



---

## Bericht

# Schlussevaluation Innotour

## Evaluation des Förder- und Finanzierungsansatzes

Verfasser:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Dr. Pietro Beritelli

Dr. Robert Weinert

St. Gallen, Januar 2010

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>4</b>
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Ziele	4
1.3 Vorgehen	5
1.4 Aufbau des Berichts	6
1.5 Begriffsabgrenzung	7
1.5.1 Definition: Innovation	7
1.5.2 Innovationsprozesse	8
1.5.3 Erklärungsansatz der unternehmerischen Innovationstätigkeit	8
<b>2 Herausforderungen touristischer Innovationen</b>	<b>11</b>
2.1 Beispiele touristischer Innovationen	11
2.1.1 Private Innovationen	11
2.1.2 Staatliche Innovationen	13
2.1.3 Gemischtwirtschaftliche Innovationen	14
2.1.4 Schlussfolgerung	14
2.2 Innovationen im Tourismus	15
2.2.1 Literaturüberblick	15
2.2.2 Herausforderung 1: Fragmentierte Wertschöpfungskette und Wertschöpfungsnetze	26
2.2.3 Herausforderung 2: Standortgebundenheit und Destinationsbezug	28
2.2.4 Herausforderung 3: Überbetriebliche Infrastrukturen und öffentliche Güter	30
2.2.5 Herausforderung 4: KMU-Struktur	32
2.2.6 Herausforderung 5: Dienstleistungscharakter und Bedeutung der Diffusion und Imitation	33
2.3 Schlussfolgerung	35

<b>3</b>	<b>Staatliche Innovationsförderung</b>	<b>38</b>
3.1	Die grundlegende Rolle des Staates in der Marktwirtschaft	38
3.2	Begründung einer staatlichen Innovationsförderung	40
3.3	Instrumente der staatlichen Innovationsförderung	42
3.4	Effekte staatlicher Innovationsförderung	44
3.5	Schlussfolgerung: Begründung der Innovationsförderung im Tourismus	45
<b>4</b>	<b>Touristische Innovationsförderung im Ausland</b>	<b>49</b>
4.1	Ausländische touristische Innovationsförderung: Subjekte und Objekte	50
4.2	Ausländische Innovationsförderung: Förderfähigkeit und Förderleistungen	53
4.3	Förderansätze der Europäischen Union (Kommission)	56
4.4	Wichtigste Erkenntnisse	58
<b>5</b>	<b>Innotour heute</b>	<b>59</b>
5.1	Gegenwärtiges Konzept	59
5.2	Evaluation von Innotour II (Programmperiode 2003-2007)	61
5.3	Merkmale erfolgreicher Projekte	64
5.4	Schlussfolgerung: Einschätzung der heutigen Ausrichtung	70
<b>6</b>	<b>Gesamtbeurteilung</b>	<b>72</b>
6.1	Stärken und Schwächen des gemischtwirtschaftlichen Ansatzes von Innotour	72
6.2	Effizienz und Wirksamkeit der Innotour-Projekte im Vergleich zu privatwirtschaftlich finanzierten Projekten	77
6.3	Fazit der Gesamtbeurteilung	79
<b>7</b>	<b>Optimierungsempfehlungen für Innotour</b>	<b>81</b>
7.1	Kriterien für eine idealtypische Förderung	81
7.1.1	Förderkriterien	81
7.1.2	Begleitung des Innovationsprozesses	83
7.1.3	Beurteilung des Innovationsprozesses	84
7.2	Empfehlungen	86
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>ii</b>
	<b>Quellen der ausländischen Innovationsprogramme</b>	<b>xi</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau des Berichts	6
Abbildung 2:	Der Innovationsprozess im weiteren Sinn	8
Abbildung 3:	Themenüberblick zu Innovationen im Tourismus	15
Abbildung 4:	Ableitung der Herausforderungen der Innovation im Tourismus	26
Abbildung 5:	Touristische Wertschöpfungskette und Netzwerk	28
Abbildung 6:	Destinationsgüter und touristische Ressourcen	30
Abbildung 7:	Bedarf/ Kosten während des Innovationsprozesses	34
Abbildung 8:	Ansatzpunkte zur Erleichterung der Innovationstätigkeit im Tourismus	37
Abbildung 9:	Massnahmen der öffentlichen Hand zur Förderung unternehmerischer Innovationen	43
Abbildung 10:	Instrumente zur Finanzierung der F&E	43
Abbildung 11:	Herausforderungen der Innovation im Tourismus und Formen des Marktversagens	46
Abbildung 12:	Betrachtungsraster mit statischen und prozessualen Komponenten der Förderungen	49

Für die sorgfältigen Rechercharbeiten und die Aufbereitung einzelner Abschnitte danken wir Alessandra Bonelli und Dr. Kristina Zumbusch.

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Arbeitsschritte	5
Tabelle 2:	Privatwirtschaftliches Referenzprojekt: Rockresort Laax	11
Tabelle 3:	Privatwirtschaftliches Referenzprojekt: Jungfrau Marathon	12
Tabelle 4:	Privatwirtschaftliches Referenzprojekt: Europapark Rust	12
Tabelle 5:	Staatliches Referenzprojekt: SBB Taktfahrplan	13
Tabelle 6:	Gemischtwirtschaftliches Referenzprojekt: Human Powered Mobility	14
Tabelle 7:	Mögliche Effekte auf der Makroebene	44
Tabelle 8:	Mögliche Effekte auf der Mikroebene	45
Tabelle 9:	Förderprogramme in ausgewählten Ländern	50
Tabelle 10:	Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Fördersubjekte	51
Tabelle 11:	Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf potenzielle Förderempfänger	52
Tabelle 12:	Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Förderobjekte	53
Tabelle 13:	Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Auswahlkriterien der Förderobjekte	54
Tabelle 14:	Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Förderfähigkeit	55
Tabelle 15:	Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Art und Höhe der Förderung	56
Tabelle 16:	Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus	65
Tabelle 17:	Enjoy Switzerland	66
Tabelle 18:	Ferienwohnungs-Offensive Schweiz 2003-2007	67
Tabelle 19:	E-Bike Park Watch Valley im Jura	68
Tabelle 20:	Matterhorn Valley Hotels in Grächen (VS)	69
Tabelle 21:	Heutige Ausrichtung von Innotour aus der Sicht der Herausforderungen der Innovationen im Tourismus	70
Tabelle 22:	Beurteilung der heutigen Ausrichtung von Innotour aus der Sicht der fünf Herausforderungen	74
Tabelle 23:	Unterscheidung privatwirtschaftlich finanzierter Projekte und Innotour- Projekte	78



---

## Executive Summary

Das Bundesgesetz über die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Schweizer Tourismus (Innotour) wird nach Verlängerungen für die Jahre 2003 bis 2007 (Innotour II) sowie 2008 bis 2011 (Innotour III) im Januar 2012 auslaufen. Die Schlussevaluation soll darlegen, wie das Programm an das veränderte Umfeld angepasst werden kann und wo bei einer allfälligen Neu-Ausrichtung und Verankerung des Gesetzes die Schwerpunkte zu setzen wären.

Um diese Schlussevaluation durchzuführen, wurden in einem ersten Schritt die Herausforderungen touristischer Innovationen durch eine umfassende Literaturanalyse festgestellt. Basierend auf diesen Herausforderungen wurde abgeklärt, wann sich eine staatliche Innovationsförderung begründen lässt. Nach einer Betrachtung ausländischer Innovationsförderungen folgt die Einschätzung des heutigen Innotour-Konzepts. Auf einer Gesamtbeurteilung, die die Stärken und Schwächen von Innotour beschreibt, folgen Empfehlungen für eine zukünftige Ausrichtung.

Basierend auf der breiten Literaturanalyse konnten sechs Themencluster der Innovationsforschung ermittelt und diskutiert werden. Durch die Analyse dieser Cluster ergaben sich fünf Herausforderungen bezüglich Innovationen im Tourismus: Erstens entstehen touristische Leistungen meist in *unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten und -netzwerken*. Innovationen eines Unternehmens haben grosse externe Effekte auf die gesamte Wertschöpfungskette. Innovierende Unternehmen können dabei nicht automatisch, sicher und ausreichend die Innovationsgewinne internalisieren. Zweitens sind viele Schweizer Tourismusunternehmen stark *an eine oder mehrere Destinationen gebunden*. Je stärker ein Unternehmen standortgebunden ist, desto stärker ist es von dessen Netzwerk abhängig und desto weniger ist es fähig, selbständig Neuerungen voranzutreiben. Drittens sind die Unternehmen auch abhängig von der Entwicklung und Innovation der *quasi-öffentlichen Destinationsgüter*. Investitionen werden von privater Hand im ungenügenden Ausmass getätigt, da sich die Innovationsgewinne nicht ausreichend internalisieren lassen. Viertens führt die *KMU-Struktur* zu hohen Transaktionskosten und geringen Renditen im Bereich der Innovationen. Fünftens beschränken sich Innovationen im Tourismus nicht nur auf die Ideengewinnung oder -prüfung. Insbesondere Markteinführung, nachgelagerte *Diffusions und Imitationsprozesse* haben bei touristischen Innovationen eine erhöhte Bedeutung.

Die fünf beschriebenen Herausforderungen führen *in Kombination* zu vier Formen des Marktversagens und rechtfertigen damit eine staatliche Innovationsförderung. Erstens besteht ein *Informationsmangel* insbesondere aufgrund der Abhängigkeit von den Innovationen auf überbetrieblicher Ebene. Zweitens bestehen *Unteilbarkeiten* durch die hohen Anfangskosten auf der einen Seite sowie durch die KMU-Struktur und die damit verbun-

dene fehlende kritische Grösse auf der anderen Seite. Drittens existieren *externe Effekte*, die insbesondere durch die fragmentierten Wertschöpfungsketten und die Überbetrieblichkeit der Infrastrukturen hervorgerufen werden. Viertens lassen sich viele Innovationen nicht schützen, da sie *quasi-öffentliche Destinationsgüter* betreffen.

Die Beurteilung des Innotour-Programms hat aufgezeigt, dass das Innotour-Programm eine hohe Wirkung im touristischen Umfeld entfaltet. Dies wird bereits in der Evaluation von Innotour II durch das FIF bestätigt, das dem Programm umfangreiche Stärken zuspricht. Demnach werden die richtigen Projekte gefördert und eine erfolgreiche Umsetzung ist sehr wahrscheinlich. Die hier durchgeführte Schlussevaluation zeigt weiter auf, dass schon heute grundsätzlich den Herausforderungen touristischer Innovationen durch das Innotour-Programm Rechnung getragen wird: Ein grosser Teil der Projekte betrifft Wertschöpfungssysteme und Transaktionsschnittstellen. Zudem fördern die meisten Projekte Initiativen, die einzelnen Destinationen im engeren Sinn zugute kommen. Weiter beziehen sich zahlreiche Projekte auf Infrastrukturen und quasi-öffentliche Güter. Es kann damit festgehalten werden, dass das Innotour-Programm richtig positioniert ist.

Die Ausführungen zeigen zudem auf, dass das Innotour-Programm im internationalen Vergleich keine Sonderlösung darstellt. In allen alpinen und übrigen Ländern, in den Tourismus ein Flächenphänomen ist, existieren Förderprogramme im Innovationsbereich. Die Förderobjekte sind hier meist KMU, Destinationen und überbetriebliche Netzwerke. Bei den meisten Programmen werden all diese Zielgruppen gleichzeitig angesprochen.

Aufgrund der Evaluationsergebnisse wird eine Fortführung des Programms empfohlen. Die Förderung über Innotour weist einen hohen Wirkungsgrad auf und die gemischtwirtschaftliche Finanzierung (Staat-Privatwirtschaft) von Innovations- und Zusammenarbeitsprojekten im Tourismus hat sich bewährt. Das Programm gibt dem aus strukturellen Gründen innovationsschwachen Tourismus entscheidende Impulse.

Basierend auf den konzeptionellen Ausführungen konnte für ein zukünftiges Innotour-Programm Optimierungspotenzial bestimmt werden. Insgesamt werden acht Empfehlungen abgegeben:

Erstens soll weiterhin die Förderung von Projekten gewährleistet sein, deren Innovationsrenditen nicht direkt internalisierbar sind. Derartige Innovationsprojekte betreffen meist mehrere Akteure entlang der Wertschöpfungskette.

Zweitens soll die Vergabepolitik mit Fokus auf einzelne Destinationen gestärkt werden. Dabei ist die Konzentration auf marktfähige Destinationen wichtig.

Drittens wird weiterhin die Förderung von Innovationsprojekten der überbetrieblichen Infrastrukturen und öffentlichen Gütern empfohlen. Einerseits profitieren möglichst viele Akteure durch die externen Effekte. Andererseits sind gerade hier die privatwirtschaftlichen

---

Innovationshemmnisse hoch, da sich die Innovationsrenditen nicht durch einen oder wenige Akteure internalisieren lassen.

Viertens sollen Projekte durch Innotour gefördert werden, deren Kooperationsstrukturen auch nach der Beendigung bestehen bleiben.

Fünftens sollte Innotour in Zukunft eine Akzentverschiebung des Förderungsschwerpunktes weg von der Ideenentwicklung hin zur Diffusionsphase anstreben.

Sechstens soll die Imitationsphase aktiver mitgestaltet werden, indem - wo möglich - Zwischenresultate und auf jeden Fall Endresultate der Projekte der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. 'innotour insight' und die Website [www.inno-tour.ch](http://www.inno-tour.ch) soll in Zukunft durch Veranstaltungen und Workshops ergänzt werden.

Siebtens ist es wichtig, dass die fünf Herausforderungen der touristischen Innovation in den Anträgen verankert werden. Einerseits erfährt der Antragsteller dadurch, an welchen fünf Herausforderungen der Förderung sich Innotour bei der Vergabe der Fördergelder orientiert. Andererseits kann Innotour durch spezifische Fragen zu den einzelnen Dimensionen prüfen, wie weit potenzielle Projekte auf die Herausforderungen des Tourismus eingehen.

Zuletzt empfehlen wir eine bottom-up Themenvorgabe. Das bedeutet, dass der Staat den Antragstellern die Freiheit überlässt, Themen aufgrund ihrer aktuellen Herausforderungen und des Innovationsbedarfs zu definieren und im Rahmen von Projekten einzureichen. Als Alternative, welche mindestens so wirksam und effizient wäre, bietet sich die Setzung von Akzenten/ Impulsen in den verschiedenen Branchenmedien und durch die Publikationskanäle von Innotour an, um die Branche in gewissen Themenrichtungen zu inspirieren.

---

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Das Bundesgesetz über die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Schweizer Tourismus (Innotour) wurde 1997 erlassen. Seit Januar 1998 können Finanzhilfen für "Vorhaben, die mit Innovation und Zusammenarbeit im Schweizer Tourismus die strukturelle Anpassung an die Weltmarktbedingungen beschleunigen" (Eidgenossenschaft, 1998), gewährt werden. Das Programm läuft nach den Verlängerungen für die Jahre 2003 bis 2007 (Innotour II) sowie 2008 bis 2011 (Innotour III) im Januar 2012 aus.

Ein Schlussbericht zur Evaluation von Innotour, Phase II (2003-2007), wurde durch das FIF der Universität Bern im Januar 2007 erstellt. Es zeichnet ein durchwegs positives Bild des Programms in Bezug auf Prämissen, Ziele, Verfahren sowie Wirkung. Schon die im Mai 2006 durch Dr. Thomas Steiner erstellte Evaluation der wichtigsten Kenngrössen von Innotour kam zu einer positiven Bewertung.

Die Schlussevaluation soll darlegen, wie das Programm an das veränderte Umfeld angepasst werden kann und wo bei einer allfälligen Neu-Ausrichtung und Verankerung des Gesetzes die Schwerpunkte zu setzen wären. Insbesondere soll dabei der gemischtwirtschaftliche Finanzierungs- und Förderansatz von Innotour vertieft untersucht werden.

## 1.2 Ziele

Das SECO erwartet von der Studie, dass

- 1) die Stärken und Schwächen des gemischtwirtschaftlichen Förder- und Finanzierungsansatzes von Innotour aufgezeigt werden,
- 2) ein Vergleich zwischen den vom Bund unterstützten Innotour-Projekten und rein privatwirtschaftlich finanzierten Innovationsprojekten im Tourismus hinsichtlich Effektivität und Effizienz durchgeführt wird und
- 3) zuhanden des SECO Empfehlungen zur Weiterführung bzw. zur Optimierung der touristischen Innovationsförderung mittels Innotour formuliert werden.

Erkenntnisse zu diesen drei Zielen der Studie werden aufbauend auf einer konzeptionell-theoretischen Analyse dargestellt. Die konzeptionell-theoretische Analyse orientiert sich dabei an fünf Fragestellungen:

- 1) Wie ist das gemischtwirtschaftliche Förder- und Finanzierungsmodell von Innotour vor dem Hintergrund der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen zu beurteilen?

- 2) Innotour konzentriert seine Förderung auf Innovationsprojekte im Bereich quasi-öffentlicher Güter bzw. sogenannter Destinationsgüter. Wie ist dieser Förderfokus auf der Basis der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen zu beurteilen?
- 3) Innotour konzentriert seine Förderung auf überbetrieblich umgesetzte Projekte. Wie ist dieser Förderfokus auf der Basis der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen zu beurteilen?
- 4) Was lässt sich aus den Erfolgen und Misserfolgen von mit Innotour geförderten Projekten lernen?
- 5) Was sind mögliche Optimierungen der touristischen Innovationsförderung über Innotour? Wie können die begrenzten Mittel des Bundes zur touristischen Innovationsförderung am effektivsten und effizientesten eingesetzt werden?

### 1.3 Vorgehen

Die Evaluation unterteilt sich in die in Tabelle 1 dargestellten Arbeitsschritte.

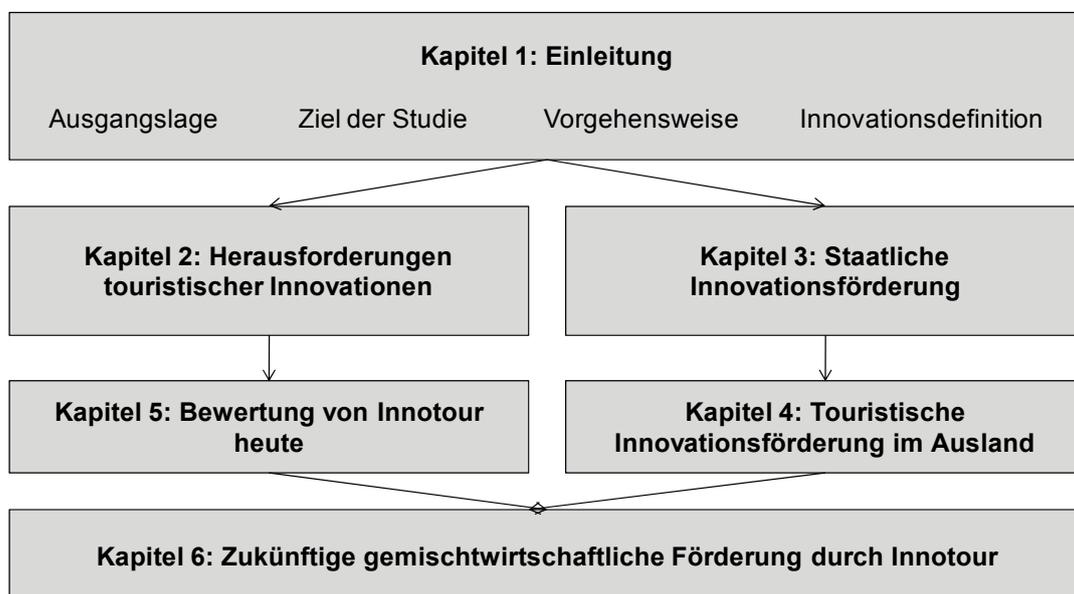
*Tabelle 1: Arbeitsschritte*

Stufe	Aktivitäten
<b>Literatur-Research/ Experteninterviews</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufarbeitung der Innovationstheorie</li> <li>• Beurteilung der Innovationstypen im Tourismus</li> <li>• Analyse verschiedener Fallstudien im Tourismus</li> <li>• Überblick und Beurteilung der Förderprogramme im internationalen Vergleich</li> <li>• Typisierung von Gütern im Tourismus</li> <li>• Vergleich von Innotour mit anderen Förderprogrammen auf der Basis von vorgegebenen Förderdimensionen</li> <li>• Vergleich der Wirkung von Innovationen</li> <li>• Beurteilung der Förderpotenziale und "Hebelwirkungen" von verschiedenen Projekttypen</li> </ul>
<b>Untersuchung Innotour-Projekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich ausgewählter Projekte (Innotour, rein privatwirtschaftlich, weitere mit staatlicher Partizipation)</li> <li>• Vergleich ausgewählter erfolgreicher vs. erfolgloser Innotour Projekte anhand verschiedener Kategorien</li> <li>• Ableitung einer Anforderungsliste für 'ideale Innotour-Projekte'</li> </ul>
<b>Präsentation/ Diskussion Zwischenbericht/ Workshop I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Resultate aus Literatur-Research</li> <li>• Diskussion der bisherigen Erkenntnisse</li> <li>• Diskussion der Typisierung von Gütern im Tourismus</li> <li>• Ableitung marktwirtschaftlicher Innovationsdefizite und Ansatzpunkte für staatliche Förderung</li> </ul>
<b>Erstellung Entwurf Schlussbericht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwurf eines Schlussberichtes.</li> <li>• Ableiten von Schlussfolgerungen für Optimierungsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>Präsentation/ Diskussion Entwurf Schlussbericht/ Workshop II</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung Schlussfolgerungen</li> </ul>
<b>Abschliessende Präsentation der Studienergebnisse/ Workshop III</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf der Basis des vorausgegangenen Treffens mit dem SECO werden Ergänzungen, Korrekturen, Anpassungen vorgenommen. Der Schlussbericht wird fertiggestellt.</li> </ul>

## 1.4 Aufbau des Berichts

Der vorliegende Bericht ist nach der Struktur in Abbildung 1 aufgebaut. Nach einer Einleitung, in der Ziele, Vorgehensweise und eine grundlegende Begriffsklärung geliefert werden, befasst sich Kapitel 2 mit der Ermittlung von Herausforderungen touristischer Innovationen. In einem ersten Teil dieses Kapitels werden mithilfe von Sekundärliteratur zu Innovation und insbesondere zu Innovation im Tourismus die wichtigsten Dimensionen und Aspekte durchleuchtet. Zwischenfazits halten die wichtigsten Erkenntnisse fest und führen am Ende die zentralen Besonderheiten respektive die Anforderungen der Innovation im Tourismus und die damit verbundenen Herausforderungen zusammen. Aufgrund dieser Besonderheiten und Anforderungen kommt zur Erreichung von Entwicklungszielen im Tourismus dem staatlichen Handeln eine besondere Rolle zu. Dies wird zuerst allgemein in Kapitel 3 erläutert und in Kapitel 4 anhand konkreter Beispiele aus dem Ausland diskutiert. Die bisherige Förderung durch Innotour wird in Kapitel 5 anhand der in Kapitel 2 erarbeiteten Herausforderungen beurteilt, und mithilfe des Vergleichs der anderen Länder (Kapitel 4) lassen sich gezielt Verbesserungsvorschläge erarbeiten, welche in Kapitel 6 und 7 einfließen.

Abbildung 1: Aufbau des Berichts



## 1.5 Begriffsabgrenzung

Vor der konzeptionell-theoretischen Analyse werden in den folgenden drei Abschnitten der Begriff *Innovation* definiert (1.5.1) sowie ein grundlegender Innovationsprozess dargelegt (1.5.2) und unternehmerische Innovationstätigkeiten als analytische Grundmodelle präsentiert (1.5.3).

### 1.5.1 Definition: Innovation

In der Literatur wird Innovation definiert als eine neue Idee, welche auch eine neue Kombination bestehender Ideen sein kann, ein Schema, welches die bestehende Ordnung in Frage stellt oder auch eine Formel oder ein einzigartiger Ansatz, welcher von allen anderen als neu wahrgenommen wird (Rogers, 1995; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Solange die Idee als neu wahrgenommen wird, zählt sie als Innovation, auch wenn sie eine Imitation ist (Van de Ven, 1986). Kimberly (1981) ergänzt, dass Innovation etwas Gutes ist, welches nützlich und profitabel, konstruktiv oder problemlösend sein kann und deshalb imitiert wird. Neue Ideen, die nicht nützlich sind, werden nicht als Innovationen gepriesen, sondern als Fehler taxiert (Van de Ven, 1986).

Das Begriffsverständnis der meisten Definitionen geht auf die 'Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung' von Schumpeter (1952) zurück, welcher davon ausgeht, dass Wirtschaft und Gesellschaft sich wandeln, 'wenn Produktionsfaktoren auf eine neuartige Art und Weise kombiniert' und am Markt umgesetzt werden. Nach dieser Theorie gehören zu marktfähigen Innovationen die folgenden Kategorien (Schumpeter, 1952):

1. Erstellung eines neuen Produktes
2. Einführung einer neuen Produktionsmethode
3. Realisierung einer neuen Organisation
4. Öffnung neuer Geschäftsmöglichkeiten
5. Gewinnung/ Erstellung neuer Materien

Die neuen Kombinationen sollen im Markt zu höheren Erträgen in Form von Monopolgewinnen führen. Diese wiederum ziehen Imitationen an.

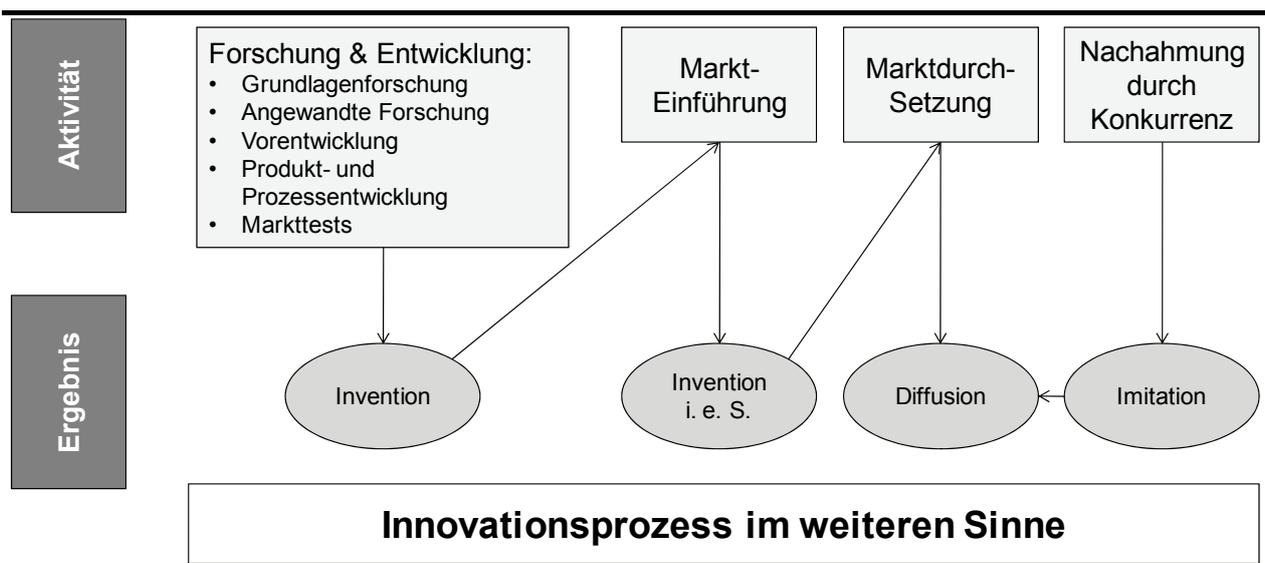
Somit ist eine Innovation nicht einfach eine gute Geschäftsidee (z.B. Monorail in einer Tal-schaft), die nicht erfolgreich eingeführt wurde oder ein neues Produkt (z.B. Pauschalangebot), welches sich in Wesen (Prinzip der Pauschalreise) und Inhalt (Bahnticket, Hotel-übernachtung, geführte Wanderung) nicht von anderen Pauschalangeboten unterscheidet. Entscheidend sind

- Neuartigkeit,
- Durchsetzung im Markt
- und der damit verbundene Prozess von der Invention über die Innovation zur Imitation.

### 1.5.2 Innovationsprozesse

Innovation wird konzeptionell meist oft als Prozess modelliert. Dieser Prozess umfasst eine Reihe von Schritten (Brockhoff, 1999), die in Abbildung 2 illustriert sind. Dabei entsteht aufgrund von vorausgehenden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eine erste Erfindung (Invention), die in einem nächsten Schritt (probeweise) in den Markt eingeführt wird. Erst wenn der Markt die Innovation schätzt, den Nutzen erkennt und akzeptiert und auch bereit ist, dafür (mehr) zu bezahlen (respektive wenn sich Kosteneinsparungen realisieren lassen und am Markt akzeptiert werden), hat sich die Innovation durchgesetzt und diffundiert im Markt. Spätestens zu diesem Zeitpunkt muss das innovative Unternehmen erste Imitationsversuche der Konkurrenten befürchten. Somit ist Innovation immer mit einer vorausgehenden Invention und einer darauffolgenden Diffusion im Markt verbunden. Sofern die Innovation über keinen rechtlichen oder wettbewerbstechnischen Schutz verfügt, ist auch die Imitationsphase integrierender Bestandteil des Innovationsprozesses. Gerade aus gesamtwirtschaftlicher Wachstumssicht sind Innovationen und Imitationen erwünscht.

Abbildung 2: Der Innovationsprozess im weiteren Sinn



Quelle: Brockhoff, 1999

### 1.5.3 Erklärungsansatz der unternehmerischen Innovationstätigkeit

Nach Schumpeter (1952) sind Innovationen das Ergebnis unternehmerischen Handelns. Dabei kann unternehmerisches Handeln auch als Prozess definiert werden, der die folgenden Elemente bzw. Schritte umfasst: (1) Suche nach unternehmerischen Chancen (z.B. durch gezielte Suche in anderen Branchen, durch Kreativität etc. (Fueglistaller, Müller, & Volery, 2004) ), (2) Überführung in marktfähige Leistungen, (3) marktmässige Realisation und schliesslich (4) Multiplikation (Porter, 1980; Schumpeter, 1952).

Vier Aspekte werden als wesentliche Triebfedern unternehmerischen Handelns erkannt (Porter, 1980; Schumpeter, 1952):

- Wahrgenommene unternehmerische Chancen, insbesondere auch unternehmerische Freiräume,
- Aussicht auf Gewinne,
- Kosten (insbesondere auch Regulierungskosten) und
- begrenzte Risiken

Innovationen verursachen Kosten auf jeder Stufe des Innovationsprozesses. Diesen Kosten müssen Anreize gegenüberstehen, die materieller Art oder in Form von Anerkennung und Prestige auch immaterieller Art sein können. Bei wirtschaftlichen Innovationen stehen dabei materielle Anreize in Form von Gewinnen im Vordergrund.

Nach der Valenz-Anreiz-Theorie von Vroom (1964) wird der Anreiz mit der Erfolgswahrscheinlichkeit gewichtet. In Anlehnung an die 'Theory of Planned Behaviour' (Ajzen, 1991) ist davon auszugehen, dass bei der Beurteilung von Gewinnpotenzialen Wahrnehmungsmechanismen und damit auch Wahrnehmungsverzerrungen eine Rolle spielen. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass Innovationen von den wahrgenommenen, mit Erfolgswahrscheinlichkeiten gewichteten Innovationsrenditen abhängen. Innovationstätigkeit kann somit mit der untenstehenden Formel beschrieben werden.

*Innovationstätigkeit*

$$= f \frac{\text{Wahrnehmung (Erfolgswahrscheinlichkeit, Innovationsgewinne)}}{\text{Innovationskosten}}$$

Bezüglich *Wahrnehmung* sind vor allem die Risikoaversion des Unternehmers und das unternehmerische Klima im sozialen Umfeld, also eine innovationsfreundliche Stimmung, beispielsweise in Form von gesellschaftlicher Akzeptanz von unternehmerischem Scheitern, von Bedeutung. Die *Erfolgswahrscheinlichkeit* steigt, respektive das Risiko sinkt mit besserer Marktkenntnis, mit fundierten Datengrundlagen, mit der Stabilität/ Berechenbarkeit des Umfeldes sowie mit einer gesteigerten Mitwirkung/ Förderung durch das Umfeld. Die letzten zwei Faktoren (Stabilität und Mitwirkung) sind vor allem bei Innovationen in

Netzwerken, also dort, wo mehrere Unternehmen sich gemeinsam an einer Innovation beteiligen, von grosser Bedeutung. *Innovationsgewinne* werden gefördert durch die Schützbarkeit der Innovation, deren Kommerzialisierbarkeit respektive die Generierung und Abschöpfung einer höheren Zahlungsbereitschaft unter anderem durch Marktgrösse und Marktzugang, und damit der Internalisierbarkeit des generierten Innovationsnutzen. Schliesslich sind die *Innovationskosten* abhängig von den Ressourcen- und den Regulierungskosten sowie der Teilbarkeit der Kosten mit anderen Partnern beispielsweise in Netzwerken.

## 2 Herausforderungen touristischer Innovationen

### 2.1 Beispiele touristischer Innovationen

Grundsätzlich können Innovationen durch Private, durch den Staat oder gemischtwirtschaftlich initiiert werden. Die Abschnitte 2.1.1 bis 2.1.3 zeigen ausgewählte Beispiele privater, staatlicher und gemischtwirtschaftlicher Innovationen. Daraus werden erste Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte abgeleitet.

#### 2.1.1 Private Innovationen

Hinter dem Rockresort Laax, dem Jungfrau Marathon und dem Europapark stecken innovative private Akteure, die mit privatwirtschaftlichen Mitteln für Innovationen in der Tourismusbranchen sorgen. Tabelle 2 bis Tabelle 4 listen Fakten und Merkmale dieser Innovationsprojekte auf.

Tabelle 2: *Privatwirtschaftliches Referenzprojekt: Rockresort Laax*

Rockresort Laax	
<b>Fakten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 kubische Gebäude, Hotel mit 75 Betten, 160 möblierte Wohnungen mit insgesamt 925 Betten, 800 Parkplätze, 6 Gastronomiebetriebe, 14 Shops</li> <li>• Investition: rund CHF 100 Mio.; Eigen- und Fremdfinanzierung; Bauträgerschaft bei Baugesellschaft "Weisse Arena Gruppe &amp; Falkenstein Chur AG"</li> <li>• Kaufpreis der Wohnungen: ab CHF 500'000 (buy-to-use-and-let)</li> </ul>
<b>Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriertes Resort mit durchgehenden Wertschöpfungsketten, Fokus auf Kundenbedürfnisse</li> <li>• Innovationsgrad: Ähnliche Projekte bestehen bereits im Ausland; Marktdurchdringung in der Schweiz</li> <li>• Effekte werden in der ganzen Region Flims, Laax und Falera ausgelöst (spill-over Kaufkraft)</li> <li>• Ein Lead-Unternehmen mit kritischer Grösse als Treiber: Weisse Arena Gruppe</li> <li>• Weisse Arena Gruppe: integrierter Dienstleistungsanbieter von alpinen Wintererlebnissen, Generierung von Einnahmen entlang der Dienstleistungskette, Internalisierung von Netzeffekten möglich</li> <li>• <b>Fokus: Produkt- und Prozessinnovation</b></li> </ul>

Tabelle 3: *Privatwirtschaftliches Referenzprojekt: Jungfrau Marathon*

Jungfrau Marathon	
<b>Fakten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mischung aus Sportveranstaltung und persönlicher Grenzerfahrung; jährlich wiederkehrender Event; Unterhaltung: 20 Musikformationen auf der Strecke, 4'000 Startplätze</li> <li>• Veranstalter: Verein, Eigenes Organisationskomitee mit starker Vertretung der Region und der Jungfraubahnen</li> <li>• Budget: CHF 1.2 Mio., Hauptsponsoren: SwissLife, Jungfraubahnen, Migros, Mizuno, 1'000 m Bandenwerbung, internationale Medienaufmerksamkeit, Wertschöpfung durch den Event: CHF 4.0 Mio., Umsatz ausgelöst durch den Event: CHF 6.0 Mio. (hochgerechnet aus einer Wertschöpfungsstudie des Jungfrau Marathons)</li> </ul>
<b>Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsgrad: Einmaligkeit durch unverwechselbare Szenerie</li> <li>• Befristetes, aber wiederkehrendes Tourismusprodukt</li> <li>• Wertschöpfung wird in der ganzen Destination ausgelöst</li> <li>• Jungfraubahnen und Vertreter des regionalen Sport- und Tourismus als Treiber</li> <li>• Internalisierung von Netzeffekten möglich</li> <li>• <b>Fokus: Produkt- und Marktinnovation</b></li> </ul>

Tabelle 4: *Privatwirtschaftliches Referenzprojekt: Europapark Rust*

Europapark Rust	
<b>Fakten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Mio. Besucher jährlich, ø Aufenthalt pro Besuch: 8.5 h, 79% wiederkehrende Besucher, 3'000 Angestellte, 13 europäische Themenbereiche, mehr als 100 Attraktionen und Shows integriert in die Gestaltung der Themenbereiche</li> <li>• Akteure: Mack Familie, Firma Mack KG; 1780 gegründet für den Bau von Fuhrwagen, Postkutschen, ab 1920 Konstruktion von Fahranlagen für Jahrmärkte</li> <li>• Investitionen: Seit 1975 (Eröffnung) ca. EUR 550 Mio., jährlich unterschiedlich (2007: ca. EUR 15 Mio., 2008: ca. EUR 50 Mio.), Investitionen erfolgen grösstenteils in die Infrastruktur der Themenbereiche</li> </ul>
<b>Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harter Wettbewerb und hoher Innovationsdruck insbesondere bei Freizeitparks</li> <li>• Kritische Grösse des Unternehmens erreicht: geschätzter jährlicher Umsatz ca. EUR 250 Mio.</li> <li>• Erstellung der Bahnen durch MACK Rides GmbH und Co. KG, innovative Fahrerlebnisse können durch Park-/ Bahnproduktion in der gleichen Unternehmensgruppe effizient entwickelt werden (pull-push Neukonzeption)</li> <li>• Internalisierung der Innovationen über die Wertschöpfungskette möglich, wodurch alle Einnahmen in ein Unternehmen fliessen</li> <li>• <b>Fokus: Produktinnovation</b> (ursprünglich aus einer anderen Kompetenz: Fahranlagen)</li> </ul>

Diese drei Beispiele zeigen auf, dass die privatwirtschaftlichen Akteure über ganz bestimmte Eigenschaften verfügen, die Innovationsprojekte ermöglichen. In allen Fällen handelt es sich jeweils um (1) ein in seinem unmittelbaren Umfeld dominantes Unternehmen, welches (2) über alle oder wesentliche Elemente der Wertschöpfungskette verfügt, (3) Destinationseffekte (Umwegrenditen, Bekanntheitseffekte, etc.) internalisieren kann respektive selbst eine Destination ausmacht, (4) in der Branche überdurchschnittlich gross ist und damit die Innovationrenditen ausreichend internalisieren kann sowie (5) genügend Kraft (Budget und Marke) für die Finanzierung von Trial-and-Error-Prozessen verfügt und sich somit die Kosten von einzelnen Fehlentscheiden leisten kann.

### 2.1.2 Staatliche Innovationen

Als staatliches Innovationsprojekt wird beispielhaft die Einführung des SBB Taktfahrplans in Tabelle 5 beschrieben. Dieses Projekt war Vorreiter der Grundidee der Bahn 2000 und hat damit noch heute einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung des öffentlichen Zugnetzes.

Tabelle 5: Staatliches Referenzprojekt: SBB Taktfahrplan

SBB Taktfahrplan	
<b>Fakten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakten: Vereinfachender Fahrplan der SBB entwickelt zwischen 1971 und 1972; eingeführt 1982; in Anlehnung an den niederländischen Taktfahrplan adaptiert, Innovation im Schweizer Markt; ausgelöst durch den verstärkten Wettbewerb und die Rezession der 1970er Jahre, breiteres Strassennetz; Autos und Busse nahmen an Bedeutung zu</li> <li>• Akteure: Entwicklung und Umsetzung durch u.a. Samuel Stähli und Max Rietmann, zwei Angestellte der SBB</li> </ul>
<b>Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgelöst durch Wettbewerbsdruck; neue Transportarten nahmen an Bedeutung zu</li> <li>• hohe Investitionen in Systementwicklung, Steuerung und Anpassung der Infrastrukturen</li> <li>• Innovation im Bereich des klassischen Service Public</li> <li>• Der Taktfahrplan und die Bahn 2000 werden als die beiden Hauptinnovationen der SBB in den letzten 30 Jahren angesehen</li> <li>• <b>Fokus: Grundlegende Prozessinnovation/ Produkt- respektive Dienstleistungsinnovation</b></li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Hürlimann 2008

Das Fazit wird in Abschnitt 2.1.3 zusammen mit den Schlussfolgerungen der gemischtwirtschaftlichen Innovationen gezogen.

### 2.1.3 Gemischtwirtschaftliche Innovationen

Gemischtwirtschaftliche Innovationen umfassen alle Initiativen und Projekte, welche durch private Unternehmen mit aktiver Beteiligung und direkter Unterstützung des Staates (Finanzen, Mitarbeit in Form von Koordinations- und Genehmigungsprozessen) zu konkreten Innovationen geführt haben.

*Tabelle 6: Gemischtwirtschaftliches Referenzprojekt: Human Powered Mobility*

<b>Human Powered Mobility</b>	
<b>Fakten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z. B. Mountainbikeland Schweiz</li> <li>• Ziel: Planung und Realisierung von zwei nationalen MTB-Routen und ca. 15 MTB-Highlights (Mehrtagestouren); Vernetzung der MTB-Angebote mit dem ÖV und touristischen Angeboten; Kommunikation der MTB-Angebote für Individual- und Pauschalreisende per Internet und Print.</li> <li>• Akteure: Stiftung Veloland Schweiz</li> <li>• Bewilligte Mittel: CHF 700'000 durch Innotour</li> </ul>
<b>Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation betrifft die Grundinfrastruktur für verschiedene Produkte</li> <li>• fehlendes Potenzial für die Abschöpfung der Innovationsrenditen, da nur ein Wertschöpfungskettenelement mit Infrastrukturcharakter</li> <li>• Mit Netzwerkcharakter und damit kritischer Grösse für Erreichung von Netzeffekten, die von Privaten alleine nicht erzielt werden können</li> <li>• Ganze Destination, Routen und Destinationsnetzwerke betreffend</li> </ul>

Staatliche sowie gemischtwirtschaftliche Innovationsprojekte, die nachhaltig in dem Sinne sind, dass sie längerfristig Bestand haben und über Anschlussprojekte und -Produkte eine Wirkung haben, betreffen (1) die überbetriebliche Ebene, (2) Leistungen und Güter mit öffentlichem Charakter zu welchen andere Akteure und Unternehmen Zugang haben und durch welche sie und andere Destinationen einen Nutzen erzielen können sowie (3) Grund- bzw. Netzinfrastrukturen respektive Transaktionsschnittstellen.

### 2.1.4 Schlussfolgerung

Mithilfe dieser Beispiele zeigen sich zwei Erkenntnisse, welche für die weitere Diskussion relevant sind.

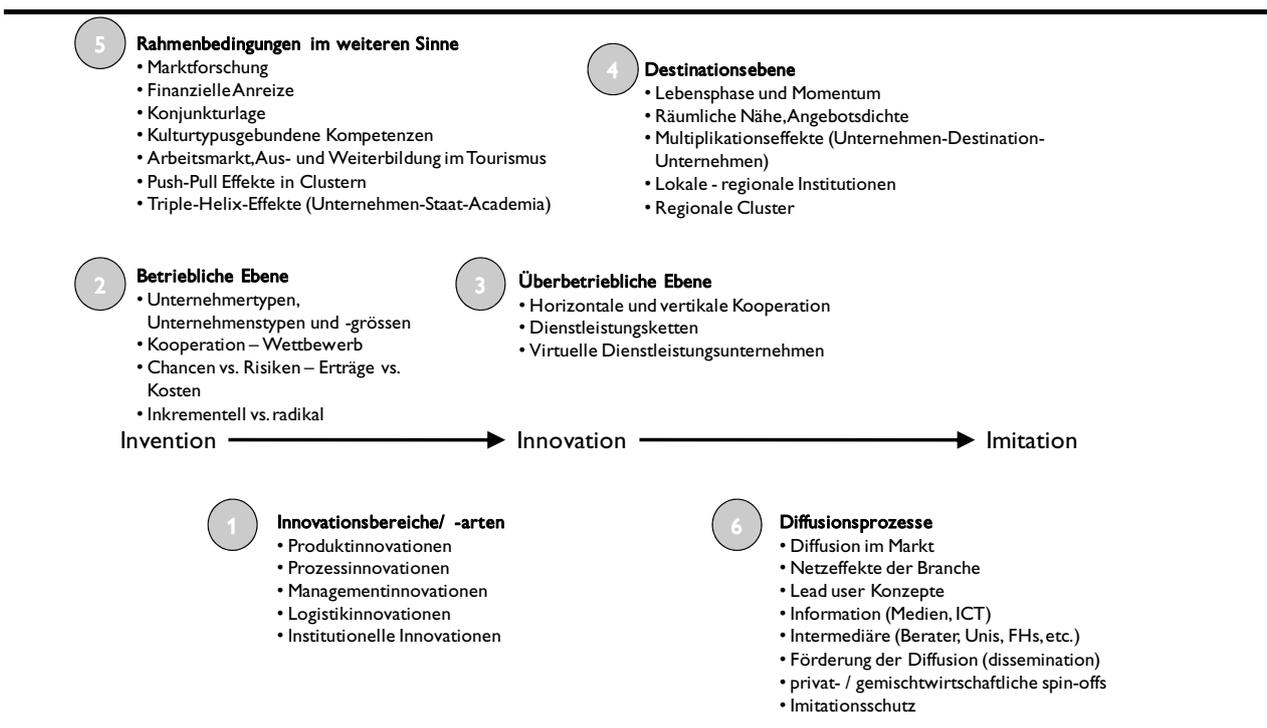
1. Durch Privatunternehmen finanzierte und realisierte Innovationen stellen die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens in den Vordergrund. Das Unternehmen investiert bewusst in ein risikobehaftetes Projekt und erwartet bei einem Erfolg eine hohe Rendite für sich selbst. Die Abschöpfung der Rendite ist für den privaten Akteur dann möglich, wenn er über wesentliche Elemente der Wertschöpfungskette verfügt. Vermehrt stehen Produktinnovationen und Marktinnovationen im Fokus.
2. Staatlich und gemischtwirtschaftlich (co-)finanzierte Innovationen setzen auf der überbetrieblichen Ebene an, fordern mehrere Unternehmen und Institutionen und weisen diffuse Renditemechanismen auf. Dies bedeutet, dass eine Internalisierung der Renditen mehr Unternehmen und Institutionen begünstigt, die auf diesen Netzinfrastrukturen aufbauen, als nur diejenigen, die sich ursprünglich an den Kosten beteiligt haben.

## 2.2 Innovationen im Tourismus

### 2.2.1 Literaturüberblick

Ausgehend vom in Abschnitt 1.5.2 diskutierten Innovationsprozess, welcher die Schritte Invention, Innovation und Imitation enthält, sowie von den Beispielen in Abschnitt 2.1 werden insgesamt sechs Themen identifiziert, die für Innovationen im Tourismus relevant sind (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Themenüberblick zu Innovationen im Tourismus



## 1) Innovationsbereiche/ -arten

Das erste zentrale Thema befasst sich mit den Arten und Bereichen von Innovationen. Hjalager (2002) unterscheidet in der Tourismusforschung

- Produktinnovationen
- Prozessinnovationen
- Managementinnovationen
- Logistikinnovationen und
- institutionelle Innovationen.

Diese Unterscheidung stützt sich weitgehend auf die von Schumpeter (1952) in Abschnitt 1.5.1 dargestellten fünf Arten von Innovationen. Es zeigt sich, dass Innovationen im Tourismus weitgehend vergleichbar sind mit Innovationen in anderen Dienstleistungsbranchen. Was speziell aufgrund der oft vorkommenden Standortgebundenheit sowie der Überbetrieblichkeit touristischer Leistungen hinzukommt, sind Logistikinnovationen und institutionelle Innovationen. Diese sind in anderen Branchen auch zu finden, betreffen den Tourismus jedoch in einem besonderem Masse, da wie in den folgenden Abschnitten dargestellt wird, touristische Produkte als Leistungsverbund von Werteketten und somit überbetrieblich sowie mit der Notwendigkeit koordinierender Einheiten erstellt und verkauft werden.

Produktinnovationen konzentrieren sich auf angebotsrelevante Aspekte und sind in der Literatur branchenspezifisch (Johnes & Storey, 1998; Moutinho, 1989) oder aus der Sicht der zu vermittelnden Erlebnisse in der Konsumgesellschaft (Pine & Gilmore, 1999) dargestellt worden. Wie innovative Erlebnisse gestaltet werden können, präsentieren Brunner-Sperdin (2004) aus Nachfragersicht oder Mattson, Sundbo und Fussing-Jensen (2005) aus Anbietersicht und bezüglich der touristischen Produktion. Auch die Informationstechnologie kann helfen, neue Produkte/ Leistungen im Tourismus zu schaffen und auf diese Weise neue Erlebniswerte zu generieren (Stamboulis & Skayannis, 2003).

Prozessinnovationen im Tourismus sind vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie zu finden. Hierzu sind zahlreiche Studien zur Kommunikation, zum Vertrieb und im Verkauf von touristischen Leistungen gesammelt und beurteilt worden, unter anderem durch Buhalis (2000, 2003). Darüber hinaus wird Qualitätssicherung von touristischen Dienstleistungen oft mit Innovation in Verbindung gebracht (H. Müller, 2006).

Managementinnovationen befassen sich mit der unternehmerischen Fähigkeit, im eigenen Betrieb neuartige Formen der Leistungserbringung und der Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Das Thema umfasst einerseits die Neugestaltung von Unternehmen mithilfe von Geschäftsmodellen (Bieger & Jäger, 2001; Bieger, Laesser, Rohr, & Caspar, 2001) und spricht somit die strategische Ebene an. Andererseits sind ausgewähl-

te Themen rund um die Mitarbeiter und die Organisation zu finden, namentlich Weiterbildung (McDonnell, 2000), Empowerment (Sofield, 2003) und die Anpassung von Organisationsstrukturen (Sundbo, 1997).

Logistikinnovationen betreffen die Veränderung der Wertekette, insbesondere die vertikale Integration von Leistungen und Leistungsträgern in der Tourismusbranche. Durch eine überbetriebliche Zusammenarbeit, Koordination oder Integration der einzelnen Teile sollen höhere Werte und/ oder geringere Kosten erzielt werden. Das Thema ist in der Branche weit bekannt und gilt mittlerweile als ein Grundprinzip im Destinationsmanagement (Bieger, 2005).

Ebenso überbetrieblich, aber nicht nur die Leistungsträger betreffend, sind die institutionellen Innovationen. Sie involvieren meist öffentliche Bereiche/ Güter auf Destinationsebene und bedingen in vielen Fällen staatliche Partizipation. So kann Innovation auch durch eine neue Governance-Struktur in der touristischen Destination gefördert werden, indem beispielsweise implizite und explizite Regeln und Normen in einer Destination zu einer wirksameren Innovationstätigkeit durch alle Beteiligten führen (Nordin & Svensson, 2005). Abschnitt 2.3.3. befasst sich eingehender mit den Themen Logistikinnovationen und institutionelle Innovationen.

#### *Zwischenfazit*

Der Tourismus bringt als Querschnittsfaktor und in einem engen Austausch mit dem externen Faktor (Kunde) und dem öffentlichen Raum (d.h. bezogen auf Standorte/ Destinationen sowie Güter mit öffentlichem Charakter) Innovationen in verschiedenen Bereichen hervor. Die meistgenannten und –untersuchten Innovationen im Tourismus betreffen Produkt- und Prozessinnovationen.

Logistikinnovationen und institutionelle Innovationen, welche die überbetriebliche und Destinationsebene betreffen, sind eher jüngeren Datums und noch wenig erforscht, haben aber eine zunehmende Bedeutung im Tourismus.

## **2) Betriebliche Ebene**

Als zweites Kernthema werden auf der betrieblichen Ebene Innovationsaktivitäten betrachtet. Diese stehen in einem engen Zusammenhang mit den Innovationsarten, gehen aber schwerpunktmässig auf die Akteure ein. Hierzu sind vier Unterthemen anzutreffen:

- Unternehmertypen/ Unternehmenstypen und -größen
- Kooperation vs. Wettbewerb
- Chancen vs. Risiken bzw. Erträge vs. Kosten
- Inkrementelle vs. radikale Innovationen

### *Unternehmertypen*

Bezüglich der Unternehmertypen wird der durch Schumpeter (1934) beschriebene Unternehmer beschrieben, welcher kreativ neue Ideen zu Innovationen entwickelt und somit die Wettbewerbsverhältnisse bewusst oder unbewusst verändert ('schöpferische Zerstörung'). Weniger 'störend' verhält sich der Unternehmer nach Kirzner (1973) und Porter (1980). Dieser fühlt sich durch die Wettbewerbsintensität extrinsisch gezwungen, Innovationen zu entwickeln oder anzuwenden. Sein Ziel ist nicht die Führerschaft im Wettbewerb, sondern sich den Marktverhältnissen möglichst klug anzupassen und aus dieser Situation heraus gezielt Innovationen einzuleiten, was eher dem touristischen Unternehmer in der Schweiz und in Europa entspricht. Hier kann auf eine empirische Studie in Österreich hingewiesen werden, wonach bestätigt werden konnte, dass der Unternehmenserfolg bei Hotels und Sehenswürdigkeiten primär durch Neuentwicklung der Services und sekundär durch Marktorientierung getrieben ist (Klausegger & Salzberger, 2006). Neuentwicklungen der Services zahlen sich aus, können jedoch durch die geringen Budgets der touristischen KMU nicht genügend konsequent verfolgt werden (siehe Abschnitt 2.2.6).

### *Kooperation vs. Wettbewerb*

Eine oft wiederkehrende Frage, die im Rahmen der Innovationsentwicklung gestellt wird, bezieht sich auf den Wettbewerb im näheren Unternehmensumfeld als Treiber. Oder anders formuliert: Treibt der Wettbewerb die Unternehmer dazu, mit Innovationen mitzuhalten oder sind Kooperationen der Nährboden für die Entwicklung (gemeinsamer) Innovationen? Die Frage kann nicht abschliessend beantwortet werden. Die Literatur zeigt verschiedene Resultate, wonach die Wettbewerbsintensität als Treibfeder für Innovation dient. So weisen sehr kleine und sehr grosse Unternehmen und Intermediäre im Tourismus bei Wettbewerb ein stärkeres Innovationsverhalten auf (Scherer & Ross, 1980). Diese Resultate wurden auch bestätigt für Unternehmen im Alpenraum und Asien (Peters, Weiermair, & Leimegger, 2004; Weiermair & Peters, 1998). Eine weitere Studie hat gezeigt, dass je grösser der Wettbewerb, desto stärker die Differenzierungsanstrengungen der Tourismusunternehmen sind (Hoelzl, Pechlaner, & Laesser, 2005). An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die untersuchten Innovationen immer auf betrieblicher Ebene erfasst und untersucht worden sind. Wettbewerbsdruck führt also für die einzelnen Betriebe zu verstärkten Differenzierungsanstrengungen, nicht aber zwingend zu gesteigerten überbetrieblichen Innovationstätigkeiten. Darüber hinaus muss präzisiert werden, dass die untersuchten Innovationen - wie später in diesem Abschnitt unterschieden - vor allem inkrementeller und nicht radikaler Natur waren.

---

### *Chancen vs. Risiken bzw. Erträge vs. Kosten*

Lohnt es sich für ein Tourismusunternehmen, Innovationen zu realisieren? Diese kritische Frage, welche die Entscheidungsträger mit oft beschränkten Budgets beschäftigt, wurde in der Forschung bisher wenig vertieft. Mit der Diskussion um die Erzielung von Innovationsdividenden hat Mansfield (1963) die Frage recht früh in den Raum gestellt. Sie wurde bisher jedoch nur konzeptionell bezüglich der Messung von Innovationen im Tourismus (Pikkemaat & Weiermair, 2004) oder der Analyse des Potenzials von touristischen Innovationen (Weiermair & Peters, 2006) weitergeführt. Schliesslich wurden die Erträge und die Kosten des 'First Mover Advantage' diskutiert (R. Agarwal & Gort, 2001). Inwiefern die Resultate aus Industrien mit Grossunternehmen für eine KMU-Branche übersetzt werden können, ist bis heute noch nicht empirisch belegt worden.

### *Inkrementelle vs. radikale Innovationen*

In der Literatur wird allgemein zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen unterschieden. Während die ersten schrittweise Verbesserungen verursachen, lösen die zweiten grundlegende Veränderungen im Markt und in den Wettbewerbsverhältnissen aus. Ähnlich wie bei der Unterscheidung der Unternehmertypen im Tourismus stellt sich hier die Frage: Erbringen die Tourismusunternehmen grundlegende Innovationen, welche die Branche und die Märkte massgebend beeinflussen (radikal) oder wenden sie bestehende Innovationen in anderen Bereichen an (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologie), um im Wettbewerb mithalten zu können? Die Antwort fällt analog aus: KMUs allgemein meiden Veränderungen und Innovationen (Acs, Acs, & Audretsch, 1990; Morrison, Breen, & Ali, 2003). Innovationen im Tourismus haben grundsätzlich inkrementellen Charakter, weil

1. die Unternehmen über geringe Budgets verfügen und eine rasche Umsetzung anstreben,
2. sie standortgebunden operieren und sich zwingend vernetzt als Teil einer Dienstleistungskette an ein Gesamtprodukt beteiligen, über welches sie keine genügende Bestimmungsgewalt haben,
3. radikale Innovationen in anderen Disziplinen (bspw. Naturwissenschaften, Ökonomie) stattfinden und der Tourismus als Querschnittsdisziplin sich derer bedient,
4. touristische Produkte und Prozesse auch einen hohen Anteil persönlich erbrachter Dienstleistungen enthalten und somit wenig durch technologische Innovationen verändert werden können und
5. sich Imitationen im Wettbewerb unter KMUs eher auszahlen, als grosse Neuerungen anzustreben (Beritelli & Romer, 2006).

**Zwischenfazit**

Im Tourismus werden viele inkrementelle Innovationen auf betrieblicher Ebene eingeführt. Die Marktentwicklungen (Bedürfnisse der Gäste), die Wettbewerbsintensität (Konkurrenzangst) bei gleichzeitig gering wahrgenommenen Innovationskosten treiben die Unternehmen, inkrementelle und begrenzte Innovationen zu verfolgen (Risikovermeidung). Radikale Innovationen durch private Akteure sind dagegen im Tourismus weniger zu finden.

**3) Überbetriebliche Ebene**

Überbetriebliche Innovationen können durch horizontale und vertikale Integration/ Kooperation begünstigt werden. Bei Produktentwicklungen (vertikal) spielen die Kostenersparnisse der Entwicklungsprozesse eine geringe Rolle (Pechlaner, Fischer, & Priglinger, 2006). Hingegen sind zumindest in der Hotellerie motivgetriebene (horizontale) Kooperationen zwecks Innovationsentwicklung belegt worden (Frey, 2002). Grundsätzlich kann bestätigt werden, dass in Kooperationen eingebundene Unternehmen generell innovativer sind (Hotz-Hart, Reuter, & Vock, 2000). Die Kausalitätsrichtung ist dabei offen. Treiben Kooperationen Innovationen voran oder kooperieren innovative und rentable Unternehmen einfach mehr, weil sie sich gemeinsam die Kooperation leisten können?

Neben allgemeinen vertikalen Kooperationen spielt im Tourismus die spezielle Form der vertikalen Integration über Dienstleistungsketten eine zentrale Rolle. Diese wurden allgemein von Porter (1980) beschrieben und durch Bieger (2005) für den Tourismus spezifiziert. Über die vertikale Integration entstehen unter anderem innovative Produkte oder Leistungskomponenten und somit höhere Kundenwerte. Auf diese Weise lassen sich höhere Erträge erzielen. Die "Inwertsetzung" vieler Innovationen erfolgt vielfach innerhalb der gesamten Wertschöpfungs- und Dienstleistungskette. Andere Unternehmen und Akteure profitieren von externen Effekten. Gleichzeitig ermöglicht ein effizientes Schnittstellenmanagement an verschiedenen Stellen der Dienstleistungskette, Kostenersparnisse für eines oder mehrere Unternehmen zu erzielen. Da jeder Tourist immer wieder andere Dienstleistungsketten durch seinen Besuch 'aktiviert', sind in touristische Destinationen eingebettete Leistungen über virtuelle Dienstleistungsunternehmen miteinander verknüpft. Diese sind durch die folgenden Merkmale geprägt:

1. Erbringung einer gemeinsamen Leistungserstellung für den Kunden
2. Aufbau und Nutzung gemeinsamer Ressourcen
3. Unabhängigkeit der Teilunternehmen und somit keine Steuerungsmöglichkeit
4. Bindung auf Zeit (Bieger & Beritelli, 2006)

### *Zwischenfazit*

Überbetriebliche Innovationen finden sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene statt. Die überbetriebliche Ebene im Tourismus wird jedoch stark durch die Standortgebundenheit der Unternehmen geprägt. Deshalb ist überbetriebliche Innovation vor allem auf Destinationsebene zu finden.

#### **4) Destinationsebene**

Die Einbettung der überbetrieblichen Innovation im Destinationsraum liefert eine Reihe von Themen, die direkt mit der Innovationsforschung in Zusammenhang stehen.

Einerseits spielt die zeitliche Dimension eine wichtige Rolle. Entwicklungsphasen von Destinationen und der Zeitpunkt der Innovationstätigkeit führen zu unterschiedlicher Innovationsfreude. So zwingt Stagnation zur Innovation (S. Agarwal, 1994; Buhalis, 2000; Peters & Weiermair, 2000). Auch empirisch wurde am Beispiel von fünfzehn Bündner Tourismusdestinationen über einen Zeitraum von 38 Jahren gezeigt, dass grössere Destinationen eher zur Entwicklung von Innovationen tendieren (Beritelli, 1997).

Andererseits sind die räumliche Nähe zwischen den Unternehmen und die Angebotsdichte in einer Destination ebenso wichtige Determinanten für die Innovationsentwicklung. Es wurde mehrfach bestätigt, dass die regionale Nähe zwischen den Akteuren im Innovationsprozess eine wichtige Rolle spielt (Djellal & Gallouj, 2001; Dümmler & Thierstein, 2002; Tallman, Jenkins, Henry, & Pinch, 2004). In einer Studie alpiner Tourismusdestinationen in Italien wurde im Gegenzug bewiesen, dass eine geringe Kohäsion und wenig Vertrauen unter den Entscheidungsträgern in einer Destination zu mangelnder Kompetenzentwicklung und geringer Bereitschaft zur Zusammenarbeit führen, beide wichtige Innovationstreiber (Cioccarelli, Denicolai, & Francesconi, 2005).

Zusammenhalt, Kommunikation und Vertrauen spielen auch eine zentrale Rolle bei der Multiplikation von Innovationen innerhalb einer Destination, also die Externalisierung unternehmerischer Innovationen auf Destinationsebene und die Internalisierung derselben über die Destination zurück an die Unternehmen. Internalisierungsprozesse dieser Art wurden empirisch untersucht (Sainaghi & d'Angella, 2005), und es kann bestätigt werden, dass einzelne Unternehmer im Austausch mit anderen Akteuren Innovationen auf Destinationsebene vorantreiben können (Volo, 2005)

Oft wird touristischen Destinationen Clusterähnlichkeit nachgesagt. Tatsächlich gibt es gerade in Bezug auf Innovationsentwicklung und -implementierung eine Reihe von Parallelen zwischen regionalen Clustern und touristischen Destinationen. So sind sowohl regionale Clusterunternehmen als auch Leistungsträger in Destinationen mit ihrem organisationalen Wissen miteinander verbunden. Kenntnisse über Märkte, über die Leistungs- bzw. Produkterstellung, über Vertriebswege und -partner und vieles mehr werden über Erfahrungen einzelner Unternehmen und deren Mitarbeiter erlangt. In einem Cluster findet

das über räumlich sich nahe befindende, miteinander durch den oft vertraglich geregelten Produktions- und Leistungsverbund, oft auch über einen längeren Zeitraum statt. In einer touristischen Destination sind explizite Verträge vorhanden aber nicht ausschliesslich für das gemeinsame Lernen und Wissen zuständig. Hier spielt die Gemeinschaft und die oft impliziten Regeln und Normen der lokalen Kultur über die sogenannte Sozialisation im Wissensmanagement (Nonaka & Takeuchi, 1995) eine wichtige Rolle. Kenntnisse und Fertigkeiten werden auch generationenübergreifend weitergereicht und vermittelt. Clustern und Destinationen ist bezüglich Lernen und Wissen gemeinsam, dass letzteres nicht nur zwischen Mitarbeitern und Abteilungen, sondern auch unternehmensübergreifend, räumlich bedingt und zeitlich unbefristet stattfindet.

Cluster und Leistungsträger in Destinationen entwickeln und finanzieren Innovationen gemeinsam (Bieger & Scherer, 2003; Thierstein, Schedler, & Bieger, 2000). Schliesslich hat intellektuelles Humankapital einen Einfluss auf die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Destinationen (Ritchie & Crouch, 2003). Lundquist und Power (2002) haben vier Typen von Clusterbildung unterschieden: (1) industriegetriebene Cluster, (2) top-down, durch Staat entwickelte (3) visionäre Projekte und (4) kleine, geographisch gestreute und zeitlich begrenzte Cluster. Touristische Destinationen sind in ihrem Wesen industriegetriebene Cluster, die jedoch räumlich eingebettet sind und durch staatliche Rahmenbedingungen mitgestaltet werden.

Aber nicht nur öffentliche Institutionen wie bspw. die Gemeinden oder Kantone beteiligen sich (wenn oft nur indirekt) an Innovationsprozesse. Auch DMOs (Destination Management Organisation, frühere Tourismusvereine) koordinieren Innovationen innerhalb von Destinationen und senken die Transaktionskosten der überbetrieblichen Kooperation (Pechlaner et al., 2006).

#### *Zwischenfazit*

Im Gegensatz zur wettbewerbsgetriebenen Innovation auf betrieblicher Ebene, ist auf Destinationsebene Kooperation und kollaboratives Verhalten von grosser Bedeutung. Die Multiplikation einzelbetrieblicher Innovation auf Destinationsebene und im Gegenzug die Internalisierung von Destinationsinnovationen auf betrieblicher Ebene finden statt und werden durch Netzwerkeigenschaften gefördert wie interpersoneller Austausch, Vertrauen, räumliche Nähe.

#### **5) Rahmenbedingungen im weiteren Umfeld**

Wenn man das Blickfeld weiter öffnet, sind im weiteren Umfeld eine Reihe von Faktoren für die Innovation im Tourismus massgebend.

Einerseits widmet sich die gängige Literatur intensiv der Rolle der Marktforschung als grundlegende Determinante für erfolgreiche Innovationsentwicklung. So wurden die Be-

wertung von Produkteigenschaften durch die Kunden (Pospiech, 2004), die Zuhilfenahme von Trendanalysen (Weiermair, Peters, & Frehse, 2005) oder bessere Informationen über Wettbewerber, Kundenbedürfnisse und Trends sowie bessere Interpretation der Daten (Hoelzl et al., 2005) als Erfolgstreiber für Innovationen untersucht.

Andererseits beeinflusst auch die Konjunkturlage die Innovationstätigkeit (Weigand, 1996). Wichtig in diesem Kontext ist für den Tourismus vor allem die Situation auf dem Arbeitsmarkt sowie die Haltung und Motivation der Mitarbeiter zu Innovationen (Auer & Edlinger, 2006). Grundlage für eine solide Innovationsentwicklung ist komplexes, eingebettetes und implizites Wissen (Grant, 1996), welches sowohl auf betrieblicher Ebene als auch auf Destinationsebene (Asheim & Isaksen, 2000) zu Fähigkeiten und Kompetenzen weiterentwickelt werden kann (Prahalad & Hamel, 2003; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Ein weiterer für Innovationen massgebender Faktor ist der 'externe Faktor', also der Kunde. Die Integration des Kunden/ Gastes im Innovationsprozess, beispielsweise in der Leistungsentwicklung, wird im Zusammenhang mit der Marktorientierung erwähnt. Ansatzpunkte für die Kundenintegration wurden eigens für den Tourismus entwickelt (Walder & Pospiech, 2006). Generell kann davon ausgegangen werden, dass der Kunde bei der Innovationsentwicklung eine weniger wichtige Rolle spielt als bisher vermutet (Dethlefsen, 2000; Evangelista & Sirilli, 1998) und Innovationen eher durch Angebotspush als durch Nachfragepull entstehen (Bieger & Laesser, 2009).

Schliesslich wurde in neuester Zeit in der Forschung das "Triple-Helix-Modell" als integrativer Ansatz vorgestellt. Es postuliert, dass die Unternehmen, der Staat und die Forschung (Academia) gemeinsam Innovationen wirksamer und effizienter vorantreiben können (Leydesdorff, 2000, 2006; Leydesdorff & Meyer, 2003). Eine entsprechende Anwendung auf den Tourismus ist jedoch bis dato noch nicht erfolgt.

#### *Zwischenfazit*

Insbesondere vier Faktoren beeinflussen die Entwicklung touristischer Innovationen: (1) Marktforschung, (2) Konjunktur, (3) Integration des Kunden und (4) Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Staat und Forschung.

Ein innovationsfreundliches Klima besteht aus einem guten Zugang zu nützlichen Informationen und den Fähigkeiten, Informationen und Wissen wertsteigernd einzusetzen. Der Staat kann bei den Rahmenbedingungen im weiteren Umfeld an zwei Hebeln ansetzen: (1) Branchenkompetenzen für den Arbeitsmarkt fördern und weiterentwickeln (Aus- und Weiterbildung) sowie (2) Informationen zu nützlichem Wissen verarbeiten und zugänglich zu machen (Forschung und Entwicklung, inkl. Marktforschung)

## **6) Diffusionsprozesse**

Die Diffusion von Innovationen im Markt sind allgemein (Rogers, 1995) und auch speziell im Tourismus (Wöhler, 2006) untersucht worden. Imitation ist Teil des Innovationsprozesses.

ses und ist auch bei Dienstleistungen üblich (Kelly & Storey, 2000). Speziell im Tourismus haben Untersuchungen gezeigt, dass der Unternehmenserfolg mit der Fähigkeit steigt, imitierte Innovationen weiterzuentwickeln (Hoelzl et al., 2005). Bei der Diffusion sind (1) die Bezugsgruppen im Markt, speziell die Frühanwender (Szmigin & Carrigan, 2001), (2) Ausstrahlungseffekte, (3) Passeffekte (d.h. Neues wird honoriert und applaudiert) sowie (4) Kultureffekte (Wöhler, 2006) zu berücksichtigen. Gerade in Zusammenhang mit den Frühanwendern sind sogenannte Lead-User-Konzepte auch im Tourismus ein Thema (Bidmon & Matzler, 2006).

Diffusion erfolgt aber nicht nur marktseitig. Sie wird auch innerhalb der Branche anbieterseitig zuerst durch Referenzieren und Kommunizieren (Dissemination), danach durch Imitieren vollzogen. So sind selbstverstärkende Mechanismen innerhalb verschiedener Branchen untersucht worden (Lundvall, 1988). Speziell begünstigen Netzwerkeffekte und gegenseitige Abhängigkeiten durch Clusterbildung solche Prozesse (Maskell, 2001). Innerhalb von Regionen spielen die Medien und die Informations- und Kommunikationstechnologie eine wichtige Rolle (De Berranger & Meldrum, 2000). Zwischen touristischen Destinationen konnte nachgewiesen werden, dass Change-Prozesse über die gesamte Branche im Schweizer Tourismus mithilfe von Wissensintermediären (Berater, Bildungsinstitutionen, etc.) verstärkt wurden (Beritelli & Reinhold, 2009).

Vor Imitation können sich Tourismusunternehmen nicht schützen. Benkenstein (1998) hält für Dienstleistungsunternehmen fest, dass nur ein eingeschränkter oder nicht existierender Patentschutz besteht. (Massen-)Produkte haben hohe Entwicklungs- und geringe Verankerungskosten im Markt. (Tourismus-)Dienstleistungen hingegen haben im Gegenzug geringe Entwicklungs- und dafür hohe Verankerungskosten im Markt. Beschränkte Schutzmechanismen bestehen in (1) Exklusivverträgen mit Zulieferern, (2) der Sicherstellung einer hohen Dienstleistungskompetenz (Pratschke, 1999), sowie (3) Kundenbindungsmassnahmen/ -programmen (Pompl & Buer, 2006).

### *Zwischenfazit*

Diffusionsprozesse finden mithilfe einer guten Vernetzung in den Destinationen, in Destinationsnetzwerken und innerhalb der Branchen statt. Schutz gegen Imitation durch Wettbewerber (auch aus dem Ausland) gibt es praktisch nicht. Die Kunden spielen eine wichtige Rolle in der Einführung und in der 'Inwertsetzung' von Innovationen. Wissensintermediäre hingegen fördern die rasche Imitation.

## **7) Schlussfolgerungen**

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass Innovationen im Tourismus eine Reihe von Besonderheiten aufweisen, die zu zentralen Herausforderungen der touristischen Innovation führen.

---

Eine **erste Herausforderung** betrifft die in mehreren Stellen erwähnte Überbetrieblichkeit des unternehmerischen Handelns und somit auch der Innovationstätigkeit. Touristische und nicht-touristische Unternehmen sowie öffentliche und halb-öffentliche Institutionen sind miteinander verbunden, weil die Reisenden mehrere Dienstleistungen, sogenannte Dienstleistungsketten, in Anspruch nehmen.

Viele dieser Dienstleistungen sind zudem territorial an eine Destination/ eine Region gebunden. Dies bedeutet eine zusätzliche Rahmenbedingung in der Innovationstätigkeit und stellt somit eine **zweite Herausforderung** dar.

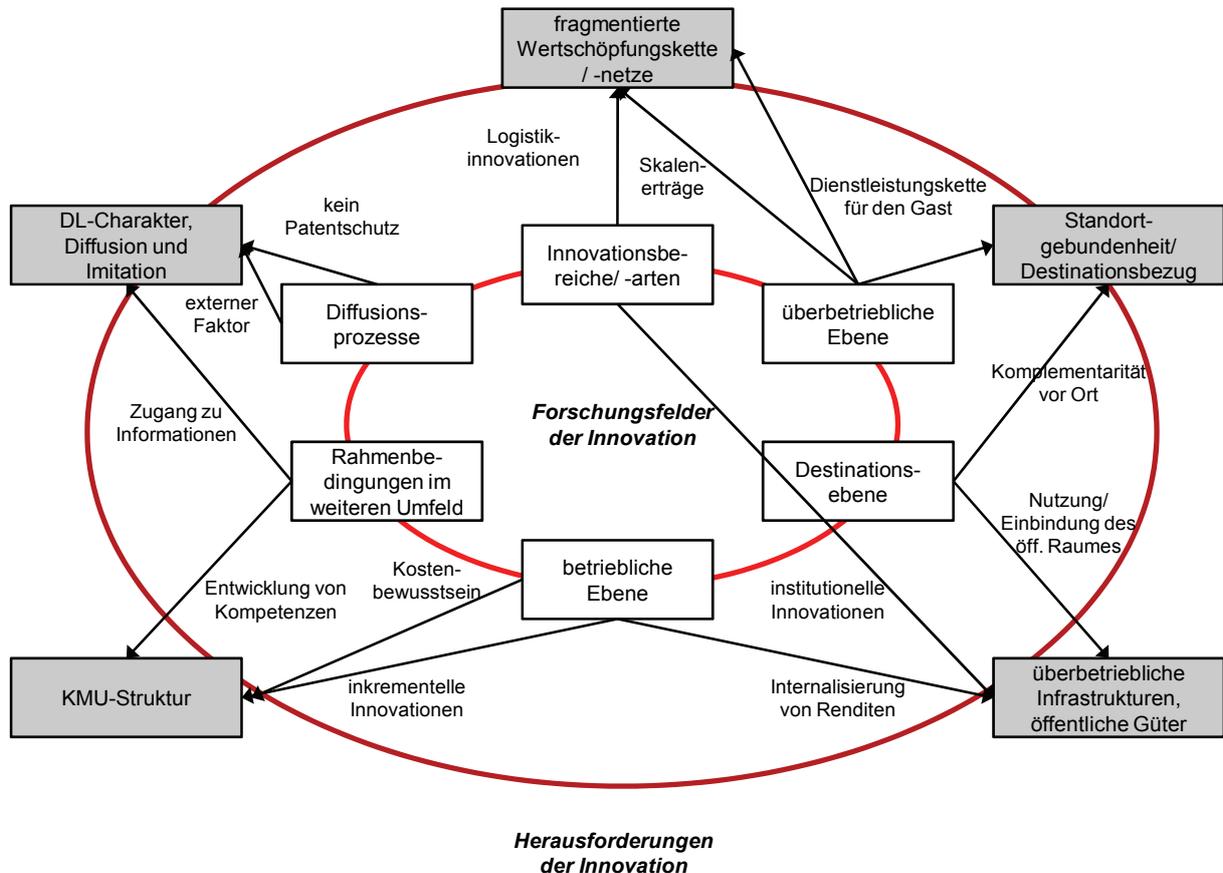
Die **dritte Herausforderung**, die mit der Standortgebundenheit sowie der Überbetrieblichkeit und den damit verbundenen Netzeffekten (vgl. Cluster) verbunden ist, ist die Notwendigkeit, Innovationen mithilfe von und/ oder eingebettet in öffentlichen Gütern zu entwickeln. Marken und Destinations-Governance mit dem Resultat einer klaren strategischen Ausrichtung, aber auch einzelne Produktelemente wie Natur oder Kultur, oder die Organisation und der Zusammenhalt in der Destination wirken auf alle Unternehmen und deren Innovationsbereitschaft.

Die **vierte Herausforderung** ergibt sich aus der KMU-Struktur im Tourismus. Die im Tourismus dominierenden Klein- und mittelgrossen Unternehmen sind nicht nur Ursache für eine weitgehende Fragmentierung der Dienstleistungskette, sondern auch massgebend für knappe Budgets für Innovationen, teilweise innovationsscheues Verhalten, Bevorzugung von inkrementellen vs. radikalen Innovationen und somit ein risikominderndes Imitationsklima. Letzteres wird verstärkt durch den starken Dienstleistungscharakter touristischer Leistungen. Diese sind im Gegensatz zu forschungs- und entwicklungsintensiven Produkten anderer Branchen patentrechtlich praktisch ungeschützt und können jederzeit ohne grossen Aufwand kopiert werden.

**Fünftens** hat die Literaturrecherche gezeigt, dass gerade der externe Faktor (also der Kunde) sich zumindest geringfügig an der Mitgestaltung, später aber massgebend an der Diffusion der Innovationen beteiligt und somit die Imitation beschleunigt. Die fünfte Herausforderung bei touristischen Innovationen stellt somit der Dienstleistungscharakter dar und die damit verbundene grosse Bedeutung der Diffusions- und Imitationsphase.

Die folgende Abbildung stellt die Forschungsfelder der Innovation im Tourismus dar, wie sie im Abschnitt 2.2.1 Literaturüberblick recherchiert und kommentiert worden sind. Daraus lassen sich die fünf Herausforderungen touristischer Innovationen ableiten, welche in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels diskutiert werden.

Abbildung 4: Ableitung der Herausforderungen der Innovation im Tourismus



Quelle: Eigene Darstellung

### 2.2.2 Herausforderung 1: Fragmentierte Wertschöpfungskette und Wertschöpfungsnetze

Eine Besonderheit im Tourismus sind die Wertschöpfungsketten. Diese bestehen in Form von in Netzwerken eingebetteten und potenziell verbundenen Dienstleistungen. Der Kunde entscheidet, diese in Anspruch zu nehmen und konsumiert die daraus entstehenden Dienstleistungsketten, bestehend aus

- Information
- Beratung
- Reservation
- Anreise
- Transporte in der Destination
- Begrüßung/Empfang/Check in
- Information vor Ort
- Beherbergung

- Verpflegung
- Aktivitäten/Unterhaltung
- Rückreise
- Stammkundenpflege

Ein Teil der Dienstleistungskette ist am Wohnort des Kunden, ein Teil auf der Reise und der meistens wertschöpfungsmässig stärkste Teil in Destinationen lokalisiert.

Die Attraktivität einer touristischen Dienstleistungskette hängt dabei nicht nur vom wahrgenommenen Kundenwert der einzelnen Elemente der Dienstleistungskette ab. Vielmehr spielen entlang der Dienstleistungskette wichtige Interdependenzen. So sind für den Kunden Homogenität der gebotenen Leistungen, durchgehende Erlebnis- und Stimmungsketten, aber auch unproblematische Übergänge ("seamless travel") zwischen den Elementen einer Wertschöpfungskette wichtig. Zudem ergeben sich entscheidende Netzeffekte bei den verschiedenen Elementen der Wertschöpfungskette. So steigt die Attraktivität einer Destination durch die Vielzahl und Abwechslung im Bereich der Aktivitätsmöglichkeiten. Die vom Gast nicht benutzten Aktivitäts-, Reise-, und Verpflegungsmöglichkeiten haben im Sinne von Options- und Potenzialnutzen eine grosse Bedeutung für die Gesamtattraktivität.

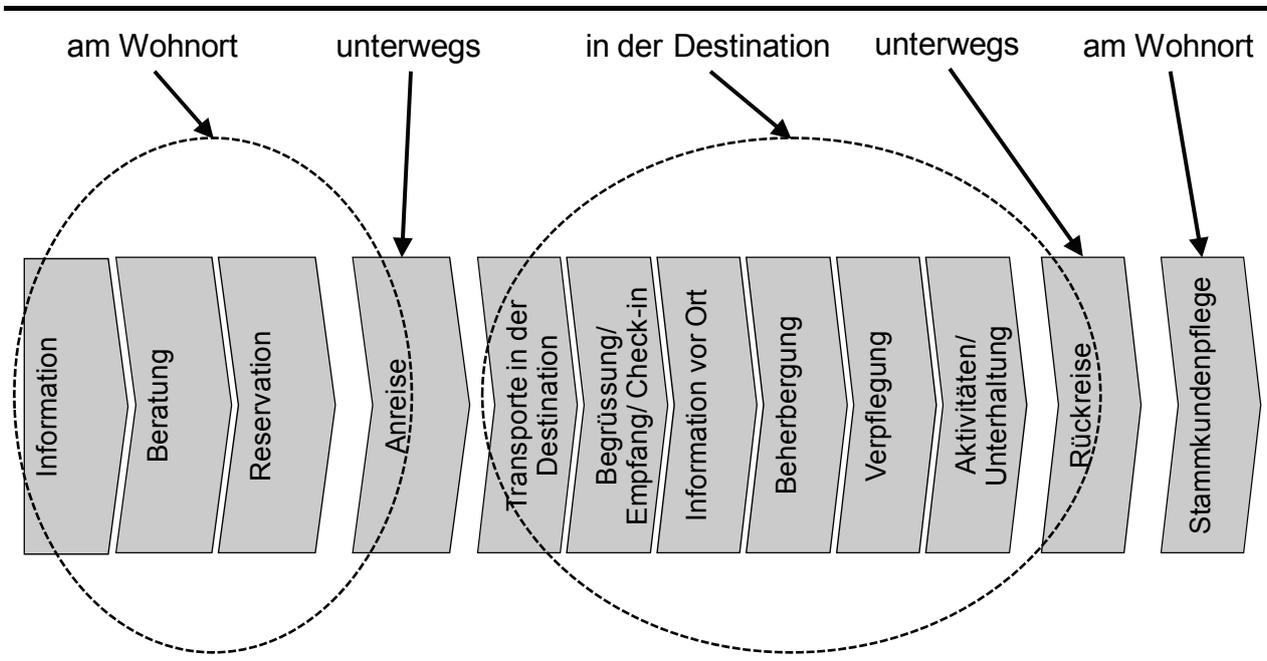
Aus Kundensicht ist damit (1) die Qualität der gesamten Dienstleistungskette und (2) des gesamten Leistungsnetzwerkes und nicht nur die Leistung eines einzelnen Unternehmens massgebend für den wahrgenommenen Kundenwert der Gesamtreise. Die Gesamtleistung einer Reise wird aber selten von einem Unternehmen integriert erbracht. Wenige Ausnahmen sind integrierte Tour Operator wie African Safari Club, die bis auf einzelne Aktivitäten vor Ort alles (Flug, Hotel, Verpflegung, Safari) in einem geschlossenen Leistungssystem erbringen. Gründe für die Fragmentierung touristischer Wertschöpfungsketten und -netzwerke sind technischer und transaktionaler Natur, wie

- die Trennung der Standorte (Destinationsraum und Wohnort des Besuchers),
- die unterschiedlichen notwendigen Kernkompetenzen und Technologien,
- die Abhängigkeit von lokalen Ressourcen, die nicht geteilt werden können (z.B. Safari Park oder Skigebiet) und
- die Notwendigkeit, Varietät auch bezüglich Servicekultur und Leistungskonzepte bieten zu können.

Innerhalb von Wertschöpfungssystemen entsteht ein sogenannter vertikaler Wettbewerb um den Anteil jedes Unternehmens an der Gesamtwertschöpfung. Dabei gibt es keine objektiv richtige Zurechnung der Erträge. Der Anteil eines Unternehmens an der Akquisitionsleistung, den Gesamtkosten der Leistungserstellung oder der Gesamtattraktivität ist kaum berechenbar. Vielmehr hängt die Verteilung der Wertschöpfung von der Monopol-

stellung eines Elementes in der Gesamtdestination und vom direkten Kundenzugang ("Besitz des Kunden") ab. Analog dazu verhält sich die Problematik, Kosten und Erträge der Innovation in der Wertschöpfungskette ermitteln und zurechnen zu können.

Abbildung 5: Touristische Wertschöpfungskette und Netzwerk



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger 2005, IDT 2010

### Zwischenfazit

Touristische Leistungen entstehen in meist unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten und Wertschöpfungsnetzwerken. Innovationen eines Unternehmens haben grosse externe Effekte auf die gesamte Wertschöpfungskette und das Wertschöpfungsnetz. Innovierende Unternehmen können dabei nicht automatisch, sicher und ausreichend die Innovationsgewinne internalisieren.

### 2.2.3 Herausforderung 2: Standortgebundenheit und Destinationsbezug

Der wesentliche Teil der touristischen Wertschöpfungserstellung ist in Destinationen gebunden. Einzelne Unternehmen können dabei nicht einfach ausweichen und sich quasi ein innovativeres Destinationsnetzwerk suchen. Die Standortgebundenheit unterscheidet sich jedoch von Fall zu Fall. Drei Beispiele dienen dazu, unterschiedliche Stufen der Standortgebundenheit zu diskutieren: (1) eine internationale Hotelkette mit eigenständigen Resorts, (2) ein Tour-Operator für Abenteuerreisen, (3) ein Bergbahnunternehmen.

Im ersten Fall kann sich das Unternehmen bestenfalls auf ein breit diversifiziertes Destinationsportfolio stützen mit Resorts in Mexiko, Spanien, Thailand und Ägypten. Risiken und

Schwächen in einer Region können meist mit Gewinnen und Wachstum in den anderen Regionen kompensiert werden. Darüber hinaus können Standards eingeführt, Skalenerträge genutzt und Neuerungen mit höherem Budget und grösserer Reichweite realisiert werden. Die internationale Hotelkette mit eigenständigen Resorts ist nur wenig von den Rahmenbedingungen des Standortes abhängig. Die Notwendigkeit, sich mit lokalen Unternehmen und Institutionen zu vernetzen, ist relativ gering. Die Fähigkeiten und Ressourcen, Innovationen voranzutreiben, sind jedoch vorhanden und werden oft ohne Unterstützung der lokalen Partner oder des Staates eingesetzt.

Der Tour-Operator für Abenteuerreisen ist stärker vom lokalen Umfeld abhängig. Da die Reisen in der Natur-/ Kulturlandschaft angeboten werden und somit eine minimale logistische Vernetzung im Raum notwendig ist, sieht sich der Tour-Operator gezwungen, lokale/regionale Partner zu suchen und sich bis zu einem gewissen Grad an deren Spielregeln zu halten. Falls die Rahmenbedingungen ungünstig ausfallen oder das Geschäft gefährdet ist, kann der Tour Operator versuchen, auf andere Gebiete innerhalb derselben Region oder innerhalb derselben Destination auszuweichen. Da er aber die Kernkompetenz entwickelt hat, den Raum erfolgreich für Erlebnisleistungen zu erschliessen, ist er bis zu einem gewissen Grad standortunabhängig.

Die Bergbahn schliesslich ist am stärksten standortabhängig. Ihr Kernprodukt - Erlebnisse auf einem bestimmten Berg - ist nur dann wettbewerbsfähig, wenn alle weiteren Anbieter in der Destination bereit sind, ihre Elemente der Wertschöpfungskette bereitzustellen und sich auf eine längerfristige, strategische Entwicklung einzulassen. Grössere Produkt- oder Marktinnovationen kann die Bergbahn selbst nur in Zusammenarbeit mit den lokalen Unternehmen und/ oder der öffentlichen Hand umsetzen, da die Leistungserstellung mit einer intensiven Nutzung des öffentlichen Raumes einhergeht (Zugang zum Berg als öffentliche Güter, Berg selbst als Allmendgut). Die Bergbahn kann sich nur teilweise aus dieser 'lokalen Einhüllung' lösen, indem Sie eine neue Bergbahn in einer anderen Region/ in einem anderen Land entwickelt oder kauft. In der anderen Region ist sie aber genau gleich abhängig vom lokalen Netzwerk wie in der ersten Destination. Eine gewisse Unabhängigkeit von den lokalen Netzwerken kann sie erlangen, wenn alle in der Destination angebotenen Leistungen als Konzern/ Holding kontrolliert werden und gleichzeitig keine zu grossen Restriktionen der öffentlichen Hand berücksichtigt werden müssen.

Diese drei Beispiele zeigen auf, dass mit steigender Standortgebundenheit und Destinationsbezug die Abhängigkeit der Unternehmen von den Destinations-Wertschöpfungsketten und -netzwerken steigt.

Destinationen ihrerseits stehen auch im Austausch mit Destinationsnetzwerken. So sind viele Reiseformen nicht denkbar, wenn nicht ein Netz von Destinationen angeboten werden kann. Typische Beispiele sind die Destinationen Luzern, Interlaken und Montreux, die nur im Zusammenspiel die Attraktivität der klassischen Schweiz Rundreisen ausmachen,

oder der Glacier-Express, der auf eine Kette von Destinationen und lebendigen Tourismusgebiete angewiesen ist. In diesem Fall steigert sich die Einbettung der einzelnen Unternehmen in multiple Netzwerke mit zunehmender Produkteinbindung. Innovationsprozesse können auf diese Weise immer weniger durch ein einzelnes Unternehmen vorangetrieben werden.

### Zwischenfazit

Die meisten Schweizer Tourismusunternehmen sind stark an eine oder mehrere Destinationen gebunden. Je stärker ein Unternehmen standortgebunden ist, desto stärker ist es von dessen Netzwerk abhängig und desto weniger ist es fähig, selbständig Neuerungen voranzutreiben. Die Standortgebundenheit erschwert Strukturwandel und Konsolidierung. Unternehmen sind durch ihre Lokalisierung an die Destinationsnetzwerke und deren Innovationskraft gebunden. Zudem ist auch der Wettbewerb zwischen Destinationen nicht ein reiner Wettbewerb, sondern auch eine Form der Coopetition (gleichzeitige Kooperation im Wettbewerb) (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Eine Innovation in einer Destination hat positive Wirkungen auf dessen Destinationsnetzwerk und das Netzwerk aller Destinationen.

### 2.2.4 Herausforderung 3: Überbetriebliche Infrastrukturen und öffentliche Güter

Touristische Nachfrage ist immer auf Attraktionen ausgerichtet. Die meisten Attraktionen sind in Form von Natursehenswürdigkeiten oder kulturellen Städten quasi-öffentliche Güter. Alle Destinationen sind abhängig von der Infrastruktur vor Ort. Diese bestehen in Form von Verkehrs-Zugängen, aber auch Informationsdatenbanken, Marken etc.

Abbildung 6: Destinationsgüter und touristische Ressourcen



Attraktionen und Infrastrukturen sind der Kern von Tourismusprodukten und Destinationen, von denen das ganze Destinationsnetzwerk abhängt (vgl. auch Keller (2003), der den Staat als Koproduzent im Tourismus beschreibt). Einzelne Infrastrukturen respektive öffentliche Güter weisen für einzelne Unternehmen einen beschränkten Zugang auf (Allmendgüter), andere sind in der gleichzeitigen Nutzung beschränkt (Rivalität im Konsum; vgl. Abbildung 6).

Die Nutzung und Gestaltung von touristischen Leistungen innerhalb von Destinationen ist geprägt durch drei Phänomene, die nicht nur den Kontext des Zusammenlebens prägen, sondern auch die Fähigkeiten, Innovationen effizient und wirksam voranzutreiben.

1. Tragik der Allmende ("tragedy of the commons") (Hardin, 1968). Öffentliche Güter oder natürliche Ressourcen werden übernutzt, weil kein Preis dafür festgelegt ist und Verfügungsrechte nicht oder unklar geregelt sind.
2. Gefangenendilemma (Axelrod & Hamilton, 1981). Fehlende Informationen unter den Akteuren führen zu einer kurzfristigen Optik, in welcher das Wohl des Einzelnen im Vordergrund steht. Initiativen, in denen beispielsweise Innovationen initiiert und realisiert werden, werden als zweitrangig eingestuft.
3. Public choice/ collective action (Olson, 1965). Trittbrettfahrer-Verhalten in Gemeinschaften wird vor allem durch kleine, schwach ausgestattete Akteure gelebt. Kollektive Güter werden weniger anerkannt (1) je grösser die Gruppen (je mehr Akteure), (2) je homogener diese sind (je ähnlicher die Akteure sind, desto beschränkter ist ihr persönliches Netzwerk, desto geringer ist die Reichweite der Interessengruppe (Oliver & Marwell, 1988)) und (3) je weniger institutionelle Strukturen das Verfolgen gemeinsamer Ziele ermöglichen. Diese drei Bedingungen finden sich in ausgeprägtem Masse in touristischen Destinationen (Olson, 1965).

Neuere Studien haben gezeigt, dass aber paradoxerweise die Anzahl Akteure die Wahrscheinlichkeit für kollektive Handlungen erhöht, da die Betroffenen alle zusammen über mehr Ressourcen verfügen als Gruppen mit weniger Akteuren, oder anders formuliert, für eine grosse Gruppe reicht der Aufwand von 5% der Akteure, während bei einer kleinen Gruppe 100% der Akteure sich beteiligen müssen. Eine gemeinsame Handlung auszulösen ist bei einer grossen Gruppe leichter als bei einer kleineren Gruppe - bei gleichbleibenden Kosten. Eine grosse Gruppe kann mehr Ressourcen und - unter entsprechender Heterogenität - eine wirksamere soziale Organisation einsetzen. (Oliver & Marwell, 1988). Übersetzt auf die Tourismusbranche führt die beschränkte Grösse von Wertschöpfungsketten und von Akteuren in touristischen Destinationen sowie deren geringen Organisationsgrad (intern) und Vernetzungsgrad mit anderen Destinationen und Branchen (extern) zu genau den oben genannten Einschränkungen kollektiver Handlungen. Anders formuliert, schlecht organisierte, mit wenigen und schlecht vernetzten Akteuren ausgestattete Destinationen und deren Tourismusbetriebe können nicht anders als bei der Innovation im

Rahmen von öffentlichen Gütern und im öffentlichen Gütern scheitern oder nur ungenügende Resultate erbringen.

### *Zwischenfazit*

Alle Unternehmen in einer Destination und die Destination selbst sind abhängig von der Entwicklung und Innovation der quasi-öffentlichen 'Destinationsgüter'. Innovationen bei diesen quasi-öffentlichen Destinationsgütern wirken sich besonders breit im ganzen Destinationsnetz aus. Umgekehrt sind Investitionen in diese Innovationen ungenügend, weil es sich um öffentliche Güter handelt, bei denen Innovationserträge nicht internalisiert werden können.

### **2.2.5 Herausforderung 4: KMU-Struktur**

Vor allem in traditionellen Tourismusgebieten ist das Tourismusangebot durch KMUs geprägt (Weiermair et al., 2005). Dies ist auf die dezentrale unternehmerische Aufbauphase des Tourismus vor teilweise über 100 Jahren zurückzuführen. Im Wettbewerb zu zentral durch Grossunternehmen geführten Destinationen (vgl. USA oder Whistler) oder auch destinationsähnlichen Produkten wie Kreuzfahrtschiffe oder Themenparks, kämpfen touristische Destinationen, wie wir sie in der Schweiz und in Europa kennen, mit einer Reihe von Nachteilen, welche Innovationen beschränken. (Bieger, 2005; Keller, 2004).

1. Transaktionskosten und operativer Alltag: Die fragmentierte Wertschöpfungskette ist vor allem für die Dienstleistungen vor Ort von Kleinunternehmen, bestenfalls mittelgrossen Unternehmen geprägt. Diese Unternehmen müssen sich je nach Zielgruppe mit zahlreichen anderen Unternehmen koordinieren. Die Transaktionskosten zur Leistungserbringung sind dabei sehr hoch. Die notwendige Zeit und Mühe, um innerhalb der Netzwerke einer Destination gemeinsam neue Lösungen zu erarbeiten, neue Leistungen zu entwickeln und neue Märkte zu bearbeiten, fehlt. Die Geschäftsleiter sind durch den operativen Alltag absorbiert ("world of work"), während Innovation vor allem durch Lernen und Entdecken ("world of discovery") ermöglicht wird. Um den Wechsel von der Arbeitswelt zur Entdeckungswelt zu erleichtern, sind destinationsexterne Institutionen und Akteure notwendig (Morrison, 2003).
2. Mangelnde Skalenerträge: Die meisten Betriebe können aufgrund ihrer geringen Kapazitäten und der grossen Heterogenität des Angebots nicht auf Skalenerträge setzen. Horizontale Kooperationslösungen, in denen beispielsweise zwei Hotels die Wäscherei-Aufträge bündeln, um Kosten zu sparen, reichen nicht genügend weit, um wirkliche Effizienz zu erzielen (Bieger, Beritelli, & Weinert, 2004). Innovationen lassen sich auf diese Weise nicht finanzieren.
3. Lifestyle-Entrepreneur: Häufig sind dabei dem Strukturwandel und der Konsolidierung Grenzen gesetzt durch das Phänomen des Lifestyle-Entrepreneurs (Weiermair

& Kronenberg, 2004). Viele Unternehmer im Tourismus verfolgen nicht die Rendite als erstes Ziel. Touristischer Unternehmer zu sein, ist Teil ihres Selbstkonzeptes. Rein ökonomische Argumente und Mechanismen wirken somit nicht. Phänomene wie Selbstausbeutung, zu später Verkauf oder zu hohe Verkaufsforderungen für Unternehmen, weil auch emotionale Werte in den Verkaufspreis eingerechnet werden (Zellweger, 2006), verhindern Innovations- und Konsolidierungsprozesse auf der Basis ökonomischer Logik.

#### *Zwischenfazit*

Die KMU-Problematik im Tourismus führt zu hohen Transaktionskosten und geringen Renditen. Da in den Wertschöpfungsketten eine fehlende Teilbarkeit der Innovationskosten besteht und der operative Alltag die Unternehmer absorbiert, wird oft das Bild des Lifestyle-Entrepreneurs gelebt, der vordergründig persönliche und nicht unternehmerische Ziele verfolgt. Anreize zur Innovation fehlen, allfällige Innovationsgewinne fallen geringer aus als deren Kosten.

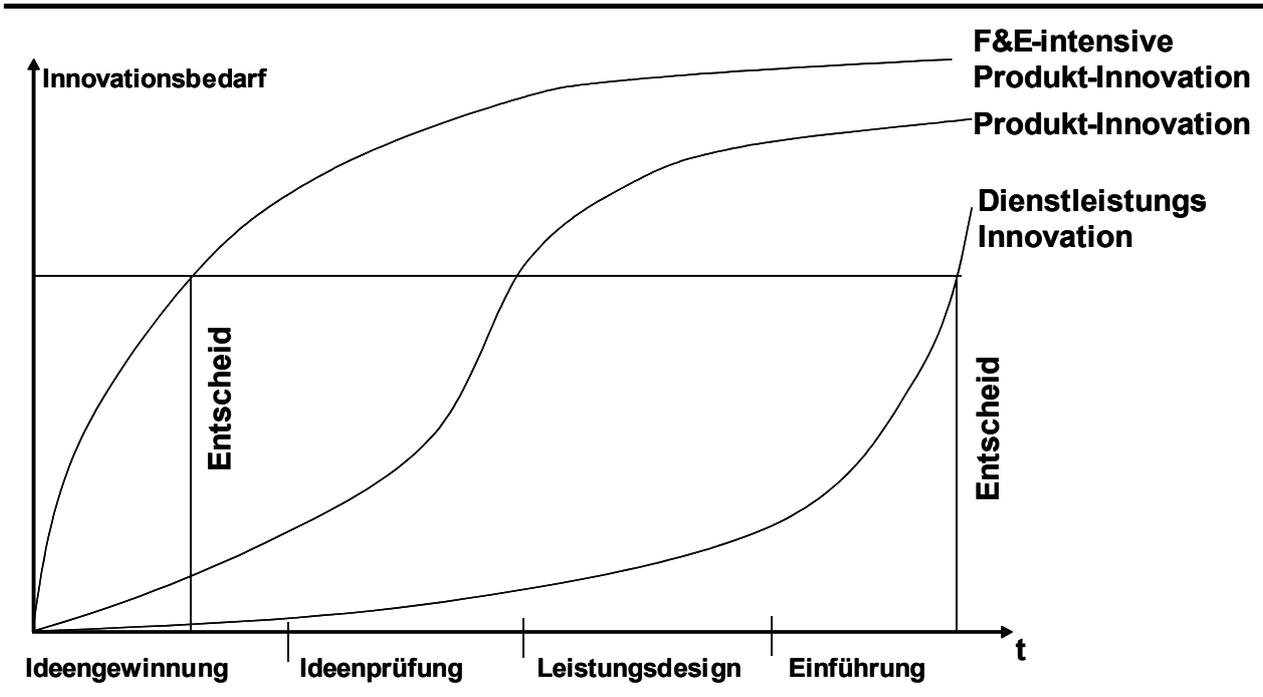
### **2.2.6 Herausforderung 5: Dienstleistungscharakter und Bedeutung der Diffusion und Imitation**

In der Literaturanalyse zu Innovationen im Tourismus wurde aufgezeigt, dass Innovation bei Dienstleistungen, insbesondere im Tourismus, sich von denjenigen in forschungs- und entwicklungsintensiven Branchen oder bei Produktinnovationen wesentlich unterscheiden. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass physische Produkte (z.B. Medikamente) mit hohen Entwicklungs- und geringe Verankerungskosten verbunden sind, während Dienstleistungen geringe Entwicklungs- und dafür hohe Verankerungskosten im Markt aufweisen. Abbildung 7 veranschaulicht diese Erkenntnis.

Innovationsprozesse, welche für Produkte mit hohem Forschungs- und Entwicklungsaufwand (z.B. Pharma, Industriegüter) geführt werden, setzen früh auf eine intensive Beurteilung der Ideen und versuchen, Fehlinvestitionen in teure Entwicklungsprozesse zu vermeiden. Durch eine gründliche Marktforschung wird im Vorfeld geprüft, welche Bedürfnisse und Trends im Vordergrund stehen. Nachdem die Produkte die ersten strengen Phasen überstanden haben, werden diese systematisch und über bewährte Instrumente und Kanäle eingeführt, wobei mithilfe anfänglich hoher Margen die Forschungs- und Entwicklungskosten schnellstmöglich amortisiert werden. Ein ähnlicher Verlauf der Innovationskosten zeigt sich bei Produkten mit weniger F&E-Aufwand (z.B. Softdrinks, Shampoo). Hier wird weniger in die Ideengewinnung oder Ideenprüfung investiert. Der Innovationsgehalt wird mit Design-/ Verpackungskomponenten angereichert, um danach mit teilweise teuren Promotions- und Vertriebsaktivitäten im Markt platziert zu werden. Die Kurve bei der Dienstleistungsinnovation (und insbesondere im Tourismus) sieht gänzlich anders aus.

Hier ist der Aufwand für Ideengewinnung sehr gering. Aufgrund der geringen Marktforschungsbudgets der touristischen KMUs halten sich auch die Anstrengungen für Ideenprüfung und Leistungsdesign in Grenzen. Erst bei der Einführung entstehen hohe Kosten. Die neue Leistung muss am Markt präsentiert (den Gästen vorgestellt) und verankert (die Gäste gewöhnen sich daran) werden.

Abbildung 7: Bedarf/ Kosten während des Innovationsprozesses



Quelle: Bieger et al. 2005 in Anlehnung an Füglistaller 2000

Diese Tatsache führt dazu, dass Tourismusunternehmen sehr wohl kreativ sind und mit einer hohen Innovationsrate Leistungen und Leistungskomponenten auf den Markt bringen. Die Erfolgsquote fällt jedoch sehr gering aus, denn der Diffusionsprozess im Markt kann durch die Unternehmen, welche die Innovation eingeführt haben, nur beschränkt gesteuert werden. Der Tourismusunternehmer experimentiert somit permanent mit inkrementellen Innovationen. Grundlegende Innovationen können dagegen scheitern, weil das für die Implementierung notwendige Geld fehlt.

Zudem sind Innovationen im Dienstleistungsbereich nur schwer oder gar nicht durch Patente schützbar. Innovations- und Monopolisierungsgewinne entstehen damit kaum, weil erfolgreiche Innovationen sofort imitiert werden.

### Zwischenfazit

Innovation im Tourismus beschränkt sich nicht nur auf die Ideengewinnung oder -prüfung. Sie muss auch die Markteinführung und die nachgelagerten Diffusions- und allenfalls Imitationsprozesse einbeziehen.

Diffusion und Imitation erfolgt rasch aufgrund der fehlenden Schützbarkeit vieler Dienstleistungsinnovationen, was die Internalisierung von Innovationsgewinnen erschwert.

## 2.3 Schlussfolgerung

Aus der Literaturrecherche konnten sechs Themencluster der Innovationsforschung ermittelt und diskutiert werden. Dabei ergaben sich fünf Herausforderungen bezüglich Innovation im Tourismus:

1. Fragmentierung der Wertschöpfungskette/ -netze
2. Standortgebundenheit/ Destinationsbezug
3. Überbetriebliche Infrastrukturen respektive der Charakter öffentlicher Güter
4. KMU-Struktur
5. Dienstleistungscharakter mit einer hohen Bedeutung der Diffusions- und Imitationsphase.

Aufgrund der bisher dargestellten Erkenntnisse muss davon ausgegangen werden, dass alle erwähnten Herausforderungen *in Kombination* dazu führen, dass im durch KMU-geprägten Tourismus zu wenig Innovationen erfolgen und der dazu notwendige Strukturwandel jedoch ausbleibt. Aus der Sicht eines einzelnen, vom Destinationsnetzwerk abhängigen Betriebs kann deshalb festgehalten werden, dass klassische Marktmechanismen nicht oder nur verzögert wirken. Besonders zentral bezüglich ihrer Wirkung auf ganze Destinationsnetzwerke und besonders gefährdet aufgrund ihres öffentlichen-Gut-Charakters hinsichtlich ausreichender Investitionen in Innovationen sind dabei Destinationsgüter in Form von Destinationsinfrastrukturen oder Schnittstellen zur Erleichterung der Zusammenarbeit in Destinationsnetzwerken. Weiter bleibt festzuhalten, dass der Innovationsprozess mit den dazugehörigen Herausforderungen insbesondere beim Tourismus nicht bei der Inventionsphase aufhört, sondern bis zur kritischen Markteinführung reicht.

Bei der Problematik der fragmentierten Wertschöpfungsketten/ -netze bieten sich zwei Ansatzpunkte an. Es kann bei einer Teilung der Innovationskosten und der Internalisierung von Innovationsrenditen angesetzt werden. Da dies nicht objektiv und immer messbar vollzogen werden kann, würden sich sehr hohe Transaktionskosten ergeben. Es lohnt sich deshalb, bei der Wahrnehmung der beteiligten Akteure anzusetzen. Je mehr die involvierten Personen das Gefühl erhalten, dass sich möglichst viele an den Kosten betei-

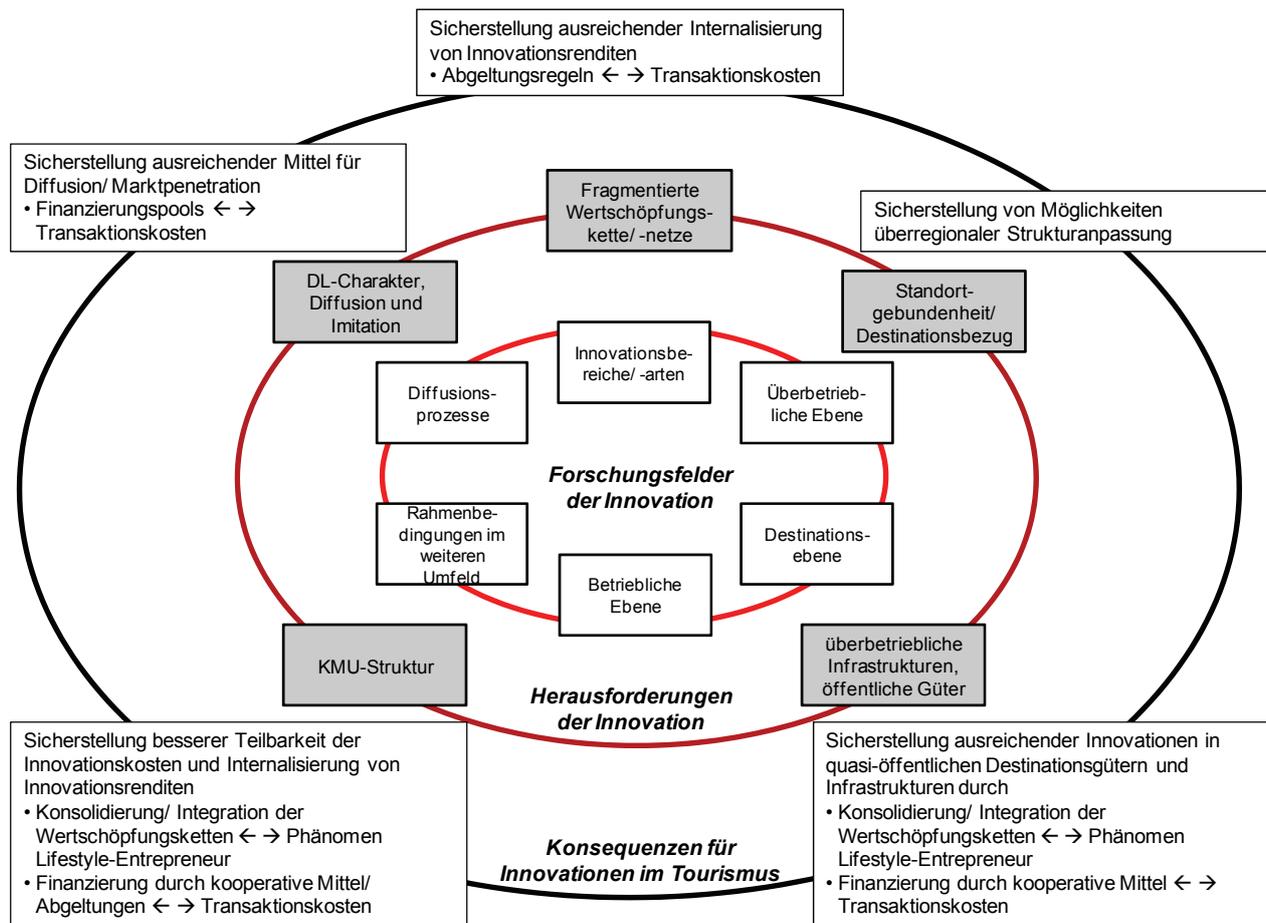
---

gen und dass jeder einen konkreten Nutzen einer Innovationsinitiative internalisieren kann, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit einer aktiven Beteiligung.

Aufgrund der Standortgebundenheit lohnt sich für alle Institutionen und Akteure im Betroffenen Raum, nicht nur auf Destinationsebene, sondern auch in überregionale Strukturanpassung zu investieren. Der überbetriebliche Charakter der im öffentlichen Raum erbrachten Leistungen fordert eine Konsolidierung und Integration der Wertschöpfungsketten und die Finanzierung von Innovationsprozessen durch gemeinsam getragene Initiativen. Letztere Notwendigkeit ergibt sich auch aus der stark durch KMU-geprägten Struktur der Tourismusbranche. Schliesslich lohnt es sich, in die Diffusionsphase zu investieren, da hier die grösste Hebelwirkung des ökonomischen Erfolgs nicht nur für die Destinationen selbst, sondern für weitere Destinationen und Regionen zu erwarten ist. Gegen die Schaffung von gemeinsamen Finanzierungspools, der Etablierung von gemeinsamen Regeln und Mechanismen zur Internalisierung der Renditen und zur Teilung der Kosten sowie allgemein gegen die notwendige Bereitschaft, Initiativen zur Schaffung überbetrieblicher Innovation stehen zumeist die wahrgenommenen Transaktionskosten sowie die Unsicherheit des Erfolgs.

Die folgende Abbildung zeigt Ansatzpunkte für die Verbesserung der Innovationstätigkeit im Tourismus, aufbauend auf den fünf identifizierten Herausforderungen. Es zeigt sich, dass die notwendigen Strukturanpassungen und Kooperationen aufgrund struktureller Rigiditäten (z.B. fehlende Wirksamkeit ökonomischer Anreize bei Lifestyle-Entrepreneurship) nicht realisiert werden können. Insgesamt muss festgestellt werden, dass aufgrund der fünf erwähnten Problemfelder der Schweizer Tourismus eine suboptimale Innovationsintensität erreicht und dass gleichzeitig keine Marktkräfte wirken, die zu einer Verbesserung führen.

Abbildung 8: Ansatzpunkte zur Erleichterung der Innovationstätigkeit im Tourismus



Quelle: Eigene Darstellung

### 3 Staatliche Innovationsförderung

Das folgende Kapitel zeigt auf, welche Rolle der Staat bei staatlichen und gemischtwirtschaftlichen Innovationsförderungen spielen kann. In Abschnitt 3.1 wird zusammenfassend das grundlegende Verständnis der Staatsrolle in einer Marktwirtschaft dargestellt. Abschnitt 3.2 beschäftigt sich mit der Rolle des Staates bei der Innovationsförderung bzw. mit den notwendigen Gründen für die Förderung. Die Abschnitte 3.3 und 3.4 beschreiben mögliche Instrumente und Effekte der staatlichen Innovationsförderung. Abschnitt 3.5 zieht daraus ein Fazit und fasst auf dem Hintergrund von Kapitel 2 die Konsequenzen für die staatliche Unterstützung touristischer Innovationen zusammen.

#### 3.1 Die grundlegende Rolle des Staates in der Marktwirtschaft

Die Rolle des Staates in einer Wirtschaft wird in erster Linie durch das existierende Wirtschaftssystem vorgegeben. Die Schweiz sowie die meisten Länder Europas orientieren sich am System der Marktwirtschaft. Aus diesem Grund sollen die folgenden Ausführungen die Aufgaben des Staates in diesem System zusammenfassend aufzeigen.

Die Aufgaben des Staates in einer Marktwirtschaft werden nach der neoklassischen Wohlfahrtstheorie in Ordnungspolitik und Prozesspolitik unterteilt<sup>1</sup>. Die Gestaltung der Wirtschaftsordnung bzw. des ordnungspolitischen Rahmens beschreibt die *Ordnungspolitik*. Diese Aufgabe ist grundsätzlicher Natur und bezieht sich auf die Ausarbeitung generell-abstrakter Regelsysteme (vgl. u.a. Richert 2007).

*Prozesspolitik* beschreibt einen Eingriff in den spezifisch-konkreten Wirtschaftsablauf (Richert, 2007). Insbesondere bei dieser Teilaufgabe stellt sich die Frage, wann und in welcher Form der Staat in den Markt eingreifen soll. Es sind Entscheidungen darüber erforderlich, inwieweit ein Markt im Grossen und Ganzen funktionsfähig ist oder ob ein Ausmass an Marktversagen vorliegt, das wirtschaftspolitisches Handeln erfordert (Fritsch, Wein, & Ewers, 2007). Die Begründung des staatlichen Eingriffs liegt damit in der Existenz eines Marktversagens (Frank & Bernanke, 2009; Samuelson & Nordhaus, 2007; Woll, 2007).

Es existiert kein Kriterium, mit dessen Hilfe sich die Grenze des Marktversagens mit wissenschaftlicher Exaktheit bestimmen lässt. Nach dem gegenwärtigen Stand des Wissens sind es jedoch vor allem vier Kategorien von Ursachen, unter denen Märkte in ihrer Funktionsfähigkeit beeinträchtigt sein können (Case, Gärtner, & al., 1999; Fritsch et al., 2007; Samuelson & Nordhaus, 2007): (1) Informationsmängel, (2) Unteilbarkeiten, (3) externe Effekte und (4) öffentliche Güter.

---

<sup>1</sup> Diese Unterscheidung ist nicht absolut. Verschiedene interventionistische Massnahmen können ordnungs- oder prozesspolitischen Charakter haben (Richert, 2007).

### (1) Informationsmängel

Grundsätzlich existieren zwei Arten von Informationsmängel: Unkenntnis und Unsicherheit. *Unkenntnis* bezüglich der Qualität, des Nutzens sowie des Preises lässt sich grundsätzlich durch entsprechende Informationsbeschaffung beseitigen. Beispielsweise helfen Qualitätsgütesiegel im Tourismus als Signalisierung einer zu erwartenden Qualität.

*Unsicherheit* dagegen lässt sich durch die Generierung zusätzlicher Informationen nicht vollständig ausschalten. Sie bezieht sich auf zukünftige Ereignisse, die sich nicht mit vollkommener Gewissheit prognostizieren lassen (Fritsch et al., 2007).

### (2) Unteilbarkeiten bzw. unvollkommener Wettbewerb

Dem Modell der vollständigen Konkurrenz liegt die Annahme zugrunde, dass sämtliche Güter und Produktionsfaktoren beliebig teilbar sind. Lassen sie sich nicht beliebig teilen, liegt ein Marktversagen vor - es herrscht unvollkommener Wettbewerb (Samuelson & Nordhaus, 2007; Woll, 2007). Derartige Unteilbarkeiten resultieren daraus, dass die Kapazität bestimmter Ressourcen (u.a. Kraftwerke, Strassen, Schienennetz) auf Grund technischer Gegebenheiten nur in grossen Sprüngen variiert werden kann. Dadurch kommt es zu einer Konzentration einer Marktseite. Im Extremfall kann die Nachfrage am kostengünstigsten von nur einem Anbieter bedient werden. Es entsteht das *natürliche Monopol* (u.a. Stromnetz, Telefonnetz). Natürliche Monopole bergen grundsätzlich zwei Gefahren in sich: (1) Überhöhte Preise bzw. Angebot einer zu geringen Menge sowie (2) Behinderung des technischen Fortschritts (Fritsch et al., 2007).

Oft bewirken Unteilbarkeiten lediglich, dass nur eine beschränkte Anzahl an Anbietern auf dem Markt überleben kann und ein Oligopol entsteht. Hier besteht die Gefahr der Preis- oder Mengenabsprachen oder aber eines ruinösen Wettbewerbs.

### (3) Externe Effekte

Externe Effekte liegen dann vor, wenn die Gewinn- bzw. Nutzenfunktion eines Akteurs Einflüsse enthält, die nicht vollständig von ihm kontrolliert werden. Externalitäten werden mit dem fehlenden Ausschlussprinzip begründet: Das Ausschlussprinzip kann nicht auf sämtliche Kosten bzw. Nutzen angewendet werden, die mit einer bestimmten Aktivität verbunden sind (Hanusch, Kuhn, & Cantner, 2002). Das Austreten externer Effekte ist damit eng mit der Form der geltenden Property Rights verknüpft (Frank & Bernanke, 2009).

#### (4) Öffentliche und quasi-öffentliche Güter

Öffentliche Güter sind durch zwei Merkmale bestimmt (Blöchliger & Staehelin-Witt, 1993; Case et al., 1999; Hanusch et al., 2002; Siebert, 1987):

1. Keine Ausschlussmöglichkeit vom Konsum: Kein Individuum kann vom Konsum ausgeschlossen werden. Bei reinen öffentlichen Gütern ist die Nichtausschliessbarkeit technisch und bei meritorischen Gütern normativ begründet (Frank & Bernanke, 2009; Frey-Marti, 1996)
2. Nichtrivalität im Konsum: Der Konsum eines reinen öffentlichen Guter bleibt ohne Wirkung auf den Konsum durch ein anderes. Die Grenzkosten, die durch einen zusätzlichen Konsum entstehen, sind Null (Frank & Bernanke, 2009; Frey-Marti, 1996)

Dieser Abschnitt 3.1 zeigt auf, dass der Staat neben der Gestaltung einer Ordnungspolitik dort zu intervenieren hat, wo der Markt keine effizienten Ergebnisse generieren kann - wo Marktversagen herrscht. Dies erscheint nur solange als viel versprechend, bis man das Potenzial zum systematischen Versagen berücksichtigt, das staatlichem Handeln selbst innewohnt, wie es Ansätze aus dem Bereich *Public Choice* tun (Ebner et al., 2008; Müller, 2003).

### 3.2 Begründung einer staatlichen Innovationsförderung

Verschiedene Länder betreiben staatliche Innovationsförderungen, um die Grundvoraussetzungen für eine innovative wettbewerbsfähige Wirtschaft zu erhalten bzw. zu erschaffen (Czarnitzki & Fier, 2004). Trotz einer solchen Zielsetzung soll der Staat in einer Marktwirtschaft nicht unbeschränkt eingreifen, sondern nur nach den oben dargestellten Prinzipien handeln, d.h. dann, wenn ein Marktversagen auftritt. Die folgenden Ausführungen zeigen auf, in welcher Form Marktversagen bei Innovationsaktivitäten im Tourismus vorliegen kann. Daneben existiert ein zweiter Ansatz (evolutionär-strukturalistisch), der ebenfalls zur Begründung von staatlichen Innovationsförderungen herangezogen wurde.

#### *Neoklassischer Ansatz: Marktversagen*

Der neoklassische Ansatz begründet die staatliche Rolle mit verschiedenen Aspekten des Marktversagens und die damit einhergehenden suboptimalen Investitionen in Innovationsprozesse. Von den vier oben erwähnten Arten von Marktversagen, Informationsmangel, Unteilbarkeit, externe Effekte und öffentliche Güter, werden alle durch die in Kapitel 2 identifizierten Hemmfaktoren der Innovation berührt:

1. **Informationsmangel:** Markt- und technologische Unsicherheiten über die Resultate und den Ausgang des Innovationsprozesses sowie über eine allfällige Nachfrage: Diese Unsicherheiten sind vor allem dann relevant, wenn kommerziell erfolgreiche Produkte zwingend technologische Möglichkeiten mit Kundenbedürfnissen verbinden müssen (Good, 2006; Rosenberg, 1996).  
Diese Problematik verstärkt sich in Bezug auf den Schweizer Tourismus dann, wenn die in den Abschnitten 2.2.4 und 2.3 beschriebenen Herausforderungen der überbetrieblichen Infrastrukturen und öffentlichen Güter wirken. Einerseits hemmen fehlende Informationen über zukünftige Innovationsprojekte bei den überbetrieblichen Infrastrukturen bzw. Destinationsgütern die Innovationsaktivitäten auf betrieblicher Ebene. Gerade im Tourismus sind innovative Aktivitäten von der Entwicklung der überbetrieblichen Infrastrukturen bzw. Destinationsgüter abhängig, um sie erfolgreich im Markt verankern zu können. Andererseits entwickelt die Unsicherheit über die Resultate der Innovationsprozesse eine weitere Innovationsbarriere.
2. **Unteilbarkeiten** wegen der Existenz einer minimalen effizienten Grösse: Erstens hängt dies damit zusammen, dass Innovationsprojekte oftmals substanzielle Anfangskosten beinhalten. Zweitens haben Forschung und Innovation häufig nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie eine kritische Grösse übersteigen (Bretschger, 1998; Good, 2006).  
Wie in den Abschnitten 2.2.5 und 2.3 festgehalten wurde, liegt im Tourismus aufgrund der KMU-Problematik eine solche Unteilbarkeit der Innovationskosten vor. Die meisten Betriebe können aufgrund der geringen Kapazität bzw. der geringen Unternehmensgrösse die hohen Anfangskosten eines Innovationsprojektes nicht finanzieren.
3. **Externe Effekte:** Nicht-Aneignenbarkeit der Forschungserträge: Soziale Grenzerträge sind grösser als die privaten Grenzerträge. Das hat damit zu tun, dass Wissen ein semi-öffentliches Gut ist und verschiedene Arten von positiven externen Effekten produziert (Markt-, Wissens- und Netzwerkspillover, vgl. (Good, 2006; Jaffe, 1998)). Auch dieses Marktversagen ist im Schweizer Tourismus wiederzufinden. Die Abschnitte 2.2.2 und 2.3 zeigen auf, dass durch die fragmentierten Wertschöpfungsketten und Wertschöpfungsnetze externe Effekte entstehen. Innovationsgewinne können nicht sicher und ausreichend internalisiert werden.
4. **Öffentliche Güter:** Viele Innovationen lassen sich nicht schützen oder betreffen öffentliche Güter, von denen viele profitieren. Auch im Schweizer Tourismus existieren, wie unter 2.2. erwähnt, vor allem auf Destinationsebene viele quasi-öffentliche Güter.

---

### *Evolutionär-strukturalistischer Ansatz: Lern und systematische Defizite*

Neben der oben erwähnten neoklassischen Begründung der staatlichen Innovationsförderung besteht ein weiterer Ansatz. Der evolutionär-strukturalistische Ansatz anerkennt die Rolle des Lernens bzw. die kognitiven Fähigkeiten der Akteure. Er fokussiert auf Prozesse und Wandel. Im Gegensatz zum neoklassischen Ansatz kennen sie keine Optimalität und kein Gleichgewicht. Prinzipiell wird untersucht, wie sich ökonomische Strukturen und Muster der Ressourcenallokation angesichts von Unsicherheit und beschränkter Rationalität über die Zeit entwickeln. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Schritt in der Entwicklung eines Individuums oder einer Organisation vom bereits zurückgelegten Pfad beeinflusst wird, d.h. von den gemachten Erfahrungen und Entwicklungen (Good, 2006; Håkansson & Ludgren, 1997). Innovationen sind keine zufälligen Ereignisse. Vielmehr werden sie von Menschen getätigt, deren Denken und Handeln geleitet und begrenzt ist durch Institutionen und Strukturen, die einerseits Verhaltenssicherheit bieten, andererseits aber auch begrenzend wirken können (Loasby, 1999; Metcalfe & Georgiou, 1998). Die Evolutionsökonomie unterstreicht also nicht nur die Rolle der Pfadabhängigkeit, sondern auch die Wichtigkeit von Institutionen bei der Selektion von Technologien (Good, 2006).

Innerhalb des evolutionär-strukturalistischen Ansatzes liegen die Schwerpunkte der Forschungs-, Technologie- und Industriepolitik darauf, die kognitiven Fähigkeiten der Akteure zu entwickeln und Bedingungen zu bieten, in denen die Akteure die Fähigkeit nutzen können. Es geht darum, Lerndefizite auszugleichen sowie die Wissens- und Technologieflüsse und die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren zu verbessern (Good, 2006).

Das staatliche Eingreifen wird bei den evolutionär-strukturalistischen Ansätzen weniger mit Marktversagen als mit Lerndefiziten und systematischen Defiziten begründet. Allerdings schliessen sich die beiden Erklärungsansätze (Marktversagen sowie Lern- und systematische Defizite) weder gegenseitig aus noch führen sie zu sehr unterschiedlichen Politikempfehlungen. Die meisten realen Interventionen sind in beiden Ansätzen verankert (Good, 2006).

### **3.3 Instrumente der staatlichen Innovationsförderung**

Es existieren verschiedenste Instrumente, die in vier grundsätzliche Kategorien eingeteilt werden können (Fahrenkrog, Polt, Roja, Tübke, & Zinöcker, 2002).

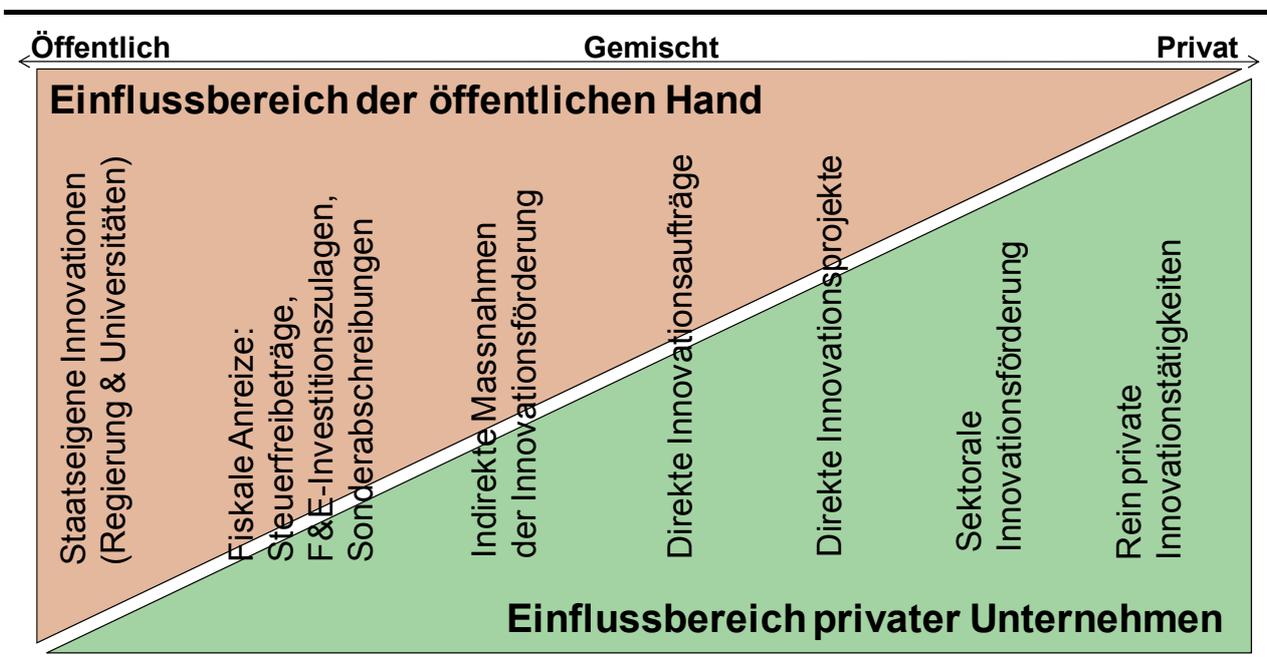
Abbildung 9: Massnahmen der öffentlichen Hand zur Förderung unternehmerischer Innovationen



Quelle: In Anlehnung an Fahrenkrog et al., 2002

- 1) **Finanzierung:** Die wichtigsten Instrumente in diesem Zusammenhang sind finanzielle Zuschüsse, die direkt an Firmen und Forschungsstätten ausgerichtet werden, sowie steuerliche Anreize für Innovationen, die Firmen indirekt begünstigen. Abbildung 10 fasst weitere direkte und indirekte Finanzierungsinstrumente zusammen. In der linken Hälfte der Abbildung sind diejenigen Massnahmen zu finden, bei denen die Öffentlichkeit einen hohen Einflussbereich hat. Auf der rechten Seite ist der private Einfluss stärker.

Abbildung 10: Instrumente zur Finanzierung der F&E



Quelle: Eigene Darstellung

- 2) **Bereitstellung der Infrastrukturen:** Es werden die wichtigsten physischen und organisatorischen Strukturen und Einrichtungen, auf deren Basis wissenschaftliche und technologische Outputs produziert werden, zur Verfügung gestellt (z.B. Universitäten, öffentliche Forschungsinstitute (PSI, EMPA) oder grosse internationale Infrastrukturen (CERN, Datennetzwerke); (Fahrenkrog et al., 2002; Good, 2006))
- 3) **Technologie und Diffusion:** Massnahmen in diesem Bereich stimulieren die Wissensdiffusion und die Umsetzung von Forschungsergebnissen in kommerzielle Produkte. Folgende Massnahmen sind u.a. möglich: Förderung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Verbesserung der Mobilität von Forschenden oder Unterstützung von Start-Ups (Fahrenkrog et al., 2002; Good, 2006).
- 4) **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Rechtliche Normen versuchen, Anreize für private Innovationsprozesse zu schaffen. Das wichtigste Instrument ist die Gesetzgebung im Bereich des geistigen Eigentums, z.B. Patente (Fahrenkrog et al., 2002; Good, 2006).

### 3.4 Effekte staatlicher Innovationsförderung

Die staatliche Innovationsförderung soll auf der Makro- und Mikroebene verschiedene Effekte auslösen. Tabelle 7 und Tabelle 8 geben eine kurze zusammenfassende Übersicht über mögliche Effekte.

*Tabelle 7: Mögliche Effekte auf der Makroebene*

<b>Wissenschaft und Technologie</b>	<b>Politik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikationen, Dissertationen</li> <li>• Erhöhte Produktivität der Forschung</li> <li>• Outcomes: z.B. technologische Netzwerkeffekte, Standardsetzung (dominant design, emergence), technologische Spillover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outputs: z.B. Lösung von Problemen, bessere Regulierungen</li> <li>• Outcomes: z.B. verbessertes Verständnis der Wirkungszusammenhänge von politischen Interventionen, erhöhtes Problembewusstsein</li> </ul>
<b>Wirtschaft</b>	<b>Gesellschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outputs: z.B. neue/ verbesserte Produkte, Dienstleistungen und Verfahren, Patente, Prototypen, Modelle</li> <li>• Impacts: z.B. erhöhter Umsatz/ Marktanteil, Schaffung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Outcomes: z.B. erhöhte Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Branche/ Region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outputs: z.B. bessere Infrastruktur, verbesserter Konsumentenschutz</li> <li>• Outcomes: z.B. erhöhte Lebensqualität, stabilere Gesellschaft mit aktiven Bürgern und Bürgerinnen</li> </ul>

*Quelle: Georghiou et al., 2002; Good, 2006*

Tabelle 8: Mögliche Effekte auf der Mikroebene

Marktwirkungen	Organisatorische Wirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neues verbessertes Produkt oder Verfahren</li> <li>• Prototypen</li> <li>• Patente, Patentanmeldungen</li> <li>• Erhöhter Umsatz durch neues/ verbessertes Produkt</li> <li>• Eroberung neuer Märkte</li> <li>• Kosteneinsparungen</li> <li>• Beschleunigung der Markteinführung</li> <li>• Einkommen aus Lizenzen, Lizenzvergabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmungsgründung</li> <li>• Joint Venture, um Resultate auszuwerten</li> <li>• Neugründung von Geschäftszweig oder Fabrik, um Resultate auszuwerten</li> <li>• Neue Kontakte im technologischen Bereich</li> <li>• Neue Marktkontakte</li> <li>• Strategieänderung</li> <li>• Reorganisation der Firma, um Resultate auszuwerten</li> <li>• Klareres Firmenprofil</li> <li>• Verbesserte Reputation</li> </ul>
Beschäftigungswirkungen	Wissenschaftlich- technologische Wirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Arbeitsplätze</li> <li>• Erhaltene Arbeitsplätze</li> <li>• Verlorene Arbeitsplätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung/ Verbesserung des (wissenschaftlichen) Kenntnisstandes</li> <li>• Verbesserte Qualifikationsstruktur des (wissenschaftlichen) Personals</li> <li>• Verbesserte Kernkompetenz</li> </ul>

Quelle: Bach & Georghiou, 1998; Bozeman, 2000; Buisseret et al., 1995; Fahrenkrog et al., 2002; Georghiou et al., 2002; Good, 2006; Melkers & Cozzens, 1997

In der theoretischen Literatur und in empirischen Studien werden aber auch drei negative Effekte aufgeführt, die durch die staatliche Innovationsförderung auftreten können:

- Keine Outputs der staatlichen Unterstützung: Dies trifft dann ein, wenn ohne die staatlichen Interventionen dieselben Outputs der Innovationsprozesse entstanden wären (Good, 2006; Luukkonen, 2000) (**Mitnahmeeffekte**)
- Herausdrängen privater Innovationsaktivitäten (**Crowding Out**): Dies trifft dann ein, wenn eine Einheit an staatlicher Innovationsunterstützung nicht zu mindestens einer zusätzlichen Einheit an unternehmerischer Investition führt (Georghiou, 1998; Good, 2006), sondern privates durch staatliches Engagement verdrängt wird.
- **Wettbewerbsverzerrung** zugunsten der geförderten Unternehmen (Dörfler, 2003)

Die Entscheidungen über die einzusetzenden Instrumente müssen sich zum Einen an den erwünschten Effekten auf Makro- und Mikroebene orientieren. Zum Anderen sollten negative Effekte möglichst vermieden werden.

### 3.5 Schlussfolgerung: Begründung der Innovationsförderung im Tourismus

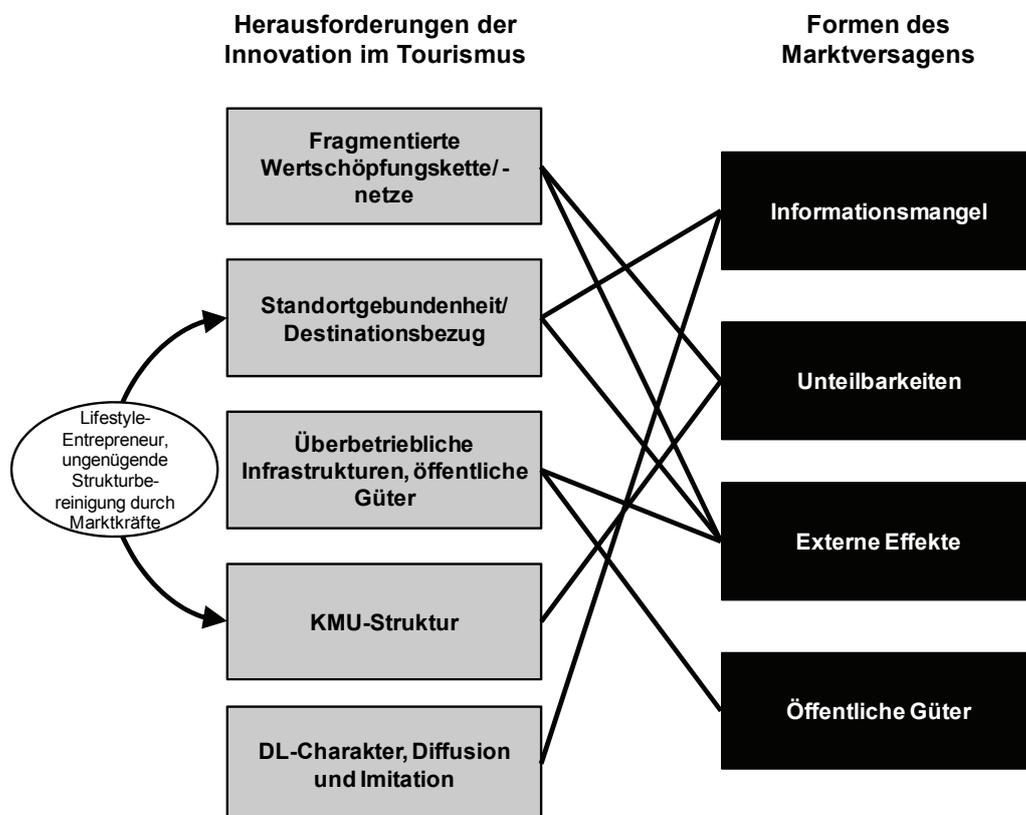
Eine staatliche Innovationsförderung im Tourismus kann, basierend auf den theoretischen Ausführungen, positiv legitimiert werden. Insbesondere die Erkenntnisse in den Abschnit-

ten 2.2 und 2.3 zeigen auf, dass im Schweizer Tourismus Herausforderungen auftreten, die zu vier Formen des Marktversagens führen und damit eine staatliche Innovationsförderung rechtfertigen:

1. **Informationsmangel:** Markt- und technologische Unsicherheiten über die Resultate und den Ausgang des Innovationsprozesses sowie über eine allfällige Nachfrage; Abhängigkeit von den Innovationen auf überbetrieblicher Ebene.
2. **Unteilbarkeiten** wegen der Existenz einer minimalen effizienten Grösse, d.h. KMU-Problematik im Tourismus und der fragmentierten Wertschöpfungskette/-netze.
3. **Externe Effekte:** Nicht-Aneignenbarkeit der Forschungserträge, aufgrund der Standortgebundenheit, der fragmentierten Wertschöpfungskette und der quasi-öffentlichen Destinationsgüter.
4. **Öffentliche Güter:** Innovationen lassen sich nicht schützen, Innovationen betreffen quasi-öffentliche Güter.

Es zeigten sich dabei die fünf zentralen Herausforderungen der Innovation im Tourismus, die mit spezifischen Formen des Marktversagens verbunden sind.

Abbildung 11: Herausforderungen der Innovation im Tourismus und Formen des Marktversagens



Quelle: Eigene Darstellung

---

Weil die touristischen Leistungen in einer **fragmentierten Wertschöpfungskette** erbracht werden, sind die am Leistungsprozess beteiligten Unternehmen und Institutionen weitgehend voneinander abhängig und somit in Bezug auf Innovationen aufeinander angewiesen. Die Unklarheit, wer die Innovationskosten trägt und wie die Innovationsrenditen internalisiert werden können, fordert eine grundlegende Kooperationsbereitschaft, welche durch die Wahrnehmung geringer Risiken und Transaktionskosten, gegenseitigem Vertrauen und professioneller Begleitung unterstützt wird. Indem der Staat die Steuerung und Gestaltung dieser Dimensionen und Prozesse fördert, kann er eine Hebelwirkung auslösen.

Die vorwiegende **Standortgebundenheit** touristischer Leistungen und Innovationsprozesse führt dazu, dass gegenseitige Abhängigkeiten und Vernetzungen im Raum stattfinden müssen. Da zusätzlich überbetriebliche Innovation auch einerseits die Nutzung und andererseits die Entstehung **überbetrieblicher Infrastrukturen und öffentlicher Güter** zur Folge hat, müssten Normen und Regeln der Abgeltung / Finanzierungsbeitrag definiert werden.

Die **KMU-Struktur** ist noch kein Grund zu staatlicher Intervention. KMU-Strukturen könnten durch Marktkräfte konsolidiert werden. Aufgrund der Standortgebundenheit und des Phänomens des Lifestyle-Entrepreneurs sind jedoch Marktkräfte und wirtschaftliche Anreize nur beschränkt wirksam.

Innovationsförderung im Tourismus darf nicht schon bei der Ideengewinnung oder -prüfung aufhören. Nachgelagerte **Diffusionsprozesse** und Imitationsprozesse müssen miteinbezogen werden. Die asymmetrische Informationsverteilung zwischen den touristischen Anbietern in Bezug auf die Innovationen müssen bei der Innovationsförderung berücksichtigt und vermieden werden.

Der zuvor vorgestellte evolutionär-strukturalistische Ansatz soll nicht zur Begründung der staatlichen Innovationsförderung herangezogen werden. Dieser Ansatz bestärkt jedoch die Bedeutung der Integration des Diffusionsprozesses in die touristische Innovationsförderung. Bei diesem Ansatz gilt es als Schwerpunkt, die kognitiven Fähigkeiten der Akteure zu entwickeln und Bedingungen zu bieten, in denen die Akteure die Innovationsfähigkeit nutzen können. Dabei ist es wichtig, Diffusionsprozesse touristischer Innovationen in Destinationsnetzen zu wecken und Netzwerke von Destinationen zu fördern. Innovationsförderung im Tourismus darf nicht schon bei der Ideengewinnung oder -prüfung aufhören. Sie muss auch die Markteinführung und die nachgelagerten Diffusions- und allenfalls Imitationsprozesse einbeziehen.

**Auch im Ausland** findet vielerorts staatliche Innovationshilfe Anwendung. Staatliche Innovationshilfe lässt sich deshalb im Tourismus auch aus der Perspektive der Schaffung gleich langer Spiesse legitimieren.

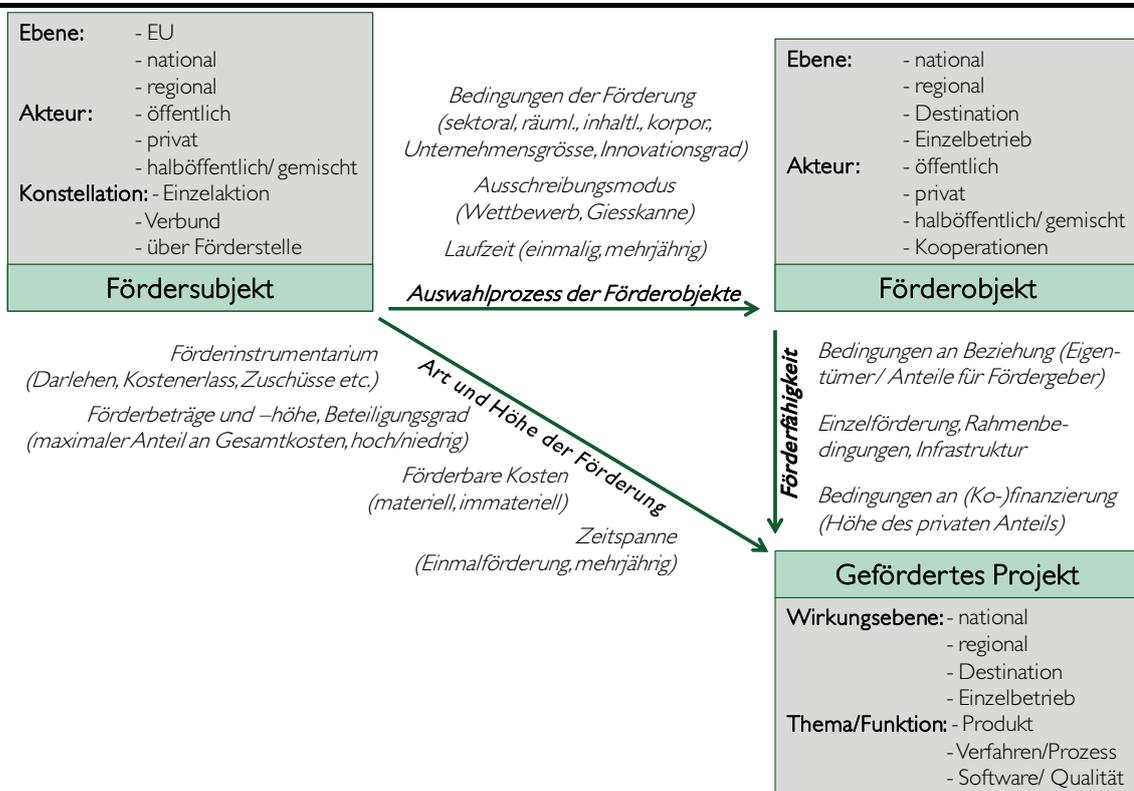
Darüber hinaus muss die staatliche Innovationsförderung insbesondere auf potenzielle negative Wirkungen Rücksicht nehmen:

- Vermeidung potenzieller Mitnahmeeffekte, d.h. durch die staatliche Innovationsförderung sollen zusätzliche Effekte entstehen und nicht Effekte geschaffen, die durch private Projekte auch entstanden wären
- Vermeidung potenzieller negativer Effekte (fehlende Outputs durch staatliches Engagement oder Crowding Out-Effekte)
- Keine Ausrichtung auf Einzelförderung (Wettbewerbsverzerrung), d.h. schwerpunktmässig sind KMU-Verbunde und Netzwerke auf Destinationsebene zu fördern

## 4 Touristische Innovationsförderung im Ausland

Das internationale Benchmarking bietet die Möglichkeit, durch zielgerichtete Vergleiche von verschiedenen Ansätzen einzelner Länder die jeweils interessanteste Referenz für eine Optimierung von Innotour zu identifizieren. Generell können damit Methoden und Praktiken erkannt, verstanden und auf ihre Übertragbarkeit für Innotour bewertet werden. Grundlage des Vergleichs bildet die Tourismusförderung der öffentlichen Hand mit einem Innovationsfokus einerseits sowie mit der Bedingung einer (privaten) Kofinanzierung andererseits (gemischtwirtschaftlicher Ansatz). Abbildung 12 zeigt das dem Benchmarking zugrunde gelegte Analyseraster.

Abbildung 12: *Betrachtungsraster mit statischen und prozessualen Komponenten der Förderungen*



Quelle: Eigene Darstellung, IDT 2010.

Dabei wurde jeweils darauf geachtet, dass eine strukturelle oder inhaltliche Vergleichbarkeit mit der Schweiz und ihrem Förderungsansatz gewährleistet ist (grosser Anteil an Berggebieten/ Randgebieten, starke subnationale Ebene, Innovationsfokus der Förderung, Fokus auf die überbetriebliche Ebene bzw. insbesondere auf die Destination etc.). Zudem wurde ein Mix aus europäischen und aussereuropäischen Ländern gewählt. Vertiefender Schwerpunkt lag auf Förderprogrammen von Österreich, Frankreich (Region Provence-Alpes-Côte d'Azur) und Australien. Ergänzend wurden noch Förderprogramme aus Deutschland (Land Baden-Württemberg), Slowenien und Kanada verglichen.

Tabelle 9: Förderprogramme in ausgewählten Ländern

Vergleichsland	Betrachtete Förderprogramme (Kürzel)
<b>Österreich</b>	TOP-Tourismusförderung – Verbesserung der Angebotsstruktur (AT 1) TOP-Tourismusförderung – Beratung und Ausbildung (AT 2) TOP-Tourismusförderung – Kooperationsförderung (AT 3) TOP-Tourismusförderung – Restrukturierung (KMU)(AT 4)
<b>Frankreich (Region Provence-Alpes-Côte d'Azur)</b>	Aide au conseil et à l'innovation (F 1) Prix Régional de l'innovation Touristique (PRIT) (F 2) Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire (P.R.I.D.E.S) dans la filière du tourisme d'affaires et de congrès (F3) Réseau régional d'ingénierie et d'expertise touristique
<b>Deutschland (Land Baden-Württemberg)</b>	Tourismusinfrastrukturprogramm Einzelbetriebliche Tourismusförderung Förderung des landesweiten Tourismusmarketings Sonderprogramm „Sanfter Tourismus“ Sonderprogramm „Nachhaltige Tourismusinfrastruktur“ Innovationsgutscheine für KMU
<b>Slowenien</b>	Policies for Tourist Destination Development Marketing and Promotion Quality Assurance Information Technology and Communications Research Sustainable Development
<b>Australien</b>	TQUAL – category 1: Innovative tourism projects (AUS 1) TQUAL – category 2: Integrated tourism development projects (AUS 2) TQUAL – category 3: national or sectoral tourism initiatives (AUS 3)
<b>Kanada (Provinz Québec)</b>	Aide financière aux associations touristiques sectorielles Aide financière pour la mise en valeur des routes et des circuits touristiques Aide financière aux congrès Aide financière aux festivals et aux événements touristiques Aide stratégique aux projets touristiques

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010.

#### 4.1 Ausländische touristische Innovationsförderung: Subjekte und Objekte

Bei den Vergleichsländern und deren Förderprogrammen zeigt sich, dass es für die Formulierung der Förderungen eine klar abgegrenzte Zuständigkeit gibt. Diese liegt sowohl auf der nationalen als auch bei den föderalen Ländern meist auf der Landes- bzw. Regionsebene. Grundsätzlich handelt es sich in den meisten Fällen um Programme einzelner Ministerien. Nur selten finden sich politikfeldübergreifende Zuständigkeiten, wie in Australien, wo die Zuständigkeit beim Ministerium für Ressourcen, Energie und Tourismus liegt, die Förderprogramme aber vom Industrieministerium aufgelegt werden. Selbst anlassbezogene interministerielle Kooperationen für einzelne Programme sind nur vereinzelt auszumachen. Dafür greifen einige Ministerien auf die Unterstützung externer Förderstellen zurück (bspw. in Österreich auf die Österreichische Hotel- und Tourismusbank Gesellschaft m.b.H.) - auch schon bei der Programmformulierung.

Die Förderabwicklung ist in den meisten Fällen zudem als Mehrebenensystem gestaltet. Gerade in den europäischen Ländern zeigen sich hier klare vertikale Aufgabenteilungen von teilweise der EU-Ebene bei Förderungen im Rahmen des EFRE über die nationale bis hin zur regionalen Ebene. So werden beispielsweise in Frankreich die nationalen Fonds regional und damit regionalspezifisch implementiert. Auf diese Weise können die sehr unterschiedlichen Regionen die Tourismusförderung an ihre Strategien und Bedingungen anpassen. Interessanterweise geht die Arbeitsteilung auch von unten nach oben wie das österreichische Beispiel zeigt. Hier werden die EU-kofinanzierten Tourismusförderungen der Länder fast vollständig durch eine gemeinsame, österreichweit agierend Förderstelle, die Österreichische Hotel- und Tourismusbank Gesellschaft m.b.H. abgewickelt.

**Tabelle 10:** Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Fördersubjekte

FÖRDERSUBJEKT - Fördergeber " Wer fördert?"											
Förderprogramm		AT 1	AT 2	AT 3	AT 4	F 1	F 2	F 3	AUS 1	AUS 2	AUS 3
➤ Ebene	Europäische Kommission		✓	✓	✓	✓					
	national (Bsp. Ministerien)	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
	regional					✓	✓	✓			
➤ "korporative" Eingrenzung	öffentlich	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	halböffentlich (Tourismusverbände)										
	privat										
➤ Konstellation	Einzelaktion	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Verbund							✓	(✓)	(✓)	(✓)
	über Förderstellen	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010; vgl. für die Abkürzungen Tabelle 9

Bei den Förderobjekten zeigt sich in Summe ein recht offener Ansatz. Gefördert wird die ganze Bandbreite an potenziellen Empfängern, von lokalen Einzelbetrieben oder Gebietskörperschaften über notwendige Kooperationen oder Destinationen bis hin zu nationalen Tourismusverbänden. Bei den meisten Programmen werden all diese Zielgruppen gleichzeitig angesprochen, zum Teil findet sich eine Differenzierung zwischen jenen Programmen, die öffentliche Förderobjekte - meist im Rahmen von Infrastrukturvorhaben - ansprechen und jenen, die sich an private Projektträger richten. In Australien finden sich spezifische Programmschienen für verschiedene Ebenen.

Grundsätzlich ist die Tendenz auszumachen, dass sich, abgesehen von jenen Programmen, die explizit KMU adressieren (vgl. Innovationsgutscheine für KMU in Baden-

Württemberg oder die TOP-Tourismusförderung zur Restrukturierung von KMU in Österreich), der Förderfokus weg von der einzelbetrieblichen Ebene hin zu Kooperationen von Projektträgern (vgl. TOP-Tourismus-Kooperationsförderung in Österreich oder P.R.I.D.E.S. in Frankreich) und Destinationen (TQUAL-category 2 in Australien oder das Tourist Destination Program in Slowenien) verlagert.

**Tabelle 11:** Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf potenzielle Förderempfänger

FÖRDEROBJEKT- Förderempfänger / Zielgruppe " Wer wird gefördert?"											
Förderprogramm		AT 1	AT 2	AT 3	AT 4	F 1	F 2	F 3	AUS 1	AUS 2	AUS 3
➤ Ebene	national		✓	✓	✓						✓
	regional	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Destination	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
	Einzelbetrieb	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
➤ "korporative" Eingrenzung	physische, jurist. Personen und sonst. Gesellschaften d. Handelsrechts	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	öffentlich	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	
	halböffentlich (Tourismusverbände)	✓				✓	✓		✓	✓	✓
	Kooperation				✓			✓			

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010; vgl. für die Abkürzungen Tabelle 9

Wie bei den Zielgruppen umfassen auch die geförderten Projekte alle Wirkungsebenen von lokal bis national. Ein deutlicher Schwerpunkt liegt jedoch weiterhin bei einzelnen Betrieben bis hin zu Destinationen. Projekte zur Produktverbesserung werden vorwiegend auf einzelbetrieblicher Ebene gefördert, ansonsten überwiegen qualitätsbezogene Ansätze. Themenbezogene Eingrenzungen finden sich nur selten (bspw. Aide financière pour la mise en valeur des routes et des circuits touristiques oder Aide financière aux festivals et aux événements touristiques in Québec).

Forschungs- und Entwicklungsprojekte nehmen in all diesen Programmen nur wenig Raum ein. Vereinzelt wird der Themenbereich als "unter anderem..." integriert. Unter den verglichenen Programmen finden sich nur in der Region PACA (F) mit der Bündelung von regionalen Kompetenzen in einem "Pôle régional" (- ergänzend wird ein Experten- bzw. Beratungsgremium "Réseau régional d'ingénierie et d'expertise touristique" gefördert) sowie in Slowenien eigene Programme, die Forschungsaktivitäten im Tourismusbereich adressieren.

Tabelle 12: Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Förderobjekte

GEFÖRDERTES PROJEKT- " Was wird gefördert?"											
Förderprogramm		AT 1	AT 2	AT 3	AT 4	F 1	F 2	F 3	AUS 1	AUS 2	AUS 3
➤ Wirkungsebene	national										✓
	regional	✓					✓	✓		✓	✓
	Destination	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Kooperation	✓			✓		✓	✓		✓	
	Einzelbetrieb		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
➤ Thema / Funktion	Produkt	✓	✓			✓	✓	✓	✓		
	Prozess / Verfahren	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Software / Qualität	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Forschung und Entwicklung							✓	✓		

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010, vgl. für die Abkürzungen Tabelle 9

## 4.2 Ausländische Innovationsförderung: Förderfähigkeit und Förderleistungen

Bei den Auswahlkriterien der Förderobjekte werden nur selten weitergehende Fokussierungen vorgenommen. Die potenziellen Empfänger werden nur bei den wenigsten Förderprogrammen sektoral oder räumlich eingeschränkt. Räumliche Beschränkungen finden sich vorwiegend bei den EU-kofinanzierten Programmen. Mit der aktuellen Programmperiode der Strukturfonds wurde jedoch die Abgrenzung einer kleinregionalen Fördergebietskulisse aufgehoben. Somit fällt auch hier die räumliche Einschränkung tendenziell weg. Korporative Voraussetzungen (juristische Person etc.) oder Bedingungen an die Unternehmensgröße (KMU) finden sich ebenfalls häufig bei EU-kofinanzierten Programmen oder bei jenen Programmen, für spezifische Problemlagen von jungen oder kleinen Unternehmen (Innovationsgutscheine für KMU in Baden-Württemberg etc.).

Bei den verglichenen Förderprogrammen dominiert das gewohnte Antragsprinzip kombiniert mit mehrjähriger, klar befristeter Laufzeit. Dem stehen wenige Wettbewerbe gegenüber, die aber nicht als Förderschienen sondern als Auszeichnungen laufen (Destinations of Excellence der Europäischen Kommission, Prix régional de l'innovation touristique PRIT in PACA/F). Bei den wenigen proaktiven Ansätzen der Förderung (F) werden potenzielle Adressaten aktiv angesprochen und zum Mitmachen aufgefordert.

**Tabelle 13:** Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Auswahlkriterien der Förderobjekte

AUSWAHLPROZESS DER FÖRDEROBJEKTE											
Förderprogramm		AT 1	AT 2	AT 3	AT 4	F 1	F 2	F 3	AUS 1	AUS 2	AUS 3
➤ <i>Bedingungen an Objekte</i>	sektorale Einschränkungen						✓	✓			
	räumliche Einschränkungen		✓	✓	✓						
	korporative Voraussetzungen		✓	✓	✓					✓	✓
	Unternehmensgrösse				✓						
➤ <i>Ausschreibungsmodus</i>	Wettbewerb						✓				
	Antragsprinzip	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
➤ <i>Laufzeit</i>	einmalig						✓				
	mehrfährig (Befristung)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	mehrfährig (ohne Befristung)										

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010, vgl. für die Abkürzungen Tabelle 9

Die Förderfähigkeit der Projekte variiert deutlich zwischen den Ländern. Allerdings zeigen sich generell wenig detaillierte inhaltliche Vorgaben. Allein in Kanada werden zum Teil spezielle thematische Vorgaben (Kongresstourismus, IKT etc.) gemacht. Ein hoher Innovationsgrad wird zwar in fast allen Programmen formal gefordert, eine konkretere Definition dazu findet sich jedoch in keiner der Ausschreibungsunterlagen. Bei den australischen Programmen ist eines speziell zur Förderung von Pilotaktionen, von herausragenden Initiativen formuliert worden, auch Möglichkeiten zur Übertragung von Best-Practice Beispielen sind dort berücksichtigt.

Mit den geförderten Projekten sollen meist klar abgegrenzte Einzelprojekte realisiert werden, nur selten werden mit einem integrativeren Ansatz die Rahmenbedingungen für den Tourismus angesprochen. Nur wenn auch öffentliche Gebietskörperschaften zu den potenziellen Adressaten zählen, gelten auch (weiche und harte) Infrastrukturprojekte als förderfähig (vgl. Tourismusinfrastrukturprogramm in Baden-Württemberg).

Klare Voraussetzung für die Förderfähigkeit ist bei allen Programmen die Additionalität der Förderungen. Dies gilt auch für jene Programme, bei denen diese Bedingung nicht automatisch durch die EU-Kofinanzierung vorgegeben ist. Kofinanzierungen sind somit bindende Voraussetzungen, wenngleich nur höchst selten klare Vorgaben zu deren Zusammensetzung getroffen werden. Ob und zu welchen Anteilen diese aus öffentlicher oder privater Hand kommen müssen ist, ist nur in Einzelfällen definiert (bspw. müssen in Österreich die Bundesländer bei der TOP-Tourismus Kooperationsförderung ergänzend zum Bund die Hälfte der Einmalzuschüsse übernehmen).

Tabelle 14: Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Förderfähigkeit

ZUR FÖRDERFÄHIGKEIT DER PROJEKTE											
Förderprogramm		AT 1	AT 2	AT 3	AT 4	F 1	F 2	F 3	AUS 1	AUS 2	AUS 3
➤ <i>Bedingungen an Projekte</i>	inhaltl. Fokussierung	✓				✓	✓	✓			
	Innovationsgrad	✓				✓	✓		✓	✓	✓
➤ <i>Massnahmenebene</i>	Einzelförderung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	Rahmenbedingungen (Soft)							✓		✓	✓
	Rahmenbedingungen (techn. IS)	✓						✓		✓	✓
➤ <i>Kofinanzierung</i>	Mindesthöhe des Eigenanteils	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
	Notwendigkeit von Kofinanzierung	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Notw. öffentl. Kofinanzierung			✓					✓		
	Notw. privater Kofinanzierung									✓	

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010, vgl. für die Abkürzungen Tabelle 9

Bei den meisten Förderungen handelt es sich um einmalige Kapitalzuschüsse zu Investitionen verschiedener Art. Insbesondere bei Förderprogrammen zur Gründung von Tourismusunternehmen bzw. zur Restrukturierung/Expansion von KMU existieren aber auch günstige Darlehen, Zinszuschüsse, Beteiligungskapital bis hin zu Haftungsübernahmen.

Fast immer ist ein Maximalbetrag der Förderungen definiert (meist absolut, teilweise relativ zu den Gesamtprojektkosten). Bei manchen Programmen ist auch ein Mindestförderbetrag vorgegeben, damit werden Projekte mit kleineren Investitionsvolumina ausgeschlossen (viele der österreichischen sowie der australischen Förderprogramme). Gefördert wird in den meisten Fällen einmalig, nur wenn es sich um Darlehen, Zinszuschüsse oder ähnliches handelt, erstrecken sich die Förderungen über einen längeren Zeitraum.

**Tabelle 15: Gegenüberstellung einiger Förderprogramme in Bezug auf die Art und Höhe der Förderung**

ART UND HÖHE DER FÖRDERUNG											
Förderprogramm		AT 1	AT 2	AT 3	AT 4	F 1	F 2	F 3	AUS 1	AUS 2	AUS 3
➤ <i>Finanzierungs-instrumentarium</i>	Darlehen	✓									
	Kostenerlass							✓			
	Kapitalzuschuss	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Zinszuschuss	✓			✓						
	Risikokapital-zuschuss				✓						
	Haftungsübernahme				✓						
	Beteiligungskapital				✓						
	Beratungen							✓			
	Kostenübernahme (Konzeption / Coaching)				✓			✓			
➤ <i>Förderbetrag</i>	max. Anteil an ges. Projektkosten	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
	Maximalbetrag - absolute Obergrenze	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Mindestbetrag - absolute Untergrenze		✓	✓	✓				✓	✓	✓
➤ <i>förderbare Kosten</i>	materielle Investitionen	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	immaterielle Investitionen					✓		✓	✓	✓	✓
➤ <i>Zeitspanne</i>	Einmalförderung	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
	mehrfährige Laufzeit				✓			✓			

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010, vgl. für die Abkürzungen Tabelle 9

### 4.3 Förderansätze der Europäischen Union (Kommission)

Im Rahmen der Europäischen Union findet keine explizite supranationale Tourismusförderung statt, da der Tourismusbereich grundsätzlich auch nicht direkt zu den Kompetenzen der EU zählt. Dennoch finden sich einige Politikbereiche mit beachtlichem und teilweise auch wachsendem Einfluss auf den Tourismus. Gerade angesichts der enormen Bedeutung, die der Tourismus sowohl wirtschaftlich gesehen für die Entwicklung der Union und vieler ihrer Regionen als auch kulturell oder aus Umweltgesichtspunkten hat, kann die Europäische Union das Thema Tourismus nicht unbeachtet lassen. Sie setzt dabei auf einen neuen Politikansatz, der den Tourismus mit den Wachstums-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeitszielen der Lissabon-Strategie in Einklang bringt. Aufbauend auf früheren Mitteilungen der Kommission zur Tourismuspolitik wurde im Herbst 2007 die "Agenda for a sustainable and competitive European tourism" beschlossen. Formal gesehen, liegt die Zuständigkeit für Tourismusfragen in der DG Enterprise and Industry der Eu-

ropäischen Kommission. Diese setzt vorwiegend auf (1) die Mobilisierung von Europäischen Finanzierungsmöglichkeiten, (2) die Mobilisierung von Wissensproduktion und Wissensaustausch, (3) die Förderung von "Destinations of Excellence" sowie (4) das Mainstreaming des Nachhaltigkeits- und des Wettbewerbsfähigkeitszieles (Europäische Kommission 2009a).

#### *Mobilisierung von Europäischen Finanzierungsmöglichkeiten*

Die wesentlichsten Förderungen für den Tourismusbereich laufen im Rahmen der Europäischen Strukturfonds (insbes. EFRE) und im Rahmen des Europäischen Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung des ländlichen Raumes (ELER). Bei beiden sind Tourismusfragen nicht explizit als eigene Förderschiene angesprochen, im Sinne eines integrativen Ansatzes sind ihre Belange jedoch explizit Förderbestandteil in verschiedenen Programmprioritäten. Grundsätzlich steht bei beiden Fonds mit Anlaufen der aktuellen Förderperiode 2007-2013 der Innovationsgedanke stark im Vordergrund. Dies gilt jedoch insbesondere für Förderungen im Rahmen des EFRE. Durch seine Instrumentalisierung für die europäischen Lissabon-Ziele fordert die Kommission sowohl im Konvergenzziel als auch in den Zielen Regionale Wettbewerbsfähigkeit oder Territoriale Kooperation eine Konzentration (inhaltlich wie finanziell) auf die Lissabon-Inhalte und damit auf F&E bzw. die Innovationsthematik.

Zwischen 2007 und 2013 sind im Rahmen des EFRE rund 6 Milliarden EUR (rund 1.8 % des Gesamtbudgets) an Förderungen mit direktem Tourismusbezug geplant (Europäische Kommission 2009). Davon sollen unter anderem 3.8 Mrd. EUR in die Verbesserung des touristischen Angebots fließen. Zusätzlich sind auch auf anderen Programmschienen weitere tourismusbezogene Förderungen (Infrastruktur, Innovation, KMU etc.) enthalten.

Die Qualifikationsfrage sowie der Aspekt des lebenslangen Lernens für den Tourismus werden im Rahmen der ESF-Förderungen angesprochen. Der ELER spricht innovative Lösungen für den Tourismusbereich vor allem auf seiner Förderschiene zur Diversifikation des ländlichen Raums an. Aber auch hier kann der Tourismus von Förderungen im Rahmen der anderen Förderschienen indirekt profitieren.

#### *Mobilisierung von Wissensproduktion und Wissensaustausch*

Im "Competitiveness and Innovation Framework Programme" soll die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen, insbesondere von KMU, verbessert werden. Hierbei sind touristische Belange explizit angesprochen. So schloss erst im Juni 2009 ein Call zu "Networks for the competitiveness and sustainability of European tourism". Im 7. Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union werden zudem Forschungsaktivitäten gefördert, die durchaus eine hohe Relevanz für den Tourismusbereich aufweisen können. So finden sich Forschungsprojekte zu Informations- und Kommunikationstechnologien, Anwendungen von Satelliten (mobile travel, GPS) und vieles mehr.

### *Förderung von "Destinations of Excellence"*

Bereits seit dem Jahr 2006 läuft die Preparatory Action "European Destinations of Excellence" EDEN der Europäischen Kommission. Das Programm zielt erstens darauf ab, die Bandbreite und Bedeutung der touristischen Destinationen in Europa bewusst zu machen sowie zweitens Destinationen zu einem sozial, kulturell und umweltbezogen nachhaltigem Wachstum zu bewegen. Bis jetzt wurden drei Phasen des Programms durchlaufen zu den Themen (1) "Best Emerging European Rural Destinations of Excellence", (2) "Tourism and Local Intangible Heritage" sowie (3) "Tourism and Protected Areas". Aktuell läuft eine neue Ausschreibung, diesmal zum Thema "Aquatic Tourism" ([www.edenineurope.eu](http://www.edenineurope.eu)).

## **4.4 Wichtigste Erkenntnisse**

Die staatliche Innovationsförderung kann auch durch den Vergleich mit ausländischen Förderprogrammen gerechtfertigt werden:

- In allen alpinen und übrigen Ländern, in denen Tourismus ein Flächenphänomen ist, existieren Förderprogramme im Innovationsbereich.
- Generell zeigt sich, dass es für die Formulierung der Förderungen keine klar abgegrenzte Zuständigkeit gibt. Meistens handelt es sich um Aktionen einzelner Ministerien, die auf die Unterstützung externer Förderstellen zurückgreifen. Nur selten finden sich politikfeldübergreifende Zuständigkeiten (Kooperationen mit dem Industrieministerium etc.).
- Grundsätzlich ist die Tendenz auszumachen, dass sich, abgesehen von jenen Programmen, die explizit auf KMU ausgerichtet sind, der Förderfokus weg von der einzelbetrieblichen Ebene hin zu Kooperationen von Projektträgern und Destinationen verlagert.
- Förderobjekt sind meist KMU, Destinationen und überbetriebliche Netzwerke. Bei den meisten Programmen werden all diese Zielgruppen gleichzeitig angesprochen. In Australien finden sich spezifische Programmschienen für diese einzelnen Ebenen.
- Der Wirkungsmechanismus der internationalen Förderprogramme schliesst die Diffusionsphase mit ein: Man erhofft sich "Best Practices", die zukünftig imitiert werden können.
- Bei den meisten Förderungen handelt es sich um einmalige Kapitalzuschüsse zu Investitionen verschiedener Art, aber auch günstige Darlehen, Zinszuschüsse, Beteiligungskapital bis hin zu Haftungsübernahmen finden sich (insbesondere bei Förderprogrammen zur Gründung von Tourismusunternehmen bzw. zur Restrukturierung/Expansion von KMU).
- Gefördert wird in den meisten Fällen einmalig. Nur wenn es sich um Darlehen, Zinszuschüsse oder ähnliches handelt, erstrecken sich die Förderungen über einen längeren Zeitraum.

## 5 Innotour heute

### 5.1 Gegenwärtiges Konzept

Das Bundesgesetz über die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus (SR 935.22) und die dazugehörige Verordnung über die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus regeln die wesentlichen Anforderungen, die für die Förderung massgebend sind. Die grundlegenden **Anforderungen** können folgendermassen zusammengefasst werden (vgl. dazu auch die vom SECO publizierte Anleitung zur Erarbeitung und Einreichung von Gesuchen für die Gewährung einer Finanzhilfe des Bundes):

*Grundsatz:* Vorrang bei der Gewährung von Finanzhilfen haben Vorhaben, die mit Innovation und Zusammenarbeit im Schweizer Tourismus die strukturelle Anpassung an die Weltmarktbedingungen beschleunigen.

*Vorrang für innovative und kooperative Vorhaben:* Ein Vorhaben soll für den Schweizer Tourismus eine echte Innovation darstellen und/oder dazu beitragen, die marktorientierte Zusammenarbeit zu verbessern.

*Beschränkung auf fünf Schlüsselbereiche des touristischen Angebots mit auszumerkenden Schwachstellen:*

1. Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle
2. Verbesserung der bestehenden Dienstleistungen
3. Schaffung von Strukturen, die eine Steigerung der Effizienz ermöglichen
4. Verbesserung der Aus- und Weiterbildung
5. Forschung und Entwicklung sowie deren Koordination

*Einhaltung der Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung:* Ein Vorhaben hat die in der Schweiz bestehenden Umweltstandards einzuhalten und einen Beitrag an eine nachhaltige Entwicklung des Schweizer Tourismus zu leisten.

*Beiträge zur Verbesserung der Beschäftigungssituation:* Ein Vorhaben soll direkt oder indirekt der Schaffung neuer Arbeitsplätze dienen oder die Attraktivität bestehender tourismusabhängiger Arbeitsplätze steigern. Wo Rationalisierungen notwendig sind, dürfen diese aber nicht verhindert werden.

*Modellcharakter für einzelne Regionen, Förderung der Nachahmung erfolgreicher Beispiele:* Ein Vorhaben soll neue Lösungen für eine Region bringen. Die Nachahmung erfolgreicher Beispiele aus dem In- und Ausland ist möglich.

*Eigenleistung und Beiträge Dritter:* Ein Vorhaben muss zur Hälfte von den Trägern selbst getragen und finanziert werden. Dabei werden Eigenleistungen (eigene oder von Dritten bezogene Leistungen für die Erarbeitung und Umsetzung der Vorhaben), kommunale und kantonale Beiträge, Sponsorengelder und Fremdmittel angerechnet. Finanzhilfen des

Bundes aus anderen Subventionserlassen sind möglich, wenn die Bundesleistungen insgesamt höchstens 50 Prozent der Gesamtkosten ausmachen.

*Überbetriebliche Umsetzung:* Ein Vorhaben muss mindestens von zwei Betrieben mit unterschiedlichem Angebot oder mehreren Betrieben der gleichen Branche oder der gleichen Wirtschaftsart in Zusammenarbeit umgesetzt werden. Vorhaben, die nur einem Unternehmen nützen, werden nicht unterstützt.

Bei der **Auswahl** der Vorhaben werden folgende Kriterien angewendet:

- *Beitrag zur Lösung von dringenden strukturellen Problemen:* Vorhaben werden bevorzugt, wenn sie einen Beitrag zur Lösung dringender struktureller Probleme des Schweizer Tourismus leisten.
- *Erzielung von Grössenersparnissen, Verbundvorteilen und Kostensenkungen durch bessere Organisation:* Vorhaben werden bevorzugt, wenn sie einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Angebots der Schweiz oder der Regionen leisten.
- *Auswirkungen auf Frequenzen und Erträge:* Vorhaben werden bevorzugt, die einen messbaren quantitativen Wachstumnutzen nachweisen können.
- *Schwerpunkt auf stark tourismusabhängige Branchen und Gebiete:* Vorhaben werden bevorzugt, wenn sie touristische Kernbereiche oder stark tourismusabhängige Betriebe und Branchen in den Tourismusgebieten professionalisieren.
- *Ausrichtung auf Angebot und Nahtstellen zwischen Angebot und Nachfrage:* Die Stärkung des Angebots und der Nahtstellen zwischen Angebot und Nachfrage im Bereich der Produktentwicklung, -gestaltung und des Vertriebs stehen im Vordergrund.
- *Berücksichtigung des technischen Fortschritts:* Vorhaben werden bevorzugt, wenn sie neue organisatorische, technologische und andere Komponenten enthalten.
- *Anforderungen an grosse Vorhaben:* Grosse und bedeutende Vorhaben werden aufgrund ihrer Multiplikatorwirkung nach innen sowie ihrer internationalen Ausstrahlung beurteilt.
- *Anforderungen an kleine Vorhaben:* Bei kleineren Vorhaben stehen die Nischeninnovation und der Mut zum Risiko im Vordergrund.

Aufwendungen und Kosten für Vorhaben sind nur anrechenbar, wenn sie tatsächlich entstanden und für die zweckmässige Erfüllung der Aufgabe unbedingt erforderlich sind. Anrechenbar sind insbesondere folgende Kosten: überbetriebliche Kosten durch die Zu-

sammenarbeit, Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie Aufwendungen für die Aus- und Weiterbildung und die Schulung. Investitionskosten sind nur teilweise anrechenbar. Bereits finanzierte Kosten sowie Kosten des Gesuchsdossiers sind nicht anrechenbar.

## **5.2 Evaluation von Innotour II (Programperiode 2003-2007)**

Das Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) an der Universität Bern evaluierte im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) Innotour II (Zeitraum 2003-2007). Mit der Evaluation wurde Innotour ein sehr positives Zeugnis ausgestellt. Die folgenden Abschnitte zeigen die wichtigsten Erkenntnisse auf. Detaillierte Ausführungen sind im Schlussbericht des FIF ersichtlich.

### *Schlüsselbereiche der Förderung*

Abschnitt 5.1 zeigt auf, welche Schlüsselbereiche gemäss Bundesgesetz 935.22 zu fördern sind. In seinem Bericht zur Evaluation von Innotour II hat das Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) den Anteil der einzelnen Schlüsselbereiche an den unterstützten Projekten evaluiert. Demnach entfallen 35% der geförderten Projekte auf den Schlüsselbereich 1 (Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Ausrüstungen und Vertriebskanäle). In diesem Schlüsselbereich betrifft rund die Hälfte neue Vertriebskanäle. Diese Innovationen können damit den Verfahrensinnovationen zugeordnet werden. Rund ein Drittel der Projekte betreffen reine Produktinnovationen. Der restliche Anteil dieses Schlüsselbereichs kann institutionellen Innovationen und ein Projekt der Sozialinnovation zugeordnet werden.

20% Prozent der Projekte können dem zweiten Schlüsselbereich (Verbesserung bestehender Dienstleistungen) zugeordnet werden. 31% können dem Schlüsselbereich "Schaffung effizienter Strukturen" zugerechnet werden. 5% betreffen Projekte, die aufgrund eines anderen Schlüsselbereichs gefördert werden, aber zusätzlich oder als Nebeneffekt die Aus- und Weiterbildung verbessern. Es wird festgehalten, dass weitere Projekte die eine Verbesserung der Aus- und Weiterbildung anstreben, durch eine zusätzliche Qualifizierungsinitiative gefördert werden. Zudem werden noch 10% der Projekte im Bereich Forschung und Entwicklung unterstützt.

Bei einer Gesamtbetrachtung aller ausgewerteten Projekte kommen die Autoren zum Schluss, dass knapp die Hälfte aller geförderten Projekte Verfahrensinnovationen betreffen.

---

*Prämissen-Audit (Einhaltung konzeptioneller Vorgaben):*

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

*Prozess-Audit (Abwicklung):*

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

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

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

In der Evaluation zu Innotour II werden von den Autoren folgende Aspekte als Gesamtwürdigung dargestellt:

- Dem Innotour-Programm werden umfangreiche Stärken zugesprochen. Die angestrebten Ziele können in einem sehr hohen Masse erreicht werden. Die Autoren sehen darin ein Indiz, dass die richtigen Projekte gefördert werden und dass eine erfolgreiche Umsetzung sehr wahrscheinlich ist.
- Das 1998 eingeführte und 2003 bis 2007 verlängerte Instrument „Förderung von Innovationen und Zusammenarbeit im Tourismus“ ist im Schweizer Tourismus bestens bekannt und geniesst eine äusserst hohe Akzeptanz. Mit „Milestone“ wurde eine äusserst beliebte und wirksame Plattform zur Sensibilisierung des Sektors für die Bedeutung von Innovationen geschaffen.
- Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für die Innovationsförderung (inkl. Qualifizierungsmassnahmen) werden korrekt und wirkungsvoll eingesetzt. Das Verhältnis zwischen geförderten und abgelehnten Projekten beträgt 3:2.
- Zwar gibt es keine echte Innovationsförderung ohne Risiko, doch wurden alle geförderten Projekte umgesetzt, die meisten höchst erfolgreich. Die Mehrzahl der geförderten Projekte löste weitere Vorhaben aus, was die Funktion von Innotour als Auslöser von Innovationsprozessen in der Wertschöpfungskette unterstreicht.
- Rund 80 Prozent der Mittel ist innerhalb der vorgesehenen Innovationscluster „Qualität“, „Destinationsbildung“, „Informations- und Reservationssysteme“, „naturnaher Tourismus“ sowie „Parahotellerie“ gesprochen worden, was eine sehr hohe Fokussierung darstellt.
- Die Gesamtprojektkosten aller mit Innotour II unterstützten Vorhaben belaufen sich auf knapp 80 Mio. CHF. Daran beteiligte sich das Innotour-Programm mit 19 Mio.

CHF (Stand 31.12.2006). Der Eigenfinanzierungsgrad der unterstützten Projekte beträgt somit mehr als drei Viertel.

- Die Verfahrensprozesse (Vorgaben, Prüfung, Entscheidung, Bearbeitung, Reporting, Überwachung) durch das SECO werden von den Projektleitern – mit ganz wenigen Ausnahmen – als effizient und angemessen beurteilt. Ein Outsourcing dieser Aufgaben drängt sich aufgrund der vorliegenden Evaluation nicht auf.
- Das Verbesserungspotenzial ist nur gering. Optimierungen werden für die Förderungs-, Entscheidungsphase sowie für die Berichterstattung vorgeschlagen.
- Die projektspezifischen Ziele konnten in einer sehr hohen Masse erreicht werden. Zwar ist es schwierig, die direkten ökonomischen Wirkungen nachzuweisen, doch sind die positiven Effekte auf die Nachfrage, die Umsätze resp. die Beschäftigung offensichtlich. Mehr als die Hälfte der Projekte wäre ohne die Unterstützung durch Innotour nicht umgesetzt worden.
- Mit den zur Verfügung stehenden Fördergeldern konnten zwar nachweisbar Impulse gegeben werden, doch liegt der Betrag im Bereich der unteren Wirkungsschwelle. Insbesondere zur nachhaltigen Förderung von Produktinnovationen wäre ein höherer Betrag auch aus makroökonomischer Sicht vertretbar.

### 5.3 Merkmale erfolgreicher Projekte

Vertiefend zu der im Jahre 2007 durchgeführten Evaluation werden im Folgenden einzelne spezifische Aspekte der Innotour-Innovationsförderung anhand von fünf ausgewählten Projekten analysiert. Will man diese Aspekte genauer beleuchten, stellen sich aufgrund der in Kapitel 2 aufgezeigten Herausforderungen folgende drei Fragenblöcke:

- **Geförderte Inhalte:** Wurde die Marktdurchdringung oder wurden frühere Phasen des Innovationsprozesses gefördert (vgl. Abschnitt 2.2.6, d.h. wird auf die erhöhte Bedeutung der Diffusionsphase bei touristischen Dienstleistungen Rücksicht genommen)? Welche Leistungen wurden konkret gefördert (vgl. Abschnitt 2.2.2, d.h. in welchen Bereichen der Wertschöpfungskette werden Innovationsgewinne erwartet)? Welchen Charakter haben die geförderten Inhalte (vgl. Abschnitt 2.2.4, d.h. handelt es sich um quasi-öffentliche Destinationsgüter)?
- **Geförderte Projektträger:** Welche Akteure waren involviert (vgl. Abschnitt 2.2.5, d.h. besteht bei den Projektträgern die KMU-Problematik im Tourismus)? Welche überbetrieblichen Kooperationen sind entstanden (vgl. Abschnitt 2.2.4)?
- **Destinationsbezug:** Welchen Bezug gab es zu den Destinationen (vgl. Abschnitt 2.2.3, d.h. sind die Innovationsprojekte bzw. deren Initianten an eine Destination gebunden)? Handelte es sich um standortgebundene Produkte/ Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 2.2.3)?

Im Folgenden werden die fünf Innotour-Projekte (1) Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus, (2) Enjoy Switzerland, (3) die Ferienwohnungs-Offensive Schweiz 2003-2007 (inkl. E-Marktplatz für Ferienwohnungen), (4) E-Bike Park Watch Valley im Jura und (5) Matterhorn Valley Hotels zu diesen Fragestellungen eingeschätzt. Für die drei erstgenannten Projekte erfolgte dies auf Basis der Innotour II-Evaluation aus dem Jahr 2007 (Müller et al. 2007). Für das vierte und fünfte Projekt (E-Bike Park Watch Valley aus Innotour III) konnten die Einschätzungen auf Basis interner Papiere vom SECO vorgenommen werden.

### *Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus (Folgegesuch Stufe III)*

Ziel des Projekts war die umfassende Weiterentwicklung und Kommunikation/ Profilierung des Qualitätsmanagement-Systems für den Schweizer Tourismus. Dazu zählten insbesondere die Vereinheitlichung der Ausseninformationen, Verbesserung der Transparenz, Nutzung praxisorientierter Branchenapplikationen, Erhöhung der Rechtssicherheit und vieles mehr. Die Innotour II-Förderung belief sich auf 49% der Projektkosten.

**Tabelle 16:** *Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus*

<b>Geförderte Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovativer Destinationsansatz für Qualitätsmanagement</li> <li>• Konkrete Leistungen: Branding Strategie, Lancierung der "Triple Q"-Vergabe, Pilothandbuch für das Gastgewerbe, Branchenapplikation "Tourismus" ISO 9001:2000, Rechtsschutzkonzept</li> <li>• Projekte zur Steigerung der Qualität auf überbetrieblicher Ebene → <i>Förderung der Marktdurchdringung</i></li> </ul>
<b>Geförderte Projektträger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 unterschiedliche touristische Partner</li> <li>• Kooperation über insgesamt 12 Jahre → <i>Damit Stärkung der überbetrieblichen Kooperation</i></li> </ul>
<b>Destinationsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinationsbezug Gesamtschweiz</li> <li>• Innerhalb der Schweiz keine weitere Differenzierung</li> <li>• Leistungen selbst nicht direkt standortgebunden → <i>Doppelte Auswirkung: innovativ für Gesamtdestination, gleichzeitig Förderung der Innovationskraft in den beteiligten Betrieben</i></li> </ul>

Quelle: *Eigene Zusammenstellung, IDT 2010 auf Basis von Müller et al. 2007.*

### *Enjoy Switzerland (Pilotprojekt)*

Ziel des Projekts war sowohl eine nachhaltige und umfassende Steigerung der Angebots- und Servicequalität in touristischen Destinationen - begonnen wurde mit vier Pilotdestinationen (Lenzerheide, Scuol, Villars-Gryon, Zermatt) - als auch die Verbesserung des Kun-

denbeziehungsmanagements. Mehr als ein Dutzend nationaler Partner sahen dabei vor allem die Erhöhung der Kundenzufriedenheitsgrade über die gesamte Dienstleistungskette, das Verschaffen eines optimalen Erst- und Letzteindrucks bei den Gästen sowie eine gesteigerte Effizienz beim Einsatz finanzieller Ressourcen durch Nutzung und Bündelung von Synergien und Kooperationen als zentral an. Auf Ebene der vier Pilotdestinationen richteten sich die konkreten Zielsetzungen zusätzlich noch auf die positive Wahrnehmung der Destination durch den Gast, auf eine messbare Verbesserung des Images der Destination, ein nachhaltiges Wachstum von Logiernächten und Umsatz sowie die Auslösung einer schweizweiten Innovationswelle durch die Erfolge der Pilotdestinationen. Die Inno-tour-Förderung belief sich auf 42% der Projektkosten.

**Tabelle 17:** *Enjoy Switzerland*

<b>Geförderte Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielzahl von innovativen Massnahmen zur Verbesserung der Angebots- und Servicequalität in den Pilotdestinationen</li> <li>• Konkrete Leistungen: Umfassende Analysen des Status-Quo, Skizzierung des Soll-Zustandes mit entsprechendem Masterplan, Massnahmenumsetzung bei und mit Leistungsträgern in zehn Aktionsfeldern (Ortsbild, Infrastruktur, Ökologie, Kommunikation, Destinationsplanung etc.), Erfolgskontrollen und Aufbau von nachhaltigen Strukturen</li> <li>• Projekte zur Verbesserung der quasi-öffentlichen Destinationsgüter → <i>Förderung der Marktdurchdringung</i></li> </ul>
<b>Geförderte Projektträger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsträger in den Pilotdestinationen</li> <li>• Mehr als ein Dutzend nationale Partner (hotelleriesuisse, Gastrosuisse, SBB, Swiss, etc.) → <i>Stärkung der überbetrieblichen Kooperation sowohl horizontal auf Destinationsebene bzw. ebenso zwischen den verschiedenen Destinationen als auch vertikal zwischen den Destinationen und den nationalen Partnern</i></li> </ul>
<b>Destinationsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarer Destinationsfokus innerhalb der Pilotdestinationen</li> <li>• Auch Auswirkungen für Destination Gesamtschweiz angestrebt</li> <li>• Standortgebundenheit der Massnahmen in den Pilotdestinationen unterschiedlich → <i>Impulscharakter für Innovationen und Netzwerkarbeit in den Pilotdestinationen sowie für ganzen Schweizer Tourismus</i></li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010 auf Basis von Müller et al. 2007.

### *Ferienwohnungsoffensive Schweiz 2003-2007 ("E-Marktplatz für Ferienwohnungen")*

Ziel des Projekts war es, die Machbarkeit eines gemeinsamen Marketings und Managements für Ferienwohnungen zu überprüfen, nach Möglichkeit Umsetzungskonzepte zu entwickeln sowie gemeinsame erfolgsversprechende strategische Perspektiven für den fragmentierten Schweizer Ferienwohnungsmarkt zu formulieren. Dafür galt es, Kernprobleme im Schweizer Ferienwohnungsmarkt zu identifizieren, entsprechende Handlungsfelder zu definieren, Lösungsmodelle auszuarbeiten und für die Umsetzungsschritte den Lead und das Controlling sicherzustellen. Die Innotour-Förderung belief sich auf 45% der Projektkosten.

**Tabelle 18:** *Ferienwohnungs-Offensive Schweiz 2003-2007*

<b>Geförderte Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie und erster Lösungsmodelle für den Ferienwohnungsmarkt Schweiz</li> <li>• Konkrete Leistung: E-Marktplatz für FeWo als Kooperation der grössten Ferienwohnungsanbieter mit bislang 19'000 erfassten FeWo</li> <li>• Projekte zur Verbesserung der quasi-öffentlichen Destinationsgüter → <i>Innovation zur besseren Marktdurchdringung und Marktentwicklung durch verbesserte Vertriebskanäle</i></li> </ul>
<b>Geförderte Projektträger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Non-Profit-Organisation REKA übernahm die Lead-Funktion</li> <li>• Aktuell fünf Projektpartner (grosse Ferienwohnungsanbieter) beim E-Marktplatz für FeWo</li> <li>• Grundsätzlich alle FeWo-Anbieter direkt (mit konkreter Beteiligung) oder indirekt (Schulungen, Qualitätssicherungen, Wissenstransfer) in das Projekt eingebunden → <i>Stärkung der überbetrieblichen Kooperation zwischen den FeWo-Anbietern</i></li> </ul>
<b>Destinationsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinationsbezug Gesamtschweiz</li> <li>• Innerhalb der Schweiz keine weitere Differenzierung</li> <li>• Leistungen selbst nicht direkt standortgebunden → <i>Doppelte Auswirkung: innovativ für Gesamtdestination, gleichzeitig Förderung der Innovationskraft in den beteiligten Betrieben</i></li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010 auf Basis von Müller et al. 2007.

### *E-Bike Park Watch Valley im Jura*

Ziel des Projekts war es, es einem weniger sportlichen Gästesegment zu ermöglichen, bequem durch Berge und Täler des Jura Fahrrad zu fahren. Ein Velo mit Elektromotor, der die Fahrenden bei steilen Passagen unterstützt, erleichtert dabei die Reise durch hügelige

Landschaften. Bestandteile des von Innotour unterstützten Projekts E-Bike Park Watch Valley sind Vertriebsstellen mit Bahnanschluss, Akku-Wechselstationen in Hotels und an Bahnhöfen sowie buchbare Angebote für Einzelpersonen oder Gruppen inklusive Logistik.

Alle Angebote sind bequem über ein Internet-Reservierungssystem buchbar. Das Projekt vernetzt die Kantone Bern, Jura, Neuchâtel und Waadt. Seine breite geografische Abstützung und die logistische Vernetzung über das Bahnsystem machen es weltweit einzigartig. Das von der Rent a Bike AG initiierte Projekt entsteht in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Schweizer Bahnunternehmen, der Tourismus-Gruppe Goût&Région, der Bike Tec AG und Watch Valley (aus Insight 1/ 08, Innotour-Newsletter, S.3).

**Tabelle 19:** E-Bike Park Watch Valley im Jura

<b>Geförderte Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkkomponenten für einen E-Bike Park (Vertriebsstellen mit Bahnanschluss, Akku-Wechselstationen in Hotels und an Bahnhöfen, Logistik, Buchungsangebot für Einzelpersonen und Gruppen)</li> <li>• Geografische Verbreitung und logistische Vernetzung</li> <li>• Projekte zur Verbesserung der quasi-öffentlichen Destinationsgüter → <i>Produktinnovation (Vernetzung) und Marktdurchdringung</i></li> </ul>
<b>Geförderte Projektträger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Watch Valley, Goût &amp; Terroirs, BikeTec AG, SBB, Transports Régionaux Neuchâtel (TRN), Chemins de fer de Jura → <i>Stärkung der überbetrieblichen Kooperation</i></li> </ul>
<b>Destinationsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinationsbezug Watch Valley (Jura, Neuchâtel)</li> <li>• Leistungen selbst sind standortgebunden → <i>Auswirkung: innovativ für die betroffene Destination, gleichzeitig Förderung der Innovationskraft in den beteiligten Betrieben</i></li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT 2010 auf Basis der Informationen vom SECO.

### Matterhorn Valley Hotels

Das Hauptziel dieses Projekts lag in der Schaffung neuer Strukturen, die für eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit notwendig waren. Um dies zu erreichen, werden basierend auf den Ergebnissen des Projekts Marketing, Einkauf, Rechnungsführung und das Buchungssystem heute über die sechs Betriebe koordiniert. Schon allein durch den gemeinsamen Einkauf können heute CHF 80'000 pro Jahr gespart werden.

Darüber hinaus entwickelten die Projektträger im Rahmen des Projekts gebündelte Leistungen, um ein qualitativ hochstehendes und authentisches Angebot zu schaffen. Dies betrifft heute u.a. Ermässigungen in Restaurants, Tickets für das Hallenbad und Aktivitätsangebote in der Natur. Weitere Projektinhalte betrafen - und betreffen noch heute - den

Aufbau eines Management-Information-Systems, die Einführung eines Qualitätsgütesiegels Stufe III und die Weiterentwicklung einer gemeinsamen Gesellschaft inklusive Nachfolgeregelung (aus Insight 1/ 08, Innotour-Newsletter, S.7).

**Tabelle 20:** *Matterhorn Valley Hotels in Grächen (VS)*

<b>Geförderte Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination des Marketings, des Einkaufs, der Rechnungsführung und des Buchungssystems</li> <li>• Know-How Transfer</li> <li>• Vernetzung des Angebots des sechs Hotels sowie die Vernetzung mit dem übrigen lokalen Angebot</li> <li>• Aufbau eines Management-Information-System</li> <li>• Einführung der dritten Stufe des Qualitätsgütesiegels</li> <li>• Entwicklung einer gemeinsamen Aktiengesellschaft (Matterhorn Valley Hotels AG) inklusive Nachfolgeregelung</li> </ul> <p>→ <i>Förderung der überbetrieblichen Vernetzung, Überwindung der KMU-Problematik durch Wissensgenerierung und -austausch</i></p>
<b>Geförderte Projektträger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sechs unabhängige, familiengeführte Hotels in Grächen (VS), die als Aktiengesellschaft ihren Betrieb fortführen: Hotel Alpina, Hotel Desirée, Hotel Elite, Hotel Hannigalp, Hotel La Collina, Turm Hotel Grächerhof</li> <li>• Unterstützung durch SECO, Kanton Wallis, Centre de Compétences Financières CCF, Walliser Hotelierverein, Schweizer Berghilfe</li> </ul> <p>→ <i>Stärkung der überbetrieblichen Kooperation horizontal auf Destinationsebene, die nach Projektende in Form einer Aktiengesellschaft weitergeführt wird</i></p>
<b>Destinationsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarer Destinationsfokus im Ort Grächen und dem Matterhornvalley</li> <li>• Auch Auswirkungen für Destination Wallis angestrebt</li> <li>• Starke Standortgebundenheit der Massnahmen in Grächen</li> </ul> <p>→ <i>Impulscharakter für die Stärkung von langfristigen überbetrieblichen Kooperationen in der Pilotdestination</i></p>

Quelle: *Eigene Zusammenstellung, IDT 2010 auf Basis der Informationen vom SECO.*

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich erfolgreiche Innotour-Projekte durch verschiedene Merkmale auszeichnen:

- 1) Innotour-Projekte haben vor allem dann eine grosse Wirkung, wenn die Innovationsrenditen bei verschiedenen touristischen Akteuren in einem Wertschöpfungsnetz anfallen.

- 2) Die Wirksamkeit der Projekte liegt eher auf überbetrieblicher Ebene, insbesondere wenn die Innovationen Netzwerke, ganze Destinationen, Routen und Destinationsnetzwerke betreffen.
- 3) Die Wirksamkeit ist insbesondere dort am höchsten, wo die Innovation die Grundinfrastruktur für verschiedene Produkte und Unternehmen betrifft (logistische Vernetzung, E-Marktplätze). Innovationen wirken sich gerade hier besonders breit aus. Auch Innovationen im Bereich von Institutionen oder Transaktionsschnittstellen erzielen positive Wirkungen.
- 4) Innotour-Projekte, deren Förderung nicht bei der Ideengewinnung oder -überprüfung aufhört sondern die nachgelagerte Diffusionsprozesse (Markteinführung und -durchdringung) bzw. allenfalls die Imitationsprozesse miteinbezieht, haben eine grosse Wirksamkeit.

#### 5.4 Schlussfolgerung: Einschätzung der heutigen Ausrichtung

Innotour setzt schon heute an die in den vorausgegangenen Kapiteln vorgestellten Herausforderungen der Innovation im Tourismus an. Die folgende Tabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen den Herausforderungen und dem heutigen Förderkonzept von Innotour.

*Tabelle 21: Heutige Ausrichtung von Innotour aus der Sicht der Herausforderungen der Innovationen im Tourismus*

Herausforderungen der Innovation	Konsequenzen	Ausrichtung von Innotour heute
<b>Fragmentierte Wertschöpfungsketten/ -netze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematische Teilbarkeit von Innovationskosten (hohe Transaktionskosten)</li> <li>• Externe Effekte der Innovationswirkung auf das gesamte Wertschöpfungsnetz (problematische Internalisierbarkeit von Innovationsgewinnen)</li> </ul>	Ein grosser Teil der Projekte betrifft Werterschöpfungssysteme und/ oder Transaktionsschnittstellen (Ferienwohnungsanbieter, Destinationswertschöpfungsketten, potenziell alle Tourismusunternehmen).
<b>Standortgebundenheit/ Destinationsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von der Entwicklung des Standorts/ der Destination</li> <li>• Eingeschränkte Möglichkeiten der Wirkung von Marktkräften durch 'lock-in' Effekte am Standort</li> <li>• Unsicherheiten/ Informationsbedarf zur Entwicklung des Standortes</li> </ul>	<p>Viele Projekte fördern Initiativen, welche einzelnen Destinationen im engeren Sinne (z.B. Luzern, Davos, Zermatt) zugute kommen.</p> <p>Mehr als die Hälfte des Innotourbudgets wird für mindestens kantonale sowie nationale Projekte verwendet.</p>

<b>Herausforderungen der Innovation</b>	<b>Konsequenzen</b>	<b>Ausrichtung von Innotour heute</b>
<b>Überbetriebliche Infrastrukturen, öffentliche Güter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenügende Investitionen in Innovationen im Bereich öffentlicher Güter</li> </ul>	<p>Zahlreiche Projekte beziehen sich auf Grund-Infrastrukturen für touristische Produkte (z.B. Radwege) und quasi-öffentliche Güter (Informationsplattformen). Entsprechend oft sind öffentliche oder halb-öffentliche Institutionen als Partner beteiligt.</p>
<b>KMU-Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenügendes Finanzierungspotenzial für Innovationen bzw. ungenügende Rentabilisierbarkeit derselben aufgrund der engen Unternehmensgrenzen und damit eher inkrementelle Innovationen</li> <li>• Hohe Transaktionskosten bei überbetrieblicher Innovation</li> </ul>	<p>Innotour-Projekte selbst führen teilweise zu Organisationsstrukturen auf Zeit, welche für die beteiligten Institutionen und für die gesamte Destination als F&amp;E-Abteilung für ganz bestimmte Zwecke dienen.</p>
<b>Dienstleistungscharakter, Bedeutung der Diffusion und Imitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit der Einbindung des externen Faktors (z.B. Kunde)</li> <li>• Hoher Investitionsbedarf in der Diffusionsphase bei gleichzeitig schwieriger Schützbarkeit der Innovation</li> </ul>	<p>Vergleichsweise viele geförderte Projekte setzen bei der Ideenentwicklung- und Innovationsphase an (vgl. viele Konzeptentwicklungen).</p>

## 6 Gesamtbeurteilung

Kapitel 6 nimmt auf zwei der drei zentralen Fragen der Studie Bezug. Basierend auf den Erkenntnissen können danach Empfehlungen hinsichtlich allfälliger Fortführung des Programms sowie zu einer zukünftigen Optimierung des gemischtwirtschaftlichen Ansatzes von Innotour entwickelt werden. Diese beiden Fragen der Studie lauteten:

1. Welche Stärken und Schwächen hat der gemischtwirtschaftliche Förder- und Finanzierungsansatz von Innotour?
2. Wie effizient und wirksam sind die vom Bund unterstützten Innotour-Projekte im Vergleich zu den rein privatwirtschaftlich finanzierten Innovationsprojekten im Tourismus?

Abschnitt 6.1 zeigt Stärken und Schwächen des Innotour-Ansatzes auf und liefert damit die Antworten auf die erste Frage. Abschnitt 6.2 gibt danach einen Vergleich zwischen privatwirtschaftlichen Projekten und Innotour-Projekten wieder, um die zweite zentrale Frage zu beantworten. Im Abschnitt 6.3 wird danach ein Fazit der Gesamtbeurteilung gezogen.

### 6.1 Stärken und Schwächen des gemischtwirtschaftlichen Ansatzes von Innotour

Abschnitt 3.5 begründet staatliche Innovationshilfen im Tourismus. Die fünf Herausforderungen des Schweizer Tourismus (vgl. dazu insbesondere Abschnitt 2.2) führen zu vier Formen des Marktversagens und legitimieren damit eine staatliche Innovationsförderung im Tourismus.

Aufbauend auf der Analyse dieser Legitimationsgründe staatlicher Innovationshilfen im Tourismus und der heutigen Situation bei Innotour, die in Kapitel 5 beschrieben wurde, sollen die Stärken und Schwächen eines gemischtwirtschaftlichen Förderansatzes abgeleitet werden. Zunächst sollen die Stärken und Schwächen aus dem Evaluationsbericht des FIF von Innotour II zusammenfassend dargestellt werden. Danach soll das Innotour-Programm bezüglich der fünf Herausforderungen im Bereich touristischer Innovationen beurteilt werden.

#### *Stärken:*

Das 1998 eingeführte und 2003 sowie 2007 um jeweils 4 Jahre verlängerte Programm Innotour ist im Schweizer Tourismus bestens bekannt und erfreut sich einer hohen Akzeptanz (Hansruedi Müller & Gurtner, 2007).

Die Evaluation von Innotour II durch das FIF (vgl. eine zusammenfassende Beschreibung in Abschnitt 5.2) spricht umfangreiche Stärken dem Innotour-Programm zu. Die ange-

strebten Ziele können in einem sehr hohen Masse erreicht werden. Die Autoren sehen darin ein Indiz, dass die richtigen Projekte gefördert werden und dass eine erfolgreiche Umsetzung sehr wahrscheinlich ist. Zwar sei es schwierig, die direkten ökonomischen Wirkungen nachzuweisen, doch seien die positiven Effekte auf die Nachfrage, die Umsätze resp. die Beschäftigung offensichtlich.

Die Evaluation hat ebenfalls ergeben, dass die Verfahrensprozesse (Vorgaben, Prüfung, Entscheidung, Bearbeitung, Reporting, Überwachung) durch das SECO von den Projektleitern grösstenteils als effizient und angemessen beurteilt werden. Ein allfälliges Outsourcing dieser Aufgaben drängt sich nicht auf.

Schon heute gehen viele Innotour-Projekte auf die Problemfelder touristischer Innovationen ein. So sind 50% der Innovationen Verfahrensinnovationen bzw. Prozessinnovationen. Dies ist insbesondere dann eine Stärke, wenn die Verfahrensinnovation mehreren touristischen Produkten bzw. mehreren touristischen Anbietern zugute kommt.

Weiter wurden in Abschnitt 5.3 verschiedene Merkmale erfolgreicher Innotour-Projekte aufgezeigt:

- Stärkung der überbetrieblichen Kooperation
- Innovationen sind relevant für die Gesamtdestination oder auch über Destinationen hinaus (für die ganze Schweiz)
- Innovationen betreffen die Grundinfrastruktur für verschiedene Produkte
- Innovationsprojekte werden in der Diffusions- und Imitationsphase fortgeführt

#### *Schwächen:*

Die Evaluation von Innotour II sieht nur ein geringes Verbesserungspotenzial. Drei Optimierungsvorschläge werden gemacht:

- Durch Standardisierung eine Verkürzung des Vergabeentscheids
- Dreiteilung der Gesuche statt nur Ja-/ Nein-Entscheide
- Minimalstandards für Berichterstattungen festlegen

Diese erwähnten Optimierungspotenziale werden in der Innotourphase III aufgegriffen. Durch die Optimierung des Prüfungsverfahrens wird die Dauer der Prüfung reduziert. Zudem wird neu auch für nicht eindeutige Fälle ein Prüfungsbericht erstellt. Die Projektträger werden projektspezifisch über Form und Inhalt der Berichterstattung informiert.

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln haben gezeigt, dass touristische Innovationsförderung insbesondere auf fünf Herausforderungen eingehen muss. Tabelle 22 zeigt die Beurteilung der heutigen Ausrichtung von Innotour zu diesen fünf Herausforderungen.

**Tabelle 22: Beurteilung der heutigen Ausrichtung von Innotour aus der Sicht der fünf Herausforderungen**

	<b>Konsequenzen</b>	<b>Ausrichtung von Innotour heute</b>	<b>Beurteilung</b>
<b>Fragmentierte Wertschöpfungsketten/-netze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematische Teilbarkeit von Innovationskosten (hohe Transaktionskosten)</li> <li>• Externe Effekte der Innovationswirkung auf das gesamte Wertschöpfungsnetz (problematische Internalisierbarkeit von Innovationsgewinnen)</li> </ul>	Ein grosser Teil der Projekte betrifft Wertschöpfungs-systeme und/ oder Transaktionsschnittstellen (Ferienwohnungsanbieter, Destinationswertschöpfungsketten, potenziell alle Tourismusunternehmen).	+++ Eine Fortführung und weitere Fokussierung auf überbetriebliche Projekte und Projekte, welche gesamte Wertschöpfungs-systeme betreffen, sei es in Form von Projekten mit grossen externen Effekten oder mit Potenzial zur Senkung von Transaktionskosten (z.B. Setzung von Standards) setzt direkt an der Problematik der Fragmentierung an. Dabei soll klar sein, dass vertikale Integration per se nicht gefördert werden soll, da diese durch die Unternehmen ohnehin angestrebt und realisiert wird. Im Vordergrund der Förderung stehen die externen Effekte der überbetrieblichen Innovation.
<b>Standortgebundenheit/ Destinationsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von der Entwicklung des Standorts/ der Destination</li> <li>• Eingeschränkte Möglichkeiten der Wirkung von Marktkräften durch 'lock-in' Effekte am Standort</li> <li>• Unsicherheiten/ Informationsbedarf zur Entwicklung des Standortes</li> </ul>	<p>Viele Projekte fördern Initiativen, welche einzelnen Destinationen im engeren Sinne (z.B. Luzern, Davos, Zermatt) zugute kommen.</p> <p>Mehr als die Hälfte des Innotourbudgets wird für mindestens kantonale sowie nationale Projekte verwendet.</p>	++ Die Vergabepolitik mit Fokus auf Destinationen soll gestärkt werden. Wichtig ist dabei eine Konzentration auf marktfähige Destinationen und Projekte, welche die Transparenz innerhalb und zwischen den Destinationen erhöhen (z.B. hin zur Markt-fähigkeit).
<b>Öffentliche Güter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenügende Investitionen im Bereich öffentlicher Güter</li> </ul>	Zahlreiche Projekte beziehen sich auf Infrastrukturen (z.B. Radwege) und quasi-öffentliche Güter (Informationsplattformen). Entsprechend oft sind öffentliche oder halb-öffentliche Institutionen als Partner beteiligt.	++ Fokus auf Infrastrukturen und öffentliche Güter mit Ausstrahlung auf ganze Wertschöpfungs-systeme stärken. PPP-Projekte sind hier notwendig und hilfreich.

	Konsequenzen	Ausrichtung von Innotour heute	Beurteilung
KMU-Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenügendes Finanzierungspotenzial für Innovationen bzw. ungenügende Rentabilität der selben aufgrund der engen Unternehmensgrenzen und damit eher inkrementelle Innovationen</li> <li>• Hohe Transaktionskosten bei überbetrieblicher Innovation</li> </ul>	<p>Innotour-Projekte selbst führen teilweise zu Organisationsstrukturen auf Zeit, welche für die beteiligten Institutionen und für die gesamte Destination als F&amp;E-Abteilung für ganz bestimmte Zwecke dienen.</p>	<p>+/-</p> <p>Die entstehenden kooperativen Strukturen werden nach Projektende nicht mehr über Innotour weiter finanziert. Das Prinzip der Anschubfinanzierung muss konsequent auch in der Prüfung der Anträge berücksichtigt werden. Lösen sich die Strukturen nach beendeter Innotour-Finanzierung auf, konnte der KMU-Problematik nicht entgegen gewirkt werden. Deshalb müssen Anträge, welche sich auf privatwirtschaftliche KMU-Verbünde ausrichten besonders auf deren strukturellen Nachhaltigkeit geprüft werden. Ein gutes Beispiel stellt das Projekt Matterhorn Valley Hotels dar (vgl. Abschnitt 5.3). Hier zeigt sich klar, dass die Unternehmen nicht einfach nur der Fördergelder wegen einer Innovation vorantreiben, sondern auch über einen längeren Zeitraum hinweg interessiert sind, gemeinsamen Erfolg anzustreben.</p> <p>Die KMU-Struktur der Tourismusbranche per se soll nicht allein Grund für die Förderung durch Innotour sein. Vielmehr drängt sich Innovationsförderung in diesem Falle auf, wenn (1) KMUs wenig investieren können, (2) eine Vernetzung nur durch gemeinsame Initiativen und bei hohen Transaktionskosten zustande kommt und (3) in Kombination mit der gegebenen Standortgebundenheit und der Notwendigkeit der Bildung von Wertschöpfungsketten, Innovationsprozesse nur sehr schwer in Gang gesetzt werden können.</p>

	<b>Konsequenzen</b>	<b>Ausrichtung von Innotour heute</b>	<b>Beurteilung</b>
<b>Dienstleistungscharakter, Bedeutung der Diffusion und Imitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit der Einbindung des externen Faktors (z.B. Kunde)</li> <li>• Hoher Investitionsbedarf in der Diffusionsphase bei gleichzeitig schwieriger Schützbarkeit der Innovation</li> </ul>	Vergleichsweise viele der geförderten Projekte setzen bei der Ideenentwicklung- und Innovationsphase an (vgl. viele Konzeptentwicklungen).	<p>+/-</p> <p>Eine Akzentverschiebung des Förderungsschwerpunktes weg von der Ideenentwicklungsphase hin zur Diffusionsphase erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit der Initiativen und steigert deren flächendeckende Realisierung in der Branche.</p> <p>Durch eine aktivere Mitgestaltung der Imitationsphase, in der Zwischen- und Endresultate der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, soll der Wissenstransfer gewährleistet werden. Dadurch wird der Problematik der Marktverzerrungen des Förderprogramms ("vorwettbewerblicher und überbetrieblicher" Förderfokus) entgegnet.</p>

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IDT

Die Tabelle 22 zeigt auf, dass die Förderpolitik von Innotour schon heute den Herausforderungen touristischer Innovationen Rechnung trägt. Die **Forschungsschwerpunkte des Innotour-Programms orientieren sich heute schon grundsätzlich an den Herausforderungen der touristischen Innovationen**. Beispielsweise werden Produktinnovationen gefördert. Dies wird explizit im Bundesgesetz 935.22 unter den zu fördernden Schwerpunkten erwähnt. Jedoch haben die Beispiele in Abschnitt 2.1.1 gezeigt, dass Projekte von privaten Akteuren auch im Bereich der Produktinnovationen liegen. Gerade hier können Innovationsanreize bestehen, so dass eine staatliche Innovationsförderung nicht notwendig ist. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn das touristische Unternehmen über eine gewisse Grösse verfügt und die Innovationsrenditen abschöpfen kann. Produktinnovationen im Bereich von Innotour müssen jedoch auf überbetrieblicher Ebene liegen, um eine grosse Wirksamkeit zu entfalten. Der Bezug zur überbetrieblichen Ebene muss explizit festgehalten werden (vgl. dazu detaillierter Abschnitt 6.2).

Die Förderkriterien eines Innotour-Programms müssen so definiert werden, dass sie auf die fünf Herausforderungen touristischer Innovationen eingehen. Diese Herausforderungen wurden in Kapitel 2 herausgearbeitet und betreffen die fünf folgenden Dimensionen:

- Fragmentierte Wertschöpfungskette und Wertschöpfungsnetze
- Standortgebundenheit und Destinationsbezug
- Überbetriebliche Infrastrukturen und öffentliche Güter
- KMU-Struktur
- Dienstleistungscharakter sowie Bedeutung der Diffusion und Imitation

## **6.2 Effizienz und Wirksamkeit der Innotour-Projekte im Vergleich zu privatwirtschaftlich finanzierten Projekten**

Wie im vorangegangenen Abschnitt schon beschrieben wurde, erreichen die über Innotour geförderten Projekte in den meisten Fällen ihre Ziele. Dieser Abschnitt soll nun detaillierter auf die Effizienz und Wirksamkeit der Innotour-Projekte im Vergleich zu den privatwirtschaftlich finanzierten Projekten eingehen. Tabelle 23 zeigt eine Gegenüberstellung privatwirtschaftlicher Projekte und Innotour-Projekte in Bezug auf die Herausforderungen touristischer Innovationen auf, um ihre Wirksamkeit diesbezüglich zu beurteilen.

**Tabelle 23: Unterscheidung privatwirtschaftlich finanzierter Projekte und Innotour-Projekte**

Privatwirtschaftlich finanzierte Projekte	Innotour-Projekte
<p>Privatwirtschaftliche Projekte werden im Tourismus vor allem dann initiiert, wenn die erwarteten Innovationsgewinne durch die privaten Akteure abgeschöpft werden können. Eine Abschöpfung kann dann erwartet werden, wenn es sich beim privaten Akteur um einen integrierten Dienstleistungsanbieter handelt</p>	<p>Innotour-Projekte haben vor allem dann eine grosse Wirkung, wenn die Innovationsrenditen bei verschiedenen touristischen Akteuren in einem Wertschöpfungsnetz anfallen, sie sich also nicht bei den privaten Innovatoren erschöpfen.</p>
<p>Die Wirksamkeit bei privatwirtschaftlichen Projekten ist vor allem bei Produkt-, Markt- und Prozessinnovationen am höchsten, da sich hier unmittelbar unternehmerischer Mehrwert abschöpfen lässt.</p>	<p>Die Wirksamkeit ist insbesondere dort am höchsten, wo die Innovation die Grundinfrastruktur für verschiedene Produkte und Unternehmen betrifft. Innovationen wirken sich gerade hier besonders breit aus. Auch Innovationen im Bereich von Institutionen oder Transaktionsschnittstellen wirken sich so positiv aus.</p>
<p>Die Wirksamkeit der Projekte liegt eher auf betrieblicher Ebene, denn hier können die Innovationsgewinne durch die Innovationsakteure abgeschöpft werden.</p>	<p>Die Wirksamkeit der Projekte liegt eher auf überbetrieblicher Ebene, insbesondere wenn die Innovationen Netzwerke, ganze Destinationen, Routen und Destinationsnetzwerke betreffen</p>
<p>Private Innovationsprojekte, deren Resultate nicht einfach imitiert werden können, haben für die privaten Akteure eine grössere Wirksamkeit als Projekte, die leicht nachzuahmen sind.</p>	<p>Innovationsprojekte durch Innotour, deren Förderung nicht bei der Ideengewinnung oder -überprüfung aufhört sondern die nachgelagerte Diffusionsprozesse bzw. allenfalls die Imitationsprozesse miteinbezieht, haben eine grosse Wirksamkeit.</p>

Wie die Gegenüberstellung der Eigenschaften von Innovationsprojekten in der oben dargestellten Tabelle zeigt, **unterscheiden sich privatwirtschaftliche Innovationsprojekte von den durch Innotour geförderten, meistens gemischtwirtschaftlichen Projekten wesentlich.**

Privatwirtschaftliche Innovation findet vor allem dann statt, wenn die wahrgenommene Innovationsrendite ausreichend gross ist. Voraussetzungen dazu sind

- Innovationskosten, die erstens tragbar und zweitens in einem sinnvollen Verhältnis zu den erwarteten Innovationsrenditen sind,
- genügend Innovationsrenditen, die internalisiert werden können,
- genügend Informationen über die Märkte und Absatzchancen.

Aufgrund dieser Anforderungen ergibt sich, dass grosse, finanzstarke Unternehmen mit ausreichenden Managementkapazitäten, die mehrere Wertschöpfungskettenelemente beinhalten, am ehesten selbständig eine ausreichende Innovationstätigkeit entfalten.

Aufgrund der fehlenden Möglichkeit eines Unternehmens, sich in andere Standortnetzwerke zu begeben (ein Hotel kann nicht einfach den Standort wechseln), bestehen eigentliche lock-in Situationen. Da zudem verschiedene touristische Unternehmen nicht rein ökonomisch handeln (Zellweger, 2006), sondern sich emotional verhalten und als Lifestyle-Entrepreneure nicht immer die ökonomisch sinnvollste Konfiguration wählen, unterbleiben in der Tourismusbranche oft die erforderlichen Konsolidierungsprozesse in Richtung der oben erwähnten grösseren, innovationsfähigeren Unternehmen.

Die durch Innotour unterstützten gemischtwirtschaftlichen Projekte beinhalten Förderobjekte, die auf das ganze Wertschöpfungsnetzwerk innerhalb einer Destination oder sogar auf Netzwerke von Destinationen ausstrahlen. Dies können Infrastrukturelemente (bspw. Infrastrukturplattformen, Velo-Routensysteme), zentrale Wertschöpfungskettenelemente, auf welche mehrere Produkte ausgerichtet sind (bspw. ein innovatives Spa, ein neues Sportangebot) oder aber auch innovative Organisationsformen, die die Zusammenarbeit und die Steuerung von Destinationen erleichtern (bspw. neue Governance-Strukturen, Qualitätssysteme), sein.

**Insgesamt zeigt sich, dass die Förderobjekte von Innotour in keinem Konkurrenzverhältnis mit privatwirtschaftlicher Innovation stehen.** Grössere Unternehmen, die als Integratoren einzelne Produkte selbständig bieten, können von den oben erwähnten Innovationen im Bereich 'quasi-öffentlicher' Destinationsgüter ebenfalls synergetisch profitieren. Es besteht auch kaum die Gefahr eines Crowding-out privatwirtschaftlicher Innovationen, welche immer realisiert werden, wenn Aussicht auf erwartete Innovationsrendite besteht. Umgekehrt würden die Innovationen im Bereich der erwähnten 'quasi-öffentlichen' Destinationsgüter unterbleiben respektive in einem suboptimalen Ausmass durchgeführt, wenn diese nicht durch den Staat gefördert würden. Die staatliche Förderung hat hier einen Initialeffekt, bewirkt im Sinne des evolutionär-strukturalistischen Ansatzes auch Entwicklungs- und Lernprozesse in der Destination und kompensiert die innovativen Akteure quasi für die nicht-internalisierbaren externen Effekte einer Innovation.

### 6.3 Fazit der Gesamtbeurteilung

Basierend auf der Gesamtbeurteilung des Innotour-Programms kann folgendes Fazit gezogen werden:

**Das Innotour-Programm entfaltet eine hohe Wirkung im touristischen Umfeld.** Dies wird bereits in der Evaluation von Innotour II durch das FIF bestätigt, das dem Programm umfangreiche Stärken zuspricht. Demnach werden die richtigen Projekte gefördert und

---

eine erfolgreiche Umsetzung ist sehr wahrscheinlich. Die hier durchgeführte Schlussevaluation zeigt weiter auf, dass schon heute grundsätzlich den Herausforderungen touristischer Innovationen durch das Innotour-Programm Rechnung getragen wird: Ein grosser Teil der Projekte betrifft Wertschöpfungssysteme und Transaktionsschnittstellen (Herausforderung "Fragmentierte Wertschöpfungsketten/ -systeme"). Zudem fördern die meisten Projekte Initiativen, die einzelnen Destinationen im engeren Sinne zugute kommen (Herausforderung "Standortgebundenheit/ Destinationsbezug"). Weiter beziehen sich zahlreiche Projekte auf Infrastrukturen und quasi-öffentliche Güter (Herausforderung "überbetriebliche Infrastrukturen, öffentliche Güter"). Es kann damit festgehalten werden, dass das Innotour-Programm **richtig positioniert** ist.

Die Ausführungen in Kapitel 4 zeigen zudem auf, dass das Innotour-Programm **im internationalen Vergleich keine Sonderlösung** darstellt. In allen alpinen und übrigen Ländern, in den Tourismus ein Flächenphänomen ist, existieren Förderprogramme im Innovationsbereich. Die Förderobjekte sind hier meist KMU, Destinationen und überbetriebliche Netzwerke. Bei den meisten Programmen werden all diese Zielgruppen gleichzeitig angesprochen.

Aufgrund der Evaluationsergebnisse wird eine Fortführung des Programms empfohlen. Die Förderung über Innotour weist einen hohen Wirkungsgrad auf und die gemischtwirtschaftliche Finanzierung (Staat-Privatwirtschaft) von Innovations- und Zusammenarbeitsprojekten im Tourismus hat sich bewährt. Das Programm gibt dem aus strukturellen Gründen innovationsschwachen Tourismus entscheidende Impulse.

Basierend auf den konzeptionellen Ausführungen insbesondere in Kapitel 2 konnte für ein zukünftiges Innotour-Programm **Optimierungspotenzial** bestimmt werden. Dies betrifft u.a. die Fokussierung der geförderten Projekte, die Anpassung des Förderungsantrags mit den Innovationsherausforderungen oder auch die Themenwahl. Kapitel 7 geht nachfolgend auf diese Optimierungspotenziale ein.

## 7 Optimierungsempfehlungen für Innotour

Im Fokus dieses Kapitels steht die Beantwortung der dritten zentralen Frage dieser Schlussevaluation:

3. Welche Empfehlungen zur Weiterführung bzw. zur Optimierung der touristischen Innovationsförderung mittels Innotour lassen sich ableiten?

Um die Optimierungsempfehlungen zu beschreiben wird in den kommenden Ausführungen der Prozess der Innovationsförderung durch Innotour beurteilt. Zuerst werden in Abschnitt 7.1 die Kriterien einer idealtypischen Förderung gezeigt, die sich an den fünf Herausforderungen der touristischen Innovation orientieren. Danach werden in Abschnitt 7.2 Empfehlungen zur Optimierung von Innotour festgehalten.

### 7.1 Kriterien für eine idealtypische Förderung

#### 7.1.1 Förderkriterien

##### A) Berücksichtigung der Innovationsherausforderungen im Tourismus

Zurzeit verfügt Innotour über explizit definierte Kriterien zur Beurteilung der eingereichten Projekte (z.B. Überbetrieblichkeit, Projektplan mit Budget, Erfolgswahrscheinlichkeit, u.a.). Aufgrund der in der Studie dargestellten Erkenntnisse muss sich jedoch eine idealtypische Förderung an den fünf Herausforderungen touristischer Innovationen orientieren. Deshalb sollten die fünf Herausforderungen als Förderkriterien im Projektantrag verankert werden. Einerseits erfährt der Antragsteller dadurch, an welchen fünf Herausforderungen der Förderung sich Innotour bei der Vergabe der Fördergelder orientiert. Andererseits kann Innotour durch spezifische Fragen zu den einzelnen Herausforderungen prüfen, wie weit potenzielle Projekte auf die Herausforderungen des Tourismus eingehen.

- **Fragmentierte Wertschöpfungskette/ -netze:** Löst die das Innovationsprojekt verschiedene Effekte auf dem gesamten Wertschöpfungsnetz aus? Ist eine Internalisierung der Innovationsrenditen auf einen Akteur nicht möglich? Sind die Innovationskosten unteilbar?
- **Standortgebundenheit/ Destinationsbezug:** Ist die zu entwickelnde Innovation an eine Destination/ Region angebunden? Ist sie räumlich vernetzt/ vernetzbar?
- **Überbetriebliche Infrastrukturen, öffentliche Güter:** Kann der Innovationsprozess nur durch die Nutzung öffentlicher Güter implementiert werden? Entstehen aus dem Innovationsprozess (teilweise) öffentliche Güter?

- **KMU-Struktur:** Besteht ein ungenügendes Finanzierungspotenzial für Innovationen? Werden die teilnehmenden Akteure zur Entwicklung von überbetrieblichen, innovativen Strategien hingeführt?
- **Dienstleistungs-Charakter, Diffusion und Imitation:** Ist die Innovationsidee derart ausgereift, dass im Verlauf des zu fördernden Innovationsprozesses die Diffusionsphase unterstützt werden kann? Ist die eingereichte Innovationsidee imitierbar im Sinne, dass weitere Unternehmen und Destinationen später daraus lernen und die Innovation interpretieren und mit den notwendigen Anpassungen kopieren können?

Durch die Anwendung einer umfassenden Checkliste wird den Herausforderungen der Innovationen im Tourismus Rechnung getragen und gleichzeitig wird sichergestellt, dass die staatliche Intervention keine wettbewerbsverzerrenden Effekte nach sich zieht.

## B) Qualität des Antrages

Misserfolge bei Innotour-Projekten sollen weiterhin möglich sein, da ein Lernprozess für die Beteiligten und für die gesamte Branche neue Erkenntnisse auslöst. **Dennoch ist eine Prüfung der Anträge systematisch zu führen, damit eine hohe Erfolgsquote gewährleistet ist.**

Die folgenden die Qualität eines Antrages beeinflussenden Kriterien beziehen sich auf zentrale Aspekte, welche aus den Erkenntnissen der Kapitel 2 und 5 abgeleitet sind.

- **Zusammensetzung des Konsortiums** (Können die Antragsteller gemeinsam das Projekt auch wirklich umsetzen oder fehlen zentrale Unternehmen/ Institutionen/ Akteure? Entsteht das Potenzial für neue Lern- und Entwicklungsnetzwerke?)
- **Qualität der Projektleitung** (Wer leitet den Innovationsprozess? Welche Referenzen weist der Projektleiter aus? Kann der Projektleiter realistisch die notwendigen Ressourcen und die notwendige Zeit aufbieten, um das Projekt innerhalb der geplanten Zeit umzusetzen?)
- **Projektplan** (Ist aus dem Antrag zu entnehmen, wer, bis wann, welche Aufgaben erledigt und somit welche Ziele erreicht? Wie lange geht das Projekt? Welche Phasen umfasst das Projekt?)
- **Projekthorizont** (Welche Resultate werden zu Projektende erwartet? In welcher Form sind die Resultate vorhanden? Wie können die Resultate durch Innotour und weitere Akteure in der Branche genutzt werden? Ist nach Projektende die eigenständige Fortführung und Finanzierung von Strukturen und Ressourcen zu erwarten, welche durch den Innovationsprozess entstanden sind?)
- **Finanzierungslage** (Kann der Finanzierungsbedarf seitens der Antragsteller (nicht-staatliche 50%) realistisch sichergestellt werden? Könnte das Projekt auch ohne die staatlichen 50% durch Innotour realisiert werden?)

Wie bei der ersten Kriterienliste geht es bei den oben genannten Punkten nicht zwingend um Muss-Kriterien, welche gleichzeitig erfüllt werden müssen. Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie sowie aus den bisherigen Innotour-Audits zeigen jedoch, dass erfolgreiche Projekte sich durch eine klare positive Beantwortung dieser Fragen auszeichnen.

### C) Themenvorgabe

Ein Aspekt, der in Kapitel 4 mithilfe des Vergleichs von Förderprogrammen anderer Länder zum Vorschein gekommen ist, betrifft die Ermittlung prioritärer Themen respektive die Themenvorgabe durch den Staat. Grundsätzlich stehen zwei alternative Ansätze zur Auswahl. Einerseits überlässt der Staat den Antragstellern die Freiheit, Themen aufgrund ihrer aktuellen Herausforderungen und des Innovationsbedarfs zu definieren und im Rahmen von Projekten einzureichen (bottom-up). Andererseits setzt der Staat für gesamte Programme oder Programmteile (Teilbudgets) ganz bestimmte Themen fest, welche sich im Vorfeld beispielsweise mithilfe von Hearings bei Branchenexperten und -exponenten herauskristallisiert haben (top-down). Bisher hat Innotour den bottom-up Ansatz verfolgt: Antragsteller konnten selber entscheiden, welche Innovationsthemen sie bearbeiten wollten. So reichte die Palette von Qualitätssystemen zu Lösungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und zur Produktentwicklung (z.B. Zielgruppenorientierte Produkte, alternative Nutzung natürlicher oder kultureller Ressourcen).

Eine Themenvorgabe würde eine profunde und objektive Vorausanalyse zur Folge haben, welche nicht nur einen beträchtlichen Aufwand, sondern auch bei den bisherigen Budgetgrößen von Innotour den Spielraum für die Förderung der Innovation im Tourismus eingrenzen würde. Zudem besteht die Gefahr einer einseitigen Fokussierung der Entwicklung, so dass wichtige, nicht berücksichtigte Themen verpasst werden könnten. **Wir empfehlen deshalb keine top-down Themenvorgabe, weder für eine gesamte Budgetperiode, noch für einzelne Teile davon.** Als Alternative, welche mindestens so wirksam und effizient wäre, bietet sich die Setzung von Akzenten/ Impulsen in den verschiedenen Branchenmedien und durch die Publikationskanäle von Innotour an, um die Branche in gewissen Themenrichtungen zu inspirieren.

## 7.1.2 Begleitung des Innovationsprozesses

### A) Kontrolle und Rückmeldung

Eine periodische Kontrolle durch Innotour, abhängig von der Länge der Projekte, aber mindestens alle zwölf Monate, kann sicherstellen, dass die Projekte in ihrem Fortgang beurteilt werden können, aber auch dass die Beteiligten eine objektive Rückmeldung erhalten, wo sie stehen und ob der Prozess bisher zielgerichtet gesteuert wurde. Obwohl in

der Verordnung nur ein Schlussbericht vorgeschrieben ist (Art. 7) verlangt Innotour bereits heute Zwischenberichte, welche sich am Auszahlungsmodus der Finanzhilfen orientieren.

Darüber hinaus kann durch einen latenten Druck ein gewisses Momentum aufrechterhalten werden. Um den Aufwand zu minimieren, schlagen wir vor, dass Innotour mithilfe gezielter Fragen zur (1) Erledigung der Prozessschritte, (2) Vorlegung von Zwischenresultaten und (3) Ermittlung nächster Schritte den Stand der Arbeiten abfragt.

## **B) Diffusion und Imitation (Wissenstransfer)**

Je fortgeschrittener sich eine Innovation im Prozess befindet, desto stärker die Nähe zur Diffusion im Markt und somit die Phase, in welcher sich der Erfolg oder Misserfolg zeigt und desto grösser die Wahrscheinlichkeit, dass die Innovation durch andere Unternehmen und Destinationen übernommen/ imitiert werden kann.

Innotour sollte diesen Aspekt in Zukunft aktiv gestalten können, indem - wo möglich - Zwischenresultate und auf jeden Fall Endresultate der Projekte der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können. Das heutige 'innotour insight' und die Website [www.inno-tour.ch](http://www.inno-tour.ch) sollen in Zukunft durch Veranstaltungen ergänzt werden, welche einzelne Themen der Innovation und/ oder die Präsentationen erfolgreicher Projekte der gesamten Branche vorstellen. Workshops zur Vorstellung innovativer Lösungen und zur angepassten Übernahme durch andere Unternehmen/ Destinationen runden das Bild der Imitationsunterstützung und des Wissenstransfers ab.

### **7.1.3 Beurteilung des Innovationsprozesses**

Am Ende eines Innovationsprojektes steht die Endbeurteilung, welche sich an den ursprünglichen Zielen und vorgefassten Resultaten orientiert und kann eine objektive und qualifizierte Beurteilung vornehmen, **wenn** die folgenden Fragen beantwortet werden:

- (1) Wurden die Ziele des Projektes in der geplanten Zeit und mit den gegebenen Ressourcen und Finanzen erreicht?
- (2) Liegen die vorgefassten Resultate konkret, messbar vor?
- (3) Hat das Projekt eine Innovation produziert, welche einen Nutzen für die Beteiligten und eine Wahrnehmung auf dem Markt ausgelöst hat?

Neben der Beantwortung dieser Fragen spielt der Zeitpunkt der Beurteilung des Innovationsprozesses eine wesentliche Rolle. Langfristige Wirkungen können bei einem frühen Beurteilungszeitpunkt nicht festgestellt werden. Da aber Innovationsförderprogramme im Tourismus gerade langfristige Wirkungen anstreben (z.B. Beibehaltung der Kooperationsstrukturen nach dem Projektabschluss) dürfen Endbeurteilungen nicht schon kurze Zeit nach Projektabschluss stattfinden.

---

Diese verschiedenen Aspekte einer idealtypischen Förderung berücksichtigt Innotour grösstenteils schon heute. Nachfolgend soll zusammenfassend die heutige Praxis von Innotour hinsichtlich dieser Punkte beschrieben werden:

*Förderkriterien:* Innotour verfügt gegenwärtig über explizit definierte Kriterien, die sich aber nur teilweise an der Herausforderungen touristischer Innovationen orientieren.

*Qualität des Antrages:* Die idealtypischen Kriterien zur Qualität des Antrages werden bereits heute durch Innotour geprüft und müssen deshalb beibehalten werden.

*Themenvergabe:* Innotour hat bisher den bottom-up Ansatz gewählt: Antragsteller können selber entscheiden, welche Innovationsthemen sie bearbeiten wollen.

*Kontrolle und Rückmeldung:* Neben dem vorgeschriebenen Schlussbericht verlangt Innotour bereits heute einen Zwischenbericht.

*Diffusion und Imitation:* Heute setzen vergleichsweise viele der geförderten Projekte bei der Ideenentwicklung- sowie Innovationsphase an und nicht bei der Diffusionsphase. Die Imitation wird heute durch das "innotour insight" und die Website gefördert.

*Beurteilung des Innovationsprozesses:* Bereits heute verfügt Innotour über die Kriterien, um den Innovationsprozess zu beurteilen und orientiert sich damit an einer idealtypischen Förderung.

## 7.2 Empfehlungen

Einige Ausführungen der vorangegangenen Abschnitte haben bereits erste Optimierungsmöglichkeiten aufgegriffen. An dieser Stelle sollen diese Optimierungsmöglichkeiten für eine allfällige Neu-Ausrichtung und Verankerung des Gesetzes nochmals schlussfolgernd zusammengefasst werden:

*Erstens* soll weiterhin die Förderung von Projekten gewährleistet sein, deren Innovationsrenditen nicht direkt internalisierbar sind. Derartige Innovationsprojekte betreffen meist mehrere Akteure entlang der Wertschöpfungskette bzw. gesamte Wertschöpfungs-systeme. Verschiedene Akteure können die Innovationsgewinne internalisieren. Im Vordergrund der Förderung stehen damit die externen Effekte der überbetrieblichen Innovation.

Zweitens soll die Vergabepolitik mit Fokus auf Destinationen gestärkt werden. Wichtig ist hier die Konzentration auf marktfähige Destinationen und Projekte, die die Transparenz innerhalb und zwischen den Destinationen erhöhen.

*Drittens* empfehlen wir weiterhin die Förderung von Innovationsprojekten der überbetrieblichen Infrastrukturen und öffentlichen Güter. Einerseits profitieren möglichst viele Akteure durch die externen Effekte. Andererseits sind gerade hier die privatwirtschaftlichen Innovationshemmnisse hoch, da sich die Innovationsrenditen nicht durch einen oder wenige Akteure internalisieren lassen.

*Viertens* sollen Projekte durch Innotour gefördert werden, deren Kooperationsstrukturen auch nach der Beendigung bestehen bleiben. Die Projektträger müssen vorgängig ersichtlich machen, welche Strukturen nach dem Ende des Projekts weiterbestehen.

*Fünftens* sollte Innotour in Zukunft eine Akzentverschiebung des Förderungsschwerpunktes weg von der Ideenentwicklungsphase hin zur Diffusionsphase anstreben. Dadurch erhöht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit der Initiativen und steigert deren flächendeckende Realisierung in der Branche.

*Sechstens* empfehlen wir, die Imitation aktiver mitzugestalten, indem - wo möglich - Zwischenresultate und auf jeden Fall Endresultate der Projekte der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Neben dem heutigen 'innotour insight', der Website [www.innotour.ch](http://www.innotour.ch) soll in Zukunft vermehrt durch Veranstaltungen und Workshops auf einzelne Themen der Innovation und einzelne erfolgreiche Projekte der gesamten Branche aufmerksam gemacht werden.

*Siebtens* sollen die fünf Herausforderungen der touristischen Innovation in den Anträgen verankert werden. Diese betreffen (1) fragmentierte Wertschöpfungsketten/ -netze; (2) Standortgebundenheit/ Destinationsbezug; (3) überbetriebliche Infrastrukturen, öffentliche Güter; (4) KMU-Struktur und (5) DL-Charakter, Diffusion und Imitation. Einerseits erfährt der Antragsteller dadurch, an welchen fünf Herausforderungen der Förderung sich Innotour bei der Vergabe der Fördergelder orientiert. Andererseits kann Innotour durch spezifi-

---

sche Fragen zu den einzelnen Dimensionen prüfen, wie weit potenzielle Projekte auf die Herausforderungen des Tourismus eingehen.

*Als Letztes* empfehlen wir weiterhin eine bottom-up Themenvorgabe. Das bedeutet, dass der Staat den Antragstellern die Freiheit überlässt, Themen aufgrund ihrer aktuellen Herausforderungen und des Innovationsbedarfs zu definieren und im Rahmen von Projekten einzureichen. Einerseits aufgrund eines beträchtlichen Aufwandes des Staates und andererseits aufgrund der Gefahr einer einseitigen Fokussierung der Entwicklung sehen wir von einer top-down-Themenvergabe ab. Als Alternative, welche mindestens so wirksam und effizient wäre, bietet sich die Setzung von Akzenten/ Impulsen in den verschiedenen Branchenmedien und durch die Publikationskanäle von Innotour an, um die Branche in gewissen Themenrichtungen zu inspirieren.

---

## Literaturverzeichnis

- Acs, Z. J., Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and small firms*: The MIT Press.
- Agarwal, R., & Gort, M. (2001). First-Mover Advantage and the Speed of Competitive Entry, 1887-1986\*. *The Journal of Law and Economics*, 44(1), 161-177.
- Agarwal, S. (1994). The resort cycle revisited: implications for resorts. *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, 5, 194-194.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Asheim, B. T., & Isaksen, A. (2000). Localised knowledge, interactive learning and innovation: between regional networks and global corporations. *The Networked Firm in a Global World. Small Firms in New Environments*. Ashgate, Aldershot (163-198), 2.
- Auer, M., & Edlinger, G. (2006). Begeisterung, Befähigung, Ermöglichung Der Einfluss des Personalmanagements auf die Innovativität von Organisationen. *Innovationen im Tourismus*, 137-149.
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390-1396.
- Bach, L., & Georghiou, L. (1998). *The Nature and Scope of RTD Impact Measurement*. Paper presented at the International Workshop on "Measurement of RTD Results/ Impact".
- Benkenstein, M. (1998). Besonderheiten des Innovationsmanagements in Dienstleistungsunternehmen. *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden, S, 688-703.
- Beritelli, P. (1997). Relevanz und Nutzen des Lebenszykluskonzeptes für touristische Destinationen. *Difo-Druck, Bamberg*.
- Beritelli, P., & Reinhold, S. (2009). Explaining Decisions for Change in Tourist Destinations: The Garbage Can Model in Action. In *Management of Change in Tourism: Creating opportunities - Overcoming obstacles* (Vol. 4). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Beritelli, P., & Romer, D. (2006). Inkrementelle versus radikale Innovationen im Tourismus. *Innovationen im Tourismus*, 53-64.
- Bidmon, S., & Matzler, K. (2006). Methoden zum Einbezug innovativer Kunden: der Lead User Ansatz. *Innovationen im Tourismus*, 177-195.

- 
- Bieger, T. (2005). *Management von Destinationen* (5 ed.): Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2006). Dienstleistungsmanagement in Netzwerken. *Wettbewerbsvorteile durch das Management des virtuellen Dienstleistungsunternehmens. Haupt, Bern ua.*
- Bieger, T., Beritelli, P., & Weinert, R. (2004). Do cooperations really pay? Contribution based on strategy process theory for the case of small and medium sized ski area companies. In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism* (Vol. 46, pp. 151-162): International Association of Scientific Experts in Tourism.
- Bieger, T., Beritelli, P., & Weinert, R. (2005). Kundenwert durch neue Preissysteme im Tourismus - Ein neues Feld für Dienstleistungsinnovation. In H. P. e. al. (Ed.), *Erfolg durch Innovation: Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor (Festschrift für Klaus Weiermaier zum 65. Geburtstag)* (pp. 309-326). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bieger, T., & Jäger, S. (2001). Neue Geschäftsmodelle im Tourismus—Wie kann in der Net Economy Geld verdient werden. *Bieger, T., H. Pechlaner, A. Steinecke (Hg.): Erfolgskonzepte im Tourismus. Wien, S, 135-165.*
- Bieger, T., & Laesser, C. (2009). Tourismustrends- zwischen Nachfragesog und Angebotsdruck. In *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2008/ 2009*. St. Gallen.
- Bieger, T., Laesser, C., Rohr, T. v., & Caspar, P. (2001). Wertorientierte Geschäftsmodelle im Tourismus—Das Beispiel der Bergbahnen. *Jahrbuch, 2-20.*
- Bieger, T., & Scherer, R. (2003). Clustering und integratives Standortmanagement: von einem theoretischen Konzept zu konkreten Handlungsstrategien. *Scherer, R., Bieger, Th.: Clustering—Zauberwort der Wirtschaftsförderung. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Beiträge zur Regionalwirtschaft, 5, 9-26.*
- Blöchliger, H., & Staehelin-Witt, E. (1993). Öffentliche Güter, Externalitäten und Eigentumsrechte. In R.L.Frey, E. Staehelin-Witt & H. J. Blöchliger (Eds.), *Mit Ökonomie zur Ökologie: Analyse und Lösungen des Umweltproblems aus ökonomischer Sicht*. Basel  
Frankfurt: Helbing & Lichtenhahn.
- Bozeman, B. (2000). Technology Transfer and Public Policy: a Review of Research and Theory. *Research Policy, 29(4-5), 627-655.*
- Bretschger, L. (1998). *Wachstumstheorie*. München: Oldenbourg.
- Brockhoff, K. (1999). *Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle* (5 ed. Vol. 5). München et al.: Oldenbourg.

- 
- Brunner-Sperdin, A. (2004). Qualität als Erlebnis. *Qualitätszeichen im Tourismus: Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen*, 153-164.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*: Prentice Hall.
- Buisseret, T. J., Cameron, H. M., & Georghiou, L. (1995). What Difference Does It Make? Additionality in the Public Support of R&D in Large Firms. *International Journal of Technology Management*, 10(4/5/6), 587-600.
- Case, K. E., Gärtner, M., & al., e. (1999). *Economics*. London et al.: Prentice-Hall.
- Cioccarelli, G., Denicolai, S., & Francesconi, A. (2005). Local resource-based sustainable development and tourist core—competences for innovation. *Innovation in tourism: Creating customer value. AIEST: St Gallen (Switzerland)*. 159 - 169.
- Czarnitzki, D., & Fier, A. (2004). Do Innovation Subsidies Crowd Out Private Investment? Evidence from the German Service Sector. *Discussion Paper: Centre for European Economic Research*, 02-04.
- De Berranger, P., & Meldrum, M. C. R. (2000). The development of intelligent local clusters to increase global competitiveness and local cohesion: the case of small businesses in the creative industries. *Urban Studies*, 37(10), 1827-1835.
- Dethlefsen, H. A. (2000). Instrumente zur Erfassung von Kundenwünschen. In A. Herrmann, G. Hertel, W. Virt & F. Huber (Eds.), *Kundenorientierte Produktgestaltung* (pp. 317-331): München: Franz Vahlen.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organisation in service firms: postal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy*, 28(1), 57-67.
- Dörfler, R. (2003). *Technologiepolitik in der Bundesrepublik Deutschland am Beispiel der Förderung der Material- und Werkstofftechnologien*. Berlin et al.: Lit-Verlag.
- Dümmler, P., & Thierstein, A. (2002). Wirtschaftliche Konzentration und Raumentwicklung-Clustering am Beispiel der Europäischen Metropolregion Zürich. 2002): *Clustering-Das Zauberwort der Wirtschaftsförderung*.
- Eidgenossenschaft, S. (1998). Verordnung über die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus vom 19. Januar 1998.
- Evangelista, R., & Sirilli, G. (1998). Innovation in the Service Sector Results from the Italian Statistical Survey-Some Evidence from the Italian Innovation Survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 58(3), 251-269.
- Fahrenkrog, G., Polt, W., Roja, J., Tübke, A., & Zinöcker, K. (2002). *RTD Evaluation Toolbox. Assessing the Socio-Economic Impact of RTD-Policies*. Seville: European Commission.

- 
- Frank, R. H., & Bernanke, B. S. (2009). *Principles of economics* (4. ed. Vol. 4.). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.
- Frey-Marti, C. (1996). *Verkehrs- und Umweltproblematik in touristischen Gebieten*. Bern: Haupt.
- Frey, M. (2002). *Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie: Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen*. Bern: Haupt.
- Fritsch, M., Wein, T., & Ewers, H.-J. (2007). *Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns* (7., aktualis. und erg. Aufl. ed.). München: Vahlen.
- Fueglistaller, U., Müller, C., & Volery, T. (2004). *Entrepreneurship: Modelle-Umsetzung-Perspektiven; mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*: Gabler Verlag.
- Füglister, U. (2000). Tertiärisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU). In U. Füglister (Ed.), *Habilitation Universität St. Gallen*.
- Georghiou, L. (1998). Issues in the Evaluation of Innovation and Technology Policy. *Evaluation*, 4(1), 37-51.
- Georghiou, L., Rigby, J., & Cameron, H. (2002). *Assessing the Socio-Economic Impacts of the Framework Programme*. Manchester: University of Manchester.
- Good, B. (2006). *Technologie zwischen Markt und Staat - Die Kommission für Technologie und Innovation und die Wirksamkeit ihrer Förderung*. Zürich/ Chur: Rüegger.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 109-122.
- Hakansson, H., & Ludgren, A. (1997). Paths in Time and Space - Path Dependence in Industrial Networks. In L. Magnusson & J. Ottoson (Eds.), *Evolutionary Economics and Path Dependence* (pp. 119-137). Cheltenham/ Brookfield: Edward Elgar.
- Hanusch, H., Kuhn, T., & Cantner, U. (2002). *Volkswirtschaftslehre* (6., verb. Aufl. ed. Vol. 6., verb. Aufl.). Berlin et al.: Springer.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hoelzl, B., Pechlaner, H., & Laesser, C. (2005). Imitation processes of SMEs—a special form of innovation? *Innovation in tourism: Creating customer value. AIEST: St Gallen (Switzerland)*. 311-322.

- 
- Hotz-Hart, B., Reuter, A., & Vock, P. (2000). *Innovationen: Wirtschaft und Politik im globalen Wettbewerb*: Peter Lang.
- Hürlimann, G. (2005). *The Swiss path to the "Railway of the Future"*. Paper presented at the 5th Swiss Transport Research Conference (STRC).
- Jaffe, A. B. (1998). Importance of "Spillovers" in the Policy Mission of Advanced Technology Program. *Journal of Technology Transfer*, 23(1), 11-19.
- Johne, A., & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184-251.
- Keller, P. (2003). Innovation und Tourismus. In K. Weiermair, E. Peters, H. Pechlaner & M. O. Kaiser (Eds.), *Unternehmertum im Tourismus: Führen mit Erneuerungen* (pp. 203-216): Erich Schmidt.
- Keller, P. (2004, 2003). *Conclusions of the Conference on Innovation and Growth in Tourism*. Paper presented at the Conference on Innovation and Growth in Tourism.
- Kelly, D., & Storey, C. (2000). New service development: initiation strategies. *Library Consortium Management: An International Journal*, 2(5/6), 104-122.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1, 84-104.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*: University of Chicago Press.
- Klausegger, C., & Salzberger, T. (2006). Innovationen und Unternehmenserfolg-untersucht am Beispiel ausgewählter Branchen im Tourismus. *Innovationen im Tourismus*, 37.
- Leydesdorff, L. (2000). The triple helix: an evolutionary model of innovations. *Research Policy*, 29(2), 243-255.
- Leydesdorff, L. (2006). The triple helix and knowledge-based innovation systems. *26th Conference on Entrepreneurship and Innovation - PODIM*, 143 - 150.
- Leydesdorff, L., & Meyer, M. (2003). The Triple Helix of university-industry-government relations. *Scientometrics*, 58(2), 191-203.
- Loasby, B. (1999). *Knowledge, Institutions and Evolution in Economics*. London/ New York: Routledge.
- Lundequist, P., & Power, D. (2002). Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: evidence from Sweden. *European planning studies*, 10(6), 685-704.
- Lundvall, B. A. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. *Technical change and economic theory*, 349-369.
- Luukkonen, T. (2000). Additionality of EU Framework Programmes. *Research Policy*, 29(6), 711-724.

- 
- Mansfield, E. (1963). The speed of response of firms to new techniques. *The Quarterly Journal of Economics*, 290-311.
- Maskell, P. (2001). Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and corporate change*, 10(4), 921-943.
- Mattsson, J., Sundbo, J., & Fussing-Jensen, C. (2005). Innovation systems in tourism: The roles of attractors and scene-takers. *Industry & Innovation*, 12(3), 357-381.
- McDonnell, I. (2000). An electronic tutorial: a teaching innovation for tourism management studies. *International Journal of Tourism Research*, 2(5).
- Melkers, J. E., & Cozzens, S. E. (1997). Developing and Transferring Technology in State S&T Programs: Assessing Performance. *Journal of Technology Transfer*, 22(2), 27-32.
- Metcalfe, J. S., & Georghiou, L. (1998). Equilibrium and Evolutionary Foundations of Technology Policy. *STI Review*, 22, 75-100.
- Morrison, A. (2003). SME management and leadership development: market reorientation. *Journal of Management Development*, 22(9), 796-808.
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-426.
- Moutinho, L. (1989). New Product Development in Tourism. *Tourism Marketing and Management Handbook, London*, S, 291-294.
- Müller, H. (2006). Qualitätsmanagement als Triebfeder von Innovationsprozessen und ihre Grenzen. *Innovationen im Tourismus*, 109-117.
- Müller, H., & Gurtner, R. (2007). *Innovationsförderung im Schweizer Tourismus - Evaluation von InnoTour II. Schlussbericht*. Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco).
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Coopetition-kooperativ konkurrieren*: Campus-Verlag.
- Nonaka, I. A., & Takeuchi, H. A. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.
- Nordin, S., & Svensson, B. (2005). The significance of governance in innovative tourism destinations. *Innovation in tourism: Creating customer value. AIEST: St Gallen (Switzerland)*, 159 - 169.
- Oliver, P. E., & Marwell, G. (1988). The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass. II. *American Sociological Review*, 53(1), 1-8.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*: Harvard University Press, Cambridge, MA.

- 
- Pechlaner, H., Fischer, E., & Priglinger, P. (2006). Die Entwicklung von Innovationen in Destinationen Die Rolle der Tourismusorganisation. *Innovationen im Tourismus*, 121-136.
- Peters, M., & Weiermair, K. (2000). Tourist Attractions and Attracted Tourists: How to satisfy today's fickle tourist clientele? *Journal of Tourism Studies*, 11(1), 22-29.
- Peters, M., Weiermair, K., & Leimegger, R. (2004). Employees' evaluation of entrepreneurial leadership in small tourism businesses. *Small and Medium Sized Enterprises in Tourism (315-333)*. St. Gallen: AIEST.
- Pikkemaat, B., & Weiermair, K. (2004). Zur Problematik der Messung von Innovationen bei komplexen, vernetzten Dienstleistungen-dargestellt am Beispiel der touristischen Dienstleistung. *Dienstleistungsinnovationen–Forum Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden*, 359-379.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*: Harvard Business School Press.
- Pompl, W., & Buer, C. (2006). Notwendigkeit, Probleme und Besonderheiten von Innovationen bei touristischen Dienstleistungen. *Innovationen im Tourismus*, 21.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York.
- Pospiech, A. (2004). Kundenintegration bei Dienstleistungsinnovationen in der Tourismusbranche. *Magisterarbeit Universität Lüneburg*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2003). The core competence of the corporation. *INTERNATIONAL LIBRARY OF CRITICAL WRITINGS IN ECONOMICS*, 163, 210-222.
- Pratschke, A. (1999). Aufbau und Erhalt strategischer Wettbewerbsvorteile durch Innovation bei Dienstleistungsunternehmen. *Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing*, 101.
- Richert, R. (2007). *Makroökonomik - schnell erfasst*. Berlin et al.: Springer.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*: Cabi.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*: Free Press.
- Rosenberg, N. (1996). *Uncertainty and Technological Change - Technology and Growth*. Boston: Federal Reserve Bank of Boston.
- Sainaghi, R., & d'Angella, F. (2005). Value creation through strategic innovation and cooperation. *Innovation in tourism: Creating customer value. AIEST: St Gallen (Switzerland)*. 323 - 333.

- 
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2007). *Volkswirtschaftslehre: Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie* (3., aktualis. Aufl. ed. Vol. 3., aktualis. Aufl.). Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1980). *Industrial market structure and economic performance*: Chicago.
- Schumpeter, J. A. (1952). *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung: eine untersuchung über unternehmergewinn, kapital, kredit, zins und den konjunkturzyklus*: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A., & Opie, R. (1934). *The theory of economic development*: Springer.
- SECO. (2009). Definition von öffentlichen und quasi-öffentlichen Gütern durch das SECO.
- Siebert, H. (1987). *Economics of the Environment: Theory and Policy* (2 ed. Vol. 2.). Berlin et al.: Springer.
- Sofield, T. H. B. (2003). *Empowerment for sustainable tourism development*: Emerald Group Pub Ltd.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35-43.
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.
- Szmigin, I., & Carrigan, M. (2001). Leisure and tourism services and the older innovator. *The Service Industries Journal*, 21(3), 113-129.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), 258-271.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Thierstein, A., Schedler, A., & Bieger, T. (2000). *Die lernende Region*: Rüegger.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Volo, S. (2005). Tourism Destination Innovativeness. *Innovation in tourism: Creating customer value. AIEST: St Gallen (Switzerland)*. 199 - 211.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* New York. Wiley. Walster, E., Aronson, V., Abrahams, D. and Rottman, L. (1966). *Importance of physical attractiveness in dating behavior. J. pers. soc. Psychol*, 4, 508-516.
- Walder, B., & Pospiech, A. (2006). Innovationsprozesse im Tourismus-eine nachfrageorientierte Typologisierung. *Innovationen im Tourismus*, 67-84.

- 
- Weiermair, K., & Kronenberg, C. (2004). Stuck in the middle: Strategies for improving the market position of SMEs in tourism. *The Poznan University of Economics Review* 4 (1), 103-112.
- Weiermair, K., & Peters, M. (1998). The internationalization behaviour of small-and medium-sized service enterprises. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2(2), 1-14.
- Weiermair, K., & Peters, M. (2006). Zur Analyse des Innovationspotenzials der touristischen Wertekette. *Innovationen im Tourismus*, 9-20.
- Weiermair, K., Peters, M., & Frehse, J. (2005, 2005). *Innovation in small businesses vs. MNEs*. Paper presented at the Innovation in tourism: Creating customer value. AI-EST, St Gallen (Switzerland).
- Weigand, J. (1996). *Innovationen, Wettbewerb und Konjunktur: eine theoretische und empirische Untersuchung von Innovationsdeterminanten unter Berücksichtigung des Konjunkturverlaufs*: Duncker & Humblot.
- Wöhler, K. (2006). Zur Wahrnehmung von Innovationen: soziale und kulturelle Aspekte. *Innovationen im Tourismus*, 85-95.
- Woll, A. (2007). *Volkswirtschaftslehre* (15., vollst. überarb. Aufl. ed. Vol. 15., vollst. überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*: John Wiley & Sons Inc.
- Zellweger, T. M. (2006). *Risk, return and value in the family firm*. University of St. Gallen, St. Gallen.

---

## Quellen der ausländischen Innovationsprogramme

AusINDUSTRY (2009). "TQUAL-Grants. Australian Department of Innovation, Industry, Science and Research," Canberra (<http://www.ausindustry.gov.au/Tourism/TQUALGrants/Pages/TQUALGrants.aspx>, Stand August 2009).

BMWFJ (2009). "Tourismus-Förderungen des BMWFJ," Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, Wien (<http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Tourismus>, Stand August 2009).

Europäische Kommission (2009a). "Tourism. Thematic Pages of the DG Regio," Brüssel ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/themes/tourism/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/themes/tourism/index_en.htm)).

Europäische Kommission (2009b). "Tourism. DG Enterprise and Industry," Brüssel ([http://ec.europa.eu/enterprise/tourism/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/tourism/index_en.htm)).

GRANDIN, J. (2009). "Les aides financières publiques en faveur du tourisme," Institute Supérieur des Métiers/ISM, Paris (<http://ism.infometiers.org/ISM/Publications/Ouvrages/Les-aides-financieres-publiques-en-faveur-du-tourisme>, Stand August 2009).

Kohl & Partner Tourismusberatung Ges.m.b.H (2006). "INNOV.A.TOUR - Innovations Programm Tourismus," Wien.

MINISTRY OF THE ECONOMY (2006). "Development Plan and Policies of Slovene Tourism 2007-2011," Ljubljana.

MTO (2009). "Programmes et services aux entreprises touristiques. Ministère du Tourisme," Quebec (<http://www.bonjourquebec.com/mto/programmes-services/index.asp>, Stand August 2009).

ÖHT (2009). "TOP-Tourismusförderung in Österreich. Österreichische Hotel- und Tourismusbank," Wien. ([http://www.oeht.at/page/page.php#MISS\\_redak3/Finanzierung\\_und\\_Foerderung/Top-Tourismus-Foerderung\\_](http://www.oeht.at/page/page.php#MISS_redak3/Finanzierung_und_Foerderung/Top-Tourismus-Foerderung_), Stand August 2009).

PACA (2005). "Le Schéma Régional de Développement Touristique de Provence-Alpes-Côte d'Azur 2006-2010," Direction de l'Économie régionale, de l'innovation et de l'enseignement supérieur, Marseille.

WIFO (2005). "Ökonomische Aspekte einer verstärkten Tourismusförderung," Wien.

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2009). "Tourismusförderung in Baden-Württemberg," Stuttgart (<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/tourismusfoerderung/64100.html>, Stand August 2009).