Deckung der Overheadkosten.

Bei der NRP in der Schweiz wird der Sicherheit grundsätzlich ein hoher Stellenwert beigegeben, auch wenn das Missbrauchspotenzial von allen befragten Kantonen als gering eingestuft wird. Grundsätzlich gilt der Vertrauensansatz, jedoch wird der regulären Projektbegleitung (Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Abschlussberichte und -gespräche) eine gewisse

Kontrollfunktion zugesprochen. Die NRP-Fachstellen sind sich grundsätzlich einig, dass die Kontrollen im Verhältnis der gesprochenen Beträge stehen und potenzielle Gesucheingaben nicht abschrecken sollen. Im Wallis liegt der **Eigenfinanzierungsanteil** bei NRP-Projekten bei 70%, weit höher als bei den meisten anderen Kantonen, was das Missbrauchspotenzial zusätzlich einschränkt. In Luzern werden zur Legitimierung der Beiträge Offerten von Drittanbietern (ab CHF 15'000) sowie ein systematisches Stunden-Reporting der Gesuchstellenden eingefordert. Eine Blacklist im engeren Sinne gibt es in keinem der befragten Kantone, auch Whistleblowing oder kritische Medienberichte über unlauteres Verhalten sind keine bekannt.

Auch bei der PRE gilt grundsätzlich eine Kultur des Vertrauens und der Annahme, dass die Zusammenarbeit im besten Wissen und Gewissen erfolgt. Eine Misstrauenskultur wäre für den gemeinsamen Vollzug Kanton/Bund nicht förderlich. Da die PRE bei den Strukturverbesserungen angesiedelt sind, werden die dort üblichen Kontrollmechanismen (z.B. stichprobenartige Belegkontrollen etc.) umgesetzt. Zudem wird die korrekte Verwendung der Fördermittel **gemeinsam mit den Kantonen** garantiert. Der Bund hat dabei die Oberaufsicht. Oberaufsichtsgespräche werden risikobasiert durchgeführt, wobei jedes Jahr andere Kantone geprüft werden. Zudem gibt es auch die *suissemelio*, die Schweizerische Vereinigung für ländliche Entwicklung, bei welchen die Kantone mit ihren Tief- und Hochbauämtern vertreten sind. Hier findet eine jährliche Fachtagung statt, auch um z.B. Aspekte der korrekten Mittelverwendung zu diskutieren. Zudem existiert unter dem Dach von *suissemelio* eine Kommission PRE, die sich gegenseitig austauscht und Vollzugsfragen klärt. Das BLW ist Gast in dieser Kommission.

Die gesetzeskonforme Verwendung der Mittel ist auch ein grosses Anliegen von Innosuisse. Bei der Förderung von kollaborativen Innovationsprojekten zwischen Forschungspartner:innen und Unternehmen (Innosuisse finanziert ausschliesslich den Teil der Forschungspartner:innen), kann auf eine Beziehung von langjährigen Forschungspartner:innenn aufgebaut werden. Hier herrscht grossmehrheitlich ein Vertrauensverhältnis. Dennoch werden auch bei jedem kollaborativen Innovationsprojekt die Angaben auf ihre Plausibilität hin geprüft sowie die Anrechenbarkeit der Kosten verifiziert. Dies geschieht auch in den obligatorischen **Zwischen- und Schlussberichten**. Zahlungen erfolgen erst nach der Prüfung der Berichte. Teilweise werden auch Forschungspartner:innen vor Ort besucht und die internen Kontrollsysteme (IKS) angeschaut. Seit 2023 werden zudem Start-Ups für die Durchführung von Innovationsprojekten direkt finanziell unterstützt. Das stellt zusätzliche Anforderungen, so wird beispielsweise eine finanzielle **Due Diligence Prüfung** bei den Unternehmen durchgeführt (Prüfung von Finanzierungen, Plausibilität der Cash-Flow-Berechnungen, Eigentümerstrukturen etc.). Bei der Direktförderung von Unternehmen werden auch **Revisionsstellen** eingeschaltet. Meist die, welche bereits mit den Kund:innen vertraut sind bzw. über ein Mandat verfügen. Diese Revisionsstellen prüfen zum Beispiel, ob die ausgewiesenen Aufwände auch tatsächlich beglichen wurden, ob

Arbeitsverträge vorliegen etc. (Bestätigung der Revisionsstellen auf Checkliste). Die Anrechenbarkeit der Aufwände wird jedoch durch die Innosuisse-Geschäftsstelle selbst geprüft.

Ein zusätzlicher Aspekt ist die **ethische Vertretbarkeit der Projekte** (Datenschutz, Tierversuche etc.). Hier wird ein zunehmendes Reputationsrisiko für Innosuisse vermutet und entsprechende Anstrengungen unternommen. Die Möglichkeit von **Whistleblowing** wird immer wieder mal genutzt und Hinweisen wird konsequent nachgegangen. Es wird die Meldestelle des Bundes (EFK) genutzt (vgl. Abbildung 54).

**Abbildung 54: Screenshot der Whistleblowing-Meldestelle des Bundes (EFK)**



Quelle: EFK

Als Zwischenfazit aus dem nationalen und internationalen Vergleich zum Thema **Sicherheit** werden durch das Evaluationsteam **folgende Impulse** für Innotour abgeleitet, die wiederum in die Beurteilung und Empfehlungen in den Folgekapiteln 5 und 6 einfließen werden.

- Grundsätzlich herrscht bei allen untersuchten Förderstellen eine Kultur des Vertrauens. Dennoch werden die Projekte inhaltlich (durch Zwischen- und Schlussberichte) und formell (durch Belegprüfungen und Revisionen) systematisch geprüft. Auch Innotour kann auf eine grundsätzliche Vertrauenskultur aufbauen, hat aber zugleich auch Möglichkeiten, die bestehenden Kontrollmechanismen zu schärfen. So empfiehlt das Evaluationsteam systematisch schriftliche Offerten von Drittanbietenden einzufordern, um den Umfang und die Leistungen indirekt beteiligter Dienstleistungserbringern (Bsp. IT-Dienstleister als Subunternehmen) transparent zu deklarieren. Bei grösseren Förderprojekten sollen die Revisionsstellen der beteiligten Projektpartner:innen einbezogen werden um, allfällig missbräuchliche Mittelverwendungen zu verhindern.

- Eine Transparenzdatenbank nach österreichischem Vorbild könnte ein weiterer Impuls für die Förderlandschaft Schweiz sein. Zwar existiert mit regiosuisse bereits eine umfassende Projektdatenbank mit 3'000 Projekten aus zehn Förderprogrammen und 15 Themen in welcher auch Innotour-Projekte aufgeführt sind. Jedoch könnten diese nach Einschätzung des Evaluationsteams detaillierter beschrieben (bzw. mit weiteren Suchbegriffen verschlagwortet) und noch konsequenter kartographisch dargestellt werden (aktuell nur NRP und Interreg). Zudem könnte auf der Innotour-Webseite auf die umfassende regiosuisse Datenbank hingewiesen werden, was Doppelförderungen, Mehrfachförderungen oder Überförderungen weiter minimieren würde.
- Als weitere Empfehlung für Innotour soll die Whistleblowing-Meldestelle des Bundes (EFK) besser in die Kommunikation des SECO eingebunden und beispielsweise direkt auf der Innotour-Webseite auf diese geschützte Hinweis-Möglichkeit aufmerksam gemacht werden.

#### 4.8.3. Nutzerfreundlichkeit

Grundsätzlich ist die Förderlandschaft mit den unterschiedlichen Fördergefässen in der Schweiz wie im Ausland komplex und stellt gewisse Anforderungen an die Gesuchstellenden. Ein wirksames Mittel, um die Nutzerfreundlichkeit zu steigern sind **Informationsveranstaltungen** (Webinare, Workshops, Erfahrungsaustausch, Unternehmungsfrühstück, Roadshows, aber auch das Innotour-Format «Walk the talk» wird positiv erwähnt). Je nach untersuchtem Fördergefäss ist das Erfahrungswissen der Gesuchstellenden unterschiedlich ausgeprägt. In Österreich handelt es sich bei 60-70% um erstmalige Antragstellende, in Bayern und bei den regional geprägten NRP-Förderungen in der Schweiz ist es jedoch ein relativ überschaubarer und regelmässig wiederkehrender Kund:innenstamm. Hier können viele Fragen auch informell geklärt werden. Gute Erfahrungen mit dem Setzen von **Themenschwerpunkten** wird insbesondere in Österreich und Bayern gemacht. Dies führt zu einer guten Durchmischung der Antragstellenden und zielgerichteter Wirksamkeit der Gesuche.

Innosuisse hingegen versucht den administrativen Aufwand der Gesuchstellung durch **Digitalisierung** schlank zu halten und dadurch nutzerfreundlich zu gestalten. Die digitalen Tools sollen den Prozess selbsterklärend unterstützen, es sind keine Schulungen und Tutorials nötig. Jedoch wird die Niederschwelligkeit bei der Gesuchseinreichung bei Innosuisse mit dem Mentoring gewährleistet. Als Gegenargument zur Standardisierung, welche mit der Digitalisierung einhergeht, erwähnt insbesondere die NRP explizit die Vorteile, welche durch die freie Wahl der Berichtsform entstehen. Diese individuelle Handhabung kann aufgrund der geringeren Dimensionen (im Vergleich zu bspw. Innosuisse) bei der NRP ermöglicht werden. So wird bei den kantonalen Förderungen bewusst auf zu viele Vorgaben verzichtet, um nicht zu überadministrieren. Oft gibt es zum Beispiel keine Vorlage für einen Schlussbericht. Dieser muss zum Projekt

passen und nicht zum Amt. Dasselbe gilt für den Businessplan, der auf das Projekt zugeschnitten sein muss. Wenn dieser für die Bank oder den Projektvorstand taugt, dann passt er auch für die NRP-Fachstelle. Die NRP hat zudem gute Erfahrung mit der Trennung von **Beratung der Gesuche** und **Entscheid über die Bewilligung** gemacht. Die persönliche oder gar organisatorische Trennung unterstützt eine objektive Beurteilung (4 Augen Prinzip).

Eine **systematische Kund:innenbefragung** wird durch keine der befragten Organisationen durchgeführt, könnte aber mit der zunehmenden Digitalisierung des Prozesses durchaus eingeführt werden. Die Gesuchstellenden haben teils die Möglichkeit im Rahmen des Abschlussgespräches bzw. via Freitextfeld Rückmeldung zu geben. Solche Hinweise werden von allen befragten Personen ernst genommen und werden genutzt, um die Prozesse laufend zu verbessern.

Als Zwischenfazit aus dem nationalen und internationalen Vergleich zum Thema **Nutzerfreundlichkeit** werden durch das Evaluationsteam **folgende Impulse** für Innotour abgeleitet, die wiederum in die Beurteilung und Empfehlungen in den Folgekapiteln 5 und 6 einfließen werden.

- Informationsveranstaltungen sind hilfreich, um Projektträger:innen mit unterschiedlichem Erfahrungswissen abzuholen. Hier kann Innotour mit dem bestehenden Format «Walk the talk» oder auch mit möglichen weiteren Angeboten neue Projektträger:innen abholen bzw. Bestehende besser an die Hand nehmen. Zudem kann das Setzen von jährlichen Themenschwerpunkten als möglicher Impuls mitgenommen werden, um die Nutzerfreundlichkeit bzw. die Greifbarkeit des Förderinstruments zu stärken.
- Die Digitalisierung kann hilfreich sein, Prozessschritte zu vereinfachen und zu standardisieren, jedoch verunmöglicht sie die gängige und beliebte Praxis der freien Berichtsform, was insbesondere bei kleineren und übersichtlichen Fördergefässen möglich ist. Innotour muss nach Einschätzung des Evaluationsteams die Balance finden zwischen effizienten und standardisierten Prozessen und individuellen nutzerfreundlichen Einzellösungen.
- Eine organisatorische Trennung von Beratung und Entscheid hilft die nötige Objektivität in der Beurteilung zu wahren und gleichzeitig auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gesuchstellenden einzugehen. Hier wäre gemäss Evaluationsteam ein Einbezug von einer neutralen Drittstelle zu prüfen, welche näher an den Projekten dran ist und Erfahrungswissen mit den Antragstellenden teilen kann. Diese Coaching-Funktion muss nicht zwingend im SECO angesiedelt sein, sondern könnte in die Privatwirtschaft oder über Organisationen/Verbände gesourct werden.

## 4.9. Anwendung des Werttreiberbaums

Die Einordnung der Vollzugspraxis erfolgt im Rahmen des gemeinsam mit dem SECO entwickelten Werttreiberbaums. Der Werttreiberbaum dient dabei als strukturierendes Element, um die in Kapitel 4 gewonnenen Erkenntnisse und daraus abgeleiteten möglichen Massnahmen zusammenzufassen und systematisch einzuordnen.

### **Zusammenfassung der aus den Erkenntnissen abgeleiteten möglichen Massnahmen**

Im Prozess der Gesucherstellung «Von der Projektidee zur Antragstellung» (siehe Kapitel 4.4) und des Prüfverfahrens «Vom Vorverfahren über das Prüfverfahren bis zur Verfügung» (siehe Kapitel 4.5) bieten sich folgende Massnahmen an, um auf die gewonnenen Erkenntnisse zu reagieren:

- A) Formalisierung und Kommunikation der Möglichkeit eines Vorgesprüches mit dem SECO
- B) Organisatorische Trennung von Beratung und Entscheid, mit möglicher Auslagerung der Beratung in einem Coaching Ansatz
- C) Vorprojekt zur Projektaufgleisung
- D) Formelle Anforderung «geplante Weiterführung des Projekts nach Projektabschluss» bei der Gesuchstellung

Während des eigentlichen Projektes «Vom Projektstart über die Berichterstattung zum Wirkungsbericht» (siehe Kapitel 4.6) haben sich folgende Massnahmen herauskristallisiert, um die Bedürfnisse besser abzudecken:

- E) Berichterstattung (Teil-)Standardisierung
- F) Erstellung eines Projektportfolios

Für die risikoorientierte Prüfung (siehe Kapitel 4.7) hat die Überprüfung des Prüfkonzepts konkrete Anpassungen identifiziert, die zur Optimierung der Prüfstrategie, zur Fokussierung auf wesentliche Risiken und zur Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit der Prüfprozesse beitragen können und als solche empfohlen werden:

- G) Punktuelle Anpassung der risikoorientierten Prüfkriterien
- H) Anpassung des Prüfprozesses, insbesondere die Auslagerung von Prüfungen von risikobehafteten Projekten an externe Gutachter:innen

Im Hinblick auf die Wissensdiffusion über den gesamten Prozess im Rahmen der «Prozessübergreifenden Tätigkeiten der Innotour-Vollzugsorganisation» (siehe Kapitel 4.3) bieten sich folgende Massnahmen an, um die Effizienz und Effektivität des Vollzugs aus Sicht aller Akteure zu steigern:

- I) Promotion regiosuisse Datenbank

- J) Promotion vollzugsprozessbezogener Wissensaustausch durch Vernetzung (aktiv durch SECO-Team, an Veranstaltungen, passiv durch die Möglichkeit der Vernetzung der Ansprechpartner:innen)
- K) Bereitstellen von «Model Dossiers»

Der nationale und internationale Vergleich (siehe Kapitel 4.8) liefert Erkenntnisse zu einigen der oben aufgelisteten Massnahmen. Im Weiteren hat sich in diesem Kontext eine mögliche Massnahme verfestigt, die auch in den Interviews und im Fragebogen angeregt wurde und den gesamten Vollzugsprozess betrifft:

- L) Digitalisierung des gesamten Vollzugsprozesses

Abbildung 56 ordnet die aus den erarbeiteten Erkenntnissen abgeleiteten möglichen Massnahmen in den Werttreiberbaum und dessen Teiber ein. Eine Beschreibung der wesentlichen Treiber im Kontext des SECO findet sich in Kapitel 4.1. Die Darstellung in Abbildung 56 gibt eine visuelle Übersicht. Sie beinhaltet eine indikative Einschätzung des voraussichtlichen Einflusses der Massnahmen auf die identifizierten Treiber, visualisiert durch sogenannte «Harvey Balls». Wie aus der Legende (Abbildung 55) ersichtlich, zeigt eine grüne Hinterlegung eine positive Veränderung des Status Quo an und eine orange Hinterlegung eine Verschlechterung dessen, wie zum Beispiel ein Anstieg der Kosten. Eine graue Hinterlegung bedeutet, die Massnahme dürfte neutral sein und keine Veränderung im Hinblick auf diesen Teiber auslösen. Die Harvey Balls geben eine Indikation der zu erwartenden (relativen) Grössenordnung, basierend auf Erfahrungs- und Vergleichswerten, von gering bis maximal. Die Einschätzung der Kosten und des Nutzens bezieht sich, wenn nicht explizit anders aufgeführt, auf das zu erwartende Resultat nach Umsetzung der Massnahme (d.h. den veränderten Betrieb im Vollzug).

**Abbildung 55: Legende Einordnung Werttreiberbaum**

Legende	Verbesserung zu Status Quo	Verschlechterung zu Status Quo
Keinen Einfluss	○	○
Geringer Einfluss	◐	◑
Mittlerer Einfluss	◓	◒
Hoher Einfluss	◔	◕
Maximaler Einfluss	●	●

Für weitere Informationen zur Legende vgl. Beschreibung im Text oben.

Grafik: HSLU

Abbildung 56: Einordnung der Massnahmen in den Werttreiberbaum

ID	Mögliche Massnahmen	Prozessuale Zuordnung	Werttreiberbaum								
			Intern (SECO)						Externe (Gesuchstellende)		
			Kosten			Nutzen			Kosten		Nutzen
			Zeit (Zusatzaufwand)	Ressourcen (Zusatzaufwand)	Reputations-schäden	Risiko-minimierung	Transparenz	Konsistenz	Zeit (Zusatzaufwand)	Ressourcen (Zusatzaufwand)	Nutzerfreund-lichkeit
A	Formalisierung und Kommunikation der Möglichkeit eines Vorgesprächs mit dem SECO	Gesucherstellung	🕒	👤	○	○	👤	👤	○	○	●
B	Organisatorische Trennung von Beratung und Entscheid (mit möglicher Auslagerung der Beratung in einem Coaching Ansatz)	Gesucherstellung	🕒	👤	👤	👤	○	○	○	○	●
C	Vorprojekt zur Projektaufgleisung (Niederschwelligkeit)	Gesucherstellung	👤	👤	○	👤	○	○	○	○	👤
D	Formelle Anforderung «geplante Weiterführung des Projekts nach Projektabschluss» bei der Gesuchstellung	Gesucherstellung /Prüfung	🕒	👤	○	🕒	●	●	🕒	👤	🕒
E	Berichterstattung (teil-)Standardisierung	Berichterstattung	👤 Umsetzung 🕒 Betrieb	👤 Umsetzung 🕒 Betrieb	○	👤	●	●	🕒	👤	🕒
F	Erstellung eines Projektportfolio	Berichterstattung	🕒	○	○	👤	👤	👤	🕒 nur wenn extern nutzbar	🕒 nur wenn extern nutzbar	👤 nur wenn extern nutzbar
G	Punktuelle Anpassung der risikoorientierte Prüfkriterien	Risikoorientierte Prüfung	🕒	👤	👤	●	○	○	○ sofern nicht geprüft	○ sofern nicht geprüft	○ sofern nicht geprüft
H	Punktuelle Anpassung des Prüfprozess [Auslagerung (z.B. unabhängige Projektrevisionen) - externe Prüfung sollte durch externe Gutachter	Risikoorientierte Prüfung	○	👤	●	●	●	●	○ sofern nicht geprüft	○ sofern nicht geprüft	○ sofern nicht geprüft
I	Promotion Regiosuisse Datenbank	Vollzugswissensdiffusion	🕒	👤	○	○	○	○	🕒	👤	👤
J	Promotion Vollzugsprozessbezogenen Wissensaustausch durch Vernetzung (aktiv, passiv)	Vollzugswissensdiffusion	👤	👤	○	○	○	🕒	🕒	👤	👤
K	Bereitstellen von «Model Dossiers»	Vollzugswissensdiffusion	🕒	👤	○	○	○	●	👤	👤	●
L	Digitalisierung des gesamten Vollzugsprozesses	Gesamter Vollzugsprozess	● Umsetzung 🕒 Betrieb	● Umsetzung 🕒 Betrieb	○	👤	●	●	○	○	👤

Grafik: HSLU

Im organisatorischen Kontext des SECO sind die internen Effizienzfaktoren (in Abbildung 56 dunkelblau hinterlegt) höher zu gewichten als die externen Faktoren. Nutzerfreundlichkeit ist sekundär im Kontext einer öffentlichen Körperschaft, die basierend auf rechtlichen Vorgaben Fördermittel verteilt.

Für die Priorisierung der möglichen Massnahmen bedeutet das Folgendes:

- Alle Massnahmen, bei denen der erwartete, interne Nutzen im Vergleich zu den sich abzeichnenden internen Kosten am signifikantesten ist, sollten in Betracht gezogen werden. Die Anpassung im Kontext der risikoorientierten Prüfung sind klar hier zuzuordnen:
  - G) Punktuelle Anpassung der risikoorientierte Prüfkriterien
  - H) Anpassung des Prüfprozess mit Auslagerung der Prüfung von besonders risikobehafteten Prüfungen an externe Prüfer:innen
- Alle Massnahmen, die voraussichtlich einen geringen internen Aufwand nach sich ziehen aber einen klaren externen Mehrwert haben, sind sogenannte «Quick Wins» und sollten schnellstmöglich angegangen werden. Beispiele für «Quick Wins» sind:
  - A) Formalisierung und Kommunikation der Möglichkeit eines Vorgesprächs mit dem SECO
  - I) Promotion regiosuisse Datenbank
  - K) Bereitstellen von «Model Dossiers»
- Massnahmen mit hohen Kosten in der Umsetzung, aber gleichzeitig hohem Nutzen im Betrieb sollten im Kontext der Kosten- und Ressourcensituation genauer geprüft werden. Eine mögliche Vorgehensweise wäre beispielsweise eine Etappierung oder ein schrittweises Vorgehen, bei dem über die Zeit schrittweise Grundlagen etabliert werden. Ein Beispiel hierfür ist die Digitalisierung des gesamten Vollzugsprozesses (L). Mit einer (Teil-)Standardisierung der Berichterstattung (M) würde bereits eine pragmatische Grundlage auf dem Weg dahin geschaffen.

## 5. Beurteilung aus Sicht des Evaluationsteams

In diesem Kapitel beantworten wir nun die in Kapitel 1.2 aufgeführten Evaluationsfragen **aus Sicht des Evaluationsteams**. Basis dafür bilden die Erkenntnisse aus der Online-Befragung, aus den Fallbeispielen, den Interviews, den Fokusgruppen, den Daten- und Dokumentenanalysen und dem Workshop.

### 5.1. Wirkungen

#### 5.1.1. Output von Innotour

Welche Leistungen wurden erzielt: Anzahl Projekte und Fördervolumen, nationale/regionale Projekte?

**Innotour hat zwischen 2012 und Ende 2022 215 Projekte mit insgesamt CHF 74.3 Mio. unterstützt.**

Zwischen 2012 und Ende November 2022 gingen 323 Gesuche bei Innotour ein. Davon hat Innotour 215 Projekte unterstützt. Die Förderquote beträgt somit rund zwei Drittel (67%). Die verbleibenden Gesuche wurden mehrheitlich von den Gesuchstellenden zurückgezogen und zu einem kleineren Teil negativ verfügt.

An die 215 durch Innotour unterstützten Projekte wurden insgesamt rund CHF 74.3 Mio. verfügt. Der durchschnittliche Förderbeitrag pro Projekt beträgt CHF 345'625, im Median wurden CHF 220'000 pro Projekt verfügt.

Der Bundesbeitrag darf max. 50% des Projektvolumens betragen. Der Median-Anteil des Innotour-Beitrags an den anrechenbaren Kosten liegt mit 45% leicht tiefer. Eine Betrachtung der Gesamtprojektvolumen zeigt, dass die geförderten Projekte insgesamt ein Volumen von CHF 264.6 Mio. aufweisen. Dies entspricht einem Multiplikator von rund 3.6, d.h. die Unterstützung des Bundes in der Höhe von CHF 74.3 Mio. hat weitere (finanzielle und nicht finanzielle) Mittel in der Höhe von CHF 190.3 Mio. ausgelöst.

Innotour fokussiert auf nationale Vorhaben, kann aber auch regionale Modellvorhaben unterstützen. Bei etwas mehr als einem Drittel (38%) der unterstützten Projekte im betrachteten Zeitraum handelt es sich um regionale Modellvorhaben (27% der Mittel), beim Rest um nationale Vorhaben.

### Wurde die angestrebte nationale Konzentration der Mittel erreicht?

#### **Die Mittel fliessen zu einem grossen Teil in nationale Projekte, die Mittel wurden über die Zeit stärker konzentriert**

Das Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus gibt vor, den grösseren Teil der Mittel auf wenige, bedeutende Vorhaben zu konzentrieren. (Abs.2, Art.2 BG). Zudem kann dem erläuternden Bericht zur Totalrevision des Bundesgesetzes über Innotour entnommen werden, dass die Mehrheit der Mittel für gesamtschweizerische Projekte und für nationale Koordinationsaufgaben eingesetzt werden soll.

Nationale Projekte erhalten im Durchschnitt mehr Mittel als Modellvorhaben. Daher führt der Anteil nationaler Projekte von rund 62% zwischen 2012 und Ende 2022 dazu, dass ein Grossteil der Mittel in nationale Projekte fliesst: Insgesamt flossen über den gesamten Zeitraum 73% der Mittel in nationale Projekte. Weiter kann auch die Projektgrösse Hinweise auf die Mittelkonzentration geben. Ein gutes Drittel der Fördermittel (36%) floss in vergleichsweise grosse Projekte mit Förderbeiträgen von über CHF 750'000. Die Hälfte der Mittel in dieser Periode floss an die 36 grössten Projekte (von insgesamt 215 Projekten, 12% der Projekte). Insgesamt wurden im betrachteten Zeitraum 11 Projekte mit einem Innotour-Betrag von mehr als CHF 1 Mio. unterstützt.

Die letzte Evaluation aus dem Jahr 2018 kam zum Schluss, dass das Mass an Mittelkonzentration grundsätzlich zweckmässig ist und die Vorgaben des Gesetzgebers einlöst. Die Mittel könnten aber gemäss Evaluation tendenziell noch etwas stärker auf wenige bedeutende Vorhaben konzentriert werden (INFRAS/IMP-HSG 2018).

Der Anteil der Mittel, die in kleine Projekte mit einer Unterstützung durch Innotour von bis zu CHF 250'000 geflossen sind, sank über die Förderperioden stetig (2012-2015 29%, 2016-2019 21%, 2020-2023 15%). Zudem nahm auch der Anteil an Projekten solcher «kleinen» Projekte über die Zeit stark ab (von 65% zwischen 2012 und 2015 auf 45% zwischen 2020 und 2023). Damit einher geht auch, dass der durchschnittliche Förderbetrag von Innotour über die Zeit anstieg, d.h. die Mittel wurden über die Zeit stärker konzentriert und somit die Empfehlung der letzten Evaluation berücksichtigt. Die aktuelle Praxis in Bezug auf die angestrebte Konzentration der Mittel beurteilen wir daher als angemessen und zweckmässig.

### Welches ist die Bedeutung der regionalen Modellvorhaben? Wie gross ist der Beitrag der Modellvorhaben zur Innovationsförderung im Tourismus?

#### **Regionale Modellvorhaben sind wertvoll für die Innovationsförderung im Tourismus.**

Innotour hat mit den Modellvorhaben die Möglichkeit, innovative regionale Projekte zu fördern. Modellvorhaben müssen für die gesamte Schweiz Modellcharakter aufweisen und national als Beispiel wirken. Bei etwas mehr als einem Drittel (38%) der geförderten Projekte seit

2012 handelt es sich um regionale Modellvorhaben. Rund ein Viertel der Mittel (27%) flossen in solche Modellvorhaben.

Aus unserer Sicht gibt es gute Beispiele, die den Erfolg und die Bedeutung der Modellvorhaben für die Innovationsförderung im Tourismus aufzeigen. So wurden die beiden in den Fallbeispielen untersuchten Modellvorhaben nach Projektabschluss auf andere Regionen ausgeweitet. Im Falle von EasyCheckIn wurde eine Plattform zur zentralen Gästedatenaufnahme und -weiterleitung für Beherbergungsbetriebe entwickelt, welche mittlerweile in neun weiteren Regionen oder Destinationen im Einsatz ist. Beim Fallbeispiel Destination Digitalement Intégrée (DDI) wurde die Plattform nach Abschluss auf zwei weitere Destinationen ausgeweitet. Bei diesen Modellvorhaben handelt es sich um zwei untersuchte Beispiele, die nicht unbedingt repräsentativ sind für alle Modellvorhaben. Aber auch die Aussagen weiterer Befragter geben aus unserer Sicht Hinweise, dass regionale Modellvorhaben/Pilotprojekte wertvoll sein können, indem zuerst im Kleineren etwas entwickelt und getestet wird.

Es gibt aber auch regionale Projekte, die nicht weiterverbreitet werden. Hierbei ist zu beachten, dass regionale Modellvorhaben auch ohne direkte Weiterverbreitung eine Multiplikatorwirkung aufweisen können, indem sie beispielsweise andere Regionen dazu inspirieren, etwas Ähnliches aufzubauen. Wie stark diese Wirkungen sind, lässt sich schwierig erfassen. Im Rahmen der Evaluation gab es Hinweise darauf, dass teils unterschiedliche Verständnisse von regionalen Modellvorhaben bei den Akteuren bestehen. Die Anforderung, dass die Modellvorhaben modellhaft und übertragbar sein sollen, wird nicht von allen Akteuren gleichermassen getragen.

Aus Sicht des Evaluationsteams leisten die Modellvorhaben einen wertvollen Beitrag zur Innovationsförderung im Tourismus. Die Potenziale zur Verbreitung der Erkenntnisse aus den Modellvorhaben und zur Übertragbarkeit in andere Regionen werden aus unserer Sicht aber noch zu wenig genutzt und in Wert gesetzt.

Welche Auswirkungen hatte die Covid-19-Pandemie auf die touristische Innovationsförderung des Bundes mit Innotour?

**Die Covid-19-Pandemie hatte bei 40% aller laufenden Projekte zwar einen (eher) starken Einfluss auf die Umsetzung, sie führte aber vor allem zu Projektverzögerungen und kaum zu längerfristigen Einschränkungen.**

Gemäss den online Befragten hatte die Covid-19-Pandemie zwar bei rund 40% der Projekte in diesem Zeitraum einen starken oder eher starken Einfluss, es kam vorwiegend zu Projektverzögerungen. Daneben führte die Covid-19-Pandemie teilweise zu einer reduzierten Nachfrage, der Aufbau von Kooperationen war schwieriger und die Relevanz bestimmter Themen sank kurzfristig. Aus der Online-Befragung und den Aussagen in den Fallstudien schliessen wir

insgesamt, dass die Covid-19-Pandemie zwar zu Herausforderungen bei den Innotour-Projekten führte, aber kaum längerfristige Auswirkungen auf die Projekte hatte.

### 5.1.2. Outcome von Innotour

**Welche Wirkungen wurden in den Projekten und bei verschiedenen Themengruppen erzielt?**

**Innotour trägt dazu bei, wertvolle Projekte anzustossen, die sonst nicht zustande kämen.**

Die von Innotour geförderten Projekte sind vielfältig und zielen auf unterschiedliche Ergebnisse und Wirkungen ab. Basierend auf den (plausiblen) Selbsteinschätzungen der Projektträger:innen in den Interviews und der Online-Befragung schliessen wir, dass die Innotour-Projekte die gewünschten Wirkungen erzielen. Der Mehrwert der Projekte wird von den Befragten – auch im Vergleich zum Gesamtaufwand – als relativ gross eingeschätzt (51% gross, 38% eher gross). Auch wenn es sich um Selbsteinschätzungen der Projektträger:innen handelt, werten wir dies als Hinweis, dass Innotour viele Projekte unterstützt, die für die Entwicklung des Schweizer Tourismus wertvoll sind. Dazu kommt, dass ein im Vergleich zu anderen Förderprogrammen hoher Anteil von Projekten (79%) nicht oder in stark reduziertem Umfang zustande gekommen wäre.<sup>27</sup> Mögliche Mitnahmeeffekte schätzen wir entsprechend als eher tief ein. Ein wesentlicher Grund für die vergleichsweise tiefen Mitnahmeeffekte dürfte aus unserer Sicht die Anforderung an die Überbetrieblichkeit sein. Vernetzung und Kooperation unter den Tourismusakteuren sind zentrale Ziele von Innotour und werden durch die Anforderung an die Überbetrieblichkeit sichergestellt. In zahlreichen Projekten stösst Innotour neue und verbesserte Netzwerke und Kooperationen an, die zu neuen Produkten, verbesserten Strukturen und Dienstleistungen sowie Verbesserungen in der Aus- und Weiterbildung führen. Zudem hilft Innotour gemäss Aussagen verschiedener Befragter, Projekte zu beschleunigen. Gemäss Erhebungen werden rund drei Viertel der Projekte nach Projektabschluss weitergeführt und weiterentwickelt, was dem Sinn der Anschubfinanzierung entspricht.

Die Erhebungen geben aus unserer Sicht auch auf individueller Projektebene gute Hinweise darauf, dass viele Projekte zu konkreten Ergebnissen und Wirkungen führen, teils auch längerfristig (u.a. Erarbeitung einer neuen beruflichen Grundbildung (EFZ Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann), Aufbau einer Buchungsplattform rund um Barrierefreiheit (Claire & George), Aufbau einer IT-Plattform für Übermittlung von Gästedaten (EasyCheckIn), Aufbau einer neuen Hotelkooperation (Premium Swiss Family Hotels))

<sup>27</sup> Bei den Innovationsschecks von Innosuisse liegt der Wert gemäss einer Erhebung bei 66% (INFRAS 2023), bei der F&E Projektförderung von Innosuisse bei 68% (INFRAS/KOF 2019). Beim Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogramm wären 55% der Projekte nicht oder nur in kleinem Umfang durchgeführt worden (INFRAS 2018).

Ein weiterer Indikator, den wir als Hinweis für erfolgreiche und wirkungsvolle Projekte heranziehen, ist die Nachahmung von Projekten oder der Anstoss neuer Projekte durch ein von Innotour gefördertes Vorhaben. Rund die Hälfte der Befragten (51%) gab an, dass ihr Projekt zu weiteren Projekten oder Aktivitäten geführt habe, die nicht von ihrem eigenen Projektteam angestossen wurden.

Basierend auf diesen Ergebnissen ziehen wir zu den Wirkungen von Innotour grundsätzlich ein positives Fazit.: Innotour trägt dazu bei, wertvolle Projekte anzustossen, die sonst nicht zustande kämen. Gleichzeitig haben uns die Erhebungen auch Hinweise darauf gegeben, dass bei der aktuellen Innotour-Förderung teilweise mehrere ähnliche Projekte unterstützt werden. Die Mittel könnten aus unserer Sicht ggf. noch effizienter eingesetzt werden, indem stärker auf dem Bestehendem aufgebaut wird. Zwar kann es sinnvoll sein, in bestimmten Bereichen mehrere Innovationsansätze zu unterstützen, um den Wettbewerb um die besten Lösungen zu fördern. Wir haben aber den Eindruck erhalten, dass Projekte mit ähnlicher Ausrichtung etwas gezielter und selektiver gefördert werden könnten. Zudem besteht aus unserer Sicht bei der Verbreitung der Erkenntnisse der Projekte noch Potenzial, die Wirksamkeit der Projekte zu erhöhen.

**Innotour hat dazu beigetragen, die Themen Hotelkooperation, Barrierefreiheit, Digitale Marktplätze und Klimaschutz und -anpassung im Tourismus voranzubringen.**

Die Evaluation hat den Beitrag von Innotour bei vier ausgewählten Themen vertieft analysiert: Hotelkooperation, Barrierefreiheit, Digitale Marktplätze und Klimaschutz und -anpassung im Tourismus. Die Analysen zeigen, dass Innotour seit 2012 bei allen vier Themen zahlreiche Projekte unterstützt hat. Aus unserer Sicht trug Innotour bei allen vier Themen dazu bei, Fortschritte zu erzielen und damit den Schweizer Tourismus zu stärken, bspw. durch Vernetzung von Akteuren, Sensibilisierung, Erarbeitung von Grundlagen, neuen Angeboten und Vertriebskanälen.

Hingegen teilen wir bei den digitalen Marktplätzen die von mehreren Befragten geäusserte (Selbst-)Kritik, dass Innotour in diesem Bereich zu viele Einzellösungen gefördert hat. Zweckmässiger und effizienter wäre es aus unserer Sicht, stattdessen die Vorhaben stärker miteinander zu vernetzen, was Innotour in jüngerer Zeit auch bereits zunehmend getan hat..

Welchen Beitrag leisteten die Projekte zur Erreichung der Ziele gemäss BG Innotour Art. 2?  
Wurden die formulierten Ziele wirtschaftlich/effizient erreicht?

**Die Projekte leisten einen Beitrag zu den Zielen von Innotour, insbesondere zur Verbesserung der Netzwerke und Kooperationen und zur Schaffung neuer Produkte/Vertriebskanäle.**

Gestützt auf die Ergebnisse der Online-Befragung und der Fallbeispiele kommen wir zum Schluss, dass die unterstützten Projekte einen wesentlichen Beitrag zu den Zielen von Innotour leisten:

- In den Fallbeispielen konnten die konkreten Ergebnisse der Projekte detaillierter betrachtet werden und geben wertvolle exemplarische Hinweise darauf, dass und inwiefern die Projekte zu den Zielen von Innotour beitragen (vgl. Tabelle 5 in Kapitel 3.1).
- Gemäss Online-Befragung zielen die Projekte am häufigsten darauf ab, Netzwerke und Kooperationen zu verbessern und neue Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle zu schaffen. 79 resp. 91% der Projektträger:innen, die sich diese beiden Ziele gesetzt haben, geben in der Online-Befragung an, diese Ziele ganz oder weitgehend zu erreichen.
- Das Ziel zur Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen wurde weniger oft erreicht, ist aber aus unserer Sicht auch nachvollziehbar, da das Ziel ambitionierter ist und eine weiterreichende Wirkung voraussetzt, indem es eher auf die Impact-Ebene in der Wirkungskette abzielt.
- Weniger zahlreich sind Projekte, die zur Aus- und Weiterbildung beitragen. Dafür fällt die Zielerreichung gemäss Einschätzung in der Online-Befragung sehr hoch aus. Beiträge leisten die Projekte z.B. durch die Entwicklung von Lehrmitteln oder die Konzeption und Durchführung von Schulungen. Das Fallbeispiel EFZ zeigt beispielhaft auf, dass mit Unterstützung von Innotour eine neue Grundbildung (EFZ) entwickelt und erfolgreich eingeführt wurde.

Auf Basis der Einschätzung der Projektträger:innen, dass die Projekte im Vergleich zum Gesamtaufwand einen hohen Mehrwert liefern, schliessen wir, dass die Innotour-Projekte die Ziele auf eine wirtschaftliche und effiziente Art erreichen. Da der Bundesbeitrag ein insgesamt 3.6-faches Projektvolumen auslöst, die Mitnahmeeffekte tief sind und ein Grossteil der Projekte nach Abschluss der Förderung fortgeführt werden, beurteilen wir den Innotour-Beitrag aus Sicht des Bundes insgesamt als effizient eingesetzt.

Wurden die Projekte nach Innotour-Projektabschluss weitergeführt?

**Ein Grossteil der Projekte wird (in unterschiedlichen Formen) fortgeführt.**

In der Online-Befragung gibt die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden (78%) an, ihre Projekte nach der Innotour-Projektförderung weiterzuführen. Wir werten dieses Ergebnis

positiv<sup>28</sup>, auch wenn das Ergebnis mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren ist, da eine Weiterführung nicht immer gleich ausfällt – Projekte können auch «auf Sparflamme» weiterlaufen. Zudem könnte auch eine gewisse Verzerrung vorliegen, da wahrscheinlich vor allem erfolgreiche, noch bestehende Projekte an der Umfrage teilgenommen haben.

Gleichwohl haben wir auch im Rahmen der weiteren Erhebungen wahrgenommen, dass viele Projekte nach Projektabschluss weitergeführt werden. So werden beispielsweise auch die acht vertieft betrachteten Fallbeispiele grossmehrheitlich weitergeführt und entfalten längerfristige Wirkungen. Die verschiedenen Erhebungen haben gezeigt, dass Projekte in unterschiedlicher Art und Weise fortgeführt werden: Entweder läuft das Projekt normal weiter, es wird ausgeweitet, z.B. auf neue Regionen oder mit neuen Partner:innen, oder es wird in reduzierter Form fortgeführt. Teilweise werden Projekte auch in weiterentwickelter Form in einem neuen Innotour-Projekt fortgeführt.

Bei den nicht weitergeführten Projekten ist zu berücksichtigen, dass es sich teils um Vorhaben handelt, die von vornherein nicht auf eine Fortsetzung ausgelegt waren oder die sich als nicht erfolversprechend erwiesen haben. Letzteres muss aus unserer Sicht kein schlechtes Zeichen sein, weil in einem Innovationsprozess auch mit Misserfolgen gerechnet werden muss.

Im Weiteren zeigen die Erhebungen, dass es auch Projekte gibt, die nach Projektabschluss nicht wirtschaftlich selbsttragend sind, auf Nachfolgeprojekte angewiesen sind oder nicht weiterverfolgt werden. Momentan sind beispielsweise diverse Projekte in Gange, die kein wirkliches Geschäftsmodell aufweisen und bei denen die Weiterführung nach der Innotour-Unterstützung unklar ist. Dies spiegelt sich in der Forderung diverser Akteure wider, eine verlängerte Förderung anzubieten, um solche Projekte längerfristig zu unterstützen. Das SECO prüft zurzeit das Anliegen im Rahmen von Umsetzungsvorschlägen zur Motion Stöckli, weshalb wir hier nicht weiter darauf eingehen.

Konnten die Projektergebnisse auch ausserhalb des Projekts Wirkungen erzielen?

**Einige Projekte erzielen Wirkungen über das Projekt hinaus, bei anderen werden die Potenziale noch zu wenig genutzt.**

Die grosse Mehrheit (83%) der Befragten hat die Ergebnisse ihres Projektes weiteren Akteuren ausserhalb des Projektes zugänglich gemacht. Zudem gibt es aus Sicht des Evaluationsteams diverse gute Beispiele, die darauf hindeuten, dass Innotour-Projekte weitere Projekte oder Aktivitäten anstossen und Erkenntnisse aus Innotour-Projekten genutzt werden. Rund die Hälfte der befragten Projektträger:innen gibt an, dass ihre Projektergebnisse weitere Projekte oder Aktivitäten angestossen haben (mit oder ohne Unterstützung durch Innotour). So wurden

<sup>28</sup> Der Anteil ist vergleichbar zu Ergebnissen aus Studien zu anderen Förderinstrumenten wie beispielsweise dem Innovationsscheck von Innosuisse (77%, vgl. INFRAS 2023), der F & E Projektförderung von Innosuisse (80%, vgl. INFRAS/KOF 2019) oder dem Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogramm des BFE (83%, vgl. INFRAS 2018).

bspw. ähnliche Projekte im gleichen Themenbereich entwickelt oder Projektideen auf andere Destinationen und Regionen übertragen. In einzelnen Fällen stiessen Innotour-Projekte auch Projekte ausserhalb des Tourismus an (z.B. Sport oder Digitalisierung).

Auch wenn es gute Beispiele für Wirkungen über das Projekt hinaus gibt und wir nicht davon ausgehen, dass alle Projekte weitere Projekte oder Aktivitäten anstossen können, sehen wir bei den Wirkungen ausserhalb des Projektes noch mehr Potenzial. So geben in der Online-Befragung circa 40% der Befragten an, dass sie keine Projekte kennen, die auf ihren Projektergebnissen basieren. Auch in den Interviews und Fokusgruppengesprächen stellten wir fest, dass die Projektträger:innen teilweise zu wenig wissen, welche Projekte bereits bestehen und welche Erkenntnisse aus anderen Innotour- oder bspw. auch NRP-Projekten vorliegen. In diesem Sinne sehen wir hier ein Verbesserungspotenzial beim Verbreiten und Inwertsetzen der Projekterkenntnisse.

### 5.1.3. Impact von Innotour

Welchen Beitrag leistet Innotour zur Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsmöglichkeiten (Voraussetzungen gemäss BG Innotour Art. 3)?

**Innotour-Projekte leisten einen positiven Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit indirekt zur Beschäftigung; ein direkter Nachweis von Effekten auf die Beschäftigung ist jedoch kaum möglich.**

Allgemein sind die Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungsmöglichkeiten oft indirekt, kaum messbar und somit schwierig nachzuweisen. Solche Wirkungen müssen implizit über die unmittelbaren Wirkungen bei den Projektträger:innen eingeschätzt werden (Outcome-Ebene). In diesem Sinne haben wir aus den Erhebungen einige Hinweise erhalten, dass die Projekte grundsätzlich die Wettbewerbsfähigkeit stärken. So geben rund zwei Drittel der Befragten (66%) an, dass mit dem Projekt ein (eher) grosser Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit geleistet wird. Gemäss Innotour-Verordnung (Art. 2) stärken Vorhaben die Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie u.a. neue Produkte einführen, die Qualität der Leistungen optimieren, wettbewerbsfähige Strukturen schaffen oder die Aus- und Weiterbildung verbessern. In der Online-Befragung gaben bspw. 50% der Befragten an, dass ihr Projekt auf die Einführung eines neuen Produktes abziele. Oder knapp 30% der Befragten teilten mit, dass ihr Projekt einen Beitrag zur Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen oder die Verbesserung bestehender Dienstleistungen verfolge. Auch wenn es sich um Selbsteinschätzungen handelt und diese Ziele nicht immer voll und ganz erreicht wurden (vgl. Abbildung 11), schliessen wir aus den erfassten Leistungen und unmittelbaren Wirkungen (Outcomes) der Projekte, dass Innotour einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit leistet.

In den Fallbeispielen werden aus unserer Sicht zudem auf qualitativer Ebene diverse Wege gezeigt, wie die Projekte die Wettbewerbsfähigkeit stärken: beispielsweise über einen vereinfachten Zugang zu Innovationen für kleinere Akteure, den Aufbau und die Stärkung von Kooperationen und die Nutzung von Synergien, die Optimierung von Prozessen oder die Weiterentwicklung von Angeboten.

In Bezug auf die Beschäftigung geht aus der Online-Befragung hervor, dass 15% der Projektträger:innen einschätzen, eine grosse Wirkung auf die Schaffung und den Erhalt attraktiver Beschäftigungsmöglichkeiten zu haben. In den Fallbeispielen hat sich gezeigt, dass eine direkte Beschäftigungswirkung selten ein direktes Ziel eines Projekts ist. Vielmehr können sich Beschäftigungsimpulse allenfalls indirekt und längerfristig aus erfolgreichen Projektergebnissen und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ergeben. Mehrere Fallbeispiele leisten aus unserer Sicht auch einen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität der Branche als Arbeitgeberin.

Welchen Beitrag leistet Innotour zur nachhaltigen Entwicklung (insbesondere zu den Zielen der Verordnung<sup>29</sup> und den drei Schwerpunktthemen der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes SNE 2030<sup>30</sup>)?

**Innotour leistet primär einen Beitrag zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit.**

Gemäss Innotour-Merkblatt zum Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung liegt der Schwerpunkt auf der «wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Tourismusakteure» und somit auf der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit. In Bezug auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit ziehen wir insgesamt ein positives Fazit: Wie oben dargestellt trägt Innotour dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus zu stärken. Zudem wird ein Grossteil der Projekte nach Abschluss der Förderung fortgeführt.

**Innotour leistet zunehmend auch zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit einen wertvollen Beitrag. Es bestehen aber noch weitere Potenziale.**

Gemäss Online-Befragung und Fallstudien leistet Innotour auch einen Beitrag zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Jeweils knapp 40% der befragten Projektträger:innen gaben an, einen klaren Beitrag zur ökologischen oder sozialen Nachhaltigkeit zu leisten. Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit leisten die Projekte insbesondere in den Bereichen «Verbesserte Arbeitsmarktattraktivität» und «Verteilung der Gästeströme» einen Beitrag. Bei der ökologischen Dimension handelt es sich vor allem um Projekte mit Bezug zur «Regionalität» und der

<sup>29</sup> Art. 2, Abs. 2 (VO Innotour): Vorhaben müssen zur nachhaltigen Entwicklung des Schweizer Tourismus, insbesondere zur Verbesserung der Ressourceneffizienz, beitragen und die in der Schweiz geltenden Umweltstandards einhalten. Vorhaben, die umweltschädigende Wirkungen haben, werden nicht unterstützt.

<sup>30</sup> Die drei Schwerpunktthemen der SNE 2030 sind: «Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion», «Klima, Energie und Biodiversität» und «Chancengleichheit und sozialer Zusammenhalt».

«Nachhaltigen Mobilität». In diesem Sinne tragen die Projekte zur Nachhaltigen Entwicklung bei, wie sie im Innotour-Merkblatt eher breit definiert wurde. Im engeren Sinn und in Bezug auf die Schwerpunkte der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE) des Bundes relativiert sich der Beitrag etwas: Gemäss Eigenangaben liefert ein gutes Viertel (28%) einen Beitrag an das Schwerpunktthema «nachhaltige Produktion und nachhaltiger Konsum». Bei den beiden anderen Schwerpunktthemen («Klima, Energie und Biodiversität» und «Chancengleichheit und sozialer Zusammenhalt») liegt der Beitrag tiefer.

Aus unserer Sicht stehen die ökologische bzw. soziale Nachhaltigkeit bei vielen Projekten zwar nicht im Zentrum, aber es werden teils dennoch Anstrengungen unternommen, um mindestens zu einer dieser zwei Dimensionen etwas beizutragen. In gewissen Fällen ist jedoch Nachhaltigkeit ein «Nebeneffekt» des Projektes, wenn bspw. Papierressourcen gespart werden durch die Digitalisierung von gewissen Prozessen. Aus diesen Gründen ist der selbst-rapportierte Beitrag zur Nachhaltigkeit, der insbesondere in der Online-Befragung doch relativ hoch ausfällt, zu relativieren. Positiv werten wir, dass Innotour eine wichtige Rolle bei der Sensibilisierung für das Thema Nachhaltige Entwicklung spielt. Wenn die Gesuchsteller:innen sich bereits bei der Projektplanung mit der Frage auseinandersetzen, wie das Vorhaben zur Nachhaltigkeit beitragen kann, können potenziell positive Wirkungen erzielt werden.

Auch wenn in zahlreichen Projekten die Thematik der Nachhaltigkeit adressiert wird, so ist sie nur in wenigen Projekten ein tatsächlicher Fokus. Aus unserer Sicht bestehen daher weitere Potenziale, den Beitrag von Innotour zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit zu stärken, beispielsweise indem noch mehr Projekte mit Fokus in diesen Themen durch Innotour unterstützt werden.

## 5.2. Vollzug

### 5.2.1. Einreichungs- und Prüfprozess

Ist der Einreichungs- und Prüfprozess (inkl. der neu eingeführten formalen Anforderungen) zweckmässig und angemessen?

**Der Einreichungs- Prüfprozess ist zweckmässig und angemessen.**

Insgesamt beurteilen wir den Einreichungs- und Prüfprozess als zweckmässig und angemessen. Die neu eingeführten formalen Anforderungen, wie u.a. das Erfordernis einer rechtsgültigen Unterschrift und die schriftliche Bestätigung der nicht finanziellen Leistungen durch die jeweiligen Leistungserbringer:innen fanden in der Onlineumfrage Akzeptanz und wurden von den teilnehmenden Unternehmen als zweckmässig angesehen.

Ist der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Gesuchstellenden und für das SECO zweckmässig?

**Sowohl der zeitliche als auch der finanzielle Aufwand für die Gesuchstellenden wie auch für das SECO ist angemessen.**

Da es alle Informationen braucht, ist der Aufwand für beide Seiten angemessen und zweckmässig. Eine digitale Lösung würde den Aufwand zwischen den Gesuchstellenden und dem SECO verschieben.

### 5.2.2. Überwachung und Kontrolle geförderter Projekte

Welche Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten wurden durchgeführt?

**Das SECO führt regelmässig Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten durch.**

Das SECO lässt sich regelmässig in Zwischenberichten, dem Schlussbericht und einem Wirkungsbericht zwei Jahre nach Projektabschluss über die Entwicklungen in den einzelnen Projekten berichten. Diese Berichte werden dann von Mitarbeitenden des SECO mit einem 4-Augenprinzip geprüft. Des Weiteren verfolgt das SECO eine risikobasierte Prüfungsstrategie. Projekte werden nach Risikokategorien ausgewählt. Um die Zahl der Prüfungen zu reduzieren, findet nach der Festlegung von Projekten nach den Risikokategorien eine Zufallsauswahl (Losentscheid) statt. Jeweils zwei der so ausgewählten Projekte werden als stichprobenartige Belegprüfung durch Belegeinforderung beim SECO und weitere zwei vor Ort bei den Projektträger:innen von Mitarbeitenden des SECO geprüft.

Ist die Überwachungs- und Kontrolltätigkeit des SECO zweckmässig und angemessen?

**Die Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten sind im Grundsatz zweckmässig und angemessen.**

Grundsätzlich erachten wir die derzeitigen Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten des SECO sowohl als zweckmässig als auch angemessen. Empfehlungen zur Verbesserung des Prüfungsprozesses werden unten dargestellt.

Ist der mit der Überwachungs- und Kontrolltätigkeit verbundene zeitliche und finanzielle Aufwand für die Gesuchstellenden und für das SECO zweckmässig?

**Sowohl der zeitliche als auch der finanzielle Aufwand ist für die Gesuchstellenden wie für das SECO angemessen. Eine teilweise Auslagerung würde den Aufwand auf Seiten SECO reduzieren und die Unabhängigkeit der Prüfung sicherstellen.**

Für die Projektträger:innen erscheint der mit der Überwachung und Kontrolle verbundene Aufwand zweckmässig. Die befragten Projektbeteiligten äussern ihr Verständnis für die Massnahmen zur Überwachung und Kontrolle, womit sichergestellt wird, dass die Mittel sachgerecht

und ordnungsmässig vergeben werden. Da das SECO alle Prüfungen derzeit mit eigenen Mitarbeitenden durchführt, stellt dies eine zusätzliche Ressourcenbelastung dar, die zudem die Unabhängigkeit der Prüfung infrage stellt. Darüber hinaus ist die Prüfung durch Mitarbeitende, die auch in den Antragsprozess eingebunden sind, nicht vollständig kompatibel mit dem für das Gelingen der Förderungen notwendigen Vertrauensverhältnis zwischen SECO und Gesuchstellenden.

Wie könnte die Überwachungs- und Kontrolltätigkeit noch verbessert werden (u.a. Prüfung Durchführung von unabhängigen Projektrevisionen)

**Anpassungen der Risikokriterien und der Einbezug von externen Prüfer:innen tragen zu einer weiteren Verbesserung der Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten bei.**

Die Risikokriterien für die Auswahl von zu prüfenden Projekten sollten so angepasst werden, dass das Fördervolumen der Projekte geringeres Gewicht erhält, so dass auch kleinere Projekte in die Stichprobe hereinkommen können. Dahinter steht die Überlegung, dass das Risiko eines Projekts nicht allein mit dem Fördervolumen korreliert. Projekte, bei denen z.B. durch Whistleblowing oder andere Hinweise auf eventuelle Missstände hingewiesen wurde, müssen in jedem Falle geprüft werden. Dies wird derzeit in der Praxis bei qualifizierten Hinweisen (z.B. Whistleblowing) so gehandhabt. In diesem Fall wird zudem auf die EFK zugegangen. Bei negativen, nicht qualifizierten Hinweisen sieht das Konzept diesen Automatismus bisher nicht vor. Diese Prüfungen sollten durch externe Prüfer durchgeführt werden.

Des Weiteren sollten Projekte, die als besonders risikobehaftet charakterisiert werden, durch externe Prüfer:innen kontrolliert werden. Dies würde die Unabhängigkeit und die Professionalität der Prüfungshandlungen erhöhen. Um den Prüfaufwand und die dadurch gebundenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen so gering wie möglich zu halten, soll die Zahl der zu prüfenden Projekte auf jährlich circa 10% der Gesamtheit beschränkt werden. Daher empfehlen wir weiterhin nach der Auswahl nach Risikokriterien eine zweite Auswahl im Losverfahren durchzuführen.

### 5.2.3. Informationstätigkeit

Welche Informationstätigkeiten gemäss Art. 7 wurden durchgeführt?

**Die Informations- und Kommunikationstätigkeit zu Innotour ist umfassend und wird geschätzt.**

Die Informations- und Kommunikationstätigkeit zu Innotour besteht aus vier Hauptinstrumenten: der Innotour-Webpage, dem Newsletter («insight»), den «Walk the talk» Anlässen und

dem LinkedIn-Account der Tourismuspolitik. Die Reichweite dieser Informationen wird von der Zielgruppe als gut eingeschätzt.

Die vorhandenen Informationen wurden im September 2024 neu mit den auf der Innotour-Webseite publizierten FAQ ergänzt. Diese waren zum Zeitpunkt der Erhebungen mit den Akteuren noch nicht verfügbar. Sie sind als kurzes und prägnantes Nachschlagewerk zu bewerten, welches das Spektrum der von den Gesuchsteller:innen und Projektträger:innen genannten Schwierigkeiten grösstenteils abdeckt. Sie dürften eine positive Auswirkung auf die Effizienz und Effektivität aller Beteiligten haben. Wir erwarten, dass die Anzahl der Rückfragen an das SECO durch die FAQ reduziert werden kann.

Konnte die Informationsdiffusion bei geförderten Projekten verbessert werden?

**Die Informationsdiffusion zu den geförderten Projekten wurde seit der letzten Evaluation verbessert, aber es gibt noch weiteres Potenzial.**

Die Informationsdiffusion erfolgt auf zwei Stufen: durch die Projekte selbst und durch das SECO/DTSO. Die Informationsdiffusion durch die geförderten Projekte ist sehr unterschiedlich in ihrem Ausmass und ihrer Systematik. Die Initiative liegt vorwiegend bei den geförderten Projekten, weitgehend ohne ersichtliche Steuerung durch die Förderinstitution. Durch diese dezentrale Organisation ergibt sich eine heterogene Struktur der verbreiteten Informationen. Das Spektrum der von den Projekten selbst initiierten Informationsdiffusion reicht von lokalen Veranstaltungen, zu kantonalem Austausch bis hin zu eigenen Webseiten und thematischen ERFA-Gruppen (z.B. zu Marktplätzen).

Bei der zentralen Informationsdiffusion durch das SECO bestehen mehrere Gefässe, insbesondere die Veranstaltung «Walk the talk» und der Account im sozialen Netzwerk LinkedIn. Die bestehenden Gefässe für die Informationsdiffusion durch das SECO sind positiv zu bewerten. Die Visibilität der geförderten Projekte konnte durch die Einführung von «Walk the talk» (2019) und den LinkedIn Account (2023) erhöht werden.

Gleichwohl besteht beim Wissenstransfer aus Sicht des Evaluationsteams und der Akteure noch Potenzial. (siehe Kapitel 6, insbesondere Empfehlung 3)

Gibt es Ansätze, wie wichtige Erkenntnisse aus beispielhaften Projekten vom SECO noch effizienter als bis anhin in die Tourismuswirtschaft hineingetragen werden können bzw. wie der Nachahmungswettbewerb gestärkt werden kann?

**Zur Stärkung der Informationsdiffusion durch das SECO gibt es verschiedene denkbare Ansätze**

Die Erkenntnisse aus den beispielhaften Projekten werden über die Kommunikationstätigkeit den interessierten Akteuren der Tourismuswirtschaft insbesondere über die oben genannten

Gefässe zur Verfügung gestellt. Das Interesse an Erkenntnissen aus allgemeinen beispielhaften Projekten ist gemäss Interviews und Online-Befragung sehr gemischt. Viele wünschen sich eher Zugang zu den Erkenntnissen von den Projekten, die in ihrem spezifischen Kontext interessant und relevant sind. Dazu wären verschiedene Ansätze denkbar: Projektergebnisse und Kontaktinstitution auf einer Webseite verfügbar machen, thematische Austauschgefässe, wie «Walk the talk», ausbauen oder eine aktivere Verknüpfung zu bestehenden Projekten seitens der Innotour-Mitarbeitenden bei Erstkontakten mit den Gesuchstellenden.

#### 5.2.4. Überbetrieblichkeit

Ist die 2010 neu konzipierte gesetzliche Grundlage betreffend Anforderung zur Überbetrieblichkeit angemessen und zweckmässig?

**Die gesetzliche Grundlage betreffend Anforderung zur Überbetrieblichkeit ist angemessen und zweckmässig.**

Die gesetzliche Grundlage betreffend Anforderung zur Überbetrieblichkeit wird im Grundsatz als angemessen und zweckmässig beurteilt. Das SECO stützt sich in ihren internen Richtlinien auf ein klar definiertes, schrittweises Vorgehen zur konsistenten Überprüfung dieses Kriteriums. Manche Erstgesuchstellende bekunden Mühe, Entscheide des SECO bezüglich Überbetrieblichkeit nachzuvollziehen. Dies ist vor allem in dem inhärenten Ermessensspielraum der Überbetrieblichkeit begründet, insbesondere der Abgrenzung zur «normalen Unternehmenstätigkeit», bzw. zu «kommerziellen Aktivitäten» bei Destinationsmanagement-Organisationen.

#### 5.2.5. Förderung von Kleinprojekten sowie Vorprojekten

Wie soll mit Kleinprojekten resp. Indirekter Förderung über Innotour in Zukunft umgegangen werden?

**Die indirekte Förderung von Kleinprojekten über Projekt-Hubs hat sich bewährt.**

Kleinprojekte sind ein Kostentreiber für den Innotour-Vollzug. Dies kann durch Hub-Projekte ausgeglichen werden. Hub-Projekte sind Plattformen, welche als Gesuchsteller:innen agieren und Fördermittel indirekt vergeben. Dadurch können kleine Projekte ressourcenschonend an Innotour partizipieren. Geförderte Projekte mit indirekter Förderung finden häufig aufgrund ihrer Grösse und der grossen Zahl der Projektbeteiligten Eingang in die nach den Risikokategorien zu prüfenden Projekte. Daher ist das Risiko dieser mittelbaren Projektförderung angemessen adressiert.

Andere Förderprogramme haben deutlich mehr Kleinprojekte: Die Projektgrösse (Verhältnis Anzahl bewilligter Projekte/Gesamtfördersumme) schwankt stark im nationalen und

internationalen Vergleich. So fördert bspw. das Bundesland Bayern Kleinstprojekte mit durchschnittlich EUR 12'500 pro Projekt und das BWL (PRE) Projekte mit durchschnittlich über CHF 6 Mio. Innotour bewegt sich mit rund CHF 1.8 Mio. pro Projekt im Mittelfeld der untersuchten Organisationen.

Sollen über Innotour in Zukunft unter Umständen auch Initial-Förderungen nur von frühen Projektphasen etwa im Sinne von Vorprojekten, erweiterter Machbarkeits- und Vorabklärungen möglich sein?

**Das SECO sollte die Möglichkeit eines informellen Vorgesprächs vor der Gesuchseinreichung bekannter machen.**

Vorprojekte sind mit einigem Ressourcenaufwand im Vollzug verbunden. Daher können wir eine direkte Förderung von Vorprojekten nicht empfehlen. Anstelle einer direkten Förderung von Vorprojekten sollte die Möglichkeit eines informellen Vorgesprächs mit dem SECO vor der Gesuchseinreichung bekannter gemacht werden.

#### 5.2.6. Vergleich mit Vollzug anderer Förderinstrumenten des Bundes

Wie ist der Vollzug bei anderen Förderinstrumenten des Bundes organisiert?

Welche finanziellen und personellen Mittel stehen für den Vollzug von anderen Förderinstrumenten des Bundes zur Verfügung?

**Die Förderinstrumente des Bundes agieren in unterschiedlichen Dimensionen und sind entsprechend organisiert.**

Zum Vergleich wurden die beiden Förderinstrumente des Bundes «Projekte zur regionalen Entwicklung» PRE des Bundesamts für Landwirtschaft (BLW) und «Innosuisse» beigezogen:

- Die PRE wickeln jährlich mit 1.2 VZÄ zwischen 10 und 20 Gesuche mit einem gesamten Projektvolumen von ca. 50 Mio. pro Jahr ab, werden dabei stark durch die Kantone (Vorauswahl und Betreuung sowie Co-Finanzierung der Projekte) unterstützt. Das Fördervolumen der Gesamtprojekte beläuft sich auf CHF 0.5 bis 10-12 Mio. pro Projekt. Der Vollzugsprozess ist dreigeteilt (Vorabklärung, Grundlagenetappe, Umsetzung-/Betriebsphase): Die Vorabklärungsphase (max. CHF 20'000 pro Projekt) gilt als Vorstufe der Grundlagenetappe, die Umsetzungsphase hat eine Dauer von 6 Jahren.
- Innosuisse ist als eigenständige öffentlich-rechtliche Anstalt vom Bund ausgelagert und agiert vergleichsweise selbstständig und flexibel. Ein Innovationsrat (25 Mitglieder mit jeweils 10%-Pensum) entscheidet über die Förderung. Dieser wird von einem Pool von ca. 300 Expertinnen und Experten unterstützt, welche auf Mandatsbasis (Pauschalen pro spezifische Aufgabe) beigezogen werden. Der Verwaltungsrat (aus Privatwirtschaft und Forschung) steht

Geschäftsstelle und Innovationsrat vor. Die Aufgaben der Geschäftsstelle entsprechen max. 8% der gesamten Bundesbeiträge (Vorgabe des Bundes betreffend Anteil der Funktionskosten) und werden von rund 80 VZÄ abgedeckt.

### 5.2.7. Internationaler Vergleich der Innovationsförderung im Tourismus

Wie sieht die tourismusbezogene Innovationsförderung im Ausland (auf regionaler und nationaler Ebene) sowie im Inland (auf kantonaler und institutioneller Ebene) aus? Wie wird die Innovationsförderung auf operativer Ebene umgesetzt?

#### **Der nationale und internationale Vergleich gibt Einblicke in die strategische und operative Innovationsförderung im Tourismus**

Es wurden zwei verschiedene Förderprogramme im benachbarten Ausland (regional: Bayern; national: Österreich) sowie im Inland (NRP-Fachstellen Graubünden, Luzern und Wallis) untersucht, welche alle unterschiedliche operative Ansätze verfolgen. Spannend sind insbesondere die Auslagerungen von Beratungs- und Betreuungsdienstleistungen bei NRP an institutionelle Partnerorganisationen, welche mit den Projektträgern in direktem Kontakt stehen. Dieses Outsourcing hat den Vorteil, dass Entscheidung und Betreuung der Gesuche operativ getrennt sind, was für Innotour ein möglicher Impuls für eine zukünftige Weiterentwicklung darstellen könnte. Diese und weitere unterschiedliche operative Ansätze in der Innovationsförderung werden in Kapitel 4.84.8 detailliert dargelegt bzw. sind in Anhang **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** als Einzelnachweis einsehbar.

Welche personellen und finanziellen Ressourcen werden für die Innovationsförderung eingesetzt (Effizienz)? Welche Massnahmen werden getroffen, um die korrekte Verwendung der Mittel zu garantieren (Sicherheit)? Wie niederschwellig und anwenderorientiert sind die Fördergefässe (Nutzerfreundlichkeit)?

#### **Innotour steht punkto Effizienz, Sicherheit und Niederschwelligkeit im Vergleich gut da, kann aber wertvolle Impulse aus den untersuchten Gefässen mitnehmen.**

**Effizienz:** Die untersuchten Fördergefässe sind in ihrer Eigeneinschätzung alle schlank und effizient aufgestellt. Der Einsatz von personellen Ressourcen ist schwierig abzugrenzen, da die meisten VZÄ, wie auch bei Innotour, zusätzlich weiteren Tätigkeiten nachgehen, welche nicht direkt mit der Innovationsförderung zusammenhängen. Zudem schwanken Projektvolumen und Anzahl eingegangener Gesuche stark zwischen den untersuchten Organisationen, was die Vergleichbarkeit erschwert.

**Sicherheit:** Grundsätzlich herrscht bei allen untersuchten Förderstellen eine Kultur des Vertrauens, dennoch werden die Projekte inhaltlich (durch Zwischen- und Schlussberichte) und formell (durch Belegprüfungen und Revisionen) systematisch geprüft.

**Niederschwelligkeit:** Die meisten Fördergefässe sind sich einem gewissen Zielkonflikt zwischen der eigenen Anspruchshaltung (Sicherheit, Rechtsstaatlichkeit) und einer gewünschten Einfachheit bewusst. Dieser lässt sich nicht immer lösen und wird auch bewusst in Kauf genommen.

Was kann Innotour aus den Vergleichen lernen? Welcher allfällige Anpassungsbedarf bei Innotour ergibt sich?

#### **Wertvolle Impulse zeigen den möglichen Anpassungsbedarf und innovative Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Innotour auf**

**Effizienz:** Die Aufteilung des Vollzugprozesses in Teilschritte (Vorprojekt-, Haupt- und Umsetzungsphase) bzw. die Auslagerungen von Prozessschritten (bei Bund an Kantone, bei Kantonen an Organisationen) führt bei den untersuchten Förderinstitutionen gemäss eigenen Angaben zu Effizienzgewinnen. Innotour könnte prüfen, wie eine sinnvolle Aufteilung des Projektvolumens (in bspw. kleinere Vorprojekte mit Abklärungscharakter) bzw. eine Auslagerung von Beratungs- und Betreuungsdienstleistungen an Dritte (bspw. mandatierte Privatunternehmen) sinnvoll ist. Zudem wird im nationalen und internationalen Vergleich das Effizienzpotenzial der Digitalisierung (durch ein System über den Gesamtprozess, welcher alle Anspruchsgruppen integriert) offensichtlich – Vergleichsinstitutionen in Österreich als auch Innosuisse in der Schweiz bilden den gesamten Förderprozess digital ab und haben die einzelnen Projektschritte in ein umfassendes System integriert. Dies ist zwar aufwändig in der initialen Konzeption, führt aber zu Effizienzgewinnen in der langfristigen Umsetzung. Detaillierte Angaben aus den einzelnen Interviews sind Anhang **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zu finden.

**Sicherheit:** Das höchste Sicherheitsrisiko stellt eine nicht sachgemässe Verwendung der gesprochenen Fördermittel dar. Hierzu finden bei den untersuchten Vergleichsorganisationen verschiedene Kontrollen statt, über einzelne Belegprüfungen bis zu einem systematischen Controlling unter Einbezug der Revisionsstellen. Auch werden vielfach schon bei der Projekteingabe Offerten von Dritten eingefordert, um die geplanten Geldflüsse besser nachvollziehen zu können. Ein weiteres Potenzial wird in Österreich in einer Projektdatenbank erörtert, um Doppelförderungen, Mehrfachförderungen oder Überförderungen zu verhindern. Dies könnte auch für Innotour relevant sein, wenn auch bereits mit regiosuisse ein vergleichbares Portal besteht und die Mehrfachförderung nicht das hauptsächliche Sicherheitsrisiko darstellt. Weitere Sicherheitsaspekte sind ethischer Natur (bspw. Datenschutz), welche bei Innosuisse vermehrt eine Rolle spielen und auch für Innotour im Einzelfall von Bedeutung sein könnten. Als Quick-Win wird zudem die bessere Einbindung des bestehenden Wistleblowing-Systems des Bundes

gesehen, auf welches vermehrt aufmerksam gemacht werden könnte (bspw. durch Integration eines Links auf der Innotour-Webseite o.ä.).

**Nutzerfreundlichkeit:** Informationsveranstaltungen sind hilfreich, um Projektträger:innen mit unterschiedlichem Erfahrungswissen abzuholen. Auch die Ausrichtung auf jährliche Themenschwerpunkte wird positiv bewertet. Die Digitalisierung kann hilfreich sein, Prozessschritte zu vereinfachen und zu standardisieren, jedoch verunmöglicht sie die gängige und beliebte Praxis der freien Berichtsform. Eine organisatorische Trennung von Beratung und Entscheid hilft die nötige Objektivität in der Beurteilung zu wahren und gleichzeitig auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gesuchstellenden einzugehen. Dies könnte für Innotour ein spannender Ansatz sein, welchen es in einem weiteren Schritt zu prüfen gilt. Durch eine Auslagerung an mandatierte Beratungsunternehmen mit Innotour-Expertise könnte eine mögliche Hemmschwelle bei Gesucheingaben abgebaut und aufwändige Betreuungsdienstleistungen effizient ausgelagert werden.

#### 5.2.8. Auswirkungen der Covid-Pandemie auf den Innotour-Vollzug

##### Wie beeinflusste die Covid-19-Pandemie den Vollzug von Innotour?

Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf den Vollzug wurden nicht direkt untersucht. Ein Hinweis auf die Auswirkungen ergibt sich daraus, dass es von den Teilnehmenden der Befragung und der Interviews keine Rückmeldungen zum Vollzug gab, die im Zusammenhang mit der Pandemie standen. Im Rahmen des Recovery-Programms wurden zur Bewältigung der von der Covid-19-Pandemie stark betroffenen Tourismusbranche zusätzliche Mittel für Innotour-Projekte gesprochen. Der Beitrag des Bundes an innovative Projekte wurde für den Zeitraum 2023 bis 2026 von max. 50% auf max. 70% erhöht. Diese Erhöhung der Mittel führte dazu, dass deutlich mehr Projekte mit einem deutlich höheren durchschnittlichen Projektvolumen beantragt wurden. Das wiederum hatte zur Folge, dass die im SECO (DSTO) vorgesehenen Ressourcen für den Innotour-Vollzug nicht ausreichten. Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, dass sich der Vollzug von Innotour bei fixen Vollzugsressourcen nicht beliebig skalieren lässt. Ein gewisses Abfedern ist möglich, auch über den vermehrten Einzug der externen Expert:innen. Eine Trennung von Beratung und Entscheid mit einer Auslagerung des Coachings oder eine zunehmende Digitalisierung würde ebenfalls eine gewisse Flexibilisierung bringen.

## 6. Folgerungen und Empfehlungen

### 6.1. Wirkungen

Die Zielgruppen schätzen das Programm Innotour und sind mit der Ausgestaltung sehr zufrieden. Innotour ist gut etabliert, stösst, wertvolle Projekte an, die sonst nicht zustande kämen und entfaltet (auch längerfristige) Wirkung. Das Förderinstrument hat sich aus unserer Sicht bewährt und leistet einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Gleichzeitig können aus den gesammelten Rückmeldungen einige Empfehlungen abgeleitet werden, um die Wirkung und den Vollzug von Innotour noch zu verbessern.

#### **E1. Das SECO soll verstärkt darauf achten und einfordern, dass Projekte auf bereits Bestehendem aufbauen und daran anknüpfen.**

Die Erhebungen haben einerseits gezeigt, dass es einzelne Themen gibt, in denen mehrere ähnliche Projekte gefördert wurden (z.B. im Bereich digitale Marktplätze). Dies ist nicht per se negativ zu beurteilen, kann aber zu ineffizienten Doppelspurigkeiten führen. Das SECO sollte dazu bei der Auswahl der Projekte noch gezielter darauf achten, wo mehrere ähnliche Projekte einen Mehrwert bieten (im Sinne einer Förderung der Innovation) und wo dies eher zu einem ineffizienten Mitteleinsatz führt. Durch die Anforderung an die Projektträger:innen, vermehrt auf Bestehendem aufzubauen und anzuknüpfen, könnten die Mittel zukünftig noch effizienter eingesetzt werden. Dies würde bedeuten, dass das SECO eine stärkere Steuerungs- und Vernetzungsfunktion übernimmt, in Zukunft weniger ähnliche Projekte fördert, darauf hinwirkt, dass Projekte noch stärker miteinander verknüpft und vernetzt werden und soweit möglich einfordert, dass Vorhaben auf dem Bestehenden aufbauen, namentlich indem das SECO voraussetzt, dass die Synergien mit bestehenden Projekten geprüft werden. Dies ist vor dem Hintergrund ggf. beschränkter Mittel besonders relevant. Damit Projekte nicht primär durch Lieferanten und (IT-)Dienstleister getrieben werden, könnte das SECO die Anforderung stellen, dass entsprechende Mandate ausgeschrieben werden müssen, wenn sie ein namhaftes Volumen erreichen.

**Finanzielle Auswirkungen:** Nein

**Personelle Auswirkungen:** Nein

**Gesetzesanpassung:** Nein

**E2. Das SECO soll weiterhin und verstärkt darauf achten, dass Modellvorhaben effektiv für die Schweiz beispielhaft sind und Ergebnisse in anderen Regionen nutzbar sind.**

Die Evaluation hat gezeigt, dass Modellvorhaben sehr wertvoll sein können, dass jedoch bei der effektiven Modellhaftigkeit sowie der Verbreitung der Ergebnisse und Übertragung der regionalen Projekte auf andere Regionen/Destinationen noch Potenzial besteht. Das SECO kann dies in Zukunft durch mehrere Kanäle angehen. Erstens sollte das SECO in Zukunft weiterhin und noch stärker einfordern, dass regionale Projekte effektiv «modellhaft» sind, d.h. einen besonders hohen Innovationsgehalt aufweisen und die Erkenntnisse und erarbeiteten Grundlagen, sofern erfolgreich, möglichst auf andere Regionen übertragen werden können. Das heisst beispielsweise, im Digitalisierungsbereich nur offene Schnittstellen und generell nicht zu regionspezifische Projekte zu fördern.

Zweitens können die Modellvorhaben vermehrt verbreitet und die daraus gewonnenen Erkenntnisse breiter genutzt werden, indem die Ergebnisse geteilt und aktiver kommuniziert werden.

Um dies zu erreichen, könnte das SECO bei Modellvorhaben Überlegungen zur Übertragbarkeit und möglichen Übertragung von den Gesuchsteller:innen bereits im Projektgesuch einfordern und höhere Anforderung an den Wissenstransfer nach Projektende stellen. Das SECO könnte bei der Kommunikation und Vernetzung unterstützen, vgl. E3.

Wenn von Anbeginn klarere Vorstellungen zu einer zukünftigen Übertragung oder Ausweitung des Projektes eingefordert werden, lassen sich Modellvorhaben auch klarer von Tourismusprojekten in der NRP abgrenzen (Förderung von regionalen Projekten durch NRP, Förderung von regionalen Modellvorhaben, die auf Ausweitung/Übertragung ausgelegt sind, durch Innotour).

**Finanzielle Auswirkungen:** Nein

**Personelle Auswirkungen:** Nein

**Gesetzesanpassung:** Nein

**E3. Das SECO soll die Verbreitung der Erkenntnisse und den Erfahrungsaustausch stärken.**

Die Verbreitung der Projekterkenntnisse nach Projektabschluss stellt einen zentralen Hebel für die Wirkung von Innotour dar. Die Erhebungen haben gezeigt, dass zahlreiche Projekte weitere Aktivitäten anstossen oder Projekterkenntnisse in andere Aktivitäten einfliessen. Bestehende Gefässe des Wissenstransfers wie «Walk the talk» waren wertvoll, wenngleich die Zahl der erreichten Akteure beschränkt ist.

Gleichwohl besteht beim Wissenstransfer aber auch noch Potenzial: Welche Projekte gab es zu dem Thema bereits, was sind die Erfahrungen, woran kann man anknüpfen, wer sind die zuständigen Kontaktpersonen? Dazu sind verschiedene Ansätze denkbar:

- Derzeit befinden sich auf der Homepage von Innotour sowie auf der regiosuisse-Datenbank allgemeine Informationen zu den Innotour-Projekten (Inhalt des Projekts, grober Ablauf, geplante Produkte/Dienstleistungen etc.). Erkenntnisse und Kontaktpersonen (Projektleitung) zu den Projekten fehlen jedoch. Wir empfehlen dem SECO, die Projektergebnisse und Kontaktpersonen in einer übersichtlichen Datenbank verfügbar zu machen und dabei wenn möglich auf einer bestehenden Datenbank aufzubauen (z.B. Verlinkung mit regiosuisse-Datenbank). Diese Datenbank müsste jedoch bei der Zielgruppe bekannter gemacht werden.
- Zudem wäre es aus unserer Sicht sinnvoll, die bestehenden thematischen Austauschgefässe (Walk the Talk) wieder aufzunehmen und auszubauen. Das SECO sollte zudem der Verbreitung von Erkenntnissen aus Innotour-Projekten an bestehenden Anlässen wie z.B. am Tourismus Forum Schweiz genügend Raum geben, indem es die Möglichkeit bietet, Projektergebnisse zu präsentieren und sich gegenseitig auszutauschen.
- Das SECO könnte im Rahmen von Voranfragen und Vorgesprächen mit Gesuchstellenden noch eine aktivere Verknüpfung zu bestehenden Projekten herstellen und auf laufende Projekte sowie die Datenbank hinweisen.

Insgesamt empfehlen wir dem SECO, mehr Ressourcen in die Kommunikation der Ergebnisse zu investieren und auch weiterhin innovative Ansätze auszuprobieren, um die Wirkung der geförderten Projekte über den Wissenstransfer zu stärken.

**Finanzielle Auswirkungen:** Nein/wenig

**Personelle Auswirkungen:** Ja, Mehraufwand für Aufbau & Pflege der Datenbank, Wiederaufnahme von «Walk the Talk», Stärkung des Wissenstransfers durch neue Ansätze

**Gesetzesanpassung:** Nein

#### **E4. Das SECO soll weiterhin und verstärkt Projekte mit einem Beitrag zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit unterstützen.**

Innotour setzt bei der Nachhaltigkeit schwerpunktmässig auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Tourismusakteure. In Bezug auf die ökologische und soziale Nachhaltigkeit haben die Erhebungen gezeigt, dass Innotour auch dort einen Beitrag leisten kann. Es wurden gute Ansätze gefördert, gleichzeitig sehen wir aber noch Potenzial. Innotour sollte aus unserer Sicht weiterhin und verstärkt Projekte unterstützen, die einen wesentlichen Beitrag zur ökologischen und/oder sozialen Nachhaltigkeit leisten. Um mehr Projekte mit Fokus in der sozialen oder

ökologischen Nachhaltigkeit unterstützen zu können, kann das SECO noch stärker für die Themen sensibilisieren. Weitere aus unserer Sicht denkbare Optionen wären, dass das SECO kommuniziert, dass Projekte mit einem Schwerpunkt in der sozialen und/oder ökologischen Nachhaltigkeit besonders willkommen sind, dass das SECO bei Bedarf von Zeit zu Zeit Themencalls durchführt oder einen bestimmten Anteil der Mittel für solche Projekte reserviert.

Zudem könnte das – heute eher breit gefasste – Verständnis der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit von Innotour aus unserer Sicht etwas strenger ausgelegt werden, um den Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu stärken. Wir empfehlen dem SECO, den Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung weiterhin im Rahmen der Gesuchreicherung abzufragen und in die Bewertung miteinzubeziehen, um die Antragstellenden zu nachhaltigen Ansätzen zu ermutigen. Damit kann das SECO die Gesuchsteller:innen anhalten, dass sie sich mit Aspekten der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit auseinandersetzen und die Projekte ggf. optimieren.

**Finanzielle Auswirkungen:** Nein

**Personelle Auswirkungen:** Nein

**Gesetzesanpassung:** Nein

## 6.2. Vollzug

### **E5. Die Erstellung des ersten Innotour-Finanzhilfesuchts ist herausfordernd, das SECO soll einen niederschweligen Zugang für Erstgesuchstellende ermöglichen.**

Das erstmalige Erstellen eines Innotour-Finanzhilfesuchts ist gemäss Online-Befragung und Interviews herausfordernd und mit vielen Unsicherheiten behaftet. Insbesondere nicht finanzielle Leistungen, das Konzept der Überbetrieblichkeit und die Definition von Innovation bereiten Schwierigkeiten. Das Wissen um die Möglichkeit eines Vorgesprächs mit dem SECO ist bei dieser Gruppe kaum vorhanden. Erstgesuchstellenden soll ein niederschwelliger Zugang ermöglicht werden, um eine breitere Palette an innovativen Projekten anzustossen, neue Akteure in den Prozess einzubinden und die Vielfalt sowie die Innovationskraft der Branche zu stärken. Hierzu gibt es ein Spektrum an Möglichkeiten, um die Erfahrung von Erstgesuchstellenden weiter zu verbessern und nicht valide Projekte früher «auszusortieren»:

- Formalisierung und Kommunikation der Möglichkeit eines Vorgesprächs mit dem SECO (A)
- Vorprojekt zur Projektaufgleisung (B)

Als «Quick Win» ist eine Formalisierung und Kommunikation der Möglichkeit eines Vorgesprächs mit dem SECO zu empfehlen (A). Ein Vorgespräch stellt eine niederschwellige und effiziente erste Kontaktaufnahme dar, um abzuklären, ob Innotour das geeignete Fördergefäss ist.

Von der Einführung von Vorprojekten zur Projektaufgleisung (B) ist zum jetzigen Zeitpunkt aufgrund der angespannten Ressourcensituation abzuraten.

**Finanzielle Auswirkung:** Unterschiedlich je nach Umsetzungsoption (siehe Anwendung des Werttreiberbaums, Massnahmen A & B, Kapitel 4.9)

**Personelle Auswirkung:** Unterschiedlich je nach Umsetzungsoption (siehe Anwendung des Werttreiberbaums, Massnahmen A & B, Kapitel 4.9)

**Gesetzesanpassung:** Nein

**E6. Gesuchsteller:innen müssen sich im Rahmen des Finanzhilfesuchs bisher nicht formell zur Weiterführung des Projekts nach Projektende äussern. Das SECO soll die geplante Weiterführung des Projekts nach Projektabschluss bei der Gesuchstellung formell abfragen.**

Obwohl die Weiterführung von Projekten nach Projektende ein deklariertes Ziel von Innotour darstellt, wird dieser Aspekt bei der Antragstellung nicht explizit abgefragt. In der Dokumenten-Analyse war jedoch ersichtlich, dass sowohl die Expert:innen wie auch das SECO diesen Aspekt in die Prüfung miteinbeziehen. Das Finanzhilfesuch soll formell um die Weiterführung des Projektes über das Projektende hinaus ergänzt werden. In der Projektdokumentation soll auf folgende Fortführungsprämissen eingegangen werden:

- In welcher Form soll das Projekt fortgeführt werden (ggf. Optionen)?
- Braucht es organisatorische Massnahmen zur Weiterführung?
- Wie wird die Finanzierung sichergestellt?
- Der Einbezug der Weiterführung bereits im Finanzhilfesuch sensibilisiert die Antragstellenden für dieses Ziel.

**Finanzielle Auswirkung:** Nein

**Personelle Auswirkung:** Nein

**Gesetzesanpassung:** Nein

**E7. Die grosse Vielfalt bei der Gestaltung der Zwischen-/Schlussberichte erschwert den Überblick über die Projekte. Das SECO soll die Berichterstattung (teil-)standardisieren.**

Die Berichterstattung erfasst alle relevanten Punkte, ist aber nicht standardisiert. Versierte Projektträger:innen schätzen mehrheitlich die Freiheit in der Gestaltung der Zwischen-/Schlussberichterstattung. Aus der Online-Befragung ist gleichzeitig ein klarer Wunsch nach Hilfestellung in Form von Beispielberichten (z.B. «kurz und wesentlich» und «ausführlicher») ersichtlich. Eine moderate (Teil-)Standardisierung sollte mindestens die verbindliche Erhebung von wenigen, einheitlichen Eckdaten in einem Template umfassen. Die aktuellen Richtlinien für die

finanzielle Berichterstattung können dieselben wie bisher bleiben (Merkblatt bleibt gültig). Eine solche moderate Standardisierung erlaubt dem SECO eine höhere Effizienz der Bearbeitung der Berichte, einen schnelleren Überblick über den Projektstand, ist eine Voraussetzung für eine Digitalisierung des Vollzugsprozesses und erleichtert die risikoorientierte Prüfung.

**Finanzielle Auswirkung:** Nein

**Personelle Auswirkung:** Ja, die Umsetzung erfordert einen moderaten personellen Zusatzaufwand bei der Datenerfassung, dem ein Effizienzgewinn bei der Übersicht entgegensteht.

**Gesetzesanpassung:** Nein

**E8. Der Vollzugsprozess von Innotour ist wenig digitalisiert, das SECO soll die Effizienz des Vollzugs durch die Digitalisierung des gesamten Vollzugsprozesses erhöhen.**

Der Vollzugsprozess im Vergleich betrachteter Förderprogramme wie Innosuisse oder Programme in Österreich ist vollständig digitalisiert. Dies erlaubt grosse Effizienzgewinne im Vollzug. Der Vollzugsprozess sollte vollständig digitalisiert werden. Aufgrund des im Werttreiberbaum identifizierten hohen Nutzens, aber auch der hohen Kosten für die Umsetzung sind die Umsetzungsvarianten sorgfältig zu prüfen. Die oben erwähnten Förderprogramme weisen eine höhere Anzahl Projekte auf, was das Kosten-Nutzen-Verhältnis begünstigt. Eine vollständige Digitalisierung würde zudem eine weitergehende Standardisierung bedingen.

**Finanzielle Auswirkung:** Ja, es müssen externe oder interne Partner:innen/Dienstleister:innen beigezogen werden.

**Personelle Auswirkung:** Ja, die Digitalisierung eines Prozesses erfordert viel Wissen aus der Praxis. Dies würde einen erheblichen Zusatzaufwand für das Personal bedeuten.

**Gesetzesanpassung:** Nein

**E9. Ein zentrales Tool für einen Überblick über den Stand aller Projekte fehlt weitgehend, das SECO soll ein Projektportfolio erstellen.**

Ein internes Tool, welches einen raschen Überblick über alle Projekte ermöglicht, fehlt bisher weitgehend. Aus dem leicht angepassten Excel-File und dem (teil-)standardisierten Reporting lässt sich ein Projektportfolio erstellen. Für dieses wird die Bildung von Projekt-Clustern nach Grösse und Komplexität des Projektes, nach Beitrag zur Tourismusstrategie und allenfalls auch nach Thema empfohlen. Dies ermöglicht eine spezifischere Auswertung der Projekte für verwaltungsinterne Zwecke, sowie eine gezielte Ansprache der Projektpartner:innen für Kommunikation und Austausch. Damit würde die Grundlage für eine Integration in ein Datenanalyse-Tool geschaffen, welches vertieftere Auswertungen ermöglichte.

**Finanzielle Auswirkung:** Nein

**Personelle Auswirkung:** Ja, die Erstellung eines Projektportfolios erfordert einen gewissen, einmaligen Entwicklungsaufwand für das Personal. Dazu kommt eine leichte Erhöhung des Aufwands für die Datenerfassung.

**Gesetzesanpassung:** Nein

**E10. Das Prüfkonzept von Innotour hat sich grundsätzlich bewährt und soll weitergeführt werden. Die Prüfkriterien und der Prüfprozess sollen gezielt angepasst werden.**

Das Prüfkonzept zur Revision ausgewählter Projekte hat sich im Grundsatz bewährt und soll beibehalten werden. Die zu prüfenden Projekte werden durch ein risikoorientiertes Verfahren identifiziert und ausgelost. Die hierfür angewandten Kriterien sollten überarbeitet werden (vgl. Kap. 4.7). Projekte mit mittlerem Risiko werden einer Dokumentenprüfung durch Mitarbeitende des SECO unterzogen, solche mit höherem Risiko werden vor Ort geprüft. Auch diese Prüfung wird aktuell durch Mitarbeitende des SECO vorgenommen. Um die Unabhängigkeit und Expertise der Revision zu erhöhen, sollen die Prüfungen vor Ort ausgelagert werden. Die Prüfungskosten sollten aus einem Fonds für Prüfungen gespeist werden. Dieser Fonds wird zu Lasten des Förderbudgets gebildet.

**Finanzielle Auswirkung:** Ja. Die Finanzierung der externen Prüfung sollte über einen Fonds für Prüfungen zu Lasten des Förderbudgets realisiert werden.

**Personelle Auswirkung:** Ja, das SECO wird durch die externe Prüfung entlastet. Der Aufbau und die Pflege des Prüfernetzwerks verursachen einen gewissen, jedoch nicht substanziellen, Aufwand.

**Gesetzesanpassung:** Nein

**E11. Die Einführung einer organisatorischen Trennung von Beratung und Entscheid hat sich für andere Förderinstitutionen bewährt. Das SECO sollte eine detaillierte Abklärung mit Fokus auf Nutzen, Machbarkeit und Auswirkungen vornehmen.**

Die Einführung einer organisatorischen Trennung von Beratung und Entscheid hat sich für andere Förderinstitutionen bewährt. Eine solche Lösung hilft die nötige Objektivität in der Beurteilung zu wahren und gleichzeitig auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gestaltenden einzugehen. Für den Innotour-spezifischen Kontext bräuchte es eine detaillierte Abklärung der verschiedenen Umsetzungsoptionen (e.g. externe Coaches, Zusammenarbeit mit anderen Förderinstitutionen wie NRP) auf ihre Machbarkeit und Auswirkungen.

**Finanzielle Auswirkung:** Unterschiedlich je nach Umsetzungsoption (intern oder extern) würden Kosten anfallen.

**Personelle Auswirkung:** Ja, eine Evaluation und Ausarbeitung der Umsetzung würde personelle Ressourcen binden.

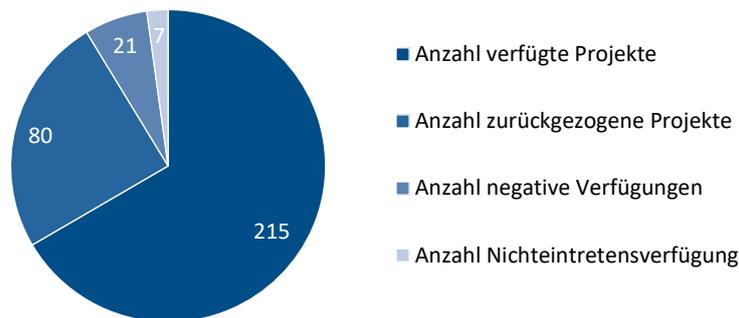
**Gesetzesanpassung:** Nein

## Annex

### A1. Weitere Auswertung Innotour-Projektdatenbank

Abbildung 57: Förderquote Innotour

Anzahl Projekte



Grafik INFRAS. Quelle: Projektdatenbank Innotour 2012-2023, n=323.

### A2. Online-Befragung

Tabelle 7: Eckwerte zur Methodik und zum Ablauf der Online-Befragung

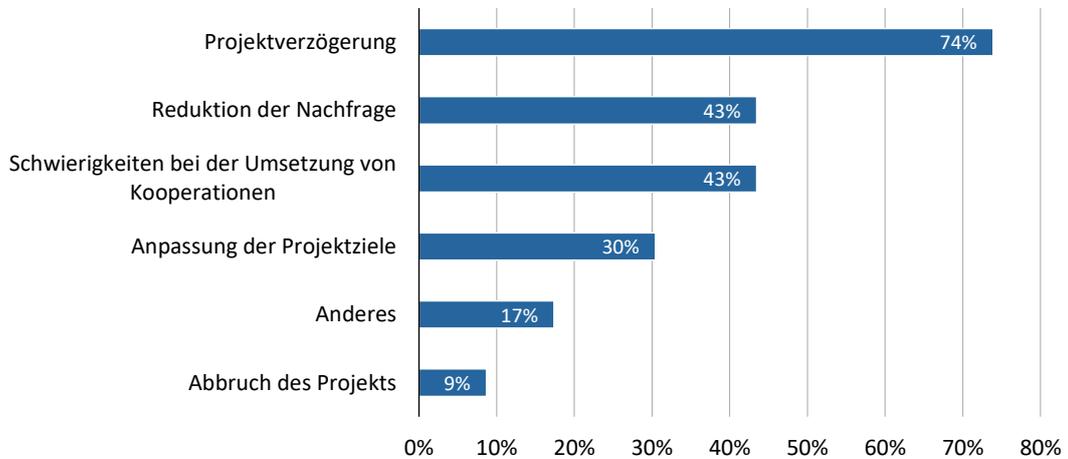
Grundgesamtheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundgesamtheit: Projektträger:innen 2012-Mitte 2023 (Wirkungen) Gesuchsteller:innen 2017-2024 (Vollzug)</li> <li>376 Projekte in Projektdatenbank SECO (2012-2024), davon 277 zur Befragung eingeladen (Nicht eingeladen: Doppelte, ungültige Angaben oder nicht in Zielgruppe Befragung (d.h. Gesuchsteller:innen ohne Verfügung vor 2017))</li> </ul>
Anzahl Teilnehmende, Rücklauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>n=129</li> <li>Rücklauf: 47% (abgeschlossene Antworten)</li> <li>Rücklauf Wirkungen: 2012-2015: 20 Projekte, 2016-2019: 34 Projekte, 2020-2023: 38 Projekte</li> <li>Rücklauf Vollzug: 2016-2019: 27 Projekte, 2020-2024: 56 Projekte</li> </ul>
Rekrutierung, Laufzeit, Reminder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprachen: Deutsch, Französisch</li> <li>Laufzeit: 30.07.2024-31.08.2024</li> <li>Versand via Mail, ein Reminder.</li> <li>Hotline: Bei Fragen und Problemen mit dem Fragebogen konnten sich die Teilnehmenden an der Online-Befragung an die HSLU wenden.</li> </ul>

Themen	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirkung:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele und Zielerreichung</li> <li>▪ Projektergebnisse</li> <li>▪ Additionalität und Kosten/Nutzen</li> <li>▪ Weiterführung des Projekts und Wissenstransfer</li> <li>▪ Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung</li> <li>▪ Zufriedenheit und Verbesserungspotenzial</li> </ul> </li> <li>▪ Vollzug:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesuchstellung (Merkblätter, Überbetrieblichkeit, Unterstützung SECO, Prüfung)</li> <li>▪ Verfügung (Informationen, Antworten SECO, Auflagen)</li> <li>▪ Berichtswesen (Informationen, Merkblätter Berichte, Anforderungen, Rückmeldungen SECO, Aufwand, Risikobasierte Analyse)</li> <li>▪ Zusatzantrag</li> <li>▪ Kommunikation SECO</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU.

**Abbildung 58: Art der Auswirkung der Covid-19-Pandemie**

Anteile in %. Mehrere Antworten möglich.

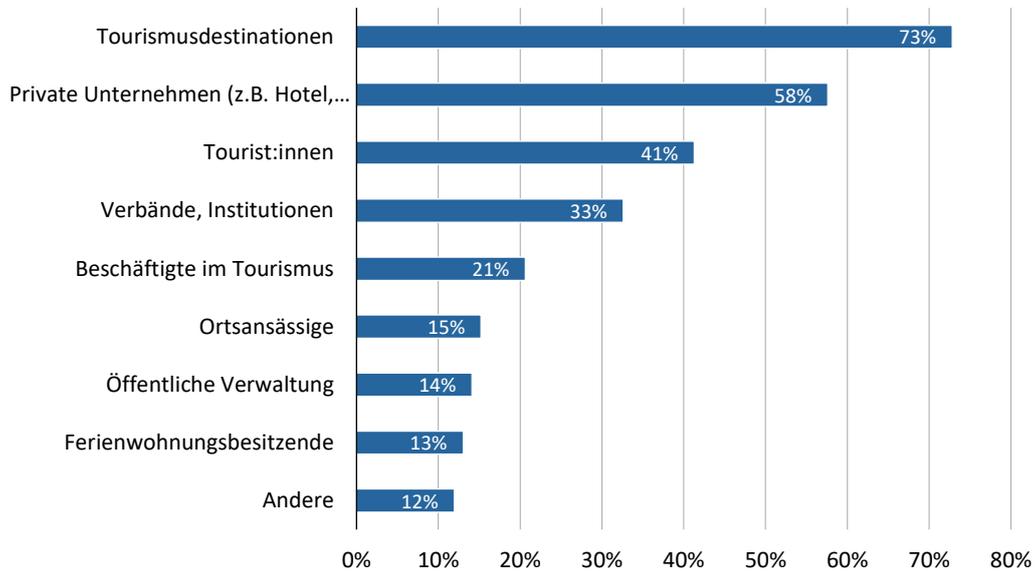


Frage: Inwiefern wirkte sich die Covid-19-Pandemie auf das Projekt aus?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=23.

**Abbildung 59: Zielgruppe der geförderten Projekte**

Anteile in %, Mehrere Antworten möglich.

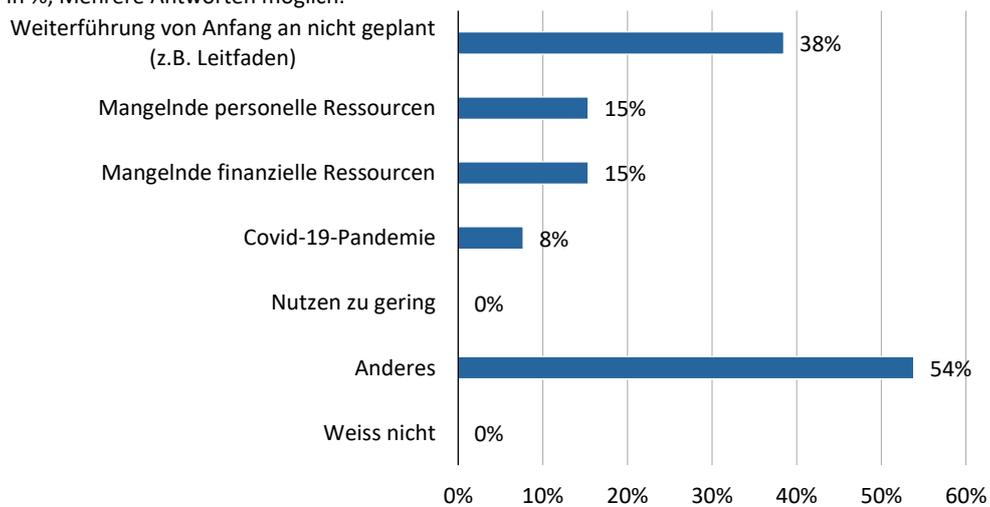


Frage: Für welche Zielgruppen ist/war das Projekt vorgesehen?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

**Abbildung 60: Gründe für die Nicht-Weiterführung nach Ende der Innotour-Unterstützung**

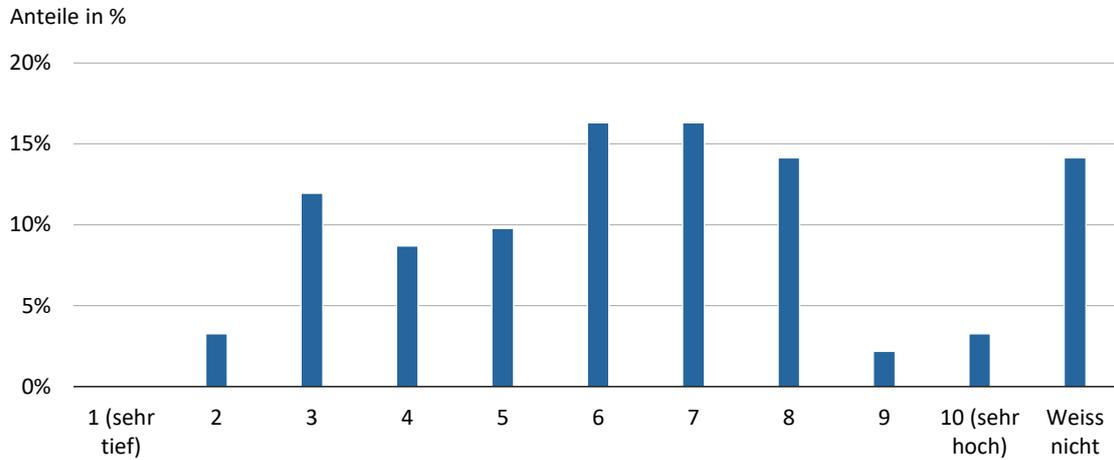
Anteile in %, Mehrere Antworten möglich.



Frage: Wieso wird/wurde das Projekt nicht weitergeführt?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=17.

**Abbildung 61: Verbesserungspotenzial zur Erhöhung der Wirksamkeit von Innotour**



Frage: Wie gross ist das Potenzial, Innotour weiter zu verbessern, um die Wirksamkeit zu erhöhen?

Grafik INFRAS. Quelle: Online-Befragung Innotour-Projektträger:innen, 30.07.2024-31.08.2024, n=92.

### A3. Fallbeispiele

Tabelle 8 gibt eine Übersicht über die Fallbeispiele, die vertieft betrachtet wurden. Anschliessend wird jedes Fallbeispiel in einem Kapitel beschrieben.

**Tabelle 8: Auswahl Fallbeispiele**

Projektname (Gesuchsteller:innen/Förderperiode)	Grösse <sup>31</sup>	Modellvorhaben
Hotel-Kommunikationsfachfrau/ -mann EFZ (HotellerieSuisse/12-15)	Mittel	Nein
Nationale Kooperations- & Vermittlungsplattform für Hotellerie und Spitexleistungen* (Claire & George Hotelspitex/12-15)	Mittel	Nein
Destination Digitalement Intégrée (DDI) (Swiss Peak Experience/16-19)	Mittel	Ja
EasyCheckIn (Union fribourgeoise du Tourisme/16-19)	Mittel	Ja
I AM PRO SNOW – Die Kampagne für nachhaltigen Wintersportgenuss in der Schweiz (Stiftung myclimate/16-19)	Klein	Nein
Premium Swiss Family Hotels (Premium Swiss Family Hotels/16-19)	Mittel	Nein
discover.swiss Plattform – Weiterentwicklung, Test- und Aufbauphase* (Genossenschaft discover.swiss/20-23)	Gross	Nein
Hospitality Booster: das Innovationsnetzwerk für die Branche (HotellerieSuisse/20-23)	Gross	Nein

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

Tabelle INFRAS.

<sup>31</sup> Die Projekte sind nach verfügbaren Mitteln in kleine (≤ 250'000 CHF), mittlere (250'000 CHF < x ≤ 750'000 CHF) und grosse (>750'000 CHF) Projekte eingeteilt.

### A3.1. Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ

Die Branche Hotel-Gastro-Tourismus verlangte seit Jahren einen eidgenössischen Abschluss, welcher die Fachkräfte darin schult, im Bereich der Gästebetreuung prozessübergreifend zu denken und handeln. Die Kantone Graubünden und Wallis hatten bereits ähnliche kantonale Ausbildungen. Zudem wiesen in einer branchenweiten Befragung 70% der Betriebe Bedarf für solche Fachkräfte aus. Aus diesem Grund hat HotellerieSuisse mit weiteren Partnern den neuen Beruf «Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ» (HOKO) ins Leben gerufen. HotellerieSuisse wollte damit einen attraktiven Beruf im Bereich Gästebetreuung schaffen in Hinblick auf den künftig akzentuierten Fachkräftemangel. Zudem sollen die Kompetenzen weiter angepasst werden, um mit den aktuellen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung, die zunehmenden Bedeutung des Gästelerlebnisses oder der Verschmelzung der einzelnen Abteilungen mithalten zu können. Deshalb legt der neue Beruf grossen Wert auf eine herzliche und professionelle Gästebetreuung sowie eine vernetzte interne und externe Kommunikation. Die ersten Lernenden des neuen Berufs starteten ihre Ausbildung im Jahr 2017. Bis im Jahr 2023 haben 1'234 Lernende die Ausbildung als HOKO gestartet, die Anzahl Lernenden sind seit 2017 laufend gestiegen (Ausnahme Corona-Pandemie).

**Tabelle 9: Fallbeispiele Innotour – Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ**

Projektbeschreibung	
Projekträger	HotellerieSuisse
Laufzeit	Dezember 2013 – Dezember 2017
Gesamtes Projektbudget	1'400'000 CHF
Beitrag Innotour	520'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Keine Beiträge von Dritten, nur eigene finanzielle Beiträge und Eigenleistungen.
National/Regional	National
Projektpartner:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HotellerieSuisse leitet das Projekt im Auftrag der Hotel Gastro formation, der gemeinsamen Berufsbildungsinstitution von GastroSuisse, HotellerieSuisse und Hotel &amp; Gastro Union</li> </ul>
Weitere involvierte Akteur:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kantone</li> <li>▪ Bund</li> <li>▪ Jomb</li> <li>▪ Schulstandorte</li> <li>▪ Ausbildungsbetriebe</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch, Verfügung über das Finanzhilfesuch, Zwischen/Schlussbericht Innotour-Projekt Nr. 451/518, Gespräch mit Projektleiterin Janine Bolliger (HotellerieSuisse) und Claudia Züllig (Gastgeberin Schweizerhof Lenzerheide).

## Projektergebnisse

### *Zielsetzungen*

- Jugendliche für die Hotelbranche begeistern.
- Dem Fachkräftemangel und der abnehmenden Anzahl Lehrlinge entgegenwirken.
- Spezifisches Ausbildungsangebot im Bereich der Gästebetreuung schaffen.
- Digitalisierung und Vernetzung der Abteilungen in den Beruf integrieren.

### *Stand der Umsetzung*

Der neue Beruf HOKO EFZ wurde erfolgreich eingeführt und wird nun wie alle anderen EFZ finanziert. Im August 2017 haben die ersten Lehrlinge mit der Ausbildung begonnen. Hotellerie-Suisse ist weiterhin (wie für andere Berufe in der Branche auch) beteiligt an der Vermarktung des Berufs bei Jugendlichen und Hotels (u.a. Homepage, Webinar, Betriebsbesuche, Zusammenarbeit mit Jomb<sup>32</sup> für Lehrverbund-Modell), in der Betreuung der Ausbildungsbetriebe sowie in Kommissionen für die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des Berufs. Derzeit laufen verschiedene Aktivitäten, um noch mehr Hotels als Lehrbetriebe dieser Ausbildung zu gewinnen, da die Nachfrage nach Lehrstellen die Anzahl Ausbildungsplätze übersteigt. Ausserdem sollen in den nächsten Jahren noch weitere Schulstandorte eröffnet werden.

### *Erreichte Produkte/Ergebnisse*

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

- Bisher haben 1'234 Lernende (2017-2023) die Ausbildung gestartet, die Anzahl Lernende steigt (mit Ausnahme 2021) kontinuierlich an.
- Anzahl Lehrbetriebe: 394 Lehrbetriebe
- Mittlerweile kann die Ausbildung an 9 Schulstandorten in allen Sprachgebieten der Schweiz absolviert werden. In den letzten Jahren sind mehrere Schulstandorte dazugekommen. Zudem sind die Anzahl Klassen pro Schulstandort gestiegen.
- Die Lehrbetriebe sind sowohl kleinere als auch grössere Hotels. Es können neu Hotels eine Ausbildung anbieten, die andere Ausbildungen (wie z.B. KV an Rezeption) nicht anbieten können.

---

<sup>32</sup> Die Ausbildung wird ab 2025 auch im Lehrverbunds-Modell via Plattform Jomb angeboten. Somit können auch kleinere Hotelbetriebe, die nicht alle Lernziele allein abdecken können, einen Ausbildungsplatz anbieten. Jomb übernimmt hierbei die gesamte Bildungsverantwortung und Planung der Lernenden, so dass sich Hotels auf die praktische Ausbildung fokussieren können.

### *Erreichte Zielgruppen*

- Jugendliche/Lernende: Bei den Jugendlichen konnte ein Interesse für die Branche und den Beruf geweckt werden. Insbesondere konnten auch kognitiv stärkere Jugendliche für die Branche motiviert werden. Die Nachfrage nach Lehrstellen ist gross. Die Jugendlichen lernen das Hotel als Gesamtes kennen.
- Hotels: Das Interesse bei den Hotels fällt geringer aus als bei den Jugendlichen (mehr Interessenten als Ausbildungsplätze, bei anderen Ausbildungen meist umgekehrt). Dies ist aus Sicht der befragten Personen u.a. darauf zurückzuführen, dass Vorurteile bestünden (nur für grössere Betriebe oder Betriebe mit mehr Sternen), einige Betriebe zunächst Erfahrungen mit der Ausbildung abwarten wollten, es aufgrund des Fachkräftemangels oft an Berufsbildner:innen fehle und die Ausbildung im Vergleich zu anderen Ausbildungen fast doppelt so viele Schulstunden aufweise (i.e. Lernende sind viel weg). Das Interesse bei den Hotels konnte aber durch verschiedene Massnahmen stetig gesteigert werden und es laufen weiter hin Aktivitäten, um mehr Ausbildungsbetriebe zu gewinnen.

### **Covid-19-Pandemie**

#### *Auswirkungen der Pandemie*

Die Covid-Pandemie hatte keinen grossen Einfluss, da das EFZ vor der Pandemie eingeführt wurde. Das Jahr 2021 ist das einzige Jahr seit Beginn der Einführung des EFZ, welches einen Rückgang der Anzahl Ausbildungsstarts aufweist, was vermutlich mit der Pandemie zusammenhängt.

### **Wirkungen**

#### *Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG Art. 2)*

Es konnte eine neue nationale Ausbildung im Bereich Hotel-Gastro erarbeitet und erfolgreich eingeführt werden.

- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Im Zentrum dieser neuen Grundbildung steht die Gästebetreuung. Durch die Stärkung der notwendigen und durch die Branche geforderten Kompetenzen im Rahmen dieser Ausbildung werden die bestehenden Dienstleistungen verbessert. Beispiel ist der Umgang mit Online-Plattformen oder prozessübergreifendes Denken und Handeln. Der neue Beruf deckt verschiedene Bereiche im Hotel ab: die Abteilungen in einem Hotel sind zunehmend vernetzter wodurch flexibel einsetzbare und vernetzt denkende Mitarbeitende gefragt sind. Nicht nur für die Sprachkenntnisse, sondern auch in anderen Bereichen sind die schulischen Anforderungen für das neue Berufsbild höher als bei den bestehenden Berufen. Der Beruf spricht leistungsfähigere Jugendliche an und soll so die Erlebnisqualität gastgewerblicher Dienstleistungen erhöhen.

- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Die nachgefragten Kompetenzen in der Hotellerie haben sich verändert. Dies vor allem in der (interkulturellen) Kommunikation, bei der Gästebetreuung und durch die Vernetzung der Abteilungen. Mitarbeitende sollen flexibel eingesetzt werden können. Genau diese Veränderungen werden im Beruf «Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann» aufgegriffen. Dies stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotels. Weiter können die Hotels von den kommunikativen Fähigkeiten und dem Know-how der Lernenden profitieren. Ein Beispiel dafür ist Social Media, wo die Lernenden ihre erlernten Skills direkt im Betrieb anwenden können. Zudem motiviert der Beruf Jugendliche für die Branche und kann so dem Fachkräftemangel entgegenwirken.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Verschiedene Entwicklungen im Tourismus verändern die nachgefragten Kompetenzen in Hotels. Der neue Beruf nimmt diese Entwicklungen auf und erfüllt die Nachfrage seitens Hotelbranche nach einer Grundbildung im Bereich Gästebetreuung. Dieser neue Beruf leistet somit einen wichtigen Beitrag, damit der Tourismus mit den aktuellen Entwicklungen mithalten kann. Die Ausbildung deckt die heutigen Bedürfnisse der Hotellerie ab, hat sich etabliert und ist in die Bildungslandschaft eingebunden.

#### *Beschäftigung*

Die neue Ausbildung bereitet Fachkräfte gemäss den Verantwortlichen darauf vor, vielseitig und flexibel einsetzbar zu sein und trägt somit dazu bei, den Fachkräftemangel zu mindern. Die bisherigen Erfahrungen deuten darauf hin, dass die Absolvent:innen der neuen Ausbildung seltener die Branche wechseln als bei anderen Ausbildungen im Tourismus, was weiter zu einer Entschärfung des Fachkräftemangels beitragen könnte.

#### *Wettbewerbsfähigkeit*

Mit diesem Beruf wird ein Grundstein gelegt, damit die Kompetenzen im Tourismus den aktuellen Entwicklungen auch künftig gerecht werden. Es wurden bereits mehr als 1'000 Lehrlinge in der gesamten Schweiz ausgebildet/sind in Ausbildung. Die Ausbildung kann auch von kleineren Hotels angeboten werden (insb. mit Lehrverbund-Modell). Dies trägt dazu bei, dass Hotels aktuelle Entwicklungen vermehrt in die Leistungserbringung aufnehmen. Zum einen verbessert dieser Beruf die Ausbildung im Tourismus Schweiz und zum anderen wird mittel- bis langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt.

#### *Nachhaltige Entwicklung*

Die HOKO-Ausbildung hat einen Fokus bei der ökonomischen Dimension. Das Projekt trägt insbesondere zur Attraktivität des Tourismus als Arbeitgeber bei, indem ein neues Berufsbild geschaffen wurde. Die HOKO-Ausbildung beinhaltet diverse Lernziele im Bereich der ökologischen

und sozialen Nachhaltigkeit (u.a. Food Waste, Barrierefreiheit, schonender Umgang mit Ressourcen).

### **Wissenstransfer und Wirkungen ausserhalb des Projekts**

#### *Wissenstransfer*

Die Kommunikation rund um die Ausbildung fokussiert auf die Gewinnung von Lernenden und Ausbildungsbetrieben und läuft über verschiedene Kanäle. Dazu zählen u.a. die Webseite von HotellerieSuisse für die Gewinnung von Ausbildungsbetrieben und Sensibilisierung für die Branche, welches Profil die ausgebildeten Fachkräfte mitbringen und wie sie in den Betrieben eingesetzt werden können. Auch die Webseite [www.berufehotelgastro.ch](http://www.berufehotelgastro.ch) dient der Kommunikation für das Nachwuchsmarketing. Weiter wurde die Ausbildung in die allgemeine Berufsberatung eingegliedert mit Infos (Text, Video) auf der Webseite sowie vor Ort in den Berufsinformationszentren. Weitere Multiplikatoren sind auch die verschiedenen Schulstandorte und Ausbildungsbetriebe.

#### *Wirkungen ausserhalb des Projekts*

Es wurden keine Wirkungen ausserhalb des Projekts genannt.

## **A3.2. Nationale Kooperations- & Vermittlungsplattform für Hotellerie und Spitexleistungen**

Das Ziel des Innotour-Projektes «Hotelspitex» ist es, ein Angebot für Gäste mit besonderen Bedürfnissen zu schaffen und in diesem Rahmen Services wie ambulante Pflege oder Spazierbegleitung zu ermöglichen. Diese Angebote sollen über eine Kooperations- und Vermittlungsplattform vermarktet werden, die von der gemeinnützlichen Stiftung Claire & George Stiftung betrieben wird. Die Pflegeleistung erfolgt über die lokalen Spitexorganisationen und die Hotels bieten je nach Bedarf die nötige Infrastruktur. Zusätzlich zu der Beratung und Vermittlung von Ferien mit Spitexleistung werden Spazierbegleitung, Transporte und weitere Hilfsmittel angeboten. In Zusammenarbeit mit HotellerieSuisse und Behindertenorganisationen konnte die erste Hotel-Plattform rund um Barrierefreiheit geschaffen werden.

Bei Projektabschluss im Jahr 2015 waren 50 Hotels Teil des Angebots und vier Tourismusregionen konnten als Partner gezählt werden. Im Jahr 2024 sind auf der Plattform circa 100 Hotels aufzufinden und über 13 Destinationen gehören zu den Projektpartner:innen. Das Projekt wurde mit zwei weiteren Innotour-Projekten ergänzt und erweitert: «Barrierefreiheit in der Hotellerie» stellt Informationen zur Zugänglichkeit von Hotels bereit. «Barrierefreiheit in den

Destinationen» entwickelt, bündelt und vermarktet neue Angebote im Bereich der Barrierefreiheit. Somit wurde das ursprüngliche Projekt kontinuierlich weiterentwickelt.

**Tabelle 10: Fallbeispiele Innotour – Claire & George Hotelpitex**

Projektbeschreibung	
Projektträger	Claire & George Hotelpitex
Laufzeit	Januar 2013 – Dezember 2015
Gesamtes Projektbudget	1'848'350 CHF
Beitrag Innotour	400'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzielle und nicht finanzielle Beiträge von Projektpartner:innen</li> <li>▪ Private: 1'338'350 CHF</li> <li>▪ Andere Bundesstellen (direkt und indirekt): 10'000 CHF</li> </ul>
National/Regional	National
Projektpartner:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HotellerieSuisse Bern: Netzwerkpartner</li> <li>▪ Tourismusdestinationen (z.B. Thun-Thunersee, Gstaad, Tessin): Marketing- und Sponsoringpartner</li> <li>▪ Berner Fachhochschule, Institut Alter sowie Institut für Tourismus, Sierre</li> <li>▪ Spitexorganisationen, Schauplatz Spitex, Spitexverband Kanton Bern</li> <li>▪ Age Stiftung, Projektförderung und finanzielle Unterstützung</li> <li>▪ Stiftung Denk an mich, Schweizerischer Paraplegikerverein, Procap, M.I.S., pro Infirmis</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch, Verfügung über das Finanzhilfesuch, Zwischen/Schlussbericht Innotour-Projekt Nr. 439, Gespräch mit Projektleiterin Susanne Gäumann (Geschäftsleiterin Claire & George Stiftung) und Philipp Zurkinder (Stiftungsratspräsident Claire & George Stiftung).

## Projektergebnisse

### Zielsetzungen

- Vernetzung von Hotellerie und Spitex zu einer neuartigen, nachhaltigen Dienstleistung.
- Pionierleistung in Zusammenarbeit mit Akteuren (Hotellerie, Tourismus, Spitex) mit nationaler wie internationaler Ausstrahlung.
- Vermittlung und Verbreitung von Wissen über Bedürfnisse und Ferienverhalten von pflegebedürftigen Menschen
- Aufarbeitung und Entwicklung weiterer Angebotspotenziale in Zusammenarbeit mit Interessengruppen
- Sensibilisierung und Vernetzung der Akteure, Beitrag an Kompetenzaufbau rund um demografisch bedingte Anforderungen
- Marketing des Angebots zum wirtschaftlichen Vorteil der Hotels national und international

### *Stand der Umsetzung*

Das Projekt wurde 2015 mit der Lancierung der Buchungsplattform erfolgreich abgeschlossen. Im Rahmen des Projektes konnte sich die projekttragende Organisation Claire & George Stiftung als Drehscheibe und Marketingplattform für barrierefreien Tourismus positionieren. Um dieses Thema jedoch besser zu verstehen und die Erfahrungen mit den relevanten Akteuren teilen zu können, entstand die Idee eines weiteren Innotour-Projektes. Das Projekt «Barrierefreiheit der Hotellerie» kann somit als Folgeprojekt betrachtet werden. Gemäss den Projektträger:innen erlaubte das Folgeprojekt die Weiterentwicklung des Angebots und die Sicherstellung der Dienstleistung. Ohne das zusätzliche Projekt wäre die betriebliche Finanzierung kaum stemmbar gewesen für die Stiftung. Ein drittes Projekt «Barrierefreiheit in den Destinationen», das von der Stiftung umgesetzt wurde, zielte darauf ab, barrierefreie Erlebnisse und Touren zu entwickeln und vermarkten. Bei allen Projekten geht es darum, Gäste mit besonderen Bedürfnissen, insb. im Bereich der Barrierefreiheit, abzuholen und ihnen inklusive Ferienmöglichkeiten anzubieten. Die Projekte bauen aufeinander auf und gehen das Thema Barrierefreiheit gesamtheitlich an. Im Jahr 2023 startete das aktuell letzte Innotour-Projekt von Claire & George, die «Accessible Tour of Switzerland». Im Rahmen dieses Projektes wird zum ersten Mal weltweit eine zusammenhängende, barrierefreie Tour entwickelt, die Gäste des barrierefreien Tourismus in 15 Tagen selbständig mit dem Zug, Schiff und Rollstuhl-Taxi buchen können.

### *Erreichte Produkte/Ergebnisse*

Das Hauptprodukt des Projekts ist eine Plattform für die Buchung und Vermittlung von barrierefreien Ferien und Reisen in der Schweiz. Konkret beinhalten die Reisedienstleistungen von Claire & George die Vermittlung und Buchung von Hotels mit und ohne Services (wie ambulante Pflege, Spazierbegleitung oder Transporthilfen) sowie die Organisation und Buchung von Touren durch die Schweiz. Im Jahr 2024 sind Informationen zu ca. 100 Hotels auf der Plattform und rund 50 Erlebnisse und Touren. Über 13 Destinationen gehören zu den Projektpartner:innen. Die Buchungszahlen über die Plattform zeigen bis heute ein konstantes, nachhaltiges Wachstum.

Die steigende Nachfrage schuf eine wichtige Basis für den Ausbau des Partnernetzwerkes und erhöhte das Vertrauen in das Projekt. Im Verlauf der Jahre haben immer mehr Partner Interesse am Projekt gezeigt und wurden so organisch in das Partnernetzwerk integriert. Insgesamt wurden solide Beziehungen aufgebaut, die Akzeptanz und die Kooperation unter den Akteuren stetig erhöht.

### *Erreichte Zielgruppen*

Zu Beginn des Projekts war die Zielgruppe insbesondere Senior:innen über 65 Jahren und ihre Angehörigen. Dazu kommen Personen, die krankheits- oder unfallbedingt im Rollstuhl sind und Spitex benötigen sowie deren Angehörige. Im Verlauf der Jahre hat sich herausgestellt, dass doch auch circa die Hälfte der Gäste unter 65 Jahren alt sind somit die Zielgruppe jünger ist als ursprünglich angenommen. Zu den Zielgruppen gehören heute auch Familien sowie jüngere Reisegäste mit chronischen Erkrankungen. Da sich das Projekt der Nachfrage orientiert war es problemlos möglich, diese leichte Verschiebung der Zielgruppe zu integrieren.

In den letzten Jahren ist die Anzahl an ausländischen Tourist:innen stark gewachsen. Dieses Kundensegment gewinnt deutlich an Gewicht und ist auch finanziell interessant für die Stiftung wie auch für die Hotels. Schien die ausländische Ausstrahlung zu Beginn des Projekts zu ambitiös, so entwickelt sich das Reisegeschäft mittlerweile genau in diese Richtung.

### **Covid-19-Pandemie**

#### *Auswirkungen der Pandemie*

Covid-19 hatte eine direkte Wirkung auf das Buchungsverhalten der Gäste. Viele Buchungen mussten storniert und zurückbezahlt werden. Die Stiftung Claire & George hat die vorhandenen Ressourcen stärker in die zukünftige Projektentwicklung als in das Reisegeschäft investiert und die Zeit damit ohne grössere Probleme überstanden. Nach der Pandemie wurde das aufgestaute Reisebedürfnis der Gäste aufgeholt, was zu einem Zuwachs an Buchungen und erhöhtem Umsatz führte.

### **Wirkungen**

#### *Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG Art. 2)*

Das Projekt hat insbesondere zu den folgenden drei Zielen einen Beitrag geleistet:

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Die Lancierung der ersten Schweizer Hotelplattform rund um das Thema Barrierefreiheit erlaubt es Gästen mit Einschränkungen sowie deren Angehörigen Hotels zu buchen, die auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. Es handelt sich somit um einen neuen Vertriebskanal, der durch das Projekt neu geschaffen wurde.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Die Hotels werden durch das Angebot von Ferien mit Hotelspitexleistungen auf das Thema Barrierefreiheit und Inklusion sensibilisiert. Dies erlaubt es, besser auf die Bedürfnisse der Gäste mit Einschränkungen einzugehen und eine Marktnische zu adressieren.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Vor dem Projektstart existierte keine grössere Zusammenarbeit zwischen der Hotellerie und den lokalen Spitexorganisationen. Dank der

institutionalisierten Zusammenarbeit mithilfe der nationalen Kooperations- und Vermittlungsplattform kann ein attraktives, wachsendes Marktbedürfnis adressiert und so die Wettbewerbsfähigkeit der Hotels national wie auch international gestärkt werden.

- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Sensibilisierung und Weiterbildung spielen eine wichtige Rolle im Projekt. Im Jahr 2013 war das Thema Barrierefreiheit noch relativ unbekannt und eine grosse Informationsarbeit war nötig, um insb. die Hotel-Mitarbeitenden auf allen Ebenen – vom Management, dem Frontdesk bis zum Housekeeping – zu sensibilisieren und instruieren.

#### *Beschäftigung*

Inwiefern das Projekt einen Beitrag zur Beschäftigung leistet, ist gemäss den Projektleitenden sehr schwierig zu beurteilen. Zu den Dienstleistern gehören Spitexorganisationen, Hilfsmittel-lieferant:innen, Fahrdienste. Die Stiftung Claire & George selbst beschäftigt 3 Teilzeitarbeitende in der Buchung und Beratung.

#### *Wettbewerbsfähigkeit*

Dadurch, dass gewisse Destinationen wie auch bestimmte Hotels sich im Bereich «Barrierefreier Tourismus» weiterbilden und ihre Angebote weiterentwickeln, führt dies zu einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit im nationalen wie auch im internationalen Markt.

#### *Nachhaltige Entwicklung*

Das Projekt beachtet alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit:

- **Sozial:** Der Fokus des Projekts liegt auf der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit. Alle sollten reisen können und insbesondere für Personen mit Einschränkungen ist dieses Bedürfnis oft stark eingeschränkt. Ziel ist es, selbstbestimmtes und kostengünstiges Reisen für alle zu ermöglichen. In diesem Sinne trägt das Projekt auch zum SNE 2030 Schwerpunkt «Chancengleichheit und sozialer Zusammenhalt» bei.
- **Ökonomisch:** Die Stiftung, die die Plattform betreibt, ist gemeinnützig, was bedeutet, dass alle Gewinne in die Weiterentwicklung des Projekts fliessen. Mittlerweile ist die Plattform kostendeckend und das Reisegeschäft selbsttragend.
- **Ökologisch:** Insbesondere in den neueren Projekten wird ein Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit gelegt, indem bspw. die Touren und Erlebnisse auf die Erreichbarkeit mit dem Zug ausgelegt sind.

## **Wissenstransfer und Wirkungen ausserhalb des Projekts**

### *Wissenstransfer*

Die Kommunikation und der Wissenstransfer waren seit Beginn Teil des Geschäftsmodells. Der Aufbau eines Netzwerks im Bereich Barrierefreiheit war eine der Hauptaufgaben des Projekts, und dafür sind diverse Kommunikationsarbeiten notwendig und es wurden viele Ressourcen dafür eingesetzt. So wurde bspw. ein Hotelkatalog entworfen oder diverse Artikel in Zeitschriften publiziert (HTR, Glückspost, Curaviva etc.)

Da sich das Partnernetzwerk laufend erweitert wird die Kommunikation jeweils weitergeführt, die diese dann auch einen Teil der Informations- und Sensibilisierungsarbeit umsetzen und weitergeben.

SRF, die Sonntagszeitungen und Fachzeitschriften haben kontinuierlich über das Projekt berichtet. Der Milestone Tourismuspreis sowie der Design Prize Focus Ageing Society, den die Stiftung 2017 resp. 2018 gewonnen hat, haben ebenfalls zur Breitenwirkung beigetragen.

### *Wirkungen ausserhalb des Projekts*

In den vergangenen zehn Jahren gab es immer wieder Projekte im Bereich der Barrierefreiheit, die sich möglicherweise vom Projekt Hotelpitex haben inspirieren lassen. Während sich einige Projekte durchsetzen konnten, so verschwanden andere Projekte auch immer wieder. Die Claire & George Stiftung hat von Beginn an versucht, Synergien mit anderen Akteuren zu nutzen und neue Projektideen so allenfalls ins bestehende Projekt zu integrieren. Durch das wachsende Netzwerk ist die Stiftung mittlerweile ein stabiler und bekannter Akteur in der Tourismuslandschaft und wird als solcher wahrgenommen. Dieses Image trägt dazu bei, das Netzwerk an Partner:innen weiter auszubauen und die Wirkung des Projekts insgesamt zu verstärken.

## **A3.3. Destination Digitalement Intégrée (DDI): Transformer le tourisme alpin à l'ère de l'économie numérique**

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

Das Projekt startete anfangs 2017 und die Plattform konnte im Winter 2017/18 erstmals in Vercorin (VS) genutzt werden. Im Rahmen des Innotour-Projekts wurde das Angebot in Brigels auf eine weitere Destination erweitert. Seit Abschluss des Innotour-Projekts wurde das Angebot auf drei weitere Destinationen ausgeweitet: Zinal, Meiringen und Thyon.

**Tabelle 11: Fallbeispiele Innotour – Destination Digitalement Intégrée**

<b>Projektbeschreibung</b>	
Projektträger	Swiss Peak Experience
Laufzeit	Januar 2017 – Juni 2019
Gesamtes Projektbudget	1'118'650 CHF
Beitrag Innotour	428'900 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Finanzielle und nicht finanzielle Eigenleistungen der Projektpartner:innen
National/Regional	Regionales Modellvorhaben
Projektpartner:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SwissPeak Experience SA</li> <li>▪ Skidata AG</li> <li>▪ CimArk SA</li> <li>▪ Interhome AG</li> <li>▪ Institut Icare</li> <li>▪ HES-SO Valais-Wallis und Ritzy</li> </ul>
Weitere involvierte Akteur:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weitere lokale Anbieter vor Ort</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch, Verfügung über das Finanzhilfesuch, Zwischen/Schlussbericht Innotour-Projekt Nr. 567, Gespräch mit Jérôme Salamin (swiss peak experience /CimArk) und Philippe Lathion (Gründer swiss peak resorts).

## **Projektergebnisse**

### *Zielsetzungen*

- Verbesserung bestehender Angebote oder Schaffung neuer Angebote (Upselling) durch die lokalen Akteure.
- Formalisierung der Zusammenarbeit zwischen lokalen Akteuren und den SWISSPEAK RESORTS Ferienresidenzen (Informationssystem und Geschäftsregeln).
- Schaffung einer auf die Kundinnen und Kunden ausgerichteten Wertschöpfungskette, dank der die einzelnen Leistungsanbieter in ein gemeinsames und umfassendes Geschäftsmodell integriert werden können.

### *Stand der Umsetzung*

Bei Projektabschluss Ende 2019 war die Plattform in zwei Destination implementiert, nämlich in Vercorin und in Brigels. Seitdem kamen zwei weitere Destinationen hinzu (Zinal und

Meiringen) und die Eröffnung des fünften Resorts in Thyon ist im Winter 2024 geplant. Der Anzahl Angebote auf der Plattform, die Nutzung sowie die Wirkung der Plattform variieren zwischen den unterschiedlichen Destinationen. Vor allem in Brigels und in Zinal verläuft die Digitalisierung des Kundenprozesses sehr gut, während in den anderen Destinationen gewisse Herausforderungen den erhofften Fortschritt bremsen (u.a. eingeschränkte Bereitschaft der lokalen Akteure, ihre Angebote auf der Plattform buchbar zu machen). Dennoch bringen alle Destinationen eigene, wichtige Erfahrungen mit sich, was es erlaubt, das Projekt gesamthaft voranzutreiben und den *customer journey* weiter zu verbessern.

Die Entwicklung der ursprünglich geplanten App wurde zugunsten eines virtuellen Concierge-Services über die Internetplattform eingestellt. Diese Lösung ist kosteneffizienter und erfüllt das Ziel, die Kundenreise zu digitalisieren. Die Einführung dieses neuen Angebots ist für das laufende Jahr geplant.

#### *Erreichte Produkte/Ergebnisse*

Das Projekt zielt darauf ab, mit der Unterstützung relevanter Akteure der Tourismus- und Technologiebranche ein digitalisiertes Angebot für Gäste in verschiedenen Destinationen in den Schweizer Alpen zu entwickeln. Insbesondere ermöglichte das Innotour-Projekt die Entwicklung einer digitalen Plattform, die eine Verbindung zwischen den Gästen und dem lokalen Tourismusangebietern herstellt. Auf der Plattform kann der Aufenthalt im Voraus geplant werden (z.B. Reservation von einem Ski-Kurs), das Check-in kann über die Plattform abgewickelt werden und auch während des Aufenthalts können über die Plattform Dienstleistungen bezogen werden (z.B. Bestellung des Frühstücks).

Die Plattform ist aktuell in fünf Destinationen verfügbar (Anzahl buchbare Angebote unterschiedlich). Der Prozess, wie die Angebote der lokalen Anbieter auf die Plattform gelangen, verläuft heute anders als ursprünglich gedacht und ist aufwendiger. Die initiale Idee war, dass die Leistungsanbieter jeweils von sich aus ihre Produkte und Dienstleistungen auf die zentralisierte Plattform stellen, und dass die Gäste so von einem vielfältigen Angebot profitieren können. Aufgrund von diversen Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren hat sich der Prozess nun gewendet: Swisspeak Experience geht jeweils auf die Leistungserbringer zu und stellt so einen Angebotskatalog für die Plattform zusammen, welcher dann für die Gäste ersichtlich und buchbar ist. Das Erlebnis wird somit stärker von Swisspeak Experience mitgestaltet. Dennoch ist das Endergebnis eine Digitalisierung des *customer journeys*, was einen Beitrag zur Vereinfachung für den Aufenthalt der Gäste leistet.

### *Erreichte Zielgruppen*

Das Projekt adressiert unterschiedliche Zielgruppen:

- **Tourismusdestinationen:** Bisher sind 5 Swisspeak Resorts in die Plattform eingebunden (Vercorin, Zinal, Thyon (ab 2024), Meiringen und Brigels). Während Vercorin und Brigels im Rahmen des Innotour-Projektes lanciert wurden, so kamen die drei anderen Destinationen erst nach Abschluss des Innotour-Projektes hinzu.
- **Leistungserbringer und -anbieter:** Neben Swisspeak Resorts als Anbieter von Ferienwohnungen sind grundsätzlich alle weiteren lokalen Anbieter potenzielle Zielgruppe des Projekts. Die Diversität der möglichen Partner ist breit: von Seilbahnanbieter, über Restaurants hin zu weiteren lokalen Produkte- und Leistungsanbietern. Je nach Destination gibt es Unterschiede in der Bereitschaft zur Zusammenarbeit durch die Leistungsanbieter:innen: während in gewissen Destinationen die Zusammenarbeit gut funktioniert, so erwies sich in anderen Destinationen die Kooperation als herausfordernder.
  - **Touristen:** Gäste, welche in den Swisspeak Resorts übernachten, haben über die digitale Plattform die Möglichkeit, auf weitere lokale Angebote zuzugreifen und diese direkt zu buchen. Dies vereinfacht den *customer journey* im Sinne eines «one-stop-shops» und verbessert die Planung des Aufenthalts wie auch den Aufenthalt selbst.

### **Covid-19-Pandemie**

#### *Auswirkungen der Pandemie*

In den ersten Monaten der Covid-19-Pandemie wurde das Projekt quasi vollständig pausiert, da die Relevanz eines Digitalisierungsprojekt in dieser Phase stark schrumpfte. Nach ein paar Monaten wurde das Projekt jedoch wieder aufgenommen werden. Die Projektträger:innen sehen weder grösseren Auswirkungen auf den Projektverlauf noch auf die Wirkung des Projektes.

### **Wirkungen**

#### *Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG Art. 2)*

Das Projekt hat insbesondere zu den folgenden drei Zielen einen Beitrag geleistet:

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Die digitale Plattform für die Gäste ist ein neuer Vertriebskanal für bestehende lokale Anbieter:innen. Gäste können lokale Angebote direkt über die Plattform reservieren und buchen. Auch wenn dieser neue Vertriebskanal Potenzial aufzeigt, so stösst dieser je nach Destination auf mehr oder weniger Interesse seitens der Anbieter:innen, was wiederum zu einer unterschiedlichen Wirkung und Reichweite des Projekts je nach Destination führt.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Der Zugriff und die Buchung bestehender Dienstleistungen (und weiterer Produkte) werden auf einer Plattform zusammengefasst und

dadurch einfacher und übersichtlicher verfügbar gemacht. Dies führt insbesondere zu einem verbesserten *customer journey* für den Gast. Auch hier hängt die Wirkung von der effektiven Nutzung der Plattform ab, die je nach Standort variiert.

- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Das Projekt bietet lokalen Anbietern einen neuen, digitalen Zugang zu den Gästen einer Tourismusdestination und damit neue Möglichkeiten, ihre Leistungen zu vermarkten. Auch wenn sich die direkte Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit nicht direkt aufzeigen lässt, so hat die Plattform dennoch das Potenzial, den Kundenprozess zu verbessern, das Angebot zu bündeln und so einen Beitrag zur Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen zu leisten.

#### *Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit*

Eine direkte Beschäftigungswirkung war nicht Ziel des Projektes. Übergeordnete Wirkungen im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit sind bisher kaum spürbar. Ein wichtiger Aspekt des Projekts sind jedoch die Auswirkungen des Projekts im Kanton Wallis. Durch das Projekt wurde gemäss den Befragten ein Bewusstsein für die fehlende Digitalisierung im Tourismus geschaffen, wodurch auf kantonaler Ebene Mittel gesprochen wurden, um diese auf Betriebsebene zu adressieren. Der Lernprozess, welcher durch das Innotour-Projekt angestossen wurde, kann indirekt zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen und Gemeinden im Wallis führen.

#### *Nachhaltige Entwicklung*

Das Projekt fokussiert auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Durch die kontinuierliche Ausweitung des Projektes auf weitere Destinationen geht das Evaluationsteam davon aus, dass das Projekt ein selbsttragendes Geschäftsmodell aufweist. Andererseits trägt das Projekt gemäss den Verantwortlichen auch dazu bei, dass in den jeweiligen Destinationen ein wirtschaftlicher Nutzen entsteht. In Bezug auf die Nachhaltigkeit trägt das Projekt weder zur ökologischen noch zur sozialen Dimension bei.

### **Wissenstransfer und Wirkungen ausserhalb des Projekts**

#### *Wissenstransfer*

Da es sich im Projekt um ein regionales Modellvorhaben handelt, passiert ein gewisser Wissenstransfer bei jeder Replizierung des Projektes in einer neuen Destination. Zudem haben die Projektträger:innen im Rahmen der SECO-Veranstaltung «Walk the talk» über das Projekt berichtet, im Rahmen einer Ausgabe zu Digitalisierungsprojekten (Jahr 2021).

### *Wirkungen ausserhalb des Projekts*

Gemäss den Interviewpartnern gibt es mindestens ein weiteres Projekt im Wallis, welches durch das Projekt DDI inspiriert wurde. Daneben gibt es zahlreiche weitere Projekte, die das Ziel verfolgen, den *customer journey* zu digitalisieren und zu bündeln. Inwiefern das Projekt DDI dafür der Auslöser war, kann nicht beurteilt werden.

Zudem hatte das Projekt gemäss den Befragten einen erheblichen Einfluss auf den Kanton Wallis und dessen Tourismusstrategie. Es zeigte auf, dass der digitale Reifegrad der touristischen Unternehmen nicht den Anforderungen entsprach, woraufhin diverse Digitalisierungsprojekte gestartet wurden. Der Kanton stellte dafür ein Budget von über einer Million Franken bereit. Im Rahmen des Programms "DigiTourism" unterstützt der Kanton die Digitalisierung durch Sensibilisierung, Schulung und individuelles Coaching für touristische Anbieter. In den letzten drei Jahren wurden über 500 Projekte mit mehr als 600 Unternehmen im Wallis gefördert. Diese Entwicklungen wurden gemäss den Verantwortlichen massgeblich durch das Innotour-Projekt DDI angestossen und haben heute eine Wirkung auf den gesamten Kanton.

## A3.4. EasyCheckIn

Beim Empfang von Gästen in der Tourismusdestination «Fribourg Région» mussten die Unterkünfte mehrere sich wiederholende administrative Aufgaben erledigen, wie zum Beispiel die Aufnahme der Gästedaten und die Weiterleitung an die entsprechenden Parteien. Das Projekt «EasyCheckIn» zielte daher darauf ab, dieses Verfahren zu vereinfachen und den Empfang der Gäste benutzerfreundlicher zu gestalten. Dafür wurde eine neue Plattform geschaffen, welche die Daten der Gäste zentral aufnimmt und an die relevanten Stellen weiterleitet. Die Plattform konnte anfangs 2019 lanciert werden und wird heute von insgesamt zehn Destinationen genutzt.

**Tabelle 12: Fallbeispiele Innotour – EasyCheckIn**

Projektbeschreibung	
Projektträger	Union fribourgeoise du Tourisme (UFT)
Laufzeit	Oktober 2017-September 2019
Gesamtes Projektbudget	706'600 CHF
Beitrag Innotour	279'287 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Finanzielle und nicht finanzielle Beiträge der Union fribourgeoise du tourisme und von weiteren Projektpartner:innen

National/Regional	Regionales Modellvorhaben
Projektpartner:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privatsektor</li> <li>▪ Öffentlicher Sektor (Kanzone, Gemeinden)</li> </ul>
Weitere involvierte Akteur:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterkünfte des Kantons Freiburg</li> <li>▪ Bundesamt für Statistik</li> <li>▪ Kantonspolizei Freiburg</li> <li>▪ Tourismusobservatorium (Teil der Union fribourgeoise du Tourisme)</li> <li>▪ IT-Unternehmen</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch, Verfügung über das Finanzhilfesuch, Zwischen/Schlussbericht Innotour-Projekt Nr. 590, Gespräch mit Projektleiterin Mélanie Beuret (Union fribourgeoise du tourisme) und Pierre-Alain Morard (Direktor Union fribourgeoise du tourisme).

## Projektergebnisse

### *Zielsetzungen*

- Vereinfachung des Check-ins für den Hotelier und den Gast.
- Vereinfachung des Austauschs und der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Instanzen (insb. UFT, Bundesamt für Statistik, Inkassostelle Kurtaxe, Kantonspolizei und Tourismusobservatorium).
- Verbesserung der zur Verfügung stehenden statistischen Daten.

### *Stand der Umsetzung*

Das Projekt wurde zu Beginn des Jahres 2020 erfolgreich abgeschlossen und wird seitdem weitergeführt. Einerseits hat die UFT einen Budgetposten vorgesehen, um den weiteren Betrieb der Plattform sicherzustellen. Andererseits wurde der Entscheid gefällt, die Plattform an weitere Akteure zu vermarkten, was eine zweite Einkommensquelle darstellt, um die Plattform nicht nur zu betreiben, sondern auch weiterzuentwickeln. Die Idee, die Plattform national zu vermarkten war schon seit Beginn an mitgedacht.

Heute wird die Plattform in zehn touristischen Regionen/Destinationen verwendet. Bisherige Nutzende sind vor allem in der Westschweiz vorzufinden, aber aktuell werden auch Gespräche mit weiteren Interessent:innen in der Deutschschweiz geführt. Das ursprünglich regionale Modellvorhaben konnte also erfolgreich skaliert werden und dient mittlerweile auch anderen Destinationen, Regionen, Kantonen und Institutionen.

### *Erreichte Produkte/Ergebnisse*

Das Kernstück des Projekts war die Errichtung der IT-Plattform, die für die Gästeanmeldung und Informationsübermittlung der Gästedaten verwendet wird. Um diese Plattform zu erstellen, waren zahlreiche Diskussionen nötig, die in verschiedenen Projektgruppen geführt wurden. Die Bedürfnisse mussten gesammelt, die rechtlichen und datenschutz-technischen Fragen geklärt und mögliche Umsetzungsoptionen diskutiert werden. Die IT-Plattform konnte anfangs

2019 lanciert werden. Nach der Lancierung bestand das Projekt vor allem aus Schulungen, um den potenziellen Nutzenden die Anwendung der Plattform vorzustellen und zu erklären.

Bis Ende 2019 nutzten circa 150 Einrichtungen in der Region Freiburg die neue Erfassungsplattform. Parallel zum Projekt wurde im Kanton Freiburg das Tourismusgesetz revidiert. Das revidierte Gesetz, welches 2022 in Kraft trat, beinhaltet die Pflicht zur digitalen Anmeldung von Gästen, was der Plattform zusätzlichen Rückenwind verlieh und die Anzahl Nutzer in die Höhe trieb.

Die Plattform wird heute in insgesamt zehn touristischen Regionen/Destinationen verwendet, weitere Gespräche sind in Gange.

### *Erreichte Zielgruppen*

Das Projekt spricht diverse Akteure an: Gastgeber:innen, das Bundesamt für Statistik, die Kantonspolizei wie auch das Tourismusobservatorium als Teil des UTF. Diese Zielgruppen wurden aktiv in das Projekt involviert und in den Entwicklungsprozess der Plattform wie auch in die praktische Anwendung davon einbezogen. Schlussendlich sind auch die Gäste eine Zielgruppe des Projekts, die von einer vereinfachten Anmeldung profitieren.

### **Covid-19-Pandemie**

Das Innotour-Projekt wurde kurz vor der Covid-19-Pandemie abgeschlossen, daher hatte die Pandemie keine direkten Auswirkungen auf die Entwicklung der Plattform. Die Schulungen für die Unterkünfte, die vor allem in den Jahren 2019 und 2020 stattfanden, verzögerten sich wegen der Pandemie, was jedoch keine grösseren Auswirkungen auf die Wirkung des Projekts hatte, da die zusätzlich zur Verfügung stehende Zeit zur Weiterentwicklung der Plattform genutzt wurde.

### **Wirkungen**

#### *Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG Art. 2)*

- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Die neue Plattform ersetzt die vorherige analoge Datenerfassung und die Datenübermittlung an die zuständigen Stellen. Die neue Erfassungs- und Übermittlungsart der Daten vereinfacht den Prozess für die Unterkünfte, die Polizei, das Bundesamt für Statistik wie auch für das Tourismusobservatorium. Die Qualität der Daten wird verbessert. Letztendlich profitiert auch der Gast von dem vereinfachten Prozess und ist ebenfalls ein Nutzniesser der verbesserten Dienstleistung.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Das Projekt schuf eine neue Plattform, um die Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Akteuren (Unterkünfte, Polizei, statistische Behörde etc.) zu vereinfachen. Die verbesserte und vereinfachte Datenerfassung und -

übermittlung gestaltet die bisherigen Prozesse effizienter, erhöht die Datenqualität und reduziert den dafür notwendigen personellen und finanziellen Aufwand.

- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Um die korrekte Verwendung der Plattform sicherzustellen, führt die UTF regelmässige Schulungen durch. Zu Beginn wurden diese immer vor Ort in den Betrieben durchgeführt, mittlerweile gibt es auch digitale Weiterbildungsformate. So wird auch über die Weiterentwicklung der Plattform informiert und sichergestellt, dass die Anwendung reibungslos verläuft.

### *Beschäftigung*

Gemäss den Projektbeteiligten ist keine direkte Aussage zur Beschäftigungswirkung des Projektes möglich, insbesondere nicht innert so kurzer Zeit. Was jedoch festgestellt wird, ist, dass die UTF durch das Projekt ihre Attraktivität als Arbeitgeberin steigern konnte, insbesondere bei jüngeren Personen.

### *Wettbewerbsfähigkeit*

Die Plattform wird mittlerweile in 9 weiteren Destination/Regionen verwendet und das Interesse daran steigt. Die Optimierung von bestehenden Prozessen kann zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führen.

### *Nachhaltige Entwicklung*

Bei dem Projekt stand die ökonomische Nachhaltigkeit im Fokus. Ziel war, in der Region Fribourg ein Pilotprojekt zu erstellen und dieses, bei erfolgreichem Projektabschluss, zu kommerzialisieren. Dies gelang dem Projekt und heute erlaubt die Vermarktung der Plattform, dass die UTF einen Gewinn mit dem Projekt erzielen kann, die Plattform ist selbsttragend. Die anderen zwei Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökologisch und sozial) sind – wie bei Digitalisierungsprojekten üblich – nur am Rande relevant (z.B. Reduktion von Papierverwendung durch die digitale Prozessabwicklung).

## **Wissenstransfer und Wirkungen ausserhalb des Projekts**

### *Wissenstransfer*

Es wurde über zahlreiche Kanäle über das Projekt informiert: über die Innotour-Webseite, den Newsletter «Insight» oder die Veranstaltung «Walk the Talk». Zudem wurde das Projekt an der Tagung PROTourism wie auch im Rahmen der Regionalen Direktoren Konferenz (RDK) vorgestellt. Das Projekt hat sehr diverse Akteursgruppen an einen Tisch gebracht und somit lief auch die Kommunikation über zahlreiche Kanäle. Gemäss den Projektverantwortlichen spielte in diesem Fall auch die Mund-zu-Mund-Propaganda eine wichtige Rolle.

*Wirkungen ausserhalb des Projekts*

Seit Projektabschluss konnte sich das Modellvorhaben in weitere Regionen und Destinationen ausbreiten.

### A3.5. I AM PRO SNOW – Die Kampagne für nachhaltigen Wintersportgenuss in der Schweiz

I AM PRO SNOW ist eine internationale Kampagne mit verschiedenen Zielen und Massnahmen, um die Nachhaltigkeit und den Klimaschutz in Skigebieten zu stärken. Primär geht es dabei um die Umstellung auf erneuerbare Energien im Bereich der Bergbahnen. Die Massnahmepakete stärken durch die klare Positionierung zusätzlich die Bekanntheit und Wettbewerbsfähigkeit der teilnehmenden Skigebiete, die sich zur Umstellung auf 100% erneuerbaren Strom verpflichten. Die internationale Initiative wurde in der Schweiz durch myblueplanet umgesetzt und konnte neun Skigebiete als Partner gewinnen.

Da sich die internationale Initiative in den letzten Jahren verändert hat zu «100% committed» und inzwischen auf breitere Themen fokussiert (Ernährung, Mobilität, Konsum), hat sich auch das schweizerische Umsetzungsprojekt angepasst und wurde in einem weiteren Innotour-Projekt umgesetzt («Climate Actions 4 Companies»).

**Tabelle 13: Fallbeispiele Innotour – I AM PRO SNOW – Die Kampagne für nachhaltigen Wintersportgenuss in der Schweiz**

Projektbeschreibung	
Projektträger	myblueplanet
Laufzeit	Juni 2016-Dezember 2018
Gesamtes Projektbudget	751'500 CHF
Beitrag Innotour	177'550 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Eigenleistungen (finanziell und nicht finanziell), Mittel von Projektpartner:innen sowie von Privaten
National/Regional	National
Projektpartner:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LAAX/Weisse Arena Gruppe AG</li> <li>▪ Arosa Bergbahnen AG</li> <li>▪ Lenzerheide Bergbahnen AG</li> <li>▪ Saastal Bergbahnen AG</li> <li>▪ Engadin St. Moritz Mountains AG</li> </ul>

---

Weitere involvierte Akteur:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The Climate Reality Project</li> <li>▪ Klosters Masters Welt Cup 2017</li> <li>▪ Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden</li> <li>▪ Zürcher Hochschule der Künste und Höhere Fachschule für Tourismus Graubünden</li> <li>▪ Verschieden Wintersportathleten und Klimabotschafter</li> <li>▪ Ride Greener Verein, Patagonia</li> </ul>
----------------------------------	--

---

Tabelle INFRAS/HSLU. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch, Verfügung über das Finanzhilfesuch, Zwischen/Schlussbericht Innotour-Projekt Nr. 550, Gespräch mit Projektleiter Daniel Lüscher (myblueplanet).

## Projektergebnisse

### *Zielsetzungen*

- Verpflichtende Umstellung auf Strom aus 100% erneuerbaren Energien bis 2030.
- Reduktion von CO2 und weiteren Umweltschäden.
- Klare Positionierung und Profilierung von Schweizer (Wintersport-) Destinationen als umweltbewusste, nachhaltig denkende, verantwortungsbewusste Akteure.

### *Stand der Umsetzung*

Das Innotour-Projekt wurde im Jahr 2020 abgeschlossen. Bis dahin haben sich neun grosse Ski-Destination sowie ein paar kleinere Destinationen der Initiative angeschlossen und sich zur Umstellung auf 100% erneuerbare Energien verpflichtet. Bei einigen Ski-Destinationen wurde das Ziel schnell erreicht, während andere einen etwas langsameren Umstellungspfad verfolgen.

Um Destinationen anzuregen, weitere Aktivitäten zu unternehmen, um das Klima zu schützen, veränderte sich die internationale Initiative im Laufe der Jahre. Heutzutage heisst die Initiative «100% committed» und spricht auch weitere Bereiche wie Ernährung, Mobilität oder Konsum an. In diesem Sinne wurde auch das ursprüngliche I AM PRO SNOW Projekt weiterentwickelt und wird nun in der Schweiz unter dem Titel «Climate Actions 4 Companies» umgesetzt. Der Fokus des neuen Innotour-Projektes liegt immer noch auf Tourismus-Betrieben und soll diese dazu motivieren, nicht nur im Bereich der erneuerbaren Energie aktiv zu werden, sondern auch Projekte in anderen Bereichen durchzuführen, die für eine nachhaltige Entwicklung relevant sind.

### *Erreichte Produkte/Ergebnisse*

- Neun grosse und ein paar kleinere Destinationen haben sich dazu verpflichtet, ihre Bergbahnen zukünftig mit 100% erneuerbarem Strom zu betreiben.
- Vernetzung durch regelmässigen Austausch der Skigebiete
- Diverse Weiterbildungen (Workshops und zweitägige Weiterbildung für Lernende) zum Thema Klimaschutz, insb. um die Mitarbeitenden in den Betrieben zu sensibilisieren.

### *Erreichte Zielgruppen*

Die Initiative richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen. Einerseits wurden die Wintersportgebiete, Berggemeinden und insbesondere die Bergbahnen der jeweiligen Gebiete angesprochen. Weiter wurden die Mitarbeitenden der mitmachenden Skigebiete, Berggemeinden und Bergbahnen aktiv ins Thema Klimaschutz miteinbezogen und dementsprechend aufgeklärt und sensibilisiert (*Employee Engagement*). Auch die Gäste, Schneesportfans und Athlet:innen wurden durch die Kampagne auf das Thema Klimaschutz aufmerksam gemacht und sensibilisiert, wobei die Wirkung hier schwer einzuschätzen ist.

Mittlerweile, im Rahmen des neuen Projektes, hat sich die Zielgruppe erweitert und inkludiert alle Betriebe im Tourismus, in diversen Bereichen wie der Hotellerie, der Restauration oder auch im weiteren Dienstleistungsbereich.

### **Covid-19-Pandemie**

#### *Auswirkungen der Pandemie*

Die Covid-19-Pandemie hatte keine Auswirkungen auf das Projekt. Das Projekt war schon vor der Pandemie abgeschlossen und auch die internationale Initiative war zu dieser Zeit schon im Wandel zur «100% committed» Initiative. Zudem handelte es sich bei dem Projekt prinzipiell um eine technische Entscheidung, die gefällt werden musste – ja zur Umstellung auf 100% erneuerbare Energie – und wäre somit nicht direkt durch die Pandemie getroffen gewesen.

### **Wirkungen**

#### *Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG Art. 2)*

Das Projekt hat zu den folgenden Zielen einen Beitrag geleistet:

- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Die Integration der teilnehmenden Destinationen in die internationale Kampagne kann helfen, die Sichtbarkeit der Destinationen zu erhöhen. Die Positionierung als Vorreiter im Bereich des Einsatzes von erneuerbaren Energien verleiht der Destination mehr Sichtbarkeit, was zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, national wie auch international. Eine effektive Beurteilung der Wirkung ist jedoch schwierig.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Anstrengungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung stellten einen zentralen Punkt des Projektes dar. Parallel zur Umstellung der Bergbahnen auf erneuerbare Energie wurden Sensibilisierungsaktionen und Weiterbildungen für die festen und saisonalen Mitarbeitenden der Betriebe durchgeführt (*Employee Engagement*). Diese hatten zum Ziel, das Bewusstsein für Klimawandel und die Notwendigkeit von Klimaschutz zu erhöhen und so eine stärkere Verankerung des Themas in der Gesellschaft herbeizuführen.

### *Beschäftigung*

Die Initiative I AM PRO SNOW wurde in unterschiedlichen Skigebieten umgesetzt und hatte je nach Destination unterschiedliche Auswirkungen. Gemäss dem Gesprächspartner ist es denkbar, dass die Initiative in gewissen Gebieten zu einem höheren *Employee Engagement* geführt hat und somit die Mitarbeitenden-Zufriedenheit erhöht hat. Dies wiederum steigert die Attraktivität der Betriebe als Arbeitgeber.

### *Wettbewerbsfähigkeit*

Durch die Umsetzung der Initiative und die Umstellung auf 100% erneuerbare Energien wird die jeweilige Destination in die Kommunikation der internationalen Kampagne integriert. Einerseits trägt dies dazu bei, dass in der Schweiz eine Vorreiterrolle eingenommen werden kann bzgl. Klimaschutzaktionen und -sensibilisierung. Andererseits fällt so auch auf internationaler Ebene mehr Aufmerksamkeit auf die teilnehmenden Schweizer Skigebiete, was sich positiv auf deren Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann. Gemäss den Projektbeteiligten ist es jedoch schwer, hier eine direkte Kausalität festzustellen.

### *Nachhaltige Entwicklung*

Das Ziel der I AM PRO SNOW Kampagne ist es, Nachhaltigkeit bei den beteiligten Akteuren zu fördern. Die Initiative trägt insbesondere zur ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit bei, wobei der Fokus klar auf einer nachhaltigen Stromproduktion liegt. Während gewisse Skigebiete schon Schritte in diese Richtung gemacht hatten, so erlaubte es das Projekt, diese Absichten zu festigen oder motivierte auch Skigebiete, sich neu dem Thema anzunehmen. In Hinsicht auf die SNE 2030 hat das Projekt somit vor allem eine Wirkung auf das Schwerpunktthema «Klima, Energie und Biodiversität». Die anderen zwei Dimensionen der Nachhaltigkeit waren nur am Rande für das Projekt relevant.

## **Wissenstransfer und Wirkungen ausserhalb des Projekts**

### *Wissenstransfer*

Das Schweizer Umsetzungsprojekt wurde international im Rahmen des «Climate Reality Project» vorgestellt und auch in diversen Innotour-Gefässen vorgestellt (z.B. Walk the Talk). Zudem wurde das Projekt und dessen Ergebnisse auch durch eigene Kommunikationskanäle verbreitet.

### *Wirkungen ausserhalb des Projekts*

Die internationale Initiative hat sich den steigenden Anforderungen an Umweltfreundlichkeit angepasst und sich thematisch ausgebreitet. In der Schweiz wurde zur Umsetzung der

internationalen Initiative ein neues Innotour-Projekt eingereicht, welches sich zurzeit in Umsetzung befindet. Das Projekt «Climate Actions 4 Companies» kann somit indirekt als Folgeprojekt von «I AM PRO SNOW» gesehen werden.

### A3.6. Premium Swiss Family Hotels

Im Sommer 2015 gründeten sieben Hotels als Genossenschaft das Qualitätslabel «Premium Swiss Family Hotels» (PSFH), um sich auf das wachsende Segment Familie zu spezialisieren, die Vielfalt und Qualität der Angebote zu steigern und die Hotels gemeinsam zu vermarkten. Alle PSFH bieten hohe Qualitätsstandards für Familien (u.a. Kinderbetreuung, Aktivitäten und Angebote für Kinder und Eltern). Mit dem Label werden führende Schweizer Familienhotels unter einem Dach vereint. Das Label verfügt über strenge Aufnahmekriterien.

Beim Abschluss des Innotour-Projekts (Ende 2018) zählte die Hotelkooperation PSFH acht Familien-Hotels. Die Hotelkooperation besteht noch immer und setzt sich mittlerweile aus neun Betrieben zusammen (Herbst 2024). PSFH versucht weiter zu wachsen (u.a. auch in der Westschweiz).

**Tabelle 14: Fallbeispiele Innotour – Premium Swiss Family Hotels – Kooperation der Top familienfreundlichen Hotels der Schweiz**

Projektbeschreibung	
Projektträger	Premium Swiss Family Hotels
Laufzeit	Mai 2015-Dezember 2018
Gesamtes Projektbudget	2'297'505 CHF
Beitrag Innotour	338'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Beiträge von Projekt- und Kooperationspartnern
National/Regional:	National
Projektpartner:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2015: 7 Familienhotels</li> <li>▪ 2018: 8 Familienhotels</li> <li>▪ 2024: 9 Familienhotels</li> </ul>
Weitere involvierte Akteur:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kooperationspartner (z.B. Fachgeschäfte für Babyartikel, Zirkus Knie, CSS etc.)</li> <li>▪ Marketing- und Strategiepartner (privates Unternehmen)</li> <li>▪ Externe Firmen für Ausbildung der Mitarbeitenden</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch, Verfügung über das Finanzhilfesuch, Zwischen- und Schlussbericht Innotour-Projekt Nr. 533; Gespräch mit Chantal Cartier (SchmidPelliPartner), Claudia Züllig (Schweizerhof Lenzerheide), Patric Vogel (Märchenhotel Braunwald).

## **Projektergebnisse**

### *Zielsetzungen*

- Positionierung und Spezialisierung auf das Segment Familien
- Differenzierung gegenüber der Konkurrenz
- Steigerung von Vielfalt und Qualität der Angebote
- Generierung von Logiernächten und Wertschöpfung im Segment «Familien»
- Erhöhung des Bekanntheitsgrads des Labels PSFH
- Synergien nutzen (u.a. gemeinsame Weiterbildungen für Mitarbeitende und Wissensaustausch, gemeinsame Marketingaktivitäten).

### *Stand der Umsetzung*

Das Innotour-Projekt wurde Ende 2018 mit einer Kooperation aus acht Hotelbetrieben abgeschlossen und die Kooperation wird seither weitergeführt. In der Zwischenzeit gab es einzelne Betriebe, die aus der Kooperation ausgetreten sind, aber auch Betriebe, welche neu dazugesossen sind. Insgesamt sind heute neun Betriebe Teil der Hotelkooperation. Die Hotelkooperation hat sich von einer Genossenschaft zu einem Verein gewandelt und finanziert sich durch Mitgliederbeiträge (CHF 10'000 pro Hotel pro Jahr). Mit dem Wegfall der Innotour-Unterstützung reduzierte sich das Budget von PSFH und dadurch wurden auch die Aktivitäten reduziert (u.a. Reduktion der Schulungen). Die verschiedenen Pfeiler Wissenstransfer, gemeinsames Marketing und Cross-Marketing bestehen aber weiterhin.

Ziel von PSFH ist es weiterhin, neue Hotels für das Label zu gewinnen. Insbesondere wären auch Hotelbetriebe in der Westschweiz wünschenswert. Mittelfristig zielt die Hotelkooperation 13-14 Betriebe an, ohne jedoch von den hohen Anforderungen des Qualitätslabels abweichen zu wollen. Es stellt sich jedoch die Herausforderung, dass sich viele Hotels nicht zu stark im Familienbereich positionieren wollen, weil sie Angst haben, andere Gäste zu verlieren. Auch der Mitgliederbeitrag stellt für viele Hotels ein Grund dar, nicht der Kooperation beitreten zu wollen.

### *Erreichte Produkte/Ergebnisse*

Folgende Ergebnisse haben die PSFH bisher gemeinsam erreicht:

- Aufbau der Hotelkooperation/des Qualitätslabels PSFH
- Gemeinsame Schulungen: Die Mitglieder des Labels unterliegen strengen Kriterien für ein kinderfreundliches Hotel mit hohen Qualitätsstandards, was eine adäquate Schulung des Personals bedingt. Die Hotels der PSFH führen gemeinsame Schulungen durch und profitieren deshalb von einem kleineren finanziellen und organisatorischen Aufwand für die einzelnen Hotels. Während der Unterstützung durch Innotour waren das z.B. Schulungen für die

Kinderbetreuung, Kurse für Notfälle mit Kleinkindern oder Schulungen für eine kindergerechte Ernährung für Köchinnen und Köche. Insbesondere die 2-tägigen Schulungen für die Kinderbetreuung werden auch seit Abschluss der Unterstützung durch Innotour weiterhin jährlich durchgeführt.

- **Cross-Selling/Marketing:** Die PSFH vermarkten sich gemeinsam (u.a. über gemeinsame Webseite) und verfolgen die Strategie des Cross-Sellings. Konkret erhält ein Gast beim Aufenthalt in einem PSFH einen Gutschein im Wert von 50 CHF (ab 3 Nächten) oder 100 CHF (ab 4 Nächten) für ein anderes PSFH. Ein Gutschein kann zu einem Aufenthalt von im Schnitt 3.5 Nächten führen und somit die Anzahl Logiernächte und den Umsatz in einem anderen Hotel steigern. Innerhalb der Hotelkooperation wurden beispielsweise im Sommerhalbjahr 2023 188 Gutscheine eingelöst.
- **Wissenstransfer:** Ein zentrales Element von PSFH ist das Angebot für Familien und Kinder vor Ort. Darüber tauschen sich die PSFH aus und setzen wo sinnvoll gemeinsame Aktivitäten um. Der Wissenstransfer innerhalb der PSFH geschieht hauptsächlich durch die Treffen der involvierten Betriebe (z.B. zweimal pro Jahr auf Ebene Leitung, weitere durch Fachpersonen in bestimmtem Bereich wie beispielsweise Marketing). Weiter organisiert PSFH Infrastruktur vor Ort oft gemeinsam (z.B. Kinderstühle, Malset, Giveaway etc.) und hat beispielsweise gemeinsam eine App eingeführt, mit welcher der Gast vor Ort alle Informationen zum Hotel abrufen kann (App derzeit nur noch individuell bei einzelnen Betrieben im Einsatz).
- **Gemeinsame Projekte:** Die PSFH realisieren vereinzelt auch gemeinsame Projekte wie beispielsweise aktuell das Übernachtungsangebot in Knies Kinderzoo für Familien in Partnerschaft mit Knies Kinderzoo.

#### *Erreichte Zielgruppen*

Die Zielgruppe des Projekts sind Familien (z.B. Durchschnittsfamilie, Patchwork-Familien, Grosseltern mit Kindern, 3-Generationenfamilien, Alleinerziehende). Gemäss Einschätzung einer Befragten hätten Familien im Vergleich zu vor 10 Jahren immer mehr das Wissen, dass es verschiedene Familienhotels in der Schweiz gebe. Die Bekanntheit des Brands PSFH sei aber noch nicht so weit wie gewünscht, weshalb man dieses Jahr eine Brand-Awareness-Kampagne gemacht habe.

#### **Covid-19-Pandemie**

##### *Auswirkungen der Pandemie*

Das Innotour-Projekt war vor der Covid-19-Pandemie abgeschlossen. Durch die Hotelkooperation haben sich die Hotels untereinander während der Covid-19-Pandemie zu Themen rund um Covid-19 ausgetauscht und zusammengearbeitet (u.a. Schutzkonzept, Beschaffung von

Schnelltests für Kinder). Der Informationsaustausch fand dank der Hotelkooperation schneller statt und die Hotels konnten gegenseitig vom Austausch profitieren. Der Schwerpunkt der Kooperation hat sich durch die Pandemie somit kurzfristig verschoben (wenig gemeinsames Marketing aufgrund guter Auslastung).

### Wirkungen

*Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG, Art. 2)*

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Die neu eingeführte Kooperation der PSFH ermöglicht neue Vertriebskanäle für die Hotels durch das gemeinsame Qualitätslabel und gemeinsames Cross-Selling. Zudem werden in Zusammenarbeit mit Partnern vereinzelt neue Angebote realisiert (z.B. Übernachtung in Knies Kinderzoo).
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Durch die Zusammenarbeit der Hotels und die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Zielgruppe Familie steigern die PSFH die Qualität der Dienstleistungen für Familien. Die Angebote für Familien werden verbessert und die Mitarbeitenden lernen, die Erwartungshaltung der Gäste zu erfassen und sich in die Situation einer Familie zu versetzen. Damit können sie besser auf die Wünsche der angesprochenen Gäste eingehen.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Die PSFH positionieren sich klar und konsequent als Familienhotels mit hohem Qualitätsstandard. Sie sind strikter als bereits bestehende Labels (z.B. von HotellerieSuisse oder ST), weil sie z.B. jeden Tag acht Stunden Kinderbetreuung anbieten. So heben sich die Mitglieder von PSFH gegenüber anderen Hotels ab. Zudem profitieren die PSFH von Verbundvorteilen (z.B. die Teilung von Kosten für Schulungen oder Know-how-Austausch, Cross-Selling) und können somit ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Durch die Hotelkooperation können die PSFH qualitativ hochwertige Schulungen durchführen. Mitarbeitende werden für die Zielgruppe «Familie» geschult und sensibilisiert. Dies trifft längerfristig insbesondere für die Kinderbetreuer:innen zu.

### *Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit*

Die durchgeführten Schulungen tragen gemäss den Verantwortlichen zur Attraktivität der Hotels als Arbeitgeber:in bei. In Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit wirkt der Verbund von Familienhotels in der Schweiz der Kleinstrukturiertheit des Schweizer Tourismus entgegen. Gemäss Aussagen der Beteiligten wären die Initialisierungskosten zu hoch gewesen, um die Kooperation ohne Unterstützung durch Innotour in derselben professionellen Art aufzugleisen. Ohne Innotour hätte man sich stark auf die betriebswirtschaftliche Ebene fokussieren müssen und dem Qualitätsaspekt weniger Gewichten verliehen können, betonte eine Gesprächspartnerin.

So profitieren die PSFH heute u.a. von Synergien bei Schulungen und in der Vermarktung (insbesondere von den Crossmarketingaktivitäten), was wiederum deren Wettbewerbsfähigkeit steigert.

#### *Nachhaltige Entwicklung*

Die Hotelkooperation trägt schwerpunktmässig zur ökonomischen Dimension einer nachhaltigen Entwicklung bei. Durch die Nutzung von Synergien und die Steigerung der Anzahl Gäste steigt die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Hotels. Die ökologische und soziale Nachhaltigkeit steht nicht im Zentrum der Hotelkooperation. Die Hotels tauschen sich im Rahmen der Austauschgefässe teilweise zu Themen in diesem Bereich aus, es werden aber keine Ansprüche dazu gestellt, um Teil der Hotelkooperation zu sein.

#### **Wissenstransfer und Wirkungen ausserhalb des Projekts**

##### *Wissenstransfer*

Der Wissenstransfer läuft einerseits über die gemeinsame Homepage, andererseits durch die Geschäftsstelle, welche die Erfahrungen aus der Hotelkooperation in andere Kooperationen einbringen kann und bereits konnte.

##### *Wirkungen ausserhalb des Projekts*

Die Hotelkooperation ist gemäss Einschätzung der Beteiligten in Fachkreisen (i.e. Schweizer Hotellerie) sehr bekannt. Hotels, welche sich vermehrt auf Familien ausrichten wollen, konsultieren die einzelnen Hotels oder die Homepage der Hotelkooperation. So fördert die Hotelkooperation das Angebot für Familien in der Schweiz über die Hotelkooperation hinaus.

Weiter sind die Erfahrungen aus der Hotelkooperation auch in weitere Projekte/Kooperationen eingeflossen (responsible hotels of switzerland, jobs2share).

### **A3.7. discover.swiss Plattform – Weiterentwicklung, Test- und Aufbauphase**

Das Ziel des Projekts ist die Entwicklung der gemeinsam Back-End Plattform discover.swiss für den Schweizer Tourismus. Die touristischen Leistungserbringer werden dabei in ihrem digitalen Auftreten und in ihrer Prozesseffizienz unterstützt. Die Entwicklung und individuelle Gestaltung der Front-End-Produkte (wie z.B. App, Webseite) bleiben weiterhin bei den touristischen Leistungsträger:innen. Dadurch vereinfacht sich das digitale Auftreten der Tourismusangebote und für den Gast das Informieren und Buchen touristischer Leistungsangebote. Das Projekt soll es bspw. den Destinationen ermöglichen, dass sich diese auf Inhalt und Design konzentrieren

können, wobei das technologische Fundament im Hintergrund durch discover.swiss angeboten wird.

Das Innotour-Projekt basiert auf zwei Umsetzungsphasen. Das Ziel der ersten Phase war es, einen ersten Entwurf der Backend-Plattform für drei Partner zu entwickeln. Die zweite Phase unterstützt den Aufbau, Test und die Inbetriebnahme der Plattform. Die beiden Teilprojekte konnten erfolgreich abgeschlossen werden und die Plattform wird heute von mehr als 25 Partner:innen eingesetzt. Ziel ist es nun, die Nutzung und somit auch die Einnahmen der Plattform zu steigern, um die Plattform laufend weiterzuentwickeln.

**Tabelle 15: Fallbeispiele Innotour – discover.swiss Plattform**

Projektbeschreibung	
Projektträger	Genossenschaft discover.swiss
Laufzeit	Phase I: März 2019-Februar 2020 Phase II: April 2020-Dezember 2023
Gesamtes Projektbudget	Phase I: 2'115'500 CHF Phase II: 5'224'000 CHF
Beitrag Innotour	Phase I: 1'200'450 CHF Phase II: 2'167'100 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzielle und nicht finanzielle Beiträge von Projektpartner:innen</li> <li>▪ Beiträge von Privaten: 326'250 CHF</li> </ul>
National/Regional	National
Projektpartner:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zürich Tourismus</li> <li>▪ Schweizer Jugendherbergen</li> <li>▪ Engadin Tourismus Scuol-Zernez</li> </ul>
Weitere involvierte Akteur:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzer der Plattform: Luzern Tourismus, Lenzerheide Marketing, Graubünden Ferien, Rhätische Bahn RhB, Somedia, RW Oberwallis</li> <li>▪ Tourismuspartner: Ticketcorner, Swiss Travel Center, Alturos, Museumspass</li> <li>▪ Anbieter von Applikationen: Get Local, Arcade, Ipeak infosystems, miaEngadina</li> <li>▪ Gesellschaft und Natur: Barrierefreie Schweiz, MyClimate</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfegesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfegesuch, Verfügung über das Finanzhilfegesuch, Zwischen- und Schlussbericht Innotour-Projekt Nr. 633/663; Gespräch mit Jon Erni (Präsident Genossenschaft discover.swiss) und Andreas Züllig (Vorstandsmitglied discover.swiss).

## Projektergebnisse

### Zielsetzungen

- Prozesse, welche für viele Organisationen die gleichen sind, zentral und digital abdecken.
- Zusammenarbeit unter den einzelnen Angeboten durch die gemeinsame Nutzung derselben Plattform unterstützen.
- Touristische Angebote breiter, digitaler und einfacher präsentieren.
- Direktbuchungen und touristische Packages vereinfachen.

### *Stand der Umsetzung*

Im Rahmen des Innotour-Projekts wurden drei Produkte aufgebaut: ein digitales Info-Center, ein digitaler Gäste Account und ein digitaler Marktplatz, wobei alle drei mittlerweile in Betrieb sind. Das Innotour-Projekt wurde zu Beginn des Jahres 2023 abgeschlossen und läuft seitdem ohne Innotour-Mittel weiter. Im Jahr 2023 waren die Erträge, die durch die Plattform generiert wurden, noch nicht hoch genug, um die ganzen betrieblichen Kosten zu decken. Aus diesem Grund wurden vermehrt Destinationen auf Mandatsbasis begleitet, um sie auf dem Weg zur Digitalisierung zu begleiten und auch in discover.swiss einzuführen. Dies ermöglichte, die Ertragsleistungen der Plattform zu erhöhen und gleichzeitig die Mandats-Aufträge zu reduzieren, so dass die Einnahmen der Plattform zukünftig auch die betrieblichen Kosten decken können. Neben den eigenen Einnahmen konnte discover.swiss einen Bankkredit aufnehmen, um die Liquidität sicherzustellen.

Der Übergang von der Innotour-Unterstützung zur Selbstfinanzierung war eine Herausforderung für discover.swiss, die jedoch erfolgreich gehandhabt wurde. Die Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern wie Zürich Tourismus oder Graubünden Ferien verstärkt sich und auch weitere Projektpartner:innen/Kund:innen konnten seitdem gewonnen werden (u.a. Arosa Lenzerheide, HotellerieSuisse).

### *Erreichte Produkte/Ergebnisse*

Die Aufbauphase von der Back-End Serviceplattform discover.swiss konnte 2023 erfolgreich abgeschlossen werden. Die Plattform beinhaltet drei Produkte:

- Der **Gäste-Account** bietet einen schweizweiten Zugang mit Authentifizierung über discover.swiss und zeichnet sich durch die treuhänderische Verwaltung der Gästedaten nach dem myData-Prinzip aus. Hierbei verwaltet der Gast seine Daten eigenständig und kann sämtliche über den Login getätigten Leistungen und Aktivitäten einsehen.
- Im **digitalen Info-Center** werden kaufbare Artikel und Informationen zur Verfügung gestellt (keine Aktivitäten oder immaterielle Güter). Die Ausarbeitung zusätzlichen Contents wurde als strategischer Schwerpunkt für 2023/24 festgelegt.
- Im **digitalen Marktplatz** liegt der Fokus auf der Buchbarkeit von Aktivitäten, Transporten, Übernachtungen und Event-Tickets.

### *Erreichte Zielgruppen*

Discover.swiss hat diverse Zielgruppen: Gäste, Destinationen sowie weitere (touristische) Leistungserbringer:

- **Gäste** sind die Endnutzer des Projektes. Die Plattform ermöglicht es, dass sich Gäste einfacher informieren, touristische Leistungsangebote finden, sich inspirieren lassen und

letztendlich auch buchen können. Auch wenn das Suchen, Inspirieren und Buchen weiterhin über verschiedene Plattformen läuft (z.B. Schweiz Tourismus oder einzelne Destinationen), erfolgen die Schritte des customer journeys dank der gemeinsamen Backend-Serviceplattform medienbruchfrei, sodass der gesamte Aufenthalt nahtlos geplant und gebucht werden kann.

- **Destinationen** und (touristische) **Leistungserbringer** sind direkte Nutzniesser von discover.swiss. Sie können die drei Produkt-Services (Info-Center, Marktplatz und Gäste-Account) separat oder gemeinsam nutzen und von der Bereitstellung einer Back-End Plattform profitieren. Mit der Back-End Plattform können die verschiedenen Tourismusakteure Daten untereinander teilen, neue digitale Möglichkeiten nutzen sowie Angebote optimieren – auf individuelle Art und den jeweiligen Bedürfnissen entsprechend. Im Laufe des Projektes hat sich herausgestellt, dass die Überzeugungsarbeit im Bereich der Digitalisierung aufwändiger ist als ursprünglich geplant. Die Initiant:innen mussten feststellen, dass im Tourismus teilweise das Verständnis für Digitalisierungsherausforderungen und -chancen mangelt und der Kooperationswille nur begrenzt vorhanden ist. Dank der Glaubwürdigkeit der Akteur:innen konnten diese Herausforderungen jedoch adressiert werden und die Kooperation im Tourismus in Bezug auf dieses Thema stärken. Die Plattform wird bereits von über 25 Partnern aktiv genutzt. Dies zeigt, dass nebst den drei ursprünglichen Partnern Zürich Tourismus, Schweizer Jugendherbergen und Engadin Tourismus Scuol – Zernez auch zahlreiche weitere Partner gewonnen werden konnten. Auch seit dem Ende der Innotour-Unterstützung sind weitere Partner dazugekommen und einige wichtige, strategische Projekte konnten angeschlossen werden wie bspw. mit Arosa-Lenzerheide oder im Bereich hotelrelevante Daten mit HotellerieSuisse.

## **Covid-19-Pandemie**

### *Auswirkungen der Pandemie*

Die Covid-19-Pandemie hat einerseits das Bewusstsein für Digitalisierung bei der Bevölkerung, den Destinationen und den Leistungsträger:innen deutlich gesteigert. Andererseits führten die drastischen Einbrüche im Tourismus während der Pandemie zu erheblichen Einnahmeverlusten, was zur Folge hatte, dass kaum finanzielle und personelle Ressourcen für Digitalisierungsprojekte zur Verfügung standen und dieses Thema in den Hintergrund rückte.

## **Wirkungen**

### *Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG Art. 2)*

Das Projekt discover.swiss trägt dazu bei, die Kooperation im Tourismus im Bereich der Digitalisierung voranzubringen und leistet zu allen Innotour-Zielen einen Beitrag:

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Durch den Aufbau und den Betrieb der Plattform discover.swiss wird ein neues Produkt geschaffen, welches ein Info-Center, einen Gäste-Account und einen Marktplatz beinhaltet.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Mit discover.swiss können Destinationen und andere touristische Leistungserbringer die Back-End Plattform nutzen und so ihre eigenen Dienstleistungen besser vermarkten. Die Plattform schafft die Grundlage für einen reibungslosen Ablauf für den Gast, sodass dieser ohne Unterbrüche seinen Aufenthalt in der Schweiz planen und buchen kann.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Digitalisierung ist für viele Leistungsträger:innen und Destinationen intensiv, kostspielig aber dennoch notwendig, um kompetitiv zu bleiben. Die Bereitstellung einer digitalen Lösung, die kostengünstig und individuell anpassbar ist, kann es ermöglichen, die Wettbewerbsfähigkeit national und international zu stärken. Zudem kann so die Abhängigkeit von ausländischen Digitalisierungsanbietern verringert werden und die Wertschöpfung vermehrt in der Schweiz generiert werden.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Um Partner und Nutzen für discover.swiss zu finden wurde von den Projektträger:innen viel Sensibilisierungsarbeit im Bereich Digitalisierung unternommen.

#### *Beschäftigung & Wettbewerbsfähigkeit*

Da Digitalisierungsprojekte oftmals kostspielig sind, haben oftmals nur grosse Destinationen die Möglichkeit solche Projekte durchzuführen. Discover.swiss schafft eine Grundlage, damit nun auch kleinere Destinationen die Möglichkeit haben, in der Digitalisierung vorwärtszukommen und leistet so einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. So bezieht bspw. Graubünden Ferien die Leistungen von discover.swiss und stellt die Produkte anschliessend den kleineren Destinationen zur Verfügung.

In Bezug auf die Beschäftigung erhöht die Plattform die Sichtbarkeit der Angebote und verbessert die *user experience* für die Gäste. Dies führt gemäss den Gesprächspartnern indirekt zum Erhalt von Arbeitsplätzen.

#### *Nachhaltige Entwicklung*

Der Fokus liegt klar auf der wirtschaftlichen Dimension der Nachhaltigkeit. Discover.swiss leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im Tourismus, indem die Plattform die Anstrengungen der diversen Akteure in dem Bereich der Digitalisierung bündelt und die gemeinsam entwickelten Module wiederum anderen Nutzniessern zur Verfügung stellt. Wie auch andere Digitalisierungsprojekte ist der Beitrag zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit begrenzt.

## **Wissenstransfer und Wirkungen ausserhalb des Projekts**

### *Wissenstransfer*

Die Ergebnisse des Projekts wurden relativ weit verbreitet: Fachzeitingen und -magazine haben darüber berichtet, das Projekt wurde in einer walk-the-talk Veranstaltung vertieft präsentiert und diskutiert, Webinare wurden durchgeführt, die Projektträger:innen traten bei diversen Veranstaltungen als Referent:innen auf und es wurde in den Nachrichten im SRF darüber berichtet (Zusammenarbeit discover.swiss mit GetLocal).

Einmal pro Jahr wird der *Digital Competence Circle* von discover.swiss organisiert. Bei dem Event geht es darum, die digitale Transformation im Tourismus zu adressieren, Herausforderungen und Chancen zu besprechen und Erfahrungen auszutauschen. Der Fokus der Tagung wechselt, um unterschiedliche Themen anzugehen und in diversen Punkten Sensibilisierungsarbeit zu leisten.

### *Wirkungen ausserhalb des Projekts*

Das Projekt discover.swiss hat mindestes ein weiteres Innotour-Projekt angestossen. Discover.swiss lanciert zusammen mit GetLocal einen Marktplatz für Hotelbuchungen und weitere Dienstleistungen.

Im Verlauf der letzten Jahren erhielt die Genossenschaft discover.swiss vermehrt Aufmerksamkeit aus dem Ausland. Aus diesem Grund wurde die Aktiengesellschaft discover.cloud AG gegründet, um ausländische Märkte wie auch neue Branchen über Lizenzvergaben zu erschliessen. So hat beispielsweise die Sport- wie auch die Mobilitätsbranche Interesse an der Plattform bekundet und Gespräche mit ausländischen Interessenten laufen.

## **A3.8. Hospitality Booster: das Innovationsnetzwerk für die Branche**

Die Schweizer Hotelbranche ist einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt, die Erneuerung der Angebote/Innovation kommt u.a. aufgrund der starken Einbindung im Tagesgeschäft oft zu kurz, insbesondere in kleineren und mittleren Beherbergungsbetrieben. HotellerieSuisse startete deshalb zusammen mit der EHL und Hotelfachschule Thun (HFT) das Projekt Hospitality Booster als Innovationsnetzwerk für die Branche. Der Hospitality Booster ist eine vernetzte Innovationsplattform mit dem Ziel, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Innovation entstehen und in die Branche durchdringen kann. Das Projekt besteht aus vier verschiedenen Teilen: dem Hospitality Booster (Plattform/Netzwerk zur Sammlung von Ideen), den Laborräumen Village d'innovation und The LAB Hotel, der Förderung von Pilotprojekten und Forschungskooperation. Das Projekt läuft auch nach Innotour-Projektabschluss weiter.

**Tabelle 16: Fallbeispiele Innotour – Hospitality Booster: das Innovationsnetzwerk für die Branche**

Projektbeschreibung	
Projekträger	HotellerieSuisse
Laufzeit	April 2019-Juni 2022
Gesamtes Projektbudget	11'705'800 CHF
Beitrag Innotour	1'500'000 CHF
Weitere Finanzierungsquellen	Finanzielle und nicht finanzielle Beiträge von Projektpartner:innen, weiteren Partnern und Hoteliers
National/Regional	National
Projektpartner:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EHL Group</li> <li>▪ Hotelfachschule Thun</li> </ul>
Weitere involvierte Akteur:innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HotellerieSuisse Mitgliederbetriebe</li> <li>▪ Wirtschaftspartner (u.a. Empa, Swisscom)</li> <li>▪ Technologiepartner (technische Umsetzung Hospitality Booster)</li> <li>▪ Studierende</li> <li>▪ Hochschulen</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU. Quelle: Projektbeschrieb Innotour-Antrag; Finanzhilfesuch, Prüfungsbericht zum Finanzhilfesuch, Verfügung über das Finanzhilfesuch, Zwischen- und Schlussbericht Innotour-Projekt Nr. 666, Gespräch mit Projektleiterin Sara Moser (HotellerieSuisse).

## Projektergebnisse

### Zielsetzungen

- Schaffung einer wirkungsvollen Plattform für die Innovationsförderung in der Beherbergungsbranche: Rahmenbedingungen (Räume, Vernetzung, Methoden) schaffen, damit Innovation entstehen und in die Branche diffundieren kann.
- Einfacher Zugang zum Thema Innovation schaffen für Mitglieder, Studierende, Forschende, Partner:innen und weitere Interessierte.
- Mindestens 4 Pilotprojekte unterstützen.
- Mehrwert für die Branche schaffen: Steigerung der Wertschöpfung (Produktivität und Umsatz) in der Beherbergungsbranche und Erschliessung neuer Geschäftsfelder.
- Höhere Gästezufriedenheit und Imagesteigerung der Beherbergungsbranche.

### Stand der Umsetzung

Das geförderte Projekt besteht aus verschiedenen Arbeitspaketen (Hospitality Booster, Laborräume EHL und HFT, Unterstützung von Pilotprojekten, Forschungskooperation). Mit Ausnahme des Laborraums an der EHL wurden alle Arbeitspakete bis zum Abschluss des Innotour-Projekts im Jahr 2022 umgesetzt. Beim Laborraum an der EHL kam es zu einer Projektanpassung. Die Arbeiten sind Stand Sommer 2024 noch nicht abgeschlossen, jedoch in Umsetzung.

Nach Abschluss der Förderung durch Innotour wurde das Projekt weitergeführt. Der Hospitality Booster wird nun durch das Innovationsbudget von HotellerieSuisse finanziert. Auch die Unterstützung von Pilotprojekten wird weitergeführt.

Das Projekt entwickelt sich agil weiter. So können im Hospitality Booster beispielsweise neu nicht nur Ideen, sondern auch Herausforderungen eingereicht werden, welche dann weiterbearbeitet werden.

#### *Erreichte Produkte/Ergebnisse*

- **Hospitality Booster:** Die Webseite «hospitality-booster.swiss» wurde als zentrale Plattform für Innovation in der Beherbergungsbranche aufgebaut. Bis zum Innotour-Projektabschluss im September 2022 wurden von Hoteliers, Start-ups, Forschungsstellen, Partnern oder auch aufgrund interner Bedürfnisse mehr als 80 Ideen (z.B. innovatives Weinkarten-System, mobile Kunstaussstellung für Hotels, Co-Working Toolkit, Airbnb auf Booten) eingereicht. Auch nach Projektabschluss werden weiter zahlreiche Ideen gesammelt (pro Jahr ca. 80-100 Ideen). Ideen werden nicht nur digital, sondern auch an Veranstaltungen gesammelt. Neben den Pilotprojekten wurden mehrere Ideen bei Innotour eingereicht oder durch Dritte weitergeführt.
- **Pilotprojekte:** Das Ziel war, mindestens vier Pilotprojekte zu realisieren mit Ideen, die durch den Hospitality Booster gesammelt wurden. Bis zum Innotour-Projektabschluss wurden 12 Projekte pilotiert. Gemäss der Projektleitung werden auch nach Abschluss der Unterstützung durch Innotour ca. 5-8 Pilotprojekte pro Jahr durch den Hospitality Booster unterstützt. Die Pilotprojekte haben gezeigt, dass oftmals weniger eine finanzielle Unterstützung gewünscht wurde, sondern viel mehr Interesse an personeller und Knowhow-bezogener Unterstützung sowie Mithilfe bei der Vernetzung mit Praxispartnern (primär Hoteliers, aber auch Netzwerkpartner) durch HotellerieSuisse bestand.
- **Laborräume:**
  - The LAB Hotel Thun: Fünf LAB-Rooms, die als Innovations-Inkubator dienen, wurden im The LAB Hotel der HF Thun realisiert, mehrere Ideen werden dort pilotiert/getestet.
  - Unmanned Hotel EHL: noch nicht abgeschlossen, in Umsetzung.
- **Forschungskooperation:** Von den eingereichten Ideen im Hospitality Booster werden einige als Fragestellung für die (angewandt-)wissenschaftliche Forschung verwendet. Es wurden bereits verschiedene Studien erarbeitet, u.a. zum Fachkräftemangel und zum resilienten Tourismus. Der Hospitality Booster trägt dazu bei, dass die erarbeiteten Studien einen Mehrwert für die Branche erzeugen, indem die Erkenntnisse für die Branche übersetzt werden (z.B. Coworking-Toolkit). Am Hospitality Summit findet zudem jeweils ein Austausch zwischen den verschiedenen Forschungspartnern statt.

### *Erreichte Zielgruppen*

Mit dem Projekt werden verschiedene Zielgruppen erreicht. Ideeneingaben kommen häufig von Start-ups, Studierenden und anderen Branchenpartnern und weniger häufig als ursprünglich geplant von Hotels selbst. Gemäss der Projektverantwortlichen gelingt es aber trotzdem, Hotelbetriebe zu erreichen (z.B. als Pilotbetriebe oder für Roundtables zu einem bestimmten Thema). Es hat sich gezeigt, dass es viel Kommunikation bedarf, kleinere Beherbergungsbetriebe zur Teilnahme zu motivieren, da sie es vorziehen, First Mover nachzuahmen. Studierende wurden im Rahmen des Hospitality Boosters zudem im Rahmen von Student-Business-Projekten (EHL) oder über einen Wettbewerb für Konzept und Umsetzung eines Lab Rooms an der HF Thun erreicht.

### **Covid-19-Pandemie**

#### *Auswirkungen der Pandemie*

Der Hospitality Booster wurde während der Covid-19-Pandemie aufgebaut, welche für die Beherbergungsbranche sehr einschneidend war. Dennoch habe die Pandemie dem Projekt gemäss der Projektleitung nicht geschadet. Es habe Betriebe gegeben, die das Momentum genutzt haben und offen für Anpassungen und Mitarbeit bei Pilotprojekten waren (z.B. Coworking-Pilotprojekt). In der Kommunikation führte die Pandemie dazu, dass viele edukative Webinare durchgeführt wurden.

### **Wirkungen**

#### *Beiträge zur Zielerreichung Innotour (BG Art. 2)*

Das Projekt leistet einen Beitrag zu allen vier Zielen von Innotour, weil sehr unterschiedliche Ideen eingereicht und Pilotprojekte durch den Hospitality Booster unterstützt werden.

- **Entwicklung/Einführung neuer Produkte/Ausrüstungen/Vertriebskanäle:** Mit dem Hospitality Booster werden neue Produkte erarbeitet (z.B. innovatives Weinkarten-System, mobile Kunstaussstellung für Hotels, Co-Working Toolkit, Airbnb auf Booten). Die Laborräume bieten Raum für das Entwickeln und Testen von neuen Produkten.
- **Verbesserung bestehender Dienstleistungen:** Verschiedene Ideen/Pilotprojekte tragen dazu bei, dass die bestehenden Dienstleistungen in der Hotellerie verbessert werden.
- **Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen:** Der Hospitality Booster sammelt, koordiniert und unterstützt innovative Ideen in der Beherbergungsbranche und verbreitet die Erkenntnisse für die gesamte Branche. Durch das koordinierte Vorgehen wird die Innovationskraft der Branche gestärkt.
- **Verbesserung Aus-/Weiterbildung:** Das Projekt trägt auf mehreren Ebenen zur Verbesserung der Aus- und Weiterbildung bei. Einerseits werden Studierende der EHL im Rahmen von

Student-Business-Projects in den Hospitality Booster aktiv eingebunden (u.a. LAB-Room konzipieren und umsetzen, Arbeiten). HotellerieSuisse kann so deren Ideen und Bedürfnisse direkt aufnehmen und die Attraktivität der Branche für die Studierenden stärken. Andererseits werden auch mehrere Pilotprojekte im Bereich Aus- und Weiterbildung unterstützt. Ein Beispiel sind interaktive kurze Workshops (Mix aus Wissenschaft und Praxis) zusammen mit der EHL zu verschiedenen Themen wie Nachhaltige Ernährung oder Führung (Weiterführung in Prüfung), ein anderes Beispiel sind Crashkurse für Quereinsteiger:innen.

#### *Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit*

Der Fachkräftemangel stellt eine der grössten Herausforderungen in der Beherbergungsbranche dar. Im Rahmen des Hospitality Boosters werden verschiedene Austausche zur Thematik durchgeführt und innovative Ideen zur Steigerung des Images der Branche gesammelt und erprobt (u.a. Quereinsteigerprojekt). Weiter wird gemäss der Verantwortlichen durch die aktive Zusammenarbeit mit Studierenden die Attraktivität der Branche gestärkt.

Das Projekt Hospitality Booster bündelt und koordiniert Ideen und Innovationsbestrebungen in der Beherbergungsbranche und unterstützt Pilotprojekte. Die Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft der Branche sollen dadurch gestärkt werden, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit der Branche steigt. Zudem wird mit der Durchführung von Runden Tischen und Kommunikationsmassnahmen zu den Erkenntnissen der Pilotprojekte der Zugang zu Innovationen für Beherbergungsbetriebe vereinfacht, was wiederum zu mehr Wettbewerbsfähigkeit verhilft.

#### *Nachhaltige Entwicklung*

Das Projekt leistet mit einer nationalen Innovationsplattform in der Beherbergungsbranche primär einen Beitrag zur Steigerung der Innovationskraft der Beherbergungsbranche und damit zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Ein nachhaltiger Betrieb ist gewährleistet, das Projekt wird weitergeführt. Der Hospitality Booster trägt aber auch zu den anderen beiden Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung bei, indem beispielsweise Pilotprojekte im Bereich Food Waste bearbeitet werden. Gemäss Einschätzung der Projektleitung sind viele der eingereichten Ideen und Pilotprojekte im Bereich der sozialen oder ökologischen Nachhaltigkeit angesiedelt (u.a. Kreislaufwirtschaft, erneuerbare Energie, Inklusion, Arbeitsplatzattraktivität).

### **Wissenstransfer und Wirkungen ausserhalb des Projekts**

#### *Wissenstransfer*

Das Projekt umfasst zahlreiche Aktivitäten rund um den Wissenstransfer der erarbeiteten Erkenntnisse. Einerseits dient die Webplattform dem Wissenstransfer. Dort werden laufend die Projekte und Projektfortschritte sowie Erkenntnisse publiziert. Weiter wird u.a. am jährlich

stattfindenden Branchenevent Hospitality Summit über Best-Practice-Beispiele kommuniziert und Talks durchgeführt, es wurden Hackdays, Workshops und Hotelier-Roundtables zu bestimmten Themen durchgeführt, Artikel (u.a. in der Fachzeitschrift htr) publiziert und quartalsweise Newsletter versendet. Zudem bewirtschaftet HotellerieSuisse verschiedene Social-Media-Kanäle (Instagram, Facebook und LinkedIn). Gemäss der Projektleitung wird mit dem Projekt die Vernetzung in der Beherbergungsbranche vorangetrieben. Hotelbetriebe würden stärker miteinander kommunizieren und sich gegenseitig imitieren, was positiv zu werten ist.

#### *Wirkungen ausserhalb des Projekts*

Mehrere im Hospitality Booster gesammelte Ideen werden im Rahmen von eigenen Innotour-Projekten weiterverfolgt (z.B. Climate Actions 4 Tourism, Projekt von Zürich City Hotels). Weiter gibt es Projektideen, welche sich im Antragsverfahren für andere Förderinstrumente befinden (Innosuisse, NRP).

## A4. Beteiligte Personen Interviews, Fokusgruppen und Workshop

**Tabelle 17: Übersicht der interviewten Akteure**

<b>Akteure</b>	<b>Thema</b>	<b>Befragte Person(en), Organisation</b>
<b>Projekträger:innen</b>	Fallbeispiel Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZY	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Janine Bolliger, HotellerieSuisse</li> <li>▪ Claudia Züllig, Schweizerhof Lenzerheide</li> </ul>
	Fallbeispiel Nationale Kooperations- & Vermittlungsplattform für Hotellerie und Spitexleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Susanne Gäumann, Claire &amp; George Stiftung</li> <li>▪ Philipp Zurkinder, Prager Dreifuss AG</li> </ul>
	Fallbeispiel Destination Digitalment Intégrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Philippe Lathion, Swiss Peak Resorts</li> <li>▪ Jérôme Salamin, SwissPeakExperience/CimArc</li> </ul>
	Fallbeispiel EasyCheckIn	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mélanie Beuret, Union fribourgeoise du Tourisme</li> <li>▪ Pierre-Alain Morard, Union fribourgeoise du Tourisme</li> </ul>
	Fallbeispiel I AM PRO SNOW	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daniel Lüscher, myblueplanet</li> </ul>
	Fallbeispiel Premium Swiss Family Hotels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chantal Cartier, SchmidPelliPartner</li> <li>▪ Patric Vogel, Märchenhotel Braunwald</li> <li>▪ Claudia Züllig, Schweizerhof Lenzerheide</li> </ul>

	Fallbeispiel discover.swiss Plattform	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jon Erni, discover.swiss</li> <li>▪ Andreas Züllig, discover.swiss</li> </ul>
	Fallbeispiel Hospitality Booster	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sara Moser, HotellerieSuisse</li> </ul>
	Vertiefungsinterview Vollzug «Modellösungen für Nachhaltigkeit entlang der touristischen Wertschöpfungskette in Schweizer Pärken»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tina Müller, Netzwerk Schweizer Pärke</li> </ul>
	Vertiefungsinterview Vollzug «Hospitality Booster: das Innovationsnetzwerk für die Branche»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sara Moser, HotellerieSuisse</li> <li>▪ Lori LeAnn, HotellerieSuisse</li> </ul>
	Vertiefungsinterview Vollzug «Innovationsgenerator 2.0»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hans Weber, Cipra Schweiz</li> </ul>
	Vertiefungsinterview Vollzug «Aletsch Kollektiv – Digitalisierungskooperation von Walliser Tourismusdestinationen für eine überregionale und durchgängige Gästekommunikation»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ben Müller, Aletsch Arena</li> </ul>
	Vertiefungsinterview Vollzug «Digitalisierung Touring Schweiz»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oliver Tamas, Swiss Travel Center AG</li> </ul>
	Vertiefungsinterview Vollzug «AI Content Tool für den Tourismus»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Michael Koch, Hyll AG</li> </ul>
	Vertiefungsinterview Vollzug IG Destination Lab	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stefan Sieber, Engadin Tourismus AG</li> <li>▪ Rafael Enzler, gutundgut</li> </ul>
<b>Förderinstrumente national</b>	Innosuisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérald Walti, Innosuisse</li> </ul>
	PRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lisa Landert, BLW</li> </ul>
	NRP-Graubünden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Michael Caflisch, Kanton Graubünden</li> </ul>
	NRP-Luzern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lukas Huck, Kanton Luzern</li> </ul>
	NRP-Wallis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werner Zenhäusern, Kanton Wallis</li> </ul>
<b>Förderinstrumente international</b>	Tourismus-Förderung des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft (BMAW) – Österreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Philipp Kirchler, BMAW</li> </ul>
	Österreichische Hotel- und Tourismusbank (OeHT) – Österreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Florian Zellmann, OeHT</li> </ul>
	Bayrisches Zentrum für Tourismus (BZT) – Deutschland, Bayern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jürgen Schmude, LMU München</li> </ul>
<b>Weitere</b>	Vertiefungsinterview Vollzug Innotour-Experte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marcus Roller, intervista AG</li> </ul>
	Vertiefungsinterview Vollzug Interne Revision	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emanuela Andina Bernasconi, SECO</li> <li>▪ Lukas Schwarzwald, SECO</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU.

**Tabelle 18: Teilnehmende Fokusgruppen**

Thema	Organisation	Person
Barrierefreiheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tourismus Biel Seeland</li> <li>▪ Claire &amp; George Stiftung</li> <li>▪ Förderverein Barrierefreie Schweiz</li> <li>▪ Netzwerk Schweizer Pärke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oliver von Allmen</li> <li>▪ Susanne Gäumann</li> <li>▪ Michelle Keusch</li> <li>▪ Tina Müller</li> </ul>
Digitale Marktplätze im Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discover.swiss</li> <li>▪ Daniel Egloff Tourismusmanagement AG</li> <li>▪ Daniel Egloff Tourismusmanagement AG</li> <li>▪ Luzern Tourismus AG</li> <li>▪ Get Local AG</li> <li>▪ Bonfire AG</li> <li>▪ Valais/Wallis Promotion</li> <li>▪ Valais/Wallis Promotion</li> <li>▪ Switzerland Travel Center STC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Janine Bunte</li> <li>▪ Daniel Egloff</li> <li>▪ Joel Friedli</li> <li>▪ André Gabriel</li> <li>▪ Stefan Neukom</li> <li>▪ Conny Schmiedehaus</li> <li>▪ Christian Schwab</li> <li>▪ Dominique Williner</li> <li>▪ Oliver Tamàs</li> </ul>
Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schweizer Tourismusverband</li> <li>▪ myblueplanet</li> <li>▪ Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB</li> <li>▪ Stiftung myclimate</li> <li>▪ Schweizer Seilbahnenverband</li> <li>▪ Andermatt Swiss Alps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Romy Bacher</li> <li>▪ Daniel Lüscher</li> <li>▪ Peter Niederer</li> <li>▪ Cornelia Rutishauser</li> <li>▪ Berno Stoffel</li> <li>▪ Daniel Zumoberhaus</li> </ul>
Kooperationen in der Hotellerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Private Selection Hotels</li> <li>▪ HotellerieSuisse Valais-Wallis</li> <li>▪ Gastrosuisse</li> <li>▪ conim ag</li> <li>▪ Zürich City Hotels</li> <li>▪ Hotel Schweizerhof Lenzerheide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esther Dysli</li> <li>▪ Beat Eggel</li> <li>▪ Severin Hohler</li> <li>▪ Urs Keiser</li> <li>▪ Nicoletta Müller</li> <li>▪ Claudia Züllig</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU.

**Tabelle 19: Teilnehmende Validierungsworkshop**

Organisation	Person
Patricia Fritschi Consulting	Patricia Fritschi
HES-SO Valais-Wallis	Michael Fux
Verband Schweizer Tourismusmanager:innen (VSTM)	Bruno Huggler
Netzwerk Schweizer Pärke	Tina Müller
Schweizer Tourismus-Verband (STV)	Philipp Niederberger
Konferenz der regionalen Tourismusdirektoren (RDK)	Marcel Perren
intervista	Marcus Roller
Immotour sàrl/HES-SO Valais-Wallis	Thomas Steiner

Tabelle INFRAS/HSLU.

## A5. Analyse Wirkungsberichte

Seit einiger Zeit sind Projektträger:innen dazu angehalten, dem SECO zwei Jahre nach Abschluss des Projekts einen Wirkungsbericht einzureichen. Die vorliegenden Wirkungsberichte wurden analysiert. Es lagen Wirkungsberichte zu folgenden geförderten Projekten vor:

- 570: Erlebnis Baudenkmal – Kulturwerte als touristische Positionierung
- 588: Schloss Burgdorf – Touristische Nutzung und Inwertsetzung
- 612: Entwicklung destinationsbezogener Online-Marktplätze für den Direktvertrieb von Aktivitäten/Services lokaler Leistungserbringer durch lokale Hotels
- 641: Kompetenzzentrum Produktmanagement und Marktbearbeitung Digitaler Marktplatz Wallis
- 647: Strategiefähige touristische Regionen: Nutzung der Potenziale der Digitalisierung für neue kooperative Geschäftskonzepte mittels passender Anreiz-Strukturen
- 662: «Alpine Outdoorlandschaft 2030» – Bündelung der Kräfte über alle Disziplinen zwecks nachhaltiger Entwicklung, Wissenstransfer & Wertschöpfungssteigerung
- 667: Culinarium Alpinum
- 669: Touristische Inszenierung der Velowanderroute 888 – Grünes Band Bern
- 671: Digitalisierte Umsetzungshilfe der Hygieneleitlinie GVG

## A6. Analytierte Dokumente SECO

Im Rahmen des Innotourvollzugs werden verschiedene Dokumente, Merkblätter und Unterstützungen bereitgestellt. Diese Dokumente wurden im Laufe des Projekts durchgeschaut und evaluiert. Es lagen die folgenden Dokumente von Innotour vor:

**Tabelle 20: Dokumente SECO**

Themen	Dokumente
<b>Allgemein</b>	Innotour-Prüfkonzept, 16. Juni 2022
	Verhaltenskodex Vollzug Innotour, Stand Mai 2022
	Ressourcenbedarf des SECO beim Vollzug von Innotour, 04. April
	Behandlung von Finanzhilfesuchen bei Innotour – Interne Richtlinien, Mai 2024
	Finanzierung kleinerer Projekte im Rahmen von Innotour-Projekten, Mai 2024
<b>Evaluationen</b>	Schlussévaluation Innotour – Evaluation des Förder- und Finanzierungsansatzes, Januar 2010
	Evaluation Innotour Schlussbericht, 28. August 2018
	Revisionsbericht – Vollzug und Aufsicht Innotour, Ref 2019-10
	Evaluation tourismuspolitisches Massnahmenpaket 2013, 2020
	Innotour Vollzugsbefragung (Zweijährlich), 2022

<b>Arbeitsdatei</b>	Vollzug Innotour 2012-2015 & 2016 – 2019 & 2020 – 2023 & 2024 – 2027.xlsx, Mai 2024
<b>Merkblätter</b>	Merkblatt Verbesserung der Aus- und Weiterbildung, 18. Juli 2016
	Merkblatt Vollzugsverfahren, 18. Juli 2016
	Merkblatt Modellvorhaben, 01. April 2019
	Merkblatt Tourismusstrategie, 10. Februar 2022
	Merkblatt Kosten und Finanzierung (max. 70% Recovery-Programm 2023 – 2026), 22. März 2023
	Merkblatt Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, 05. Juli 2023
	Merkblatt Innotour Recovery-Programm, 12. Juli 2023
	Merkblatt zur Berichterstattung, 31. November 2023
<b>Exemplarische Beispiele</b>	Exemplarisches Beispiel einer Kosten- und Finanzierungsdarstellung, 17. Dezember 2019
<b>Informationsdokumente</b>	NRP-Innotour Informationsdokument, 17. Dezember 2019
	Informationsdokument – Förderung von Veranstaltungen mit den tourismuspolitischen Förderinstrumenten des Bundes, 21. Februar 2022
<b>Rechtliche Grundlagen</b>	Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus
	Erläuternder Bericht zur Totalrevision der Verordnung über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus

Tabelle INFRAS/HSLU.

## A7. Analyisierte Projekte Vollzug

Um eine ganzheitliche Betrachtung des Innotourvollzugs zu gewährleisten wurden 6 exemplarische Projekte mit sämtlichen Unterlagen bereitgestellt. Es wurden je 3 abgeschlossene Projekte und je 3 laufende Projekte genau betrachtet. Es lagen die untenstehenden Projekte mit sämtlichen Dokumenten vor:

**Tabelle 21: Analyisierte Projekte Vollzug**

<b>Projekt</b>	<b>Status</b>	<b>Dokumente</b>
590 Easy CheckIn	Abgeschlossen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzhilfesuch inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Provisorischer Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Rencontre PROtourism inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Korrespondenz SECO Abklärungen</li> <li>▪ Verfügung und Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Zwischenbericht &amp; Schlussbericht inkl. Korrespondenz</li> </ul>
677 Aletsch Kollektiv	Abgeschlossen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzhilfesuch inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Provisorischer Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Korrespondenz SECO Abklärungen</li> <li>▪ Verfügung und Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Zwischenbericht &amp; Schlussbericht inkl. Korrespondenz</li> </ul>

698 Digitalisierung Touring Schweiz	Abgeschlossen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzhilfesuch inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Provisorischer Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Korrespondenz SECO Abklärungen</li> <li>▪ Verfügung und Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Zwischenbericht &amp; Schlussbericht inkl. Korrespondenz</li> </ul>
664 Netzwerk Schweizer Pärke	Laufend	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzhilfesuch inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Provisorischer Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Korrespondenz SECO Abklärungen</li> <li>▪ Verfügung und Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Zwischenbericht &amp; Schlussbericht inkl. Korrespondenz</li> </ul>
666 Hospitality Boos- ter	Laufend	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzhilfesuch inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Provisorischer Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Prüfung vor Ort inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Korrespondenz SECO Abklärungen</li> <li>▪ Verfügung und Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Zwischenbericht &amp; Schlussbericht inkl. Korrespondenz</li> </ul>
676 Customer Experi- ence Management im alpinen Tourismus	Laufend	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzhilfesuch inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Provisorischer Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Korrespondenz SECO Abklärungen</li> <li>▪ Verfügung und Prüfbericht inkl. Korrespondenz</li> <li>▪ Zwischenbericht &amp; Schlussbericht inkl. Korrespondenz</li> </ul>

Tabelle INFRAS/HSLU.

## A8. Protokolle internationaler/nationaler Vergleich

Nachfolgend sind die Protokolle der Interviews aus dem internationalen/nationalen Vergleich mit anderen Fördermitteln aufgeführt. Die Protokolle geben einen Überblick der Informationen je angeschauten Fördermittel. Die Vergleichbarkeit der verschiedenen Fördermittel ist aufgrund der heterogenen Dimensionen, sowie mehreren individuellen Anmerkungen während der Interviews nicht gegeben.

### A8.1. Kennzahlen und Protokoll Österreich

#### A) Anzahl Projektgesuche der letzten vier Jahre

Jahr	Anzahl Gesuche Eingang Total	Anzahl Gesuche Direkt Bewilligt	Anzahl Gesuche Zur Überarbeitung	Anzahl Gesuche Abgelehnt
2019	15	7 (nach Jurysit- zung)	0 (Nachreichungen fehlender Unterla- gen möglich)	8
2020/21	31	8 (nach Jurysit- zung)	0 (Nachreichungen fehlender Unterla- gen möglich)	23

2022	6	6 (nach Jurysitzung)	0 (Nachreichungen fehlender Unterlagen möglich)	6
2023	10	7 (nach Jurysitzung)	0 (Nachreichungen fehlender Unterlagen möglich)	3

## B) Projektvolumen der letzten vier Jahre

Jahr	Projektvolumen Total (in EURO)	Anteil Fördermittel* (Anteil Förderinstitution in %)	Anteil Eigenmittel* (Ant. Gestellende in %)
2019	1.578.160,57	70% (inkl. EU)	30%
2020/21	2.188.899,80	55,8% (inkl. EU)	44,2%
2022	1.310.117,84	70% (inkl. EU)	30%
2023	935.099,55	70% (inkl. EU)	30%

## C) Zur Verfügung stehende Ressourcen

	Vor Projektbewilligung (Gesuchprüfung, Auswahl/Ablehnung etc.)	Während Projektphase (Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Coachings etc.)	Nach Projektphase (Controlling Abschlussbericht, Wirkungsmessung, Nachbearbeitung etc.)
Interne Ressourcen (In VZÄ)	0,5	0,5	1
Externe Ressourcen (In VZÄ)	0,5	0	0
Bedeutung der Phasen (%-Anteil, Total 100)	40	20	40

**Kernaussagen des Interviews vom 24.09.2024**

- Adrian Gasser, Stv. Abteilungsleiter Internationale Tourismusangelegenheiten (nur erste 15')
- Philipp Kirchner, Stv. Abteilungsleiter Tourismus-Förderungen des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft (BMAW)
- Zellmann Florian (Prokurist der österreichischen Hotel- und Tourismusbank, OeHT)
- Mireille Corger-Lattion (Stv. Programmleiterin Innotour, SECO (ZuhörerIn))

Effizienz

- Die Tourismusförderungen des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft (BMAW) begleitet Projekte von der Wiege bis zur Bahre. Ein wesentlicher Anteil wird aber extern über die österreichische Hotel- und Tourismusbank (OeHT) abgewickelt.
- Die OeHT ist ein klassisches Public Private Partnership, mit Eigentümern aus der Privatwirtschaft und einem öffentlichen Auftraggeber. Sie ist zuständig für die Abwicklung von Krediten und Haftungen des Bundes. Sie ist im Privatbesitz von 2 österreichischen Banken (einer Bankengruppe und der Raiffeisenbank International).
- Das BMAW bezeichnet die Innovationsförderung auch als Leuchtturmförderung. Dabei stehen nicht nur nationale Budgetmittel zur Verfügung, sondern auch Mittel der Europäischen Union aus dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes, kurz ELER.
- Die Förderprogramme sind auf 7 Jahre angelegt und mit dem mehrjährigen EU-Finanzrahmen abgestimmt. Mit einem jährlichen Ausrufverfahren (Call) werden pro Jahr zw. 5 und 10 Gesuche mit einer Fördersumme von rund EUR 1 Mio. und einer Projektdauer von 18-30 Monaten (Median rund 23 Monate) vergeben.
- Ein Call ist ca. 8 Wochen offen und wird jährlich einem anderen Tourismus-Schwerpunkt gewidmet. Dieser wird auf Fachebene durch öffentlich Bedienstete festgelegt und richtet sich nach den aktuellen Herausforderungen der Branche. Die Vorschläge werden auch auf politischer Führungsebene abgestimmt sowie die Interessen der Branchenverbände berücksichtigt. Das Festlegen des Themas findet in relativ kurzer Zeit (ca. 3-4 Wochen) statt.
- Dieses Call-Verfahren wurde von der EU angeregt. Wirtschaftskammer und Tourismusverbände streuen den Call und stellen sicher, dass gute Eingaben erfolgen. Zudem agieren auch die Bundesländer als Multiplikatoren mit ihren jeweiligen Förderungsabwicklungsstellen.
- In Österreich ist der Tourismus grundsätzlich Ländersache (Gesetzgebung und Vollziehung) und der Bund hat eher eine koordinierende Wirkung (Tourismuspolitik).
- Pro Eingabe erfolgen im Minimum etwa zwei Kontaktaufnahmen mit dem zuständigen Amt, meist auf telefonischem Weg. Um die Fragen zu kanalisieren, werden nun vermehrt Tutorials und Webinare initiiert um FAQ's zu klären. Trotzdem kommen noch viele Anrufe, um sich Rückzuversichern, ob alles richtig verstanden wurde.
- Die Aufteilung zw. dem BMAW und der OeHT ist wie folgt: Das BMAW ist für die Schaffung der Rechtsgrundlagen (inkl. Pflege und laufende Adaptierung) sowie für die zur Verfügungstellung von Budgetmitteln des Bundes zuständig.
- Die OeHT verwaltet ein Budget von jährlich EUR 21.24 Mio. und ist für die Investitionsförderungen für KMU's in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft (Bundessparte in dieser Wirtschaftskammer, wo Beherbergung, Gastronomie und eben die Freizeitbetriebe zusammengefasst sind) zuständig.

- Diese einzelbetriebliche Investitionsförderung richtet sich an durchschnittlich 500 bis 550 KMU pro Jahr. Die Organisation zählt 55 Angestellte (knapp unter 50 VZÄ).
- Die OeHT ist nicht nur Förderstelle, sondern auch Bank. 75% der Unterstützung erfolgt über Zinszuschüsse, welche der Bund für die Dauer von 10 Jahren spricht. Dabei wird der Begriff Innovation als Unterstützungskriterium breit ausgelegt, oft geht es auch darum wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. das Überleben zu sichern.
- Der gesamte Ablauf der Förderung erfolgt digital und ist dadurch höchst effizient. Zudem trägt die Digitalisierung der Prozesse auch der Nutzerfreundlichkeit (gegen innen und ausen) bei.
- Beide Organisationen sind grundsätzlich personell gut aufgestellt, wobei nicht nur die Anzahl zur Verfügung stehenden Stellen, sondern vor allem die Schwierigkeit diese passend zu besetzen (Stichwort Fachkräftemangel) Anlass zur Sorge gibt.

#### Sicherheit-Audit

- Bei beiden Organisationen wird der Sicherheit grosse Bedeutung zugesprochen.
- Die OeHT unterliegt als Bank strengen regulatorischen Vorgaben, welche das Missbrauchspotenzial stark einschränken. In den vergangenen 10 Jahren wurden nur marginale Einzelfälle festgestellt. Es gibt ein Whistleblowingsystem mit klar definierten Abläufen, welches aber selten genutzt wird.
- Das BMAW misst der Sicherheit und der Einhaltung der Förderungsvoraussetzungen eine sehr grosse Bedeutung zu. Dabei spielen Transparenz und die Einhaltung von Gleichbehandlungssatz und Rechtsstaatlichkeitsprinzip (Keine Ungleichbehandlungen bei privatwirtschaftlich Förderungen) eine zentrale Rolle.
- In Österreich ist dies ein strafrechtlich relevanten Tatbestand (Paragraf 153b Strafgesetzbuch).
- Um Missbrauch zu verhindern, führt das BMAW eine Vollbelegprüfung der Originalbelege durch.
- Schon vor der Projektbewilligung wird eine Plausibilisierung der Kosten (sind die veranschlagten Leistungen zu marktüblichen Preisen?) durchgeführt.
- Zudem müssen Publizitätsvoraussetzungen erfüllt werden.
- Das Amt führt bei Investitionsvorhaben (bei Anschaffungen oder Schaffen von Anlagevermögen) verpflichtend Kontrollen vor Ort durch.
- Es gibt keine systematische Bewertung des Risikos (z.B. durch Risiko-Matrix), sondern es wird bei festgestellten Auffälligkeiten bei der Gesuchsbearbeitung oder Förderabwicklung stichprobenartig genauer hingeschaut (ca. 5%). Diese erfolgt ausschliesslich durch interne

Mitarbeitende, es werden keine externe beigezogen. Die Kontrollen werden kurzfristig (ca. 2 Wochen) angekündigt.

- Bei speziellen Förderprogrammen der EU kann es sein, dass die EU selbst Prüforgane entsendet.
- Die Schlusskontrolle erfolgt grundsätzlich nach Ausbezahlung der Schlussstranche. Werden Fehlleistungen festgestellt, müssen diese zurückgefordert werden.
- Grundsätzlich denkt man nicht über eine Verschärfung der Sicherheitsvorkehrungen nach, sondern lediglich um kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Dies könnte auch das vermehrte Zurückhalten von Abschlusszahlungen beinhalten (bei Verdachtsfällen).
- Zudem können vermehrt Gutachten von Wirtschaftsprüfer und Steuerberater beigezogen werden.
- Ob die Vollbelegprüfung in Zukunft weitergeführt wird, ist zudem offen, da dies mit sehr hohem Aufwand verbunden ist und daher nicht sehr effizient ist.
- Der Austausch mit anderen Organisationen wird als sehr wertvoll erachtet, wobei natürlich der Datenschutz respektiert werden muss. Dazu wurde in Österreich die Transparenzdatenbank eingeführt. Dies ist ein probates Mittel um Doppelförderungen, Mehrfachförderung oder Überförderungen zu verhindern.

#### Nutzerfreundlichkeit

- Grundsätzlich ist die Förderlandschaft mit den unterschiedlichen Fördergefässen komplex und stellt gewissen Anforderungen an die Gesuchstellenden.
- Ein wirksames Mittel, um die Nutzerfreundlichkeit zu steigern sind Informationsveranstaltungen, welche wir als Webinare vermehrt online durchführen. Dort können mündlich Fragen geklärt und Unklarheiten aus dem Weg geräumt werden.
- 60-70% der Gesucheingaben stammen von Ersttätern, also Organisationen, welche zum ersten Mal ein Gesuch eingeben. Dieser relativ hohe Wert ist wichtig, um die Diversität sicherzustellen und neue Kooperationen anzuregen. Wobei dies auch mit dem Nachteil behaftet ist, dass sich die neuen Konsortien erst finden müssen und teils nicht weiter über das projektende Bestand haben.
- Eine gute Durchmischung der Antragsteller über die Jahre wird auch mit der thematischen Ausrichtung der Calls sichergestellt.
- Grundsätzlich wird versucht die Beratung der Gesuche und der Entscheid über die Bewilligung persönlich oder gar organisatorisch zu trennen, da sonst eine zu hohe Durchmischung stattfindet und nicht mehr objektiv beurteilt werden kann (4 Augen Prinzip).

- Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch der Einbezug der Tourismusregionen oder der Verbände, wie dem Bund österreichischer Tourismusmanager (BÖTM) oder Zusammenschlüsse von KMUs, welche Information und Beratungsleistungen übernehmen können.
- Während der Projektumsetzung reagieren wir auf Zuruf und beraten, wenn es notwendig ist (passive oder anlassfallbezogene Kommunikation).
- Selbstverständlich werden aber Zwischenberichte eingefordert, jedoch hält sich das Amt mit Beratung zurück. Dies würde auch nicht gut angekommen, da die Projekte meist gut aufgestellt sind bzw. sich bereits Unterstützung von professionellen Beratungsunternehmen gesichert haben.
- Eine systematische Kundenbefragung wird nicht durchgeführt, könnte aber mit der zunehmenden Digitalisierung des Prozesses durchaus eingeführt werden. Die Gesuchstellenden haben die Möglichkeit via Freitextfeld Rückmeldung zu geben und die OeHT wurde auch schon einer Evaluation unterzogen, in welcher die Nutzerfreundlichkeit eruiert wurde. Diese Hinweise wurden selbstverständlich ernst genommen und die Prozesse laufend verbessert.

## A8.2. Kennzahlen und Protokoll Bayerisches Zentrum für Tourismus

### A) Anzahl Projektgesuche der letzten vier Jahre

Jahr	Anzahl Gesuche Eingang Total	Anzahl Gesuche Direkt bewilligt	Anzahl Gesuche Zur Überarbeitung	Anzahl Gesuche Abgelehnt
2020	10	4	0	6
2021	7	4	0	3
2022	5	4	0	1
2023	10	4	0	6

### B) Projektvolumen der letzten vier Jahre

Jahr	Projektvolumen Total (in EURO)	Anteil Fördermittel (Anteil Förderinstitution in %)	Anteil Eigenmittel (Ant. Gesuchstellende in %)
2020	50.000 € je Projekt	100%	
2021	50.000 € je Projekt	100%	
2022	50.000 € je Projekt	100%	
2023	50.000 € je Projekt	100%	

## C) Zur Verfügung stehende Ressourcen

	<b>Vor Projektbewilligung</b> (Gesuchprüfung, Auswahl/Ablehnung etc.)	<b>Während Projektphase</b> (Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Coachings etc.)	<b>Nach Projektphase</b> (Controlling Abschlussbericht, Wirkungsmessung, Nachbearbeitung etc.)
Interne Ressourcen (In VZÄ)	0,1 Stelle	0,3–0,4 Stellen	0,1 Stelle
Externe Ressourcen (In VZÄ)			
Bedeutung der Phasen (%-Anteil, Total 100)	30%	40%	30%

**Kernaussagen des Interviews vom 28.10.2024 (mit Jürgen Schmude)**

## Effizienz

- Das Bayerische Zentrum für Tourismus (BZT) ist eine Transferstelle zwischen der Tourismuswissenschaft und der Tourismuswirtschaft, welche einmalig für ein Bundesland in Deutschland ist. Ziel ist Förderung des allgemeinen Wissenstransfers aus der Tourismuswissenschaft in Tourismuswirtschaft und -politik, u.a. durch die Förderung von Forschungsaktivitäten an Universitäten und Fachhochschulen, welche der Tourismusindustrie zugutekommen soll (jedoch nicht die betriebliche Innovationsförderung im engeren Sinne).
- Die Anträge müssen zwingend einen Wissenschafts- und einen Praxispartner haben, wobei der Absender jeweils die Forschungsinstitution ist (insbesondere aus steuerlichen Gründen).
- Jährlich werden 4 Forschungsprojekte zu bestimmten Themenschwerpunkte (zb. KI; Ganzjahrestourismus etc.) ausgeschrieben, welche jeweils mit EUR 50'000 gefördert werden.
- Die vierte Säule heisst jeweils «Offen für neues». Dies ist nicht als Sammelbegriff für Themen gedacht, welche nicht in die ersten drei passen, sondern als Kategorie für noch unbekannte bzw. unerforschte Themenfelder.
- Die Calls werden im Frühjahr publiziert, Eingang ist Juni, Entscheid Juli und Projektstart Herbst.
- Dauer der Projekte ist auf 12 Monate beschränkt (mit Option auf 3 Monate kostenneutrale Verlängerung)
- Die Projekte müssen in Bayern wirksam sein, können aber auch von auswärtigen Institutionen beantragt werden.
- Die Entscheidung über den Förderantrag wird durch ein 9er Gremium getroffen (3 Delegierte aus dem wissenschaftlichen Beirat, 3 Delegierte aus dem Praxisbeirat und 3 Delegierte aus

dem BZT selbst). Die Projekte müssen aus allen drei Gruppen mehrheitlich befürwortet sein, damit sie bewilligt werden.

- Der Wissenschafts- bzw. der Praxisbeirat umfasst je ca. 10 – 15 Personen und arbeitet ehrenamtlich.
- Das BZT gibt es seit 5 Jahren und wird zu 90% durch Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus und zu 10% durch Mitgliederbeiträge finanziert.

#### Sicherheit-Audit

- Die Zuteilung der Mittel erfolgt vollumfänglich bei Projektanfang.
- Die Projektträger:innen sind zu einer Zwischenpräsentation angehalten (vor Wissenschafts- und Praxisbeirat) und können je nach Projektverlauf die eine oder andere Auflage erhalten.
- Am Ende des Projekts muss ein Verwendungsnachweis vorgelegt und nicht verausgabte Mittel dem BZT zurückerstattet werden. Es können keine Nachfinanzierungsanträge gestellt werden.
- Abweichungen im Finanzierungsplan müssen beantragt und genehmigt werden.
- 80 bis 90% der gesprochenen Mittel werden für Personalkosten im akademischen Bereich ausgegeben, da ist das Missbrauchspotenzial eher gering.
- Es werden keine zusätzlichen Massnahmen gegen Mittelveruntreuung ergriffen.
- Ein bekanntes Problem ist die Abzweigung von Fördermittel durch Hochschulen und Universitäten zur Deckung der Overheadkosten.

#### Nutzerfreundlichkeit

- Die Projekte werden grundsätzlich eng durch die Themenmanagerinnen des BZT betreut, teils übernehmen diese Funktion auch Mitglieder des BZT-Leitungsgremiums.
- Beim BZT sind zurzeit vier Themenmanagerinnen angestellt (in Teilzeitpensen, teils in Kombination mit einer Promotion an einer Universität), welche u.a. die Gesuchsteller:innen inhaltlich unterstützen (Austausch in der Regel alle 2 -3 Monate, teils auch öfter).
- Bei der Gesuchstellung gibt das BZT individuell Auskunft bzw. Rückmeldung auf Fragen, führt jedoch keine allgemeine Infoanlässe oder Workshops oder dergleichen durch.
- Der Abschlussbericht wird stets redigiert und teils zur Überarbeitung zurückgewiesen.

### A8.3. Kennzahlen und Protokoll NRP Graubünden

- A) Anzahl NRP-Projektgesuche der letzten vier Jahre

Jahr	Anzahl Gesuche Eingang Total	Anzahl Gesuche Direkt bewilligt	Anzahl Gesuche Zur Überarbeitung	Anzahl Gesuche Abgelehnt
2020		36		
2021		42		
2022		22		
2023		20		

B) NRP-Projektvolumen (= anrechenbare Projektkosten) der letzten vier Jahre

Jahr	Projektvolumen Total* (in CHF)	Anteil Fördermittel (Anteil Förderinstitution in %)	Anteil Eigenmittel (Ant. Gesuchstellende in %)
2020	14'875'561.40	54%	
2021	13'206'447.80	51%	
2022	89'944'630.00	54%	
2023	61'026'601.00	41%	

\*Durchschnitt aus Beiträgen, Darlehen und Aufträge

## C) Zur Verfügung stehende Ressourcen

	<b>Vor Projektbe- willigung</b> (Gesuchprüfung, Auswahl/Ableh- nung etc.)**	<b>Während Pro- jektphase</b> (Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Coachings etc.)	<b>Nach Projektphase</b> (Controlling Ab- schluss-bericht, Wir- kungsmessung, Nach- bearbeitung etc.)
Interne Ressourcen (In VZÄ)	?	?	?
Externe Ressourcen (In VZÄ)	0	0	0
Bedeutung der Phasen (%-Anteil, Total 100)	70%	25%	5%

\*\* Eine Angabe ist nicht möglich, da aus verschiedenen Abteilungen Mitarbeitende in den NRP-Vollzug involviert sind, die aber nicht nur für die NRP tätig sind.

**Kernaussagen des Interviews vom 19.09.2024 (Michael Cafilisch)****Effizienz**

- Angabe von Durchschnittswerten sind nicht sinnvoll, um Effizienz der Gesuchsbearbeitung und Begleitung zu bestimmen. Projekte können einen Umfang von unter CHF 50'000 bis über CHF 2 Mio. haben, da kann es schnell zu Verzerrungen kommen.
- Im Kanton GR sind 7-8 Personen in den NRP-Vollzug involviert, zusammengezählt sind dies aber nicht 700 VZÄ, da alle Mitarbeitenden noch andere Tätigkeiten ausüben. Jedoch reicht die Personaldecke derzeit gut aus, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Sämtliche Schritte der Gesuchsbearbeitung erfolgen intern, es sind keine externen Gutachter oder Drittpersonen involviert. Dies ergibt grundsätzlich schlanke Prozesse.
- Die Vorphase des Projekts ist entscheidend, ob ein Gesuch schlussendlich effizient abgewickelt werden kann. Hier steht die Fachstelle in direktem Austausch mit den Gesuchstellenden.
- Praktisch 95% der Gesuche sind bekannt, bevor sie offiziell eingereicht wurden.
- So werden auch kaum Gesuche abgelehnt, da bereits vor dem offiziellen Eingang die wichtigsten Parameter eingehend diskutiert und geprüft wurden.
- Eine Ablehnung kann schon weit vor dem Ausformulieren des Antrags erfolgen, wenn die Idee bzw. die Ausrichtung des Projekts nicht mit den NRP-Richtlinien übereinstimmt. Eine solche Absage ist aber oft einfacher zu formulieren, weil sie nicht juristisch wasserdicht und Einsprache-resistent sein muss.

- Auch eine positive Verfügung kann entsprechend schneller formuliert werden. Meist erhalten die Gesuchsteller:innen in 2 Wochen Bescheid (je nach Finanzkompetenz braucht es jedoch einen Regierungsbeschluss, dann dauert es entsprechend länger).
- Anregungen an Innotour gehen in die Richtung, dass Vorlagen/Best Practice-Beispiele bereitgestellt werden könnten, um Anträge einfacher zu erstellen und einzureichen. Jedoch aufpassen, dass nicht noch mehr Vorlagen und Administration, wie dies beispielsweise bei der EU-Förderung der Fall ist.
- Ein Merkblatt soll sehr einfach gehalten werden: Warum geht es? Was ist das Ziel? Meilensteine? Kosten? Finanzierung? Da jedes Projekt anders ist, reichen diese Hauptfragen in der Regel aus.

#### Sicherheit-Audit

- Grundsätzlich wird der Sicherheit grossen Wert zugemessen: Wir arbeiten mit öffentlichen Mitteln und müssen dafür sorgen, dass keinen Unfug damit betrieben wird. Es gibt daher interne Kontrollen, die kantonale Finanzkontrollen und regelmässige Überprüfungen durch die Fachstelle.
- Es ist sinnvoll, die Projekte in Phasen aufzuteilen und diese in der Verfügung klar zu benennen. Es gilt Auflagen zu definieren, Zwischenberichte und falls nötig Zwischenabrechnungen einzufordern.
- Es ist nicht realistisch alle Projektinhalte vollumfänglich zu prüfen, aber Stichproben bei grösseren und länger andauernden Projekten machen durchaus Sinn.
- Gute Erfahrungen wurden auch mit einer Art Begleitgruppe gemacht, welche auch einen inhaltlichen Beitrag leisten (im Sinne von Vernetzung zum Beispiel). Dies ist auch mit einem 1-stündigen Telefoncall möglich.
- Wichtig ist, dass man immer im Bild ist. Fall etwas schief läuft, ist man schnell in der Schusslinie, entweder über die Medien oder über einen politischen Vorstoss.
- Grundsätzlich gilt der Vertrauensansatz. Wir sind nicht davon gefeit, wenn jemand vorsätzlich illegal tätig sein möchte. Vollständig ausschliessen kann man es nicht, jedoch ist die Lage im Kanton sehr übersichtlich und wir sind nahe an den Projektträgern dran.
- Mit der Erfahrung entwickelt sich ein Gefühl, wem zu trauen ist und wem eher nicht. Wenn ein:eine Gesuchsteller:in gewisse Fragen nicht aus dem Stegreif beantworten kann, ist Misstrauen allenfalls berechtigt. Aber eine Blacklist von Antragsteller:innen gibt es nicht.

#### Nutzerfreundlichkeit

- Es wird bewusst auf zu viele Vorgaben verzichtet und nicht zu überadministrieren. So gibt es zum Beispiel keine Vorlage für einen Schlussbericht. Dieser muss zum Projekt passen und

nicht zum Amt. Dasselbe gilt für den Businessplan, der auf das Projekt zugeschnitten sein muss. Wenn er für die Bank oder den Projektvorstand taugt, dann passt er auch für uns.

- Förderung hat auch mit Vertrauen zu tun. Es braucht eine gewisse Niederschwelligkeit und ein gewisses Wagnis. Ganz risikofrei ist Innovationsförderung nie. Risiko und Staat stehen eigentlich im Widerspruch, weil Politik und Verwaltung prinzipiell risikoavers sind.
- Das heisst nicht, dass NRP-Mittel wahllos zugesprochen werden, aber gewisse Unschärfen muss man zulassen. Die zentrale Frage dabei ist, wie offensiv mit Risiko umgegangen wird bzw. nicht.
- Wird Misstrauen geschöpft (siehe auch oben), können auch einfach gewissen Formalitäten eingefordert werden, wie beispielsweise eine zweite Unterschrift oder einen schriftlichen Vorstands-Beschluss. Oder man kann etwas von einer Revisionsstelle oder Treuhandbüro bestätigen lassen. Diese kleinen Formalisierungsschritte verhindern Missbrauch, ohne dass Misstrauen offen formuliert werden muss.
- Grundsätzlich wird der Innotour-Prozess als genügend nutzerfreundlich eingeschätzt. Eine gewisse Formalität ist eben nötig, auch wenn dies immer wieder mal moniert wird. Aber auf konkrete Fragen, was jetzt genau zu kompliziert ist, kommen meist keine brauchbaren Hinweise.
- Eine Idee muss schon zu Papier gebracht werden können, um unterstützungswürdig zu sein.
- Aber wir unterstützen Projektträger beim Ausfüllen der Formalitäten und können auch auf erfolgreiche Projekte verweisen, welche ihrerseits durch Wissenstransfer unterstützen können.
- Es braucht kein hundertseitiges Vademecum, oft reicht eine niederschwellige Erstberatung.
- Eine gute Idee, um die Nutzerfreundlichkeit von Innotour zu verbessern, wäre vielleicht ein regelmässiger (oder jährlicher) Zusammenzug der Heavy-User (Beratungsbüros, Hochschulen, einzelne Köpfe von Organisationen). Diesen konnte anhand von erfolgreichen Projekten gewisse Kompetenzen vermittelt werden, quasi als Wissenstransfer.

## A8.4. Kennzahlen und Protokoll NRP Luzern

### A) Anzahl Projektgesuche der letzten vier Jahre

Jahr	Anzahl Gesuche Eingang Total	Anzahl Gesuche Direkt bewilligt*	Anzahl Gesuche Zur Überarbeitung*	Anzahl Gesuche Abgelehnt**
2020	17 (davon 3 im 2019)	keine Aussage möglich	keine Aussage möglich	keine Aussage möglich
2021	5			

2022	16			
2023	18			

\* Der NRP-Prozess sieht vor, dass vor der definitiven Einreichung des Projekt-Antrages eine Vorabklärung stattfindet (basierend auf einem provisorischen Projektantrag resp. einer provisorischen Projektbeurteilung). Grundsätzlich wird jeder prov. Projektantrag erneut überarbeitet. Der Antrag wird nach der definitiven Einreichung beurteilt.

\*\* Während der Umsetzungsperiode 2020-2023 wurde die Anzahl der abgelehnten Gesuche nicht explizit festgehalten.

B) Projektvolumen der letzten vier Jahre

Jahr	Projektvolumen Total (in CHF)	Anteil Fördermittel* (Anteil Förderinstitution in %)	Anteil Eigenmittel* (Ant. Gesuchstellende in %)
2020	1'001'150 (ausbezahlt)		
2021	809'650 (ausbezahlt)		
2022	1'200'000 (ausbezahlt)		
2023	1'539'818 (ausbezahlt)		

\* Grundsätzlich liegt der NRP-Beitrag bei maximal 50%. Der Beitrag setzt sich je zur Hälfte aus Bundes- und Kantonsmittel zusammen. Die übrige Finanzierung ist durch die Projekträgerschaft in Form von Eigenleistungen, Eigenfinanzierung und Beiträgen von externen Partnern bereitzustellen.

C) Zur Verfügung stehende Ressourcen

	Vor Projektbewilligung (Gesuchprüfung, Auswahl/Ablehnung etc.)	Während Projektphase (Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Coachings etc.)	Nach Projektphase (Controlling Abschlussbericht, Wirkungsmessung, Nachbearbeitung etc.)
Interne Ressourcen (In VZÄ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektleiterin Standortentwicklung (60%)</li> <li>– Projektleiter Tourismus (80-100%)</li> <li>– Projektleiterin Wirtschaftsentwicklung (90%)</li> <li>– Abteilungsleiter (90%)</li> <li>– Die Stage-Mitarbeitende (6-9 Monate, 60-100%)</li> </ul>	<p>Projektleiter, Abteilungsleiter, Stage-Mitarbeitende (vgl. Phase «Vor Projektbewilligung»).</p> <p>Es handeln sich um Stellenprozente von ca. 240%, welche intensiv in der Beurteilungs-, Zwischen- und Controlling-Phase involviert und zuständig sind. Der Abteilungsleiter ist punktuell involviert, der Stage-Mitarbeitende bei Bedarf und Möglichkeiten.</p>	<p>vgl. Phasen «vor Projektbewilligung» und «während Projektphase».</p>
Externe Ressourcen (In VZÄ)	<p>** Nach Bedarf können Stellungnahmen eingegeben werden.</p>		

Bedeutung der Phasen (%-Anteil, Total 100)	60%	20%	20%
--	-----	-----	-----

\* Drei Projektleitende sind für die Bearbeitung der Projekte im Rahmen der Wertschöpfungssysteme Standortentwicklung (60%), Tourismus (80-100%) und Regionalentwicklung 90% tätig. Die Projektleiterin Wirtschaftsentwicklung übernimmt den administrativen und nach Möglichkeit den inhaltlichen Lead Der Abteilungsleiter (90%) wird je nach Möglichkeit und Bedarf miteinbezogen. Die Stage-Mitarbeitenden (6-9 Monate, 60-100%) dienen als Unterstützung für die Projektleitenden. Möglich ist zudem, dass in einem Projekt zwei Projektleitende involviert sind (Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer etc.) (insbesondere in der 1. Phase). Der Lead ist stets bei einem Projektleiter resp. Projektleiterin.

\*\* Im Rahmen jedes NRP-Gesuchs wird den RET (Regionalen Entwicklungsträger), der Wirtschaftsförderung Luzern, Luzern Tourismus AG, dem ITZ (InnovationsTransfer Zentralschweiz) die Möglichkeit einer Stellungnahme geboten. Bei Bedarf werden zudem interne Stellungnahme (z. B. der Abteilung Raumentwicklung etc.) eingefordert.

### Kernaussagen des Interviews vom 29.08.2024 (mit Lukas Huck)

#### Effizienz

- Die Begleitung der NRP-Projekte erfolgt mit Unterstützung von Partnern (Tourismus: LTAG, Regionalentwicklung: RET, Standortentwicklung: Wirtschaftsförderung) welche näher an der Praxis dran sind, den Puls der Branche kennen und effizient Teile der Vorauswahl und Projektbegleitung übernehmen. Die Abgeltung der Partner erfolgt pauschal.
- Anzahl Anträge pro Jahr schwankt stark. Da Bearbeitung NRP nur einen Teil des Arbeitspensums ausmacht, kann dies gut mit anderen Aufgaben kompensiert bzw. ausgeglichen werden.
- Der administrative Aufwand der Gesuchsbearbeitung ist jedoch in den letzten Jahren stark gestiegen, so dass eigens eine 90%-Stelle dafür geschaffen wurde.
- Grundsätzlich werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen aber als ausreichend eingestuft.
- Nicht effizient wird die Silo-Betrachtung von übergreifenden Themen (wie bspw. Digitalisierung) angesehen. Wenn jeder Kanton, oder sogar jede Subregion, an eigenen Lösungen arbeitet, besteht die Gefahr das zig-fach Grundlagenarbeit erledigt werden muss, was effizienter an zentraler Stelle (idealerweise beim Bund) erfolgen sollte. Zudem besteht die Gefahr, dass die Silo-Lösungen untereinander nicht kompatibel sind und viele Ressourcen in die Überbrückung der Schnittstellen investiert werden müssen.

#### Sicherheit-Audit

- Es werden keine spezifischen Massnahmen für die Überprüfung der Mittelverwendung angewendet. Die Kontrolle erfolgt über die reguläre Projektbegleitung (Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Abschlussberichte und -gespräche).

- Der Aufwand für die Kontrolle sollte immer im Verhältnis der gesprochenen Beträge liegen. NRP spricht oft auch Kleinstbeträge von 20'000 CHF, da lohnt sich ein hoher Prüfungsaufwand nicht. Es muss jeweils eine gesunde Balance gefunden werden
- Zudem schreckt ein zu hohes Controlling auch potenzielle Gesuchsteller:innen ab. Viel Bürokratie und eine Akademisierung der Innovationsförderung stossen auf wenig Verständnis. Der Fokus gilt der Umsetzung (Macher-Mentalität)
- Zur Legitimierung der Beiträge werden Offerten von Drittanbietern (ab CHF 15'000) sowie ein systematisches Stunden-Reporting der Gesuchstellenden eingefordert.
- Eine Blacklist im engeren Sinne gibt es nicht, aber bei gewissen Gesuchsteller:innen schaut man aus (einschlägiger) Erfahrung etwas genauer hin.
- Whistleblowing oder kritische Medienberichte über unlauteres Verhalten sind keine bekannt.

Nutzerfreundlichkeit

- Um Wirkung zu erzielen, sollte die Benutzerfreundlichkeit an oberste Stelle stehen. Sonst kommen keine Anträge rein.
- Durch die Auslagerung des Projektmanagements (siehe oben LTAG und RET) wird diesem Punkt Rechnung getragen. Die beiden Organisationen bieten Unterstützung bei der Formulierung des Antrags bzw. beim Ausfüllen des Gesuch-Formulars
- Es erfolgt keine quantitative Erfassung der Nutzerfreundlichkeit, jedoch wird Rückmeldung zum Prozess im Abschlussgespräch eingeholt. Grundsätzlicher Tenor bzw. Kritik ist, dass alles komplizierter wird und zu viele Informationen verlangt werden.
- Die Förderstellen sind gefordert, stets selbst zur reflektieren, wie die Prozesse einfacher zu gestalten sind.

## A8.5. Kennzahlen und Protokoll NRP Wallis

A) Anzahl Projektgesuche der letzten vier Jahre

Jahr	Anzahl Gesuche Eingang Total	Anzahl Gesuche Direkt bewilligt	Anzahl Gesuche Zur Überarbeitung	Anzahl Gesuche Abgelehnt
2020	55	55		
2021	43	43		
2022	44	44		
2023	46	46		

## B) Projektvolumen der letzten vier Jahre

Jahr	Projektvolumen Total (in CHF bzw. EURO)	Anteil Fördermittel (Anteil Förderinstitution in %)	Anteil Eigenmittel (Ant. Gesuchstellende in %)
2020	62'683'408	40.3	59.7
2021	33'422'166	51.2	48.8
2022	53'310'027	23.9	76.1
2023	108'892'472	45.7	54.3

## C) Zur Verfügung stehende Ressourcen

	Vor Projektbewilligung (Gesuchprüfung, Auswahl/Ablehnung etc.)	Während Projektphase (Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Coachings etc.)	Nach Projektphase (Controlling Abschlussbericht, Wirkungsmessung, Nachbearbeitung etc.)
Interne Ressourcen (In VZÄ)	1	1	1
Externe Ressourcen (In VZÄ)	2	2	2
Bedeutung der Phasen (%-Anteil, Total 100)	20	70	10

**Kernaussagen des Interviews vom 19.09.2024 (mit Werner Zenhäusern)**

## Effizienz

- Die Dienststelle für Wirtschaft, Tourismus und Innovation des Departements für Volkswirtschaft und Bildung ist nicht nur für das NRP-Programm verantwortlich, sondern koordiniert auch für weitere Innovationsförderung im Tourismus (wie bspw. die Industrieförderung über CimArk, welche das Projekt DigiTourism gestartet haben).
- Die Vorbearbeitung der Gesuche geschieht über zwei Aussenstellen (früher waren es deren acht): Eine im Oberwallis (Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG, RWO AG) in Naters, und eine im Unterwallis (die Antenne Région Valais romand) in Martigny. Dies ermöglicht eine effiziente Bearbeitung der Gesuche, welche nahe an den Bedürfnissen der Gesuchstellenden ist.
- Die RWO ist eine AG, die je zu einem Drittel von den Gemeinden, dem Kanton und dem Wirtschaftsverband (also von privaten KMU) getragen wird.

- Mit den verschiedenen Leistungsträger:innen (wie CimArk, RWO, Antenne) bestehen Leistungsvereinbarungen, welche die abgebotenen Arbeitspakete klar definieren. Dies ermöglicht eine klare Rollenteilung und minimiert den Aufwand der zentralen Koordinationsstelle in Sitten.
- Die Gesuche, welche bei der Dienststelle für Wirtschaft, Tourismus und Innovation eingehen, sind alle auf ihre Vollständigkeit und Korrektheit geprüft, so dass es praktisch keine Abweisungen gibt.
- Die Gesuche werden schlank bearbeitet, d.h. bei kleineren Gesuchen wird eine Einschätzung nach zwei Wochen ausgestellt, die selten länger als 2 Seiten ist. Bei grösseren Gesuchen, müssen hingegen Abklärungen vorgenommen werden, welche mehr Zeit in Anspruch nehmen.
- Die Betreuung der Gesuche nach der Bewilligung fällt sehr schlank aus, die Projektträger:innen können meist selbstständig arbeiten und werden nicht gestört. Die Behörde hat die Möglichkeit bei nicht Erfüllen der Projektziele am Schluss noch korrigierend einzugreifen resp. die Schlusszahlung zu verweigern oder zu reduzieren.

#### Sicherheit-Audit

- Durch die Kleinräumigkeit sind die Antragsteller meist bekannt und im Kanton etabliert. Es hilft jedoch die Geschäftsberichte zu konsultieren oder insbesondere bei Start-Up's ein Betriebs- oder Handelsregisterauszug zu studieren.
- Die NRP-Fachstelle wird von einer unabhängigen Finanzkontrolle geprüft, welche direkt dem Parlament und nicht der Verwaltung untersteht. Diese kontrolliert die Prozesse und prüft Budgets und Jahresrechnungen und ob die Mittel gemäss Direktiven eingesetzt werden.
- Zudem tauschen sich die kantonalen NRP-Fachstellen regelmässig untereinander bzw. mit dem SECO in Bern aus, um abzugleichen, welche Vorhaben förderungswürdig bzw. fähig sind.
- Grundsätzlich wird kein Handlungsbedarf im Bereich der Sicherheit festgestellt, es herrscht grundsätzlich ein Vertrauensverhältnis. Nicht so wie bei der Verwendung der Covid-Gelder, welche nun teilstrafrechtlich verfolgt werden. Nennenswerte Vorfälle in der Innovationsförderung sind keine bekannt.
- Bestimmt hilft es auch, dass die Eigenfinanzierungsanteil bei NRP-Projekten im Kanton Wallis bei 70% liegt. Der Kanton steuert lediglich 30% bei (weniger als bei den meisten anderen Kantonen).
- Das Missbrauchspotenzial bei Innotour-Geldern wird als gering eingestuft, da die Kantone jeweils eine prüfende Zweitmeinung abgeben. Zusätzliche Kontrollmechanismen scheinen nicht nötig.

### Nutzerfreundlichkeit

- Über die beiden Ausstellen (RWO und Antenne, siehe oben) ist ein niederschwelligkeit gegeben. Es werden gratis Beratungen angeboten, welche rege genutzt werden. Hier werden auch die verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten dargelegt, wie auch auf der Webseite ersichtlich ist.
- Die Bearbeitungszeit ist aber relativ kurz und falls Abklärungen mehr Zeit in Anspruch nehmen (z.B. bei grösseren Investitionsprojekten) können Projektschritte bereits getätigt werden. Hierzu braucht es eine Bewilligung zum vorzeitigen Baubeginn. Eine solche Bewilligung bedeutet jedoch keinen Anspruch auf einen positiven Entscheid von Seiten der zuständigen Behörde. Alle Risiken trägt somit der Bauherr. Gut kommen auch die Unternehmer-Frühstücks an, welche von der Wirtschaftsförderung veranstaltet und wo die möglichen Finanzhilfen präsentiert werden.
- Verbesserungspotenzial wird vor allem in der Digitalisierung der Abläufe erörtert. Der Prozess ist noch sehr papier-lastig (bei kleineren Projekten auch via E-Mail möglich).
- Dass die Dienststelle nicht so nah bei den Antragstellenden ist, kann auch ein Vorteil sein. So wird die Dossierprüfung objektiver. Also gute Aufgabenteilung mit der RWO/Antenne.
- Aufgrund der ISO-Zertifizierung gibt es eine Kundenzufriedenheitsumfrage, das heißt jeder Kontakt, bekommt Ende Jahr ein Fragebogen (qualitativ und quantitativ) zugestellt. Die Kundenzufriedenheit liegt ca. bei 90%, also sehr hoch. Und die qualitativen Verbesserungsvorschläge werden systematisch berücksichtigt.
- Die Nutzerfreundlichkeit von Innotour wird grundsätzlich ebenfalls als positiv beurteilt. Insbesondere das Format «walk the talk» schafft Nähe und hat grosses Potenzial bzgl. Wissenstransfer. Es ist wichtig, eine möglichst breite Öffentlichkeit zu gewinnen und nicht nur Insider zu erreichen.
- Die Online-Datenbank von Innotour ist gut, übersichtlich und schafft Transparenz. Aber um noch mehr auf die Regionen zuzugehen, wären ev. auch Webinars eine Möglichkeit ein breiteres Publikum zu erreichen.

## A8.6. Kennzahlen und Protokoll Innosuisse

### A) Anzahl Projektgesuche der letzten vier Jahre

Jahr	Anzahl Gesuche Eingang Total	Anzahl Gesuche Direkt Bewilligt	Anzahl Gesuche Zur Überarbeitung <sup>1</sup>	Anzahl Gesuche Abgelehnt
2020	Total Gesuche: <b>3027</b> Davon Total Projekte: <b>1979</b> Davon kollab. IP <sup>3</sup> : <b>639</b>	Total: n.a. <sup>2</sup> Davon Total Projekte: <b>46%</b> Davon kollab. IP: <b>58%</b>	n.a.	Total: n.a. <sup>2</sup> Davon Total Projekte: <b>54%</b> Davon kollab. IP: <b>42%</b>
2021	Total: <b>3474</b> Davon Total Projekte: <b>2292</b> Davon kollab. IP: <b>780</b>	Total: n.a. Davon Total Projekte: <b>38%</b> Davon kollab. IP: <b>54%</b>	n.a.	Total: n.a. Davon Total Projekte: <b>62%</b> Davon kollab. IP: <b>46%</b>
2022	Total: <b>3776</b> Davon Total Projekte: <b>2811</b> Davon kollab. IP: <b>797</b>	Total: n.a. Davon Total Projekte: <b>44%</b> Davon kollab. IP: <b>46%</b>	n.a.	Total: n.a. Davon Total Projekte: <b>56%</b> Davon kollab. IP: <b>54%</b>
2023	Total: <b>4220</b> Davon Total Projekte: <b>2927</b> Davon kollab. IP: <b>610</b> Davon SIP <sup>4</sup> : <b>208</b>	Total: n.a. Davon Total Projekte: <b>34%</b> Davon kollab. IP: <b>46%</b> Davon SIP: <b>23%</b>	n.a.	Total: n.a. Davon Total Projekte: <b>66%</b> Davon kollab. IP: <b>54%</b> Davon SIP: <b>77%</b>

1 Gesuche werden genehmigt oder abgelehnt; nach Ablehnung muss im Fall eines überarbeiteten Projekts ein neues Gesuch eingereicht werden.

2 Total Bewilligungsquote über alle Gesuche: rund **45%**

3: Kollab. IP = Kollaborative Innovationsprojekte mit Forschungs- und Umsetzungspartner (Hauptinstrument der Innosuisse)

4: SIP = Start-up Innovationsprojekte (neues Instrument seit 2023 – direkte Finanzierung von innovativen Projekten von Start-ups vor dem Markteintritt – ohne Beteiligung eines Forschungspartners)

### B) Projektvolumen der letzten vier Jahre

Jahr	Projektvolumen Total <sup>1</sup> (in CHF bzw. EURO)	Anteil Fördermittel (Anteil Förderinstitution in %)	Anteil Eigenmittel (Ant. Gesuchstellende in %)
2020	Total: <b>313.5 MCHF</b>  Total Projekte: <b>273.7 MCHF</b> (Finanzierungsanteil Innosuisse)  Davon kollab. IP: <b>152.9 MCHF</b> (= 50% Anteil Innosuisse)	Total: n.a.  Total Projekte: rund 50%  Kollab. IP: rund 50%	Total: n.a.  Total Projekte: rund 50%  Kollab. IP: rund 50%
2021	Total: <b>329.7 MCHF</b> Total Projekte: <b>304.0 MCHF</b> (Finanzierungsanteil Innosuisse) Davon kollab. IP: <b>169.2 MCHF</b> (= 50% Anteil Innosuisse)	Total: n.a. Total Projekte: rund 50%  Kollab. IP: rund 50%	Total: n.a. Total Projekte: rund 50%  Kollab. IP: rund 50%
2022	Total: <b>245.4 MCHF</b> Total Projekte: <b>231.8 MCHF</b> (Finanzierungsanteil Innosuisse) Davon kollab. IP: <b>143.5 MCHF</b> (= 50% Anteil Innosuisse)	Total: n.a. Total Projekte: rund 50%  Kollab. IP: rund 50%	Total: n.a. Total Projekte: rund 50%  Kollab. IP: rund 50%

2023 <sup>2</sup>	Total: <b>492.2 MCHF</b> Total Projekte: <b>459.7 MCHF</b> (Finanzierungsanteil Innosuisse) Davon kollab. IP: <b>132.5 MCHF</b> (= 50% Anteil Innosuisse) Davon SIP: <b>56.9 MCHF</b> (= 70% Anteil Innosuisse)	Total: n.a. Total Projekte: rund 50%  Kollab. IP: rund 50%  SIP: rund 70%	Total: n.a. Total Projekte: rund 50%  Kollab. IP: rund 50%  SIP: rund 30%
-------------------	--	--	--

1 Zugesprochene Mittel von Innosuisse in CHF (= Beteiligungsanteil Innosuisse an Innovationsvorhaben)

2 Ausnahmejahr aufgrund von Horizon-Übergangsmassnahmen

### C) Zur Verfügung stehende Ressourcen

	<b>Vor Projektbewilligung</b> (Gesuchprüfung, Auswahl/Ablehnung etc. <sup>2</sup> )	<b>Während Projektphase</b> (Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Coachings etc.)	<b>Nach Projektphase</b> (Controlling Abschlussbericht, Wirkungsmessung, Nachbearbeitung etc.)
Interne Ressourcen (In VZÄ)	Geschäftsstelle: 60% x 80 FTE = <b>48 FTE</b> (Total FTE Geschäftsstelle: rund 80 FTE)	Geschäftsstelle: 30% x 80 FTE = <b>24 FTE</b> (Total FTE Geschäftsstelle: rund 80 FTE)	Geschäftsstelle: 10% x 80 FTE = <b>8 FTE</b> (Total FTE Geschäftsstelle: rund 80 FTE)
Externe Ressourcen <sup>1</sup> (In VZÄ)	<b>Total FTE Milizsystem: 43 FTE</b>  Total Experten und Innovationsrat: rund 300 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad 10% 70% x (300 MA x 10%) = 21 FTE  Total Mentoren: rund 20 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad 10% 100% x (20 MA x 10%) = 2 FTE <sup>2</sup>  Total Coaches: rund 200 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad 10% 100% x (200 MA x 10%) = 20 FTE	<b>Total FTE Milizsystem: 26 FTE</b>  Total Experten und Innovationsrat: rund 300 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad 10% 20% x (300 MA x 10%) = 6 FTE  Total Mentoren: rund 20 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad von 10% 0% x (20 MA x 10%) = 0 FTE  Total Coaches: 200 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad 10% 100% x (200 MA x 10%) = 20 FTE	<b>Total FTE Milizsystem: 3 FTE</b>  Total Experten und Innovationsrat: rund 300 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad 10% 10% x (300 MA x 10%) = 3 FTE  Total Mentoren: rund 20 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad von 10% 0% x (20 MA x 10%) = 0 FTE  Total Coaches: 200 MA mit $\emptyset$ -Beschäft'grad 10% 0% x (200 MA x 10%) = 0 FTE
Bedeutung der Phasen (%-Anteil, Total 100)	60%	30%	10%

1 Milizsystem von Innosuisse

2 Unterstützung Vorbereitung Projekt im Rahmen des Mentoring-Angebots

### Kernaussagen des Interviews vom 25.09.2024 (mit Gérald Walti)

Effizienz

- Innosuisse ist als eigenständige öffentlich-rechtliche Anstalt vom Bund ausgelagert. Diese Unabhängigkeit ermöglicht einen gewissen Freiheitsgrad, um Prozesse selbstständig und flexibel zu gestalten.
- So konnte bspw. ein grösseres IT-Projekt ohne Bundesamt für Informatik realisiert werden.
- Die Prozesse sind grundsätzlich sehr schlank organisiert. Die Aufgaben der Geschäftsstelle entsprechen max. 8% der gesamten Bundesbeiträge (Vorgabe des Bundes betreffend Anteil der Funktionskosten).
- Die Geschäftsstelle ist verantwortlich für die formellen Kriterien der Gesuche und orchestriert den gesamten Förderungsprozess.
- Ein Innovationsrat mit 25 Mitgliedern beurteilt die Gesuche inhaltlich und entscheidet über die Förderung (Mitglieder sind jeweils in einem ca. 10% Pensum angestellt).
- Der Innovationsrat wird von einem Pool von ca. 300 Expertinnen und Experten unterstützt, welche auf Mandatsbasis (Pauschalen pro spezifische Aufgabe) beigezogen werden.
- Der Verwaltungsrat (zusammengesetzt aus Vertreterinnen und Vertretern aus der Privatwirtschaft und aus der Forschung) steht Geschäftsstelle und Innovationsrat vor.
- Neben der Projektförderung bietet die Innosuisse ein Coaching (inhaltliche Unterstützung bei Start-Ups) sowie ein Mentoring (Begleitung von Projekten vor Gesucheingabe) an, was rege genutzt wird.
- Für die Zulassung ins Mentoring-Programm ist ein niederschwelliges Gesuch nötig. Dies erhöht die Chance, dass das spätere Projekt-Gesuch bewilligt wird. Die Geschäftsstelle selber ist sehr zurückhaltend mit der Beratung von Gesuchstellenden.
- Der gesamte Bewilligungs- und Betreuungsprozess ist sehr stringent und schlank organisiert. Er ist komplett digitalisiert und in einem einzigen System abgebildet (InnoLink)
- Der Digitalisierungsprozess ist noch nicht abgeschlossen, sondern wird agil weiterentwickelt und es werden schrittweise weitere Aspekte eingebunden. Innosuisse ist intern stark in die Entwicklung der Anwendung involviert, lediglich das Programmieren erfolgt durch einen externen Anbieter.
- Innosuisse ist gerne bereit Erfahrungen sowie zentrale Errungenschaften (inkl. dem Source Code) aus dem Digitalisierungsprozess zu teilen.

#### Sicherheit-Audit

- Die gesetzekonforme Verwendung der Mittel ist ein grosses Anliegen von Innosuisse.
- Seit 2023 werden zudem Start-Ups direkt finanziell unterstützt für die Durchführung von Innovationsprojekten. Das stellt zusätzliche Anforderungen, so wird beispielsweise eine finanzielle Due Dilligence Prüfung bei den Unternehmen durchgeführt (Prüfung von Finanzierungen, Plausibilität Cash-Flow-Berechnungen, Eigentümerstrukturen etc.).

- Bei der Direktförderung von Unternehmen werden auch Revisionsstellen eingeschaltet. Meist die, welche bereits mit dem Kunden vertraut sind bzw. über ein Mandat des Kunden verfügen. Diese prüfen zum Beispiel, ob die ausgewiesenen Aufwände auch tatsächlich beglichen wurden, ob Arbeitsverträge vorliegen etc. (Bestätigung der Revisionsstellen auf Checkliste); die Anrechenbarkeit der Aufwände wird jedoch durch die Innosuisse-Geschäftsstelle selber geprüft.
- Beim Hauptinstrument von Innosuisse – der Förderung von kollaborativen Innovationsprojekten zwischen Forschungspartnern und Unternehmen (Innosuisse finanziert ausschliesslich den Teil des Forschungspartners), kann auf eine Beziehung von langjährigen Forschungspartnern aufgebaut werden. Hier herrscht grossmehrheitlich ein Vertrauensverhältnis.
- Dennoch werden auch bei jedem kollaborativen Innovationsprojekt die Angaben auf ihre Plausibilität hin geprüft sowie die Anrechenbarkeit der Kosten verifiziert. Dies geschieht auch in den obligatorischen Zwischen- und Schlussberichten. Zahlungen erfolgen erst nach der Prüfung der Berichte.
- Teilweise werden auch Forschungspartner vor Ort besucht und die internen Kontrollsysteme (IKS) angeschaut
- Ein zusätzlicher Aspekt ist die ethische Vertretbarkeit der Projekte (Datenschutz, Tierversuche, etc). Hier wird ein zunehmendes Reputationsrisiko für Innosuisse vermutet und entsprechende Anstrengungen unternommen.
- Die Möglichkeit von Wistleblowing wird immer wieder mal genutzt und Hinweisen wird konsequent nachgegangen. Es wird die Meldestelle des Bundes (EFK) genutzt.

#### Nutzerfreundlichkeit

- Die Nutzerfreundlichkeit ist ein wichtiger Aspekt. Innosuisse ist bemüht, die administrativen Abläufe möglichst einfach und klar zu halten. Die Digitalisierung ist dabei eine grosse Stütze.
- Es ist jedoch Fakt, dass ein Innosuisse-Antrag mit einem gewissen Aufwand verbunden ist.
- Die Tools sollen den Prozess selbsterklärend unterstützen, es sind keine Schulungen und Tutorials nötig.
- Die Niederschwelligkeit bei der Gesuchseinreichung wird mit dem Mentoring gewährleistet.
- Innosuisse veranstaltet gemeinsam mit dem SNF eine Roadshow, wo die Fördermöglichkeiten einem breiten Publikum vorgestellt werden (in Zusammenarbeit mit lokalen Hochschulen).
- Die Nutzerfreundlichkeit des (digitalisierten) Eingabe- und Betreuungsprozesses wurde bis jetzt noch nicht systematisch erhoben.
- Grundsätzlich pflegt Innosuisse einen Umgang mit den Gesuchstellenden auf Augenhöhe.

## A8.7. Kennzahlen und Protokoll PRE

A) Anzahl Projektgesuche der letzten vier Jahre (VA=Vorabklärung, GLE=Grundlagenetappe)

Jahr	Anzahl Gesuche Eingang Total	Anzahl Gesuche Direkt Bewilligt	Anzahl Gesuche Zur Überarbeitung	Anzahl Gesuche Abgelehnt
2020	VA: 12, GLE: 2	VA: 10, GLE: 2	VA: 2	VA: 0
2021	VA: 6, GLE: 2	VA: 5, GLE: 2	VA: 0	VA: 1
2022	VA: 13, GLE: 9	VA: 7, GLE: 9	VA: 1	VA: 5
2023	VA: 5, GLE: 1	VA: 4, GLE: 1	VA: 0	VA: 1

B) Projektvolumen der letzten vier Jahre (für Grundlagenetappe GLE + Umsetzungsphase)  
Wichtiger Hinweis: Die angegebenen Zahlen beziehen sich auf die in diesem Zeitraum genehmigten Detailplanungen (=Grundlagenetappe GLE) und 6-jährigen Umsetzungsphasen (=Start dieser Phasen fand 2020-2023 statt). Sie sind somit vergleichbar mit den in C) angegebenen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die effektiv ausbezahlten Bundesbeiträge, welche auch PRE einschliessen, die vor diesem Zeitraum gestartet sind und während der 6-jährigen Umsetzungsphase jährliche Teilzahlungen beantragen, betragen 2020-2023 total 21'505'649 CHF bzw. durchschnittlich 5'376'412 CHF pro Jahr.

Jahr	Projektvolumen Total (in CHF bzw. EURO)	Anteil Fördermit- tel Bund (Anteil Förderinsti- tution in %)	Anteil Fördermittel Kanton (Anteil Förderinsti- tution in %)	Anteil Eigenmittel (Ant. Gesuchstellende in %)
2020	50'955'813 CHF	10'557'881 CHF (20.72%)	9'011'419 CHF (17.68%)	31'386'513 CHF (61.6%)
2021	47'055'156 CHF	10'359'271 CHF (22.02%)	9'845'238 CHF (20.92%)	26'850'647 CHF (57.06%)
2022	137'476'569 CHF	20'788'853 CHF (15.12%)	16'709'995 CHF (12.15%)	99'977'721 CHF (72.73%)
2023	12'536'822 CHF	2'370'419 CHF (18.91%)	1'896'336 CHF (15.13%)	8'270'067 CHF (65.96%)

C) Zur Verfügung stehende Ressourcen (für Grundlagenetappe + Umsetzungsphase)

	Vor Projektbewilli- gung	Während Pro- jektphase	Nach Projektphase

	(Gesuchprüfung, Auswahl/Ablehnung etc.)	(Zwischenberichte, Sollbruchstellen, Coachings etc.)	(Controlling Abschlussbericht, Wirkungsmessung, Nachbearbeitung etc.)
Interne Ressourcen (In VZÄ)	1,2 VZÄ		
Externe Ressourcen (In VZÄ)	0 VZÄ		
Bedeutung der Phasen (%-Anteil, Total 100)	50%	40%	10%

### Kernaussagen des Interviews vom 19.09.2024 (mit Lisa Landert)

#### Effizienz

- PRE fördert Projekte dreistufig: Vorabklärung, Detailplanung (=Grundlagenetappe) und Umsetzungsphase, letztere hat eine Dauer von 6 Jahren (mit Option auf jährige Verlängerung)
- Das Fördervolumen der Gesamtprojekte beläuft sich auf CHF 0.5 bis 10-12 Mio pro Projekt. Die Vorabklärungsphase gilt auch als Versuchsballon und beläuft sich auf max. CHF 20'000 pro Projekt.
- Pro Jahr werden ca. 4-5 Projekte gestartet
- Dem Kanton kommt eine tragende Rolle bei der Vorauswahl und Betreuung der Projekte zu und er übernimmt auch die Co-Finanzierung von 80 bis 100% des Bundesbeitrags (in der Grundlagenetappe und in der Umsetzungsphase). Diese Aufgabenteilung Bund-Kantone im Sinne einer NFA-Verbundaufgabe ist allgemein üblich bei den landwirtschaftlichen Strukturverbesserungen (Fördermittel für PRE sind Strukturverbesserungen).
- Für die Umsetzung wird eine tripartite Vereinbarung Bund, Kanton, Trägerschaft unterschrieben.
- Dies wirkt sich auch auf die Effizienz der Bearbeitung auf Seiten des Bundes aus. Die Strukturen sind mit 1,2 VZÄ (aufgeteilt auf 3 Pers.) sehr schlank gehalten. Zwei Personen teilen sich untereinander die Betreuung der Kantone auf und kennen die gegenseitige Vollzugspraxis. Die dritte Person ist für das Controlling und die Kommunikation (u.a. Webseite-Auftritt) zuständig.
- Der Kanton verfügt über mehr räumliche und personelle Nähe zu den Projektvorhaben und kann die regionale Wirksamkeit besser einschätzen. Die Projektvorhaben beziehen sich auf einen regional klar definierten und abgrenzbaren Raum.
- Sind mehrere Kantone involviert, fungiert ein ausgewählter Kanton als Hauptansprechpartner.

- Eine zentrale Rolle kommt auch den (privatwirtschaftlichen) Coaches zugute, welche von der Projektträgerschaft ausgewählt und finanziert werden. Diese haben oft viel Erfahrung bei der Durchführung und Begleitung der Projekte und unterstützen so die Effizienz der Abläufe.
- Diese Aufteilung (starke Rolle Kanton, fachliche Unterstützung der Coaches) funktioniert sehr gut und führt zu einem effizienten Bewilligungs- und Betreuungsprozedere.
- Zudem helfen die vier offiziellen Eingabe-Termine pro Jahr eine gewisse Staffelung bei den Vorabklärungen. Gehen wider Erwarten mehr Gesuche ein als üblich, muss mit einer längeren Gesuchbearbeitungszeit gerechnet werden (zum Beispiel sechs Monate, anstelle der üblichen zwei Monate).

#### Sicherheit-Audit

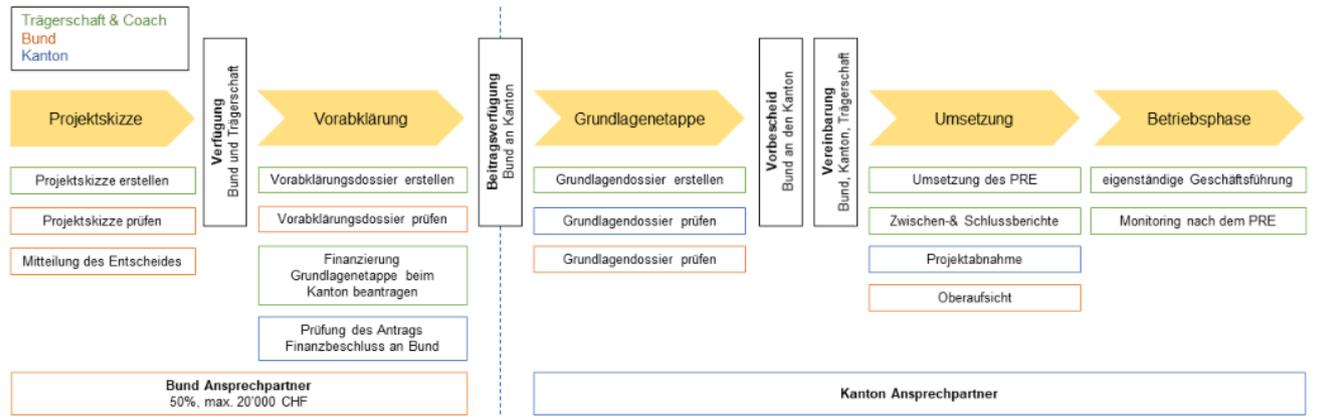
- Die korrekte Verwendung der Fördermittel wird gemeinsam mit den Kantonen garantiert. Der Bund hat dabei die Oberaufsicht. Oberaufsichtsgespräche werden risikobasiert durchgeführt, wobei jedes Jahr andere Kantone geprüft werden.
- Da die PRE bei den Strukturverbesserungen angesiedelt sind, wird dies mit den dort üblichen Kontrollmechanismen (z.B. stichprobenartige Belegkontrollen etc.) umgesetzt.
- Die Schlusszahlung (20% der Gesamtsumme) erfolgt jeweils erst nach Abschluss allfälliger Kontrollen.
- Es wurden jedoch noch nie grössere mutwillige Vergehen festgesellt. Meist handelt es sich um Kleinigkeiten wie nicht beitragsberechtigten Spesen oder ein Geschenkkorb etc.
- Grundsätzlich gilt eine Kultur des Vertrauens und der Annahme, dass die Zusammenarbeit im besten Wissen und Gewissen erfolgt. Eine Misstrauenskultur wäre für den gemeinsamen Vollzug Kanton/Bund nicht förderlich.
- Zudem gibt es auch die *suissemelio*, die Schweizerische Vereinigung für ländliche Entwicklung, bei welchen die Kantone mit ihren Tief- und Hochbauämtern vertreten sind. Hier findet eine jährliche Fachtagung statt, auch um z.B. Aspekte der korrekten Mittelverwendung zu diskutieren. Zudem existiert unter dem Dach von *suissemelio* eine Kommission PRE, die sich gegenseitig austauscht und Vollzugsfragen klärt. Das BLW ist Gast in dieser Kommission.

#### Nutzerfreundlichkeit

- Einmal im Jahr findet ein zweitägiger Erfahrungsaustausch statt, wo die Kantone, Coaches und Projektträger:innen eingeladen sind. Dies hilft auch Feedback zu den Abläufen abzuholen bzw. Unklarheiten der Coaches/Projektträger:innen zu klären.

- Dieser Erfahrungsaustausch wird gemeinsam mit der landwirtschaftlichen Beratungszentrale AGRIDEA durchgeführt und ist ein extrem wirksames Format, um die Nutzerfreundlichkeit des Programms zu fördern.
- Jährlich nehmen ca. 25-30 (früher bis zu 40) Personen an dem institutionalisierten Austausch teil.
- Die PRE wurde 2017 in ihrem 10jährigen Bestehen einer Zwischenevaluation unterzogen, dabei kamen auch Schwachpunkte zu Tage, welche in der Folge behoben wurden.
- Zum Beispiel mussten anfänglich alle Teilprojekte eines Projekts ihre Detailplanung auf denselben Zeitpunkt abgeschlossen haben, um gemeinsam in die nächste Projektphase zu gelangen. Dies war sehr umständlich, bzw. in gewissen Projekten schlicht nicht möglich. So wurde aufgrund der Zwischenevaluation die Grenzen aufgeweicht und Vorfinanzierungen von gewissen Leistungen ermöglicht.
- Ein weiteres Learning aus der Evaluation ist eine Steigerung der Flexibilität. So können nun Teilprojekte während der sechsjährigen Umsetzungsphase ergänzt werden, welche nicht von Anfang an mitgeplant waren, aber je nach Projektverlauf durchaus Sinn machen.
- Viele Tools (wie bspw. die Excel-Vorlage für den Business-Plan) wurden partizipativ in Zusammenarbeit mit den Kantonen erstellt, so konnte die Nutzerfreundlichkeit abgefragt und integriert werden.
- Auch werden gewisse Aspekte bewusst weggelassen, um die Anforderungen nicht zu überladen. So wurde auf eine Einführung von ökologischen Kriterien verzichtet oder die vormalige Notwendigkeit Branchen- oder Sektorübergreifender Projekte nicht mehr als Vorschrift formuliert.
- Oft wird der Tourismus, insbesondere im ländlichen Raum, jedoch bei den PRE-Projekten mitgedacht und in die Konzepte integriert. Hierzu findet auch ein regelmässiger Austausch mit Innotour und NRP statt

**PRE-Prozess**



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über die Arbeitsmodule _____	27
Abbildung 2: Förderkonzept Innotour _____	33
Abbildung 3: Wirkungsmodell Evaluation Innotour _____	35
Abbildung 4: Finanzierung der geförderten Projekte _____	38
Abbildung 5: Unterstützte Projekte nach Projektgrösse _____	39
Abbildung 6: Aufteilung nationale Projekte und regionale Modellvorhaben _____	40
Abbildung 7: Geografische Verteilung der Modellvorhaben _____	41
Abbildung 8: Fördertatbestand gemäss Art. 2 Innotour-Gesetz, alle geförderten Projekte _____	41
Abbildung 9: Auswirkungen Covid-19-Pandemie auf Projektverlauf und -ergebnisse _____	42
Abbildung 10: Hauptziele des Projekts _____	43
Abbildung 11: Zielerreichung _____	45
Abbildung 12: Hemmnisse für Zielerreichung _____	46
Abbildung 13: Mehrwert der Projekte _____	49
Abbildung 14: Additionalität _____	49
Abbildung 15: Beitrag zu den Innotour- und Tourismusstrategie-Zielen _____	51
Abbildung 16: Weiterführung der Projekte nach Innotour-Unterstützung _____	52
Abbildung 17: Beitrag zur ökologischen Dimension der nachhaltigen Entwicklung _____	54
Abbildung 18: Beitrag zur gesellschaftlichen Dimension der nachhaltigen Entwicklung _____	54
Abbildung 19: Beiträge zu Teilaspekten der sozialen Dimension der nachhaltigen Entwicklung_	55
Abbildung 20: Beiträge zu Teilaspekten der ökologischen Dimension der nachhaltigen Entwicklung _____	56
Abbildung 21: Beitrag zur SNE 2030 _____	57
Abbildung 22: Bereitstellung der Projektergebnisse für externe Akteure _____	63
Abbildung 23: Anstoss weiterer Projekte bzw. Nachahmung durch das eigene Projekt _____	64
Abbildung 24: Nutzen von Innotour für den Schweizer Tourismus _____	65
Abbildung 25: Werttreiberbaum _____	69
Abbildung 26: Verfahrensschema Vollzug Innotour _____	72
Abbildung 27: Nutzen Informationskanäle _____	73
Abbildung 28: Nutzen «Walk the talk» _____	73
Abbildung 29: Nutzen und Verständlichkeit der Informationen auf der Webseite _____	75
Abbildung 30: Umfangreiche und hilfreiche Informationen auf der Webseite _____	75
Abbildung 31: Verwendung der Merkblätter _____	76
Abbildung 32: Struktur der Merkblätter _____	76
Abbildung 33: Qualität der Auskünfte durch das SECO _____	77

Abbildung 34: Struktur des Gesuchsformulars _____	80
Abbildung 35: Verwendung Merkblatt «Kosten und Finanzierung» und/oder «Exemplarische(s) Beispiel einer Kosten- und Finanzierungsdarstellung» _____	81
Abbildung 36: Nutzen und Nachvollziehbarkeit Merkblatt «Kosten und Finanzierung» und «Exemplarische(s) Beispiel einer Kosten- und Finanzierungsdarstellung» _____	81
Abbildung 37: Verständlichkeit «Eigenleistungen» und «anrechenbare Kosten» _____	81
Abbildung 38: Wunsch nach weiteren unterstützenden Unterlagen oder Vorlagen _____	82
Abbildung 39: Nutzen und Nachvollziehbarkeit Informationen zur «Überbetrieblichkeit» _____	83
Abbildung 40: Zusätzliche Unterstützung für Einreichung Innotour-Finanzhilfesuch _____	84
Abbildung 41: Dauer bis zur Beantwortung des Finanzhilfesuchs _____	85
Abbildung 42: Klarheit bezüglich Fortschritts der Gesuchsprüfung _____	86
Abbildung 43: Allgemeine Zufriedenheit mit dem Prozess der Innotour-Finanzhilfesuchstellung _____	86
Abbildung 44: Wunsch nach unterstützenden Unterlagen oder Vorlagen bezüglich Auflagen in der Verfügung _____	86
Abbildung 45: Verwendung Merkblatt «Berichterstattung» _____	87
Abbildung 46: Zweckmässigkeit der Berichterstattung _____	87
Abbildung 47: Zweckmässigkeit der neu eingeführten Anforderungen an die Berichterstattung _____	88
Abbildung 48: Nachvollziehbarkeit der Rückmeldungen zu den Berichten _____	89
Abbildung 49: Aufwand je Bericht _____	89
Abbildung 50: Anzahl Projekte, die zusätzliche Dokumente für die risikobasierte Analyse einreichen mussten _____	91
Abbildung 51: PRE-Prozess Projekte des Bundesamts für Landwirtschaft (BLW) _____	96
Abbildung 52: Schematischer Prozess Innolink _____	97
Abbildung 53: Screenshot Transparenzdatenbank _____	99
Abbildung 54: Screenshot der Whistleblowing-Meldestelle des Bundes (EFK) _____	101
Abbildung 55: Legende Einordnung Werttreiberbaum _____	105
Abbildung 56: Einordnung der Massnahmen in den Werttreiberbaum _____	106
Abbildung 57: Förderquote Innotour _____	134
Abbildung 58: Art der Auswirkung der Covid-19-Pandemie _____	135
Abbildung 59: Zielgruppe der geförderten Projekte _____	136
Abbildung 60: Gründe für die Nicht-Weiterführung nach Ende der Innotour-Unterstützung _____	136
Abbildung 61: Verbesserungspotenzial zur Erhöhung der Wirksamkeit von Innotour _____	137

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Evaluationsfragen und -kriterien _____	27
Tabelle 2: Förderquote nach Förderperiode _____	37
Tabelle 3: Median-Förderbetrag pro Projekt nach Förderperiode _____	38
Tabelle 4: Entwicklung Anteil kleiner Projekte und Anteil der Mittel für kleine Projekte (<250'000) _____	39
Tabelle 5: Beispielhafte Beiträge der Fallbeispiele zu Zielen gemäss Art. 2 BG Innotour _____	47
Tabelle 6: Erläuterungen zum Werttreiberbaum _____	70
Tabelle 7: Eckwerte zur Methodik und zum Ablauf der Online-Befragung _____	134
Tabelle 8: Auswahl Fallbeispiele _____	137
Tabelle 9: Fallbeispiele Innotour – Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ _____	138
Tabelle 10: Fallbeispiele Innotour – Claire & George Hotelspitex _____	143
Tabelle 11: Fallbeispiele Innotour – Destination Digitalement Intégrée _____	148
Tabelle 12: Fallbeispiele Innotour – EasyCheckIn _____	152
Tabelle 13: Fallbeispiele Innotour – I AM PRO SNOW – Die Kampagne für nachhaltigen Wintersportgenuss in der Schweiz _____	156
Tabelle 14: Fallbeispiele Innotour – Premium Swiss Family Hotels – Kooperation der Top familienfreundlichen Hotels der Schweiz _____	160
Tabelle 15: Fallbeispiele Innotour – discover.swiss Plattform _____	165
Tabelle 16: Fallbeispiele Innotour – Hospitality Booster: das Innovationsnetzwerk für die Branche _____	170
Tabelle 17: Übersicht der interviewten Akteure _____	174
Tabelle 18: Teilnehmende Fokusgruppen _____	176
Tabelle 19: Teilnehmende Validierungsworkshop _____	176
Tabelle 20: Dokumente SECO _____	177
Tabelle 21: Analysierte Projekte Vollzug _____	178

## Glossar

BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
BMAW	Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft
BZT	Bayerische Zentrum für Tourismus
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
DDI	Destination Digitalement Intégrée
HOKO	Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann
NRP	Neue Regionalpolitik
OEHT	Österreichische Hotel- und Tourismusbank
PSFH	Premium Swiss Family Hotels
PRE	Projekte zur regionalen Entwicklung
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SNE 2030	Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030
UFT	Union Fribourgeoise du Tourisme
VZÄ	Vollzeitäquivalent

## Literatur

- BFS 2023:** Jährliche Indikatoren zum BFS Satellitenkonto Tourismus, zuletzt aufgerufen am 31.10.2024 unter [Anteil des Tourismus an Wertschöpfung und Beschäftigung - 2001-2022 | Tabelle](#).
- Bundesministerium Finanzen (o.D.):** So fördert Österreich, Transparenzportal, zuletzt abgerufen am 14.01.2025 unter <https://transparenzportal.gv.at/tdb/tp/startpage>
- Bundesrat 2012:** Das Förderprogramm Innotour ist lanciert. Medienmitteilungen. Zuletzt abgerufen am 05.11.2024 unter <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-43110.html>.
- Bundesrat 2015:** Botschaft über die Standortförderung 2016-2019, Bern, 2015.
- Bundesrat 2019:** Botschaft über die Standortförderung 2020-2023, Bern, 2019.
- Bundesrat 2021a:** Tourismusstrategie des Bundes, Bern, 10. November 2021.
- Bundesrat 2021b:** Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030, Bern, 23. Juni 2021.
- Bundesrat 2023:** Botschaft über die Standortförderung 2024-2027, Bern, 2023.
- Eidgenössische Finanzkontrolle (o.D.)** Whistleblowing. Zuletzt abgerufen am 14.01.2025 unter <https://www.efk.admin.ch/whistleblowing/>
- HSG 2010:** Schlussevaluation Innotour – Evaluation des Förder- und Finanzierungsansatzes, Januar 2010, St. Gallen.
- INFRAS 2023:** Online-Befragung «Wirkungen Innovationsscheck Innosuisse» – Ergebnisbericht, Zürich.
- INFRAS 2018:** Evaluation des Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogramms, Zürich.
- INFRAS/KOF 2019:** Wirkungsanalyse der F & E Projektförderung von Innosuisse – Phase II, Zürich.
- INFRAS/IMP-HSG 2018:** Evaluation Innotour, August 2018, Zürich/St. Gallen.
- SECO 2021:** Innotour – der erste Kick für einen guten Start. Einstiegskurs regionsuisse, 30.09.2021. Zuletzt abgerufen am 20.11.2024 unter [https://regionsuisse.ch/sites/default/files/2021-10/Einstiegskurs\\_2021\\_Pr%C3%A4sentation\\_Innotour.pdf](https://regionsuisse.ch/sites/default/files/2021-10/Einstiegskurs_2021_Pr%C3%A4sentation_Innotour.pdf)