

Wirkungsmessung NRP- und Interreg-Projekte 2023:

Wirkungsmessung «Impulsprogramm Hotellerie»



Impulsprogramm Hotellerie

Ein Angebot von VISIT Glarnerland

Quelle: Präsentation Impulsprogramm Hotellerie

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Glarus
Beginn des Förderprojekts	Mai 2020
Ende des Förderprojekts	Dezember 2022
Unterstützung Finanzierung	À-fonds-perdu-Beiträge NRP: 120'000 CHF
Projektkosten	180'000 CHF <ul style="list-style-type: none"> – Anteil Projektträger (Eigenleistungen/Einnahmen): 30'000 CHF (16%) – Anteil mitmachende Betriebe Cash: 30'000 CHF (16%) – Anteil Bund und Kanton (NRP): 120'000 CHF (66%)
Kontext	<ul style="list-style-type: none"> – Im Kanton Glarus gab es Anfang 2020 45 Hotels. – Die kantonale Tourismusstrategie kam zum Ergebnis, dass die Hotels im Glarnerland im CH-Vergleich eher klein sind, es sich v.a. um Familienbetriebe handelt und diese Schwierigkeiten bekunden, kostendeckend betrieben zu werden. – Die Tourismusorganisation VISIT Glarnerland sah im Kanton Glarus das Potenzial, die bestehende Hotelinfrastruktur zu verbessern und Neubauprojekte zielführend zu begleiten. – Mithilfe eines Impulsprogramms sollten die einzelnen Hotels individuell beraten und damit die Glarner Hotellerie gefördert werden. <p>Das Impulsprogramm besteht aus vier Modulen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Screening der Hotelbetriebe 2. Beratung und Coaching für Umsetzung und Konzepte 3. Gemeinsame Projekte über die VISIT Fokusgruppe Hotellerie 4. Unterstützung bei Investitionshilfen, Nachfolgeregelungen
Ziele / strategische Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> – Das Projekt ordnet sich in die kantonale Tourismusstrategie ein, die zum Ziel hat, qualitative Tourismusangebote zu fördern. – 2019 hat der Kanton auch einen Tourismuskontofonds geschaffen, der mit 700 kCHF jährlich gespeist wird. Dies ist nebst der NRP das zweite kantonale Tourismusinstrument. – Die Möglichkeiten zur Förderung von Tourismusprojekten über die NRP waren lange nicht so bekannt. Mit dem Impulsprogramm wurde die NRP auch bei den Hotels bekannt. – Anzumerken ist, dass das NRP-Projekt «Impulsprogramm Hotellerie» nichts mit dem Tourismus-Impulsprogramm im Rahmen von Covid zu tun hat und der Projektname per Zufall identisch ist. <p>Das NRP-Projekt verfolgte die folgenden übergeordneten Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Steigerung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Glarner Beherbergungsbetriebe – Vernetzung und Bündelung der bestehenden Angebote – Kohärente Positionierung der Betriebe – Förderung der strategisch angelegten überbetrieblichen Zusammenarbeit – Punktuelle Unterstützung von Infrastrukturvorhaben für touristische Synergien und Kreislaufwirtschaft

Projektaufbau (Input)

Aufbau

- Impulsprogramm zur Förderung der Glarner Hotellerie
- Projektträger: VISIT Glarnerland AG
- Zusammenarbeit mit Schweizerischer Gesellschaft für Hotelkredite SGH
- Bildung der Task Force Hotellerie im Projekt und geplante Überführung in den noch zu gründenden Verein Gastgeber Glarnerland

Während NRP-Förderung

- Die NRP-Fachstelle ging aktiv auf die VISIT Glarnerland AG zu, um Projektideen im Bereich Tourismus zu sondieren. Die VISIT Glarnerland AG sah Bedarf in der Hotellerie.
- Mithilfe eines Impulsprogramms sollten die Beherbergungsbetriebe nachhaltig beraten und unterstützt werden.
- Projektträger: VISIT Glarnerland AG, Bereich Hotellerie war für die Prüfung der strategischen Ausrichtung der Hotels zuständig (Zielgruppen, Marketing, Konzepte, Markt-Positionierung etc.) und erstellte darauf basierend sog. Screening-Berichte.
- Mit der SGH wurde ein Partner gefunden, der unabhängig ist und bereits zuvor Erfahrung mit Impulsprogrammen hatte. Zudem verfügt die SGH über einen Benchmark, womit die Glarner Hotellerie verglichen werden konnte. Die SGH war für die Prüfung der Finanzen zuständig (Kennzahlen-Check, Benchmark, Rentabilität, Mitarbeitende, Investitionen etc.) und reflektierte die einzelnen Screening-Berichte von VISIT.
- Im Februar 2021 wurde die Task Force Hotellerie von VISIT Glarnerland gegründet. Dieses freiwillige, 12-köpfige Fachgremium, bestehend aus Kanton, Gemeinden, Investor/-innen und Architekt/-innen unterstützte das NRP-Projekt mit wichtigen Einschätzungen zur Situation der Hotellerie im Kanton Glarus.
- Die Task Force bot zudem eine gemeinsame Plattform für Informationen zu laufenden und zukünftigen Hotelprojekten und war zentrale Anlaufstelle für verschiedene Akteure in der Hotellerie. Sie ermöglichte die Vernetzung dieser Akteure und Orchestrierung verschiedener Projekte. Sie konnte flexibel eingesetzt und themen- und akteurspezifisch zusammengestellt werden. So wurde der fachliche Austausch effizient und effektiv gestaltet.
- Insgesamt wurden 580 Stunden vom Projektträger geleistet, was einem Pensum von ca. 10% entspricht. Dabei ist der zusätzliche Aufwand von VISIT Glarnerland für Administration, Reporting und Buchhaltung nicht miteingerechnet.
- Die geplanten Aktivitäten des NRP-Projekts konnten innerhalb des Zeitplans durchgeführt werden. Bei einzelnen Hotels gab es leichte Verzögerungen aufgrund der Skepsis der Geschäftsführer/-innen.

Nach der NRP-Förderung

- Neu wurde Hanser Consulting als weiterer Partner gewonnen. Hanser Consulting unterstützte VISIT Glarnerland bereits punktuell während der Projektphase.
- Die während der NRP-Förderung gebildete Task Force soll nun in den noch zu gründenden «Verein Gastgeber Glarnerland» überführt werden. Dazu wurde ein Konzept mit drei Handlungsfeldern erarbeitet: 1. Soll der Verein die strategischen Entwicklungsinteressen der Gastro- und Hotelbranche bündeln und weiterentwickeln. 2. Soll im Regionalverband hotellerie Ostschweiz eine Sektion gebildet werden (bisher sind lediglich einzelne Betriebe vertreten). 3. Soll sich der Verein von Gastro Glarnerland abgrenzen und ausschliesslich auf

strategischer Ebene agieren.

- Die angestrebte Partnerschaft mit Gastro Glarnerland gestaltet sich jedoch schwierig und kam bis jetzt nicht zustande.
- Insgesamt wurde der Nachfolgelösung des NRP-Projekts in der Projektphase zu wenig Beachtung geschenkt. Dies soll in der Phase 2024-2025 in den Fokus rücken (vgl. Finanzierung).
- Der Projektträger – VISIT Glarnerland – hat die Kompetenzen und personellen Ressourcen zur Weiterführung der Angebote.

Finanzierung und finanzielle Nachhaltigkeit

- Ä-fonds-perdu-Beiträge NRP von 120 TCHF
- Kosten-Nutzen-Verhältnis ist ok
- Zusätzliche NRP-Förderung für die Jahre 2024-2025

Während NRP-Förderung

Mittel insgesamt: 180'000 CHF

- Anteil Projektträger (Eigenleistungen/Einnahmen): 30'000 CHF (16%)
- Anteil mitmachende Betriebe Cash: 30'000 CHF (16%)
- Anteil Bund und Kanton (NRP): 120'000 CHF (66%) – Ä-fonds-perdu-Beitrag
- Die Kosten für das Impulsprogramm beliefen sich pro Betrieb auf 7'500 CHF, wovon Hotels bis 25 Zimmer 1'000 CHF bezahlen, Hotels mit mehr als 25 Zimmern 2'000 CHF.
- Das Impulsprogramm Hotellerie ist eines der grössten NRP-Projekte des Kantons Glarus. Die Investitionen waren nötig, um das Netzwerk auszubauen und möglichst viele Betriebe zu erreichen. Der kantonale Finanzierungsanteil von 66% ist im Kanton Glarus Standard.

Nach der NRP-Förderung

- Das Projekt war nach der Förderung nicht selbsttragend und könnte ohne weitere finanzielle Unterstützung nicht weitergeführt werden.
- Mittlerweile konnte die Finanzierung für die Jahre 2024 und 2025 gesichert werden. Die Gesamtkosten belaufen sich auf 95'000 CHF für die nächsten zwei Jahre:
- Anteil Projektträger: 13'333 CHF
- Anteil mitmachende Betriebe: 12'000 CHF
- Anteil Bund und Kanton (NRP): 40'000 CHF
- Anteil Gemeinden: 15'000 CHF
- Anteil hotellerie Ostschweiz: 5'000 CHF
- Bei Gastro Glarnerland wurden 10'000 CHF angefragt, die Zusage steht jedoch noch aus.
- In der Phase 2024-2025 soll die langfristige Finanzierung gesichert werden, der Beziehungsaufbau vorangetrieben werden und schliesslich auch 12 Hotels begleitet werden.
- Nach 2025 sollen die Anteile von Gastro Glarnerland, hotellerie Ostschweiz, VISIT Glarnerland und auch die Eigenleistungen der Hotels erhöht werden, um die langfristige Finanzierung unabhängig von NRP-Fördergeldern zu sichern.

Projektresultate und Wirkung auf die Zielgruppe (Output)

Infrastruktur / Angebote

- Angebot bestehend aus Impulsprogramm mit 4 Modulen:
 1. Screening
 2. Beratung und Coaching
 3. Gemeinsame Projekte über Fokusgruppe
 4. Investitionshilfe, Nachfolgeregelung
- Fokus in Projektphase auf Module 1 und 2
- Zukünftig wird Fokus auf Vernetzung gelegt
- Alle geplanten Aktivitäten wurden durchgeführt
- Vernetzung der Akteure in einer Fokusgruppe Hotellerie

Während NRP-Förderung

- Im Rahmen des NRP-Projekts wurde ein Impulsprogramm mit vier Modulen aufgebaut. Nach einem Pilotscreening mit drei Betrieben waren nur wenige Anpassungen am Konzept notwendig. Aufgrund der grossen Heterogenität der Betriebe und deren Bedürfnisse hat sich das modulare Angebot sehr bewährt.
 1. Screening:
 - Bei den Screenings wurden den Betrieben eine Bestandesaufnahme mithilfe eines Fragebogens angeboten. Dank dem Benchmark der SGH konnte die Situation der Hotels eingeordnet, Schwachstellen identifiziert und entsprechende Empfehlungen ausgesprochen werden.
 - Weiter wurde das Marketingkonzept überprüft und mit der Positionierung der Region abgeglichen. Dort, wo kein Marketingkonzept vorlag, wurde eines erarbeitet. Zum Teil wurden auch Businesspläne geprüft und optimiert oder durch einen externen Partner erstellt und verifiziert.
 2. Beratung und Coaching
 - Es wurden punktuelle Beratungen angeboten, die auch unabhängig von Modul 1 wahrgenommen werden konnten.
 - Die Coachings unterstützten die Betriebe bei akuten Problemen (z.B. Stellenausschreibungen etc.) und wurden teilweise kostenlos angeboten. Diese «Feuerwehrrübungen» waren wichtig, um die Betriebe bei einer konkreten Herausforderung zu unterstützen.
 3. Gemeinsame Projekte über VISIT Fokusgruppe Hotellerie
 - In der Fokusgruppe Hotellerie von VISIT Glarnerland wurden während der NRP-Förderung zehn Massnahmen zum Umgang mit Personalmangel definiert, davon wurden einige bereits umgesetzt. So wurden zum Beispiel zwei Senior/-innen an Betriebe vermittelt.
 - Es bestand ausserdem das Bestreben, Produkte und Lieferketten im Sinne der Kreislaufwirtschaft zu vereinheitlichen (dazu wurde u.a. bei VISIT eine CAS-Arbeit verfasst). Hier konnte erst wenig umgesetzt werden und es besteht weiterhin viel Potenzial.
 4. Unterstützung bei Investitionshilfe, Nachfolgeregelung
 - Betriebe konnten mit möglichen Investor/-innen vernetzt werden.
 - Auch bei der Nachfolgeregelung stand das NRP-Projekt beratend zur Seite.
 - Die Betriebe wurden zudem beim Schreiben von Anträgen an den Tourismusfonds des Kantons und an die Berghilfe unterstützt.

Nach der NRP-Förderung

- Das Vorgehen bei den Screenings hat sich bewährt und soll deshalb beibehalten werden. Die aktuelle Hotelsituation in Glarus und mögliche Ansatzpunkte für die Weiterführung der Beratungen wurden bereits ausgearbeitet.

	<ul style="list-style-type: none"> – Um weitere Hotels für die Beratung zu gewinnen und die Betriebe untereinander zu vernetzen, wird in einer nächsten Phase die Netzwerkpflege im Zentrum stehen. – Es soll ausserdem eine Clusteranalyse erstellt werden, um die Hotelstrukturen zu optimieren, die Aufenthalte zu verlängern, die Qualität zu steigern und Kosten zu senken. Voraussetzung dazu wäre, dass die Hotels noch vermehrt zusammenarbeiten. – Ziel ist, den Strukturwandel zu fördern und eine Grundlage für eine nachhaltige und eigenständige/kostendeckende Zusammenarbeit zu legen.
<p>Nutzung / Wirkung auf die Zielgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> – Im Fokus standen Hotelbetriebe im Kanton Glarus – Angebot wurde hauptsächlich von finanziell gut positionierten Betrieben wahrgenommen («low hanging fruits») – Betriebe mit dem grössten Optimierungsbedarf konnten nicht motiviert werden. – NRP wurde dank diesem Projekt bei den Hotels bekannt – Kontakt mit 37 Betrieben. 15 Betriebe könnten noch gescreent werden 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Zielgruppe des NRP-Projekts waren die Geschäftsleiter/-innen der Beherbergungsbetriebe (exkl. Gruppenhäuser) im Kanton Glarus sowie als Partner der Kanton, Gemeinden und lokale Investor/-innen. – Das NRP-Projekt ist mittlerweile in der Region sehr bekannt. Es ist davon auszugehen, dass auf Seiten Hotelbetriebe die gesamte Zielgruppe über das Angebot informiert ist. – Mithilfe der Fokusgruppen und der Task Force Hotellerie konnten die unterschiedlichen Stakeholder vernetzt und strategische Überlegungen zur Zukunft der Hotellerie im Kanton Glarus gemacht werden. – Mit 18 Betrieben wurde das Gesamtprogramm durchgeführt. Diese hatten sich selbst auf die Ausschreibung im Newsletter oder über die Fokusgruppe gemeldet. Während der NRP-Phase wurde das Angebot folglich vor allem von den Willigen, tendenziell bereits gut positionierten und engagierten Betrieben («low hanging fruits») wahrgenommen. – 11 Betriebe nahmen punktuellen Coaching wahr. Die Motivation, sich das Gesamtprogramm zu leisten, ist bei diesen Betrieben eher gering. Für die nächste Phase wird es hier viel Überzeugungsarbeit brauchen. – 8 Hotels wurden bei der Er- oder Bearbeitung der Businesspläne unterstützt. – Das NRP-Projekt wurde von den beratenen Hotelbetrieben grossmehrheitlich geschätzt. Dies ist auch daran zu erkennen, dass Betriebe bereits Interesse an einer nochmaligen Beratung zeigen. – Es wird zukünftig Überzeugungsarbeit brauchen, um die Betriebe, welche das Programm für nicht notwendig befinden, die Kosten des Programms scheuen oder ein negatives Resultat des Screenings befürchten, zur Teilnahme zu bewegen. – Nach der NRP-Förderung bleiben noch ca. 15 Hotels, welche gescreent werden könnten. Viele Betriebe werden auch zukünftig nicht teilnehmen wollen. Es wird deshalb eine grosse Herausforderung sein, das Angebot von VISIT Glarnerland auf diese auszuweiten.
<p>Weitere (ergänzende) Angebote</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hotelier-Stamm 	<ul style="list-style-type: none"> – Im Zuge des NRP-Projekts entstand ein Hotelier-Stamm, welcher sich alle zwei Monate trifft. Dieser wurde von den gescreenten Betrieben ins Leben gerufen, um sich auf kollegialer Basis auszutauschen. Im Rahmen des Hotelier-Stamms wurden auch Betriebsbesichtigungen durchgeführt. Mittlerweile hat das Interesse am Stamm jedoch abgenommen, weshalb die Weiterführung fraglich ist.

Wirkung auf die Region (Outcome und Impact)

Auswirkungen des NRP-Projekts im engeren Sinn

- Verbesserung der Hotelinfrastruktur
- Fortschritte in der Vermarktung durch Online-Buchungssysteme
- Zunahme der Anträge für Tourismusfonds
- Förderung der Vernetzung durch Task Force, Fokusgruppe und Hotelier-Stamm
- Vernetzung von Betrieben mit Investor/-innen
- Nutzung von Synergien zwischen Betrieben schwierig umzusetzen

- Durch das Impulsprogramm konnte ein Beitrag zur Verbesserung der Hotelinfrastruktur im Kanton Glarus geleistet werden. Die Kausalität zwischen Impulsprogramm und Hotel Neu- oder Umbauten kann jedoch nicht eins zu eins hergestellt werden und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Seit dem Start der NRP-Förderung wurden drei Hotels neu gebaut und sieben Hotels renoviert. Weitere fünf Hotels planen eine Erweiterung bzw. eine Erneuerung.



Quelle: NRP-Schlussbericht, Titelseite

- Die Anträge an den kantonalen Tourismusfonds haben u.a. durch das Impulsprogramm merklich zugenommen.
- Die Vernetzung innerhalb der Branche konnte durch das NRP-Projekt gefördert werden. Einerseits konnte der Austausch durch die Bildung der Task Force und die Fokusgruppensitzungen verstärkt werden. Andererseits wurde im Rahmen des Impulsprogramms der Hotelier-Stamm von den Betrieben (Bottom-Up) ins Leben gerufen. Jedoch ist das anfängliche Interesse bereits abgeflacht, weshalb die Zukunft des Stamms unsicher ist.
- Wenn ein Investitionsbedarf im Rahmen des Screenings erkannt wurde, konnten Hotelbetreiber/-innen mit möglichen, lokalen Investor/-innen vernetzt werden. In 3 Fällen entstanden dadurch erfolgreiche Partnerschaften.
- Bezüglich der Nachfrage und der Kundenzufriedenheit sind keine Angaben verfügbar. Jedoch wird in 8 Betrieben von einer Umsatzsteigerung nach dem Impulsprogramm ausgegangen.
- Nach wie vor besteht Potenzial in der überbetrieblichen Kooperation im Betrieb, z.B. im Einkauf oder in der Vermarktung (über Networking hinaus). Die ergriffenen Massnahmen und Wirkungen betreffen insbesondere die einzelbetriebliche Ebene (Modernisierung, Verbesserung Buchung, etc.).
- Das Projekt wäre ohne NRP-Finanzierung nicht zu Stande gekommen. Die Hotelbetriebe wären auf Grund ihrer häufig angespannten finanziellen Situation nicht in der Lage, respektive nicht gewillt gewesen, den NRP-Betrag durch eigene Mittel zu kompensieren. Zudem war die NRP-Förderung eine Art Gütesiegel, das weitere Partner zu kleineren Projektbeiträgen motiviert hat.

Auswirkungen des Projekts im weiteren Sinn

- Aufzeigen der Hotel-Situation im Kanton Glarus
- Steigerung der Rentabilität der Betriebe und Wettbewerbsfähigkeit der Region
- Vernetzung verschiedener Stakeholder

- Das NRP-Projekt hat auf die Situation in der Hotellerie aufmerksam gemacht. Umgekehrt wurde auch die Hotellerie durch das Projekt auf die NRP aufmerksam.
- Die Rentabilität und Investitionsfähigkeit der Tourismuswirtschaft konnten erhöht werden. Damit wurde auch die Wettbewerbsfähigkeit der Region gesteigert.
- Die Vernetzung der verschiedenen Stakeholder in der Hotellerie wurde gefördert. Ideen zur gemeinsamen Nutzung der Synergien (einheitliche Produktbestellungen etc.) und Kreislaufwirtschaft konnten in den unterschiedlichen Gremien besprochen werden und sollen in Zukunft weiter vertieft werden.
- Es konnten Impulse für die Weiterentwicklung des Angebots gegeben werden. Inwiefern das NRP-Projekt Einfluss auf den Strukturwandel der Hotellerie im Kanton Glarus nehmen konnte, wird sich erst in zehn Jahren zeigen.
- Der Einfluss des Projekts ist jedoch auch dadurch begrenzt, dass die Hotellerie privatwirtschaftlich organisiert ist und die Teilnahme am Programm freiwillig.

Investitionen

- Lokale Investitionen in Bau- und Renovationsprojekte

- Durch das NRP-Projekt konnten Investitionen in neue Hotelprojekte oder Renovationen angestossen werden. Diese Investitionen wurden unter anderem von lokalen Akteuren getätigt und kamen den jeweiligen Betrieben zugute.
- Die Höhe der Investitionen kann nicht beziffert werden.

Neu geschaffene Unternehmen / Beteiligung lokaler Unternehmen

- Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Glarner Beherbergungsbetriebe

- Durch die Benchmark-Analyse und die Unterstützungen bei Businessplänen und Marketingkonzepten wurde die Wirtschaftlichkeit und eine nachhaltige Weiterführung der beteiligten Betriebe im Rahmen des NRP-Projekts gefördert.
- Das NRP-Projekt hat einen Beitrag dazu geleistet, dass Betriebe erhalten werden konnten.
- Falls das Screening sehr kritisch ausfiel, wurde auch klar aufgezeigt, dass es sich um ein Verlustgeschäft handelt, und evtl. ein Ausstieg oder Zusammenlegen mit anderen Betrieben angezeigt ist. Das Projektergebnis kann folglich auch Schliessungen betreffen oder zum Rückzug von Investor/-innen führen.

Arbeitsplätze / regionale Beschäftigungswirkung

- 10%-Pensum bei VISIT Glarnerland

- Das NRP-Projekt generierte die Beschäftigung eines 10%-Pensums bei VISIT Glarnerland. Falls die weitere Finanzierung gelingt, kann das Pensum weitergeführt werden.
- Weitere Beschäftigungseffekte sind schwer einzuschätzen, dürften aber bestehen, wenn Hotelbetriebe zukunftsfähig aufgestellt und weitergeführt werden können.

Regionale Umsätze

- Bauwirtschaft profitiert
- Folgeprojekt lintharena
- Weiteres Potenzial für Kreislaufwirtschaft und Integration regionaler Produkte

- Vom NRP-Projekt profitierten auch nachgelagerte Branchen wie zum Beispiel die Bauwirtschaft.
- Momentan wird ein Bike-Skillspark in der lintharena gebaut, der infolge des Screenings angestossen wurde, um die Restauration in der lintharena wiederzubeleben.
- Es gibt erste Entwicklungen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und zur Nutzung regionaler Produkte in der Hotellerie. Das Potenzial zur Generierung von Umsätzen aus regionalen Produkten ist gross und noch nicht ausgeschöpft.

Lokale Ökonomie

Übergeordnete Fragestellungen

- Regionale Bedürfnisse abgedeckt
- Gesamter Kanton Glarus eingebunden
- Sicherung lokaler Arbeitsplätze

- Das NRP-Projekt ist lokal angesiedelt. Es entstand aus den Bedürfnissen der Region, die Hotellandschaft zukunftsfähig aufzustellen.
- VISIT Glarnerland ist als lokale Tourismusorganisation gut in der Region vernetzt.
- Mit dem Impulsprogramm wurden Beherbergungsbetriebe aller drei Glarner Gemeinden unterstützt. Da das Angebot allen Betrieben offensteht und zudem verschiedene Vernetzungsangebote enthält, wird es als überbetrieblich eingestuft.
- Mit dem Ziel, die lokalen Arbeitsplätze zu sichern, unterstützt das NRP-Projekt die Gesamtentwicklung der Glarner Gemeinden.

Angebote/Dienstleistungen, Zielgruppen, lokale Akteure und Bevölkerung

- Projekt in der Region bekannt, niederschwelliges Angebot (für alle Hotels der Region)
- Mehrwert für lokale Bevölkerung
- Förderung der Vernetzung innerhalb der Region
- Vernetzung lokaler Betriebe mit lokalen Investor/-innen

- Das Impulsprogramm hat grosse Bekanntheit in der Branche erlangt. Die Glarner Hotelbetriebe kennen das Angebot. Bei Interesse kann unkompliziert Kontakt aufgenommen werden.
- Durch den modularen Aufbau des Angebots können die Dienstleistungen angepasst an die lokalen Gegebenheiten angeboten werden.
- Das Angebot wurde zahlenmässig v.a. in Glarus Nord und Glarus Süd wahrgenommen. Zukünftig wird der Fokus auf die Gemeinde Glarus gelegt. Mit fast allen Hotels auf dem Gemeindegebiet Glarus ist man in Kontakt, zur Umsetzung kamen drei Impulsprogramme.
- Die Qualität der Glarner Hotels konnte gesteigert werden.
- Das verbesserte Hotelangebot kommt nicht nur ausserkantonalen und ausländischen Gästen zugute, sondern auch der lokalen Bevölkerung.
- Durch die gute regionale Vernetzung von VISIT Glarnerland werden die wichtigen regionalen Akteure miteinbezogen.
- Die Task Force Hotellerie und der Hotelier-Stamm förderten den Austausch zwischen den lokalen Betrieben.
- Für die Finanzierung der notwendigen Investitionen wurden lokale Investor/-innen gefunden und mit den Betrieben vernetzt.
- Das NRP-Projekt stärkt die lokale Ökonomie von Betrieben, über Investor/-innen hin zu Gästen aus der Region.

Lokale Wertschöpfung, regionale Stärkung und Attraktivität, nachhaltige Ressourcennutzung

- Ziel ist die Steigerung der lokalen Wertschöpfung und nachhaltige Sicherung von Arbeitsplätzen in der Region
- Renovationen und Neubaulprojekte begünstigen lokales Gewerbe
- Ideen zur nachhaltigen Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft bestehen, sind aber schwierig umzusetzen

- Das NRP-Projekt zielt auf die Steigerung der lokalen Wertschöpfung ab. Durch die Beratung der einzelnen Betriebe, sollen die Hotelinfrastruktur verbessert und die lokalen Arbeitsplätze nachhaltig gesichert werden.
- Die (Neu-)Bauprojekte fördern auch die Arbeitsplatzsicherung nachgelagerter Branchen in der Region.
- Das NRP-Projekt unterstützt die gesamte Tourismuswirtschaft im Glarnerland. Die direkten Auswirkungen auf die lokalen Umsätze sind jedoch kaum abzuschätzen.
- Die Ideen zur Nutzung von Synergien, welche im Rahmen des NRP-Projekts diskutiert wurden, sind im Sinne einer nachhaltigen Ressourcennutzung und folgen dem Gedanken der Kreislaufwirtschaft. So soll zum Beispiel der Einkauf von Produkten gemeinsam getätigt werden, damit die Lieferwege verkürzt und allfällige Mengenrabatte genutzt werden. Aufgrund der privatwirtschaftlichen Organisation der Hotellerie, wird es jedoch eine Herausforderung, diese Ideen umzusetzen.

Würdigung entlang der Evaluationskriterien

- Relevanz
- Effektivität
- Effizienz
- Nachhaltigkeit

Relevanz:

- Das lokale Bedürfnis, die Qualität der Hotellandschaft im Kanton Glarus zu verbessern, wurde abgedeckt und der individuelle Kontext der Betriebe wurde aufgenommen.
- Verschiedene regionale Akteure (Beherbergungsbetriebe, Investor/-innen, Architekt/-innen, Baubranche) wurden aktiv vernetzt. Die möglichen Synergien zwischen den Betrieben und verwandten Branchen (Gastronomie) konnten noch nicht vollständig ausgeschöpft werden.
- Das Projekt ist vollständig im Einklang mit der NRP und trägt zur nachhaltigen Bewirtschaftung der Betriebe und somit zur Erhaltung der Arbeitsplätze in der Hotellerie bei.

Effektivität:

- Die geplanten vier Angebote (Module) wurden vollständig erstellt und die Module sinnvoll nach Bedürfnissen der Unternehmen kombiniert. Darüber hinaus wurde zusätzlich noch ein Hotellerie-Stammtisch gegründet.
- Es wurden hauptsächlich Betriebe erreicht, die sich in einem guten wirtschaftlichen Zustand befanden. Diejenigen, die am meisten Optimierungsbedarf hätten, machten beim Impulsprogramm (noch) nicht mit.
- Das Projekt konnte insbesondere die Situation in Einzelbetrieben und deren Rentabilität verbessern. Die regionale Wirtschaft profitierte durch allfällige (Bau-)Aufträge und durch eine Attraktivitätssteigerung des Tourismus. In der Vernetzung der Betriebe und Verlängerung der Wertschöpfungsketten liegt zukünftig noch viel Potenzial.

Effizienz:

- Die Kosten des Projekts (180 kCHF) und der Anteil der NRP (66%) waren im Vergleich zu anderen Projekten eher hoch. Die NRP-Finanzierung war aber notwendig, damit das Angebot überhaupt zu Stande kam. Über die Hotelbetriebe allein wäre es nicht finanzierbar gewesen.
- Das modulare Angebot ermöglichte eine gezielte und effiziente Unterstützung der Betriebe. Jedoch benötigte das Projekt viel Überzeugungsarbeit, welche bei einzelnen Betrieben bis heute erfolglos blieb.
- Die Projektsteuerung war bei einer Person gebündelt und wurde in der NRP-Phase effizient umgesetzt. Die SGH war ein wertvoller Partner. Weitere Projektpartnerschaften, v.a. Gastro Glarnerland kamen nicht wie gewünscht zustande.
- Das Projekt wurde im geplanten Zeitraum umgesetzt.

Nachhaltigkeit:

- Es wurde noch keine längerfristige Lösung zur Weiterführung des Angebots gefunden. Über ein weiteres NRP-Projekt soll nun eine längerfristige Lösung aufgeleitet werden.
- Das Projekt hängt stark vom Zuständigen bei VISIT Glarnerland und dessen Überzeugungsfähigkeit bei den Betrieben ab. Vereinzelt wurde bereits neues Interesse von Betrieben angemeldet. VISIT Glarnerland hat die Kapazitäten zur Weiterführung.
- Die zukünftige Finanzierung des Impulsprogramms ist längerfristig noch nicht gesichert und wird bis Ende 2025 nochmals vertieft geprüft.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung	
Typ	Ex-Post Wirkungsmessung
Durchführung	Claudia Peter / regiosuisse / claudia.peter@regiosuisse.ch Maxie Bernhard / regiosuisse / maxie.bernhard@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	VISIT Glarnerland AG
Einbezogene Personen:	Hannes Hochuli, VISIT Glarnerland AG Morena Zhuniqui, Leiterin Standortentwicklung, Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Glarus
Zeitraumen	Juli 2023 – November 2023