

Evaluierung des OP EFRE NRW 2014-2020

Beitrag der Tourismusförderung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU

Spezifische Evaluierung 1.3



Quelle: Elbe, S.

Evaluierung des OP EFRE NRW 2014-2020

Beitrag der Tourismusförderung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU

Spezifische Evaluierung 1.3

Ansprechpartner

Dr. Sebastian Elbe (SPRINT)

Im Auftrag des

Ministeriums für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie des Landes
Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Diese Bewertung wurde durch die Europäische Union aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.

Abschlussdatum

Februar 2022

Gesamtprojektleitung – Prognos AG

Prognos – wir geben Orientierung.

Wer heute die richtigen Entscheidungen für morgen treffen will, benötigt gesicherte Grundlagen. Prognos liefert sie - unabhängig, wissenschaftlich fundiert und praxisnah. Seit 1959 erarbeiten wir Analysen für Unternehmen, Verbände, Stiftungen und öffentliche Auftraggeber. Nah an ihrer Seite verschaffen wir unseren Kunden den nötigen Gestaltungsspielraum für die Zukunft - durch Forschung, Beratung und Begleitung. Die bewährten Modelle der Prognos AG liefern die Basis für belastbare Prognosen und Szenarien. Mit rund 150 Expertinnen und Experte ist das Unternehmen an acht Standorten vertreten: Basel, Berlin, Düsseldorf, Bremen, München, Stuttgart, Freiburg und Brüssel. Die Projektteams arbeiten interdisziplinär, verbinden Theorie und Praxis, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Unser Ziel ist stets das eine: Ihnen einen Vorsprung zu verschaffen, im Wissen, im Wettbewerb, in der Zeit.

Geschäftsführer

Christian Böllhoff

**Präsident des
Verwaltungsrates**

Dr. Jan Giller

Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

**Umsatzsteuer-
Identifikationsnummer**

DE 122787052

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach
schweizerischem Recht;

Sitz der Gesellschaft:

Basel

Handelsregisternummer

CH-270.3.003.262-6

Gründungsjahr

1959

Arbeitssprachen

Deutsch, Englisch,
Französisch

Hauptsitz

Prognos AG

St. Alban-Vorstadt 24
4052 Basel | Schweiz
Tel.: +41 61 3273-310
Fax: +41 61 3273-300

Weitere Standorte

Prognos AG

Goethestr. 85
10623 Berlin | Deutschland
Tel.: +49 30 5200 59-210
Fax: +49 30 5200 59-201

Prognos AG

Domshof 21
28195 Bremen | Deutschland
Tel.: +49 421 5170 46-510
Fax: +49 421 5170 46-528

Prognos AG

Résidence Palace, Block C
Rue de la Loi 155
1040 Brüssel | Belgien
Fax: +32 280 89 - 947

Prognos AG

Schwanenmarkt 21
40213 Düsseldorf | Deutschland
Tel.: +49 211 913 16-110
Fax: +49 211 913 16-141

Prognos AG

Heinrich-von-Stephan-Str. 23
79100 Freiburg | Deutschland
Tel.: +49 761 766 1164-810
Fax: +49 761 766 1164-820

Prognos AG

Nymphenburger Str. 14
80335 München | Deutschland
Tel.: +49 89 954 1586-710
Fax: +49 89 954 1586-719

Prognos AG

Eberhardstr. 12
70173 Stuttgart | Deutschland
Tel.: +49 711 3209-610
Fax: +49 711 3209-609

info@prognos.com |
www.prognos.com |
www.twitter.com/prognos_ag

Bericht erstellt von:

Dr. Sebastian Elbe (SPRINT),
Dr. Judith Elbe (SPRINT),
Dr. Florian Langguth (SPRINT),
Dr. Ute Middelman (SPRINT)

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
Executive Summary	XI
1 Einleitung und Untersuchungsauftrag	1
2 Das Evaluationskonzept	2
2.1 Grundlage der gesamten Evaluierung: Theory of Change	2
2.2 Methodische Vorgehensweise	8
2.2.1 Methodisches Vorgehen Online-Befragungen	12
2.2.2 Methodisches Vorgehen und Auswahl der Fallstudien	14
2.2.3 Fallstudienmethodik "Innovative Maßnahmen"	16
2.2.4 Fallstudienmethodik "Infrastrukturelle Maßnahmen"	20
2.2.5 Fallstudienmethodik "Netzwerkanalysen"	23
2.2.6 Methodisches Vorgehen fokussierte Gruppengespräche	27
3 Ergebnisse	31
3.1 Auswertung der Soll-Situation	31
3.1.1 Auswertung der Soll-Situation zu Input, Zielgruppen und Output	31
3.1.2 Tourismusförderung im NRW-EU Ziel-2-Programm 2007-2013	39
3.1.3 Auswertung der Soll-Situation in Bezug auf die Evaluierungsfragen	44
3.2 Ergebnisse der Online-Befragungen	61
3.3 Ergebnisse der Fallstudien	79
3.3.1 Ergebnisse Fallstudien innovative Maßnahmen	79
3.3.2 Ergebnisse Fallstudien infrastrukturelle Maßnahmen	82
3.3.3 Ergebnisse Fallstudien Netzwerkanalyse	85

3.4	Ergebnisse der fokussierten Gruppengespräche	91
4	Fazit	93
5	Quellen	- 102 -
	Impressum	VIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Eigenschaften und Wirkrichtungen des Sozialkapitals in Netzwerken	26
Tabelle 2: Output-Indikatoren: Tatsächlich erzielte Outputs gemäß Durchführungsbericht 2018	35
Tabelle 3: Ziele und Fördergegenstände der Förderperioden „Erlebnis.NRW“	41
Tabelle 4: Output-Indikatoren: Angaben der Begünstigten	45
Tabelle 5: Ergebnisindikator Anzahl der Gästeankünfte	48
Tabelle 6: Beitrag zur regionalen Tourismusstrategie	52
Tabelle 7: Kernkompetenzen der Regionen	52
Tabelle 8: Einbindung regionaler Akteurinnen und Akteure	53
Tabelle 9: Zielgruppen	54
Tabelle 10: Themen-Marken	55
Tabelle 11: Querschnittsziel Nachhaltigkeit	59
Tabelle 12: Querschnittsziel Gleichstellung von Frauen und Männern	59
Tabelle 13: Querschnittsziel Nichtdiskriminierung	60
Tabelle 14: Ergebnisindikator Anzahl der Gästeankünfte	70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theory of Change	3
Abbildung 2: Überarbeitete Theory of Change	6
Abbildung 3: Übersicht des methodischen Vorgehens	12
Abbildung 4: Innovationsprozess	18
Abbildung 5: Zielgruppen „Erlebnis.NRW“	32
Abbildung 6: Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger „Erlebnis.NRW“	33
Abbildung 7: Maßnahmenbereiche „Erlebnis.NRW“	34
Abbildung 8: Bewilligte Mittel „Erlebnis.NRW“	36
Abbildung 9: Zielgruppen „Regionale 2016“	37
Abbildung 10: Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger „Regionale 2016“	38
Abbildung 11: Bewilligte Mittel „Regionale 2016“	39
Abbildung 12: Finanzen Tourismusförderung 2007-2013	42
Abbildung 13: Arbeitsplatzeffekte „Erlebnis.NRW“	50
Abbildung 14: Arbeitsplatzeffekte „Regionale 2016“	51
Abbildung 15: Beitrag zu den Querschnittszielen	58
Abbildung 16: Auswertbare Fragebögen der Online-Befragung	61
Abbildung 17: Bekanntheit weiterer Förderprogramme im Tourismus	62
Abbildung 18: Formen der Einbindung der KMU	63
Abbildung 19: Branchen direkt betroffener KMU	64
Abbildung 20: Formen der Einbindung direkt betroffener KMU	66
Abbildung 21: Beiträge der Vorhaben zur Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht der Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger	67
Abbildung 22: Auswirkungen der Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht der Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger	68

Abbildung 23: Auswirkungen der Vorhaben aus Sicht der Unternehmen	69
Abbildung 24: Beitrag zu den Gästeankünften	70
Abbildung 25: Effekte auf den Tourismussektor aus Sicht der Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger	71
Abbildung 26: Beitrag zu den Zielgruppen	73
Abbildung 27: Beitrag zu den Themen-Marken	74
Abbildung 28: Beitrag zu den Erlebniswelten	74
Abbildung 29: Beitrag zum Querschnittsziel Nachhaltigkeit	76
Abbildung 30: Beitrag zum Querschnittsziel Gleichstellung	77
Abbildung 31: Beitrag zum Querschnittsziel Nichtdiskriminierung	77

Abkürzungsverzeichnis

BISAM-Datenbank	BISAM 2020-EFRE
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OP EFRE NRW 2014-2020	Operationelles Programm NRW 2014 -2020 für den europäischen Fonds für regionale Entwicklung „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“
ToC	Theory of Change
ZgS	Zwischengeschaltete Stellen in den Regierungsbezirken Arnsberg, Detmold, Düsseldorf, Münster, Köln

Executive Summary

Die Tourismuswirtschaft ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in NRW mit einer Bruttowertschöpfung von 29,5 Mrd. Euro (direkte und indirekte) sowie ca. 650.000 Arbeitsplätzen (direkt und indirekt dem Tourismus zuzurechnen) im Jahr 2017 – das entspricht einem Anteil von ca. 4,8% an der Wirtschaftsleistung sowie einem Anteil von 6,9% an der Gesamtbeschäftigung.¹ In diesem übergeordneten Rahmen ordnet sich die Förderung des Tourismus ein, in dem das OP EFRE NRW 2014-2020 in den Maßnahmenbereichen innovative Dienstleistungen, integrierte Infrastrukturmaßnahmen, Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen sowie Studien und Entwicklungskonzepte/-projekte, 52 Projekte über das Wettbewerbsverfahren Erlebnis.NRW mit **Zuwendungen** von insgesamt ca. 45 Mio. Euro unterstützt hat.² Weitere neun Vorhaben mit **Zuwendungen** von insgesamt ca. 3,3 Mio. Euro wurden über die Regionale 2016 gefördert.³ Im OP EFRE NRW 2014-2020 werden als Ziele die Erhöhung der Anzahl der Gästeankünfte in NRW, der Anzahl der Projekte in den o.a. Maßnahmenbereichen sowie die mit den Maßnahmen zu unterstützenden KMU definiert und mit Hilfe von Zielwerten definiert. Diese wurden bzw. werden für alle Zielbereiche erfüllt.

Die Evaluation der Tourismusförderung wurde im Betrachtungszeitraum 2018 bis 2020 durchgeführt.⁴ Dazu wurde ein Evaluierungsansatz bestehend aus den folgenden Schritten entwickelt und genutzt:

1. Soll- und Ist-Analyse basierend auf der Auswertung der Förderdokumente der Vorhaben⁵ sowie auf den beiden Online-Befragungen von Zuwendungsempfängerinnen und -empfängern⁶ sowie KMU.
2. vertiefenden Fallstudien in den drei zentralen Maßnahmenbereichen Innovation, Infrastruktur und Netzwerke.
3. fokussierten Gruppengesprächen zur Einbindung von Expertenwissen sowie der Diskussion der vorläufigen Ergebnisse.

Basierend auf den durchgeführten Analysen und Auswertungen können die vorliegenden Ergebnisse entlang der vier untersuchungsleitenden Evaluierungsfragen wie folgt beantwortet werden:

¹ DIW Econ GmbH (2019)

² Bei der Auswertung der Fördermittel konnten 48 Vorhaben berücksichtigt werden, da sich zwei Vorhaben noch in der Bewilligung befanden, so dass für diese Vorhaben noch keine Angaben in der BISAM Datenbank vorliegen. Für die Evaluation wurde die BISAM 2020-EFRE mit Stand zum 31.12.2018 genutzt.

³ Bei der Auswertung der Fördermittel konnten neun Vorhaben berücksichtigt werden, da sich 29 Vorhaben noch in der Bewilligung befanden, so dass für diese Vorhaben noch keine Angaben in der BISAM Datenbank vorlagen. Für die Evaluation wurde die BISAM 2020-EFRE mit Stand zum 31.12.2018 genutzt.

⁴ Es ist zu berücksichtigen, dass die Evaluation der Tourismusförderung vor der Corona-Pandemie durchgeführt wurde. Die damit verbundenen Kontakt- und Reisebeschränkungen und deren projektbezogenen sowie gesamt- und branchenbezogenen wirtschaftlichen Folgen sind nicht in die Evaluation eingegangen.

⁵ Die Auswertung der Förderdokumente bezog sich nur auf die Vorhaben des Wettbewerbsaufrufes Erlebnis.NRW.

⁶ Die Begriffe Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger bzw. Projektträgerinnen und -träger werden im Folgenden synonym verwendet. Der Unterschied zwischen beiden Begriffen ergibt sich lediglich aus der Einordnung dieser Akteurinnen und Akteure in den Kontext. In diesem erhalten sie entweder im Rahmen der Programmabwicklung eine Zuwendung, oder sie setzen die geförderten Projekte als handelnde Verantwortliche um.

1. Evaluierungsfrage: Welche Auswirkungen der Förderung sind bei den betroffenen KMU zu beobachten? Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU?

Die Projektträgerinnen und -träger, die zum größten Teil Gebietskörperschaften, Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder Tourismusvereine sind, setzen mit ihren Vorhaben Maßnahmen wie neue Produkte und Dienstleistungen, infrastrukturelle Verbesserungen oder auch die Steigerung des Images einer Destination um, die über die Nutzung durch die Unternehmen zur Steigerung von deren Wettbewerbsfähigkeit beitragen sollen. Flankierende und die Unternehmen aktivierende Maßnahmen, wie Vernetzung oder Workshops, dienen dabei dazu, diese mitzunehmen und in die Lage zu versetzen, die Neuerungen tatsächlich für sich und ihr Unternehmen nutzen zu können. Wie wichtig dieser Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Innovationen oder infrastrukturellen Maßnahmen und den begleitenden Maßnahmen zur Information, Aktivierung oder auch Qualifizierung der KMU für den Erfolg in der Umsetzung ist, wurde in den Fallstudien deutlich, und zwar gerade in deren Zusammenschau. Mit Hilfe der Überlegungen zum Innovationsbegriff konnte herausgearbeitet werden, dass die Frage der Diffusion bzw. Vermarktung innovativer Produkte oder Ansätze ebenso wesentlich für deren Erfolg und Wirkung ist, wie die Entwicklung der Innovation selbst. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wie Destinationsmanagements kommt daher eine besondere Bedeutung in diesem Prozess zu. Durch ihre Einbindung in Netzwerkstrukturen können sie entweder selbst innovative Prozesse beispielsweise zur Produktentwicklung fördern oder aber den Diffusionsprozess von Innovationen oder auch neuen Infrastrukturen an die entsprechenden KMU stärken.

Die Ergebnisse der Online-Befragungen im Rahmen der Ist-Analyse ergeben Durchschnittswerte von 25 Unternehmen, die pro Vorhaben direkt profitieren. Bei diesen Unternehmen handelt es sich nach Angaben der Befragten vor allem um Kleinst- und Kleinunternehmen des Beherbergungssektors sowie touristischer Dienstleistungen. Durch die befragten Unternehmen werden Vernetzung und Imagesteigerungen der Destination als die zentralen Effekte auf ihre Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen und bestätigen die beschriebenen Zusammenhänge.

Handlungsempfehlungen

- Die Förderung von Innovationen im Tourismus sollte in ihrer jetzigen Form beibehalten werden, weil Innovationsfähigkeit auch in Zukunft einen zentralen Wettbewerbsfaktor darstellen wird. Eine Fokussierung auf Zukunftsmärkte sollte dabei ebenfalls erfolgen.
- In der Förderperiode 2021-2027 soll nach heutigem Stand eine Fokussierung auf Projekte mit Digitalisierungsbezug vorgenommen werden.⁷ Digitalisierung erfolgt im Tourismusbereich vor allem durch Anwendung digitaler Lösungen. In kleinerem Umfang werden aber auch in Kooperationen mit Akteurinnen und Akteuren aus der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) neue Ansätze und Produkte als Innovationen entwickelt (Innovator-Projekte). Da für die Wirkung von Innovationen der Diffusion und Imitation eine ebenso wichtige Bedeutung zukommt, wie der Entwicklung der Innovation selbst, sollten für die Tourismusförderung beide Wege als förderwürdig bewertet werden.
- Die Förderung von Vernetzung sollte als Werkzeug zur Förderung von Innovationen oder zur Unterstützung von Vorhaben wie Infrastrukturmaßnahmen verstanden und eine entsprechende Definition der Zielrichtung von Vernetzung in der Beantragung eingefordert werden.
- Im Rahmen der Förderung von Innovationen sollten die Gruppe der Förderempfängerinnen und -empfänger um KMU als direkt förderberechtigt erweitert werden – selbstverständlich in enger Abstimmung mit der KMU- und Innovationsförderung insgesamt. Damit soll innovativstarken (touristischen) KMU die Möglichkeit gegeben werden, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Effekte sind vor allem im technologischen Bereich zu erwarten, wie

⁷ Diese Einschätzung wurde im fokussierten Gruppengespräch am 07.11.2019 gegeben.

z.B. bei der Entwicklung von Software oder Anwendungen für den Tourismus. Dabei sollte eine Abstimmung mit der allgemeinen Gründungs- bzw. Unternehmensförderung erfolgen.

2. Evaluierungsfrage: Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt?

Der Beitrag der Tourismusförderung soll zunächst anhand der Anzahl der Gästeankünfte in NRW (Ergebnisindikator) gemessen werden und Auskunft über die Wirkung im gesamten Land geben. Das OP EFRE NRW 2014-2020 sieht einen Zielwert von insgesamt 23,4 Mio. Gästeankünften im Jahr 2023 gegenüber 20,37 Mio. im Basisjahr 2013 vor. Durch die Online-Befragungen konnte ein rechnerisches Steigerungspotenzial und damit ein Beitrag zur Erreichung dieser Zielwerte in der Größenordnung von 140.000 Gästeankünften ermittelt werden. Der Zielwert von 23,4 Mio. wurde bereits 2019 erreicht.

Die Antworten der beiden Befragungen zeigen, dass bei den direkten Effekten der Vorhaben bzw. der Tourismusförderung auf das Land vor allem die Sicherung von Arbeitsplätzen gesehen wird. Viel höher werden die weichen Effekte wie eine zunehmende Vernetzung von Leistungsträgerinnen und -trägern sowie der Leistungserbringenden im Tourismussektor oder der Imagegewinn der Destinationen eingeschätzt. Beide Effekte verdeutlichen die Verknüpfung der Vorhaben und der Effekte mit der regionalen Ebene bzw. einem Bezugsraum mit Identifikationscharakter.

Aus diesem Grund wurden die Vorhaben des Wettbewerbsverfahrens Erlebnis.NRW⁸ hinsichtlich der geplanten Inwertsetzung regionaler Kernkompetenzen und Tourismuskonzepte sowie der Einbindung relevanter regionaler Akteurinnen und Akteure ausgewertet. Innerhalb der für die Fallstudien ausgewählten und im Detail betrachteten Vorhaben wurden in allen Fällen Besonderheiten der jeweiligen räumlichen Bezugsebene aufgegriffen und für diese neue Produkte sowie Dienstleistungen entwickelt und vermarktet – Anknüpfungspunkte stellten vorangegangene Prozesse und Projekte sowie die (touristischen) konzeptionellen Grundlagen (Landestourismusstrategie oder regionale Tourismuskonzepte) dar. Damit konnten die bestehenden touristischen (Alleinstellungs-)Merkmale weiter gestärkt und Entwicklungsprozesse im Einklang mit den Konzepten fortgeführt werden. In den Antragsunterlagen wird die Berücksichtigung regionaler Aspekte von den Antragstellenden auf zwei Wegen adressiert: In etwa 70% der Vorhaben werden regional wichtige Akteurinnen und Akteure benannt, regionale Konzepte werden in 60% der Anträge benannt. Eine Beschreibung der geplanten Einbindung dieser Akteurinnen und Akteure erfolgt allerdings in knapp der Hälfte der Antragsunterlagen, konkrete Ansätze, um vorhandene Konzepte aufzugreifen, werden in 22% der Fälle ausgearbeitet. Auf die regionalen Kernkompetenzen gehen mit 60% knapp zwei Drittel der Antragstellenden ein. Was das für die Umsetzung der Vorhaben tatsächlich bedeutet, muss hier allerdings offenbleiben.

Handlungsempfehlungen

- Die räumliche Flexibilität (d.h. Projekte von lokal über regional bis landesweit) bei der Förderung innovativer Maßnahmen sollte im Kern beibehalten werden. Die Berücksichtigung der jeweils passenden landesweiten, regionalen und lokalen Tourismuskonzeption sollte dabei bindend und förderentscheidend sein.
- Bei der Förderung infrastruktureller Vorhaben ist darauf zu achten, dass Vorhaben gefördert werden, die eine hohe überregionale bzw. landesweite Strahlkraft haben. Hierzu ist es not-

⁸ Die Auswertung erfolgte auf Grundlage der Projektanträge und Projektbewerbungsbögen der Vorhaben des Wettbewerbsverfahrens Erlebnis.NRW.

wendig, dass Tourismusorganisationen, -vereine und -akteurinnen und -akteure zusammenarbeiten und ähnliche Ziele anstreben.⁹ Vorhaben, die in einem engen thematischen Zusammenhang stehen sowie Verbundprojekte sind für die Außenwirkung besonders empfehlenswert.

3. Evaluierungsfrage: Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplan(s) Tourismus NRW?

Der Masterplan und dessen Fortschreibung in der Landestourismusstrategie war für die Konzeptionierung der Vorhaben eine wichtige und gute Orientierung, wodurch die gewünschten Zielgruppen und Themen-Marken der Tourismusförderung in NRW adressiert wurden. Es ist davon auszugehen, dass die geförderten Vorhaben einen erheblichen Beitrag zur Umsetzung der Ziele des Masterplans bzw. der Landestourismusstrategie leisten.

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass vor allem die Zielgruppen der „Best Ager“ sowie der „älteren Paare“ bedient werden. Dem folgend stehen insbesondere Vorhaben im Bereich des Aktiv- und Naturtourismus sehr hoch im Kurs, was zeigt, dass das mit der Fortschreibung des Masterplans neu aufgenommene Potenzialthema Natur und Aktiv sowie die dazugehörige neue Themenmarke „Dein NRW.Natur“ besonders gut in Wert gesetzt wird und damit einen Bedarf getroffen hat. Die Zielgruppen „Familien“ und „Singles“ spielen ebenfalls eine Rolle, wenn auch weitaus weniger ausgeprägt. Insgesamt erscheint die Fortschreibung des Masterplans damit nicht nur als in sich stimmig und als bindende Grundlage gut geeignet, sondern passt zu den Bedarfen der touristischen Destinationen in NRW.

Auffälligkeiten finden sich im Bereich Barrierefreiheit. Dieses Thema hat durch die Fortschreibung an Bedeutung gewonnen. Hier ist u.a. ein Zusammenhang mit der Schwerpunktsetzung in den Zielgruppen „Best Ager“ und „ältere Paare“ und deren spezifischen Bedürfnissen zu vermuten.

Handlungsempfehlungen

- Der Masterplan und seine Fortschreibung bzw. die heutige Landesstrategie sind als Grundlage der Förderung in besonderer Weise geeignet, die Entwicklung des Tourismus in NRW in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Das in sich und zu den Bedürfnissen vor Ort passende Konzept wird dabei durch die Vorhaben gut aufgegriffen. Entsprechend sollte die Landesstrategie auch weiterhin als bindende Grundlage für die Förderung gelten und regelmäßig fortgeschrieben werden.
- Anhand der konsequenten Ausrichtung an Themen und Zielgruppen gibt der Masterplan nicht nur Orientierung, sondern auch Sicherheit bei der Initiierung von Innovationsprozessen. Entsprechend sollte bei der zukünftigen Förderung die Landesstrategie auch deshalb als Grundlage der Förderung zur Anwendung kommen, um Unsicherheiten im Innovationsprozess zu reduzieren und touristische Innovationen entsprechend der Landesstrategie zu steuern. Diese trägt ihrerseits bereits den Titel „Vernetzt, digital, innovativ“.

⁹ Es ist zu berücksichtigen, dass die Evaluation der Tourismusförderung vor der Corona-Pandemie durchgeführt wurde. Die damit verbundenen Kontakt- und Reisebeschränkungen und deren projektbezogenen sowie gesamt- und branchenbezogenen wirtschaftlichen Folgen sind nicht in die Evaluation eingegangen.

4. Evaluierungsfrage: Welchen Beitrag leisten die Maßnahmen zur Erreichung der Querschnittsziele?

Alle bewilligten Vorhaben sollen einen Beitrag zur Umsetzung der Querschnittsziele Nachhaltigkeit, Gleichstellung und Nichtdiskriminierung des OP EFRE NRW 2014-2020 leisten. Diesen übergreifenden und an verschiedenen Stellen mit dem Tourismus in Wechselwirkung stehenden Zielsetzungen kommen die Vorhaben in unterschiedlichem Maße nach. Das Ziel der Nachhaltigkeit wird, gemessen an den durch die Vorhabenträgerinnen und -träger selbst eingeschätzten Beiträgen, bisher am stärksten bedient.

Insgesamt sollte mit Blick auf die Umsetzung der Querschnittsziele sowohl mit den Ergebnissen als auch mit der Bewertung vorsichtig umgegangen werden. Diese Ziele bringen eine abstrakte und gesellschaftspolitische Dimension in den Förderprozess ein. Der Zugang zu den Themen Gleichstellung, Nichtdiskriminierung und soziale Nachhaltigkeit ist noch nicht so lange im praktischen Tagesgeschäft etabliert, wie etwa die Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen. Die Auseinandersetzung mit Fragen der Chancengleichheit oder Nichtdiskriminierung erfordert zudem Fachkenntnisse und eine Sensibilität auch im Umgang mit der eigenen Kultur, die keinesfalls vorausgesetzt werden kann. Es stellt sich folglich die Frage, was tatsächlich innerhalb der Vorhaben der Tourismusförderung beigetragen werden kann und durch welche Akteurinnen und Akteure Kompetenzen für diese Aufgaben in das gesamte Handlungsfeld einfließen könnten. Entsprechend stellt sich im Ergebnis die Frage, welcher Beitrag zu diesen übergreifenden Querschnittszielen durch die geförderten Vorhabenträgerinnen und -träger geleistet werden kann. Zu betonen ist, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt wurden. Außerdem verbesserte sich im Laufe der Förderperiode die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) deutlich.

Handlungsempfehlungen

- Die Frage der Verstetigung der Vorhaben sollte explizit als Teil des Querschnittsziels „Nachhaltigkeit“ berücksichtigt werden.
- Die Umsetzung der Querschnittsziele „Nachhaltige Entwicklung des Vorhabens“, „Gleichstellung von Frauen und Männern“ sowie „Nichtdiskriminierung“ sollte in der neuen Förderperiode einen höheren Stellenwert erhalten.¹⁰ Was mit diesen Querschnittszielen gemeint ist, sollte durch Operationalisierung innerhalb des OP EFRE NRW 2014-2020 konkretisiert werden.
- Am Beispiel der Querschnittsziele zeigt sich die Notwendigkeit, ein Gleichgewicht zwischen Anforderungen für gute Vorhabenkonzepte und kriteriengeleiteten Förderentscheidungen auf der einen und eine Vereinfachung der Antragsverfahren und begleitenden Unterstützung der Antragstellenden auf der anderen Seite herzustellen.

¹⁰ Die Themenbereiche Nachhaltigkeit und Gleichstellung werden nach Aussage des MWIDE in der neuen Förderphase aufgrund der notwendigen territorialen Strategien (Integrierte Handlungskonzepte) insbesondere bei der Beantragung eine noch größere Rolle spielen.

1 Einleitung und Untersuchungsauftrag

Die Tourismusbranche gehört zu den umsatzstärksten Branchen in NRW. Die Wettbewerbsfähigkeit der KMU hängt dabei wesentlich von der Attraktivität der touristischen Angebote und Dienstleistungen ab. Mit der Tourismusförderung durch das OP EFRE NRW 2014-2020 soll diese Wettbewerbsfähigkeit durch den weiteren innovativen Ausbau und die nachhaltige Modernisierung touristischer Infrastrukturen, durch neue innovative Tourismusdienstleistungen und durch den Auf- und Ausbau von Netzwerken gesteigert werden.

Die Förderung des Tourismus erfolgt in der laufenden Förderperiode auf dem 2009 erarbeiteten und 2015 fortgeschriebenen Masterplan Tourismus NRW. Herzstück des Masterplans ist die konsequente Ausrichtung auf potentialträchtige Zielgruppen (Business Gäste, Junge Singles, Paare, Erwachsene Paare, Familien, Aktive Best Ager und Bodenständige Best Ager) sowie auf Schwerpunktthemen (Business, Aktiv, Gesundheit, Kultur, Stadt, Natur und Genuss). Der Masterplan wurde 2019 in die Landestourismusstrategie „vernetzt, digital, innovativ. Die neue Strategie für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen.“ überführt und fortgeschrieben. Diese stellt somit für die zukünftige Ausrichtung der Förderung wiederum eine aktuelle und zielorientierte Grundlage dar.

Ziel der vorliegenden spezifischen Evaluierung 1.3 ist es, den Beitrag der Tourismusförderung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu untersuchen. Die vier Leitfragen entsprechend dem Bewertungsplan des OP EFRE NRW 2014-2020¹¹ sind:

- Welche Auswirkungen der Förderung sind bei den betroffenen KMU zu beobachten? Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU?
- Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt?
- Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des „Masterplan Tourismus NRW“?
- Welchen Beitrag leisten die Maßnahmen zur Erreichung der Querschnittsziele?

Die Evaluation wurde im Zeitraum von März 2018 bis März 2020 durchgeführt.

Die gesamte Teilevaluierung der Tourismusförderung bedient sich einer Wirkungsevaluation in Form eines **Soll-Ist-Vergleichs**. Hierzu werden auf Grundlage vorliegender Daten aus dem Auswahl- und Antragsverfahren die geplante Situation vor der Intervention durch die Förderung und die anvisierten Effekte und Beiträge erhoben (Soll-Situation), um anschließend mithilfe verschiedener Methoden die **zum Zeitpunkt der Evaluierung eingetroffenen Wirkungen** zu erfassen (Ist-Situation). Zur Bewertung der Tourismusförderung wird schließlich die Ist-Situation mit der Soll-Situation verglichen.

¹¹ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (2015): Bewertungsplan des OP EFRE NRW 2014-2020. Stand 16.09.2015. URL: www.efre.nrw.de/fileadmin/user_upload/PDF/Bewertungsplan_OP_EFRE_NRW_2014-2020.pdf, abgerufen am 19.11.2018.

2 Das Evaluationskonzept

2.1 Grundlage der gesamten Evaluierung: Theory of Change

Die theoretische Grundlage der Evaluation bildet die sogenannte Contribution-Analysis, die es erlaubt Kausalzusammenhänge zwischen den beobachteten Veränderungen und spezifischen Interventionen aufzuzeigen und erklärende Schlussfolgerungen abzuleiten. Im Fokus steht hierbei die Theory of Change (ToC), bei der komplexe Kausalketten in Teilschritte aufgeteilt, Annahmen und externe Faktoren in einem ganzheitlichen Rahmen verbunden und mittels empirischer Quellen überprüft werden. Mit Hilfe der ToC kann aufgezeigt werden, inwieweit die geförderten Vorhaben im Rahmen des EFRE¹² eine Wirkungskette hin zu den intendierten Wirkungen¹³ unterstützen bzw. erwarten lassen (umfassende Interventionslogik). Das intendierte Ergebnis bei der Tourismusförderung ist laut OP EFRE NRW 2014-2020 die Steigerung der Anzahl der Gästeankünfte in NRW.¹⁴ Dieser Ergebnisindikator ist allerdings für eine umfassende und aussagekräftige Beantwortung der Evaluierungsfragen allein nicht ausreichend, so dass weitere intendierte Wirkungen wie Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Sicherung/Schaffung von Arbeitsplätzen oder Steigerung der regionalen Wertschöpfung berücksichtigt werden.

Zu Beginn der Evaluierung wurde der Entwurf einer ToC erarbeitet. Dieser basiert auf den Evaluierungsfragen sowie den angestrebten Zielen und Anforderungen der Förderung, die aus zentralen Dokumenten wie dem OP EFRE NRW 2014-2020, dem Masterplan und dessen Fortschreibung sowie den Unterlagen des Projektauftrags entnommen wurden.

Die abgebildete ToC zur Tourismusförderung besteht im Wesentlichen aus fünf zentralen Elementen: Inputs, Zielgruppen, Outputs, direkte und intermediäre Effekte sowie Outcomes (intendierte Wirkungen) (siehe Abbildung 1).

Die **Inputs** sind finanzielle und nicht-finanzielle Unterstützungsmaßnahmen durch das OP EFRE NRW 2014-2020 und werden im Bereich der Tourismusförderung im Wesentlichen durch den Projektauftrag Erlebnis.NRW und die Regionale 2016 umgesetzt.¹⁵ Die in beiden Maßnahmen durchgeführten Vorhaben stellen den Gegenstand der Evaluierung dar, anhand dessen die Wirkungen und Beiträge der Tourismusförderung auf die Wettbewerbsfähigkeit der KMU untersucht werden. Solche Vorhaben, die im Rahmen des Wettbewerbs nicht ausgewählt wurden, aber dennoch mithilfe anderer Finanzierungen umgesetzt werden, werden im Rahmen der Evaluierung ebenso wenig berücksichtigt wie Tourismusvorhaben, die durch andere Bundes- oder Landesprogramme unterstützt werden.

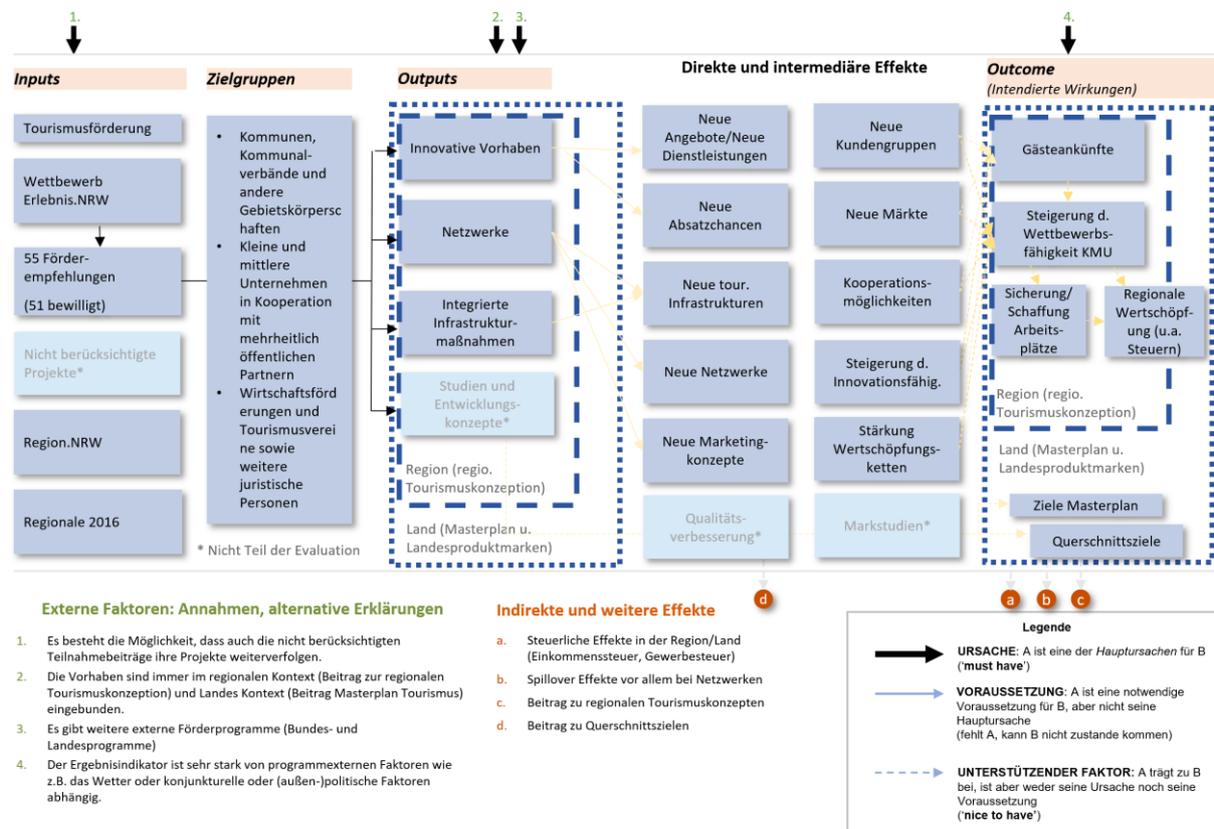
¹² In der ToC als Input dargestellt.

¹³ In der ToC als Outcome dargestellt.

¹⁴ Die Zahl der Gästeankünfte ist der zentrale Ergebnisindikator für das spezifische Ziel 6 in der Prioritätsachse 2.

¹⁵ Eine Auswertung aus BISAM 2020-EFRE kommt zu dem Ergebnis, dass im Rahmen von Regio.NRW ein Vorhaben touristische Maßnahmen ergreift. Die Maßnahme Regio.NRW wird in einer gesonderten Untersuchung evaluiert.

Abbildung 1: Theory of Change



Quelle: SPRINT 2018

Unter Zielgruppen sind hier die Personen und Institutionen zu verstehen, die Fördermittel beantragen und bewilligte Projekte umsetzen. Der Aufruf Erlebnis.NRW und die Regionale 2016 richteten sich vornehmlich an **Zielgruppen** bzw. Projektträgerinnen und -träger aus dem öffentlichen Bereich, die mit ihren Vorhaben die Wettbewerbsfähigkeit der KMU steigern wollen. Hierzu gehören vor allem Kommunen sowie deren Zusammenschlüsse, Wirtschaftsförderungen und Tourismusvereine, aber auch KMU in Kooperation mit mehrheitlich öffentlichen Partnerinnen und Partnern.

Mit dem Projektaufruf Erlebnis.NRW und der Regionale 2016 sollen Projekte umgesetzt werden (**Output**), die einer der folgenden Projektgruppen zuzuordnen sind:

- **Innovative Dienstleistungen:** Vorhaben, die durch ihren innovativen Charakter in besonderem Maße zur Stärkung der Tourismuswirtschaft und der damit verbundenen KMU beitragen.
- **Netzwerke:** Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen, die der Stärkung der Wertschöpfungsketten in den touristischen Zukunftsmärkten dienen sowie die Entwicklung neuer touristischer Angebote und Marketingkonzepte unterstützen und zur Verbesserung der Qualitätsstandards beitragen.
- **Integrierte Infrastrukturmaßnahmen:** Infrastrukturelle Vorhaben, soweit sie nachweisbar die Wettbewerbsfähigkeit der KMU der Tourismuswirtschaft stärken. Gefördert werden Projekte, die im Kontext regionaler Tourismuskonzepte stehen, einen wesentlichen Beitrag zur Umset-

zung des „Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen“ leisten und bei denen die Infrastrukturvorhaben von Marketingmaßnahmen und Dienstleistungen begleitet werden, um so die Wirkung auf KMU zu verstärken.

- Studien und Entwicklungsprojekte/-konzepte: Studien, die der Tourismusbranche als Basiswissen zur Qualitätsverbesserung zur Verfügung gestellt werden und die dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der im Tourismus tätigen KMU und deren Angebote zu steigern.
- Entwicklungskonzepte zur Steuerung und Umsetzung komplexer touristischer Strategien: Studien können als Marktüberblick zur besseren Positionierung und Orientierung der KMU beitragen. Im Zuge der Steuerung komplexer Prozesse zur Umsetzung touristischer Strategien können landesweite Aktionen und Produktmarken entwickelt und positioniert werden.

Das OP EFRE NRW 2014-2020 gibt für die Umsetzung solcher Projekte (**Output**) folgende Zielwerte / Indikatoren vor: Bis zum Jahr 2023 sollen mindestens 30 Vorhaben im Bereich innovativer Dienstleistungen und Netzwerke zugunsten von KMU sowie 19 Tourismusinfrastruktur-Vorhaben unterstützt werden. Die unterstützten Vorhaben sollen mindestens 146 kleine und mittlere Betriebe der Tourismusbranche fördern.¹⁶

Die bewilligten Vorhaben sollen insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit der KMU erhöhen, wodurch die Anzahl der Gästeankünfte nach der Umsetzung des OP EFRE NRW 2014-2020 von 20,37 Mio. auf 23,40 Mio. im Jahr 2023 steigen soll.¹⁷ Dieser angestrebte **Outcome** trägt wesentlich zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung bei.

Neben diesen intendierten Wirkungen gibt es im Rahmen der Umsetzung der Vorhaben weitere **direkte und intermediäre Effekte**. Diese Effekte entstehen entweder direkt oder nachgelagert bei der Durchführung der Vorhaben. Hierzu zählen beispielsweise die Schaffung neuer Angebote und Dienstleistungen oder neuer Infrastrukturen und neuer Netzwerke sowie die Stärkung von Wertschöpfungsketten oder die Steigerung der Innovationsfähigkeit. Diese Effekte können Einfluss auf die entstehenden Wirkungen haben oder selbst als Wirkung angestrebt werden.

Unabhängig von diesen zentralen Aspekten der ToC werden **externe Faktoren** formuliert, die nicht Teil der Wirkungskette im engeren Sinne sind, nicht beeinflusst werden können, aber einen erheblichen Einfluss auf die Erreichung der beabsichtigten Veränderungen haben. Externe Faktoren werden als Annahmen und alternative Erklärungen dargestellt. Als Annahmen werden dabei Faktoren bezeichnet, die von den Entscheidungsträgerinnen und -trägern als gegeben angesehen werden und die der Theorie nach Wirkungen innerhalb des Handlungsrahmens entfalten. Für den Tourismusbereich wird zum Beispiel angenommen, dass die geförderten Vorhaben einen Beitrag zu regionalen Tourismuskonzepten oder zum Masterplan NRW leisten. Alternative Erklärungen bieten neben den in der ToC aufgezeigten Wirkungszusammenhängen weitere plausible Gründe für die beobachteten Veränderungen. So kann beispielsweise die Anzahl der Gästeankünfte auch durch das Wetter und/oder konjunkturelle Faktoren beeinflusst sein.

Daneben gibt es weitere indirekte Effekte, die durch die Vorhaben indirekt generiert werden, aber direkt vom OP EFRE NRW 2014-2020 beabsichtigt sind. Hierzu zählen z.B. Spillover Effekte durch die Netzwerkbildung, Beiträge zum Masterplan oder zu den Querschnittszielen.

¹⁶ Vgl. OP EFRE NRW 2014–2020, S. 45

¹⁷ Vgl. OP EFRE NRW 2014–2020, S. 42

Anpassung der Theory of Change

Die ToC in Abbildung 1 wurde zu Beginn der Evaluierung auf Grundlage von Programm- und Verfahrensdokumenten wie dem OP EFRE NRW 2014-2020 oder dem Projektauftrag Erlebnis.NRW entwickelt und mit dem Auftraggeber und dem Arbeitskreis Evaluierung abgestimmt.¹⁸ Mit dem ersten Untersuchungsschritt, der Auswertung der Soll-Situation konnte die ToC verfeinert werden.¹⁹ Dies betrifft vor allem die Bereiche Output sowie die direkten und intermediären Effekte. Mit Hilfe der ersten Auswertung aus BISAM 2020-EFRE und der Projektanträge sowie der Projektskizzen konnten zum einen der angestrebte Output und zum anderen die damit im Zusammenhang stehenden direkten und intermediären Effekte spezifiziert und systematisiert werden. So ist beispielsweise in den geförderten Vorhaben vorgesehen, Unternehmen zu beraten, zu sensibilisieren, zu vernetzen und/oder zu qualifizieren. Hierdurch kann u.a. zum Wissenstransfer, zur Steigerung der Produkt- und Servicequalität und somit zur Umsatz- und Gewinnsteigerung beigetragen werden. Die angepasste ToC stellt entsprechend die Untersuchungsgrundlage für die folgenden Schritte dar (siehe Abbildung 2).

Die Evaluierung wird durch die vier Evaluierungsfragen bestimmt. Hierzu werden sowohl die Soll- als auch die Ist-Situation mittels verschiedener Indikatoren erhoben und ausgewertet. Die Operationalisierung der Evaluierungsfragen und Ableitung von Indikatoren erfolgt mit Hilfe der modifizierten ToC.

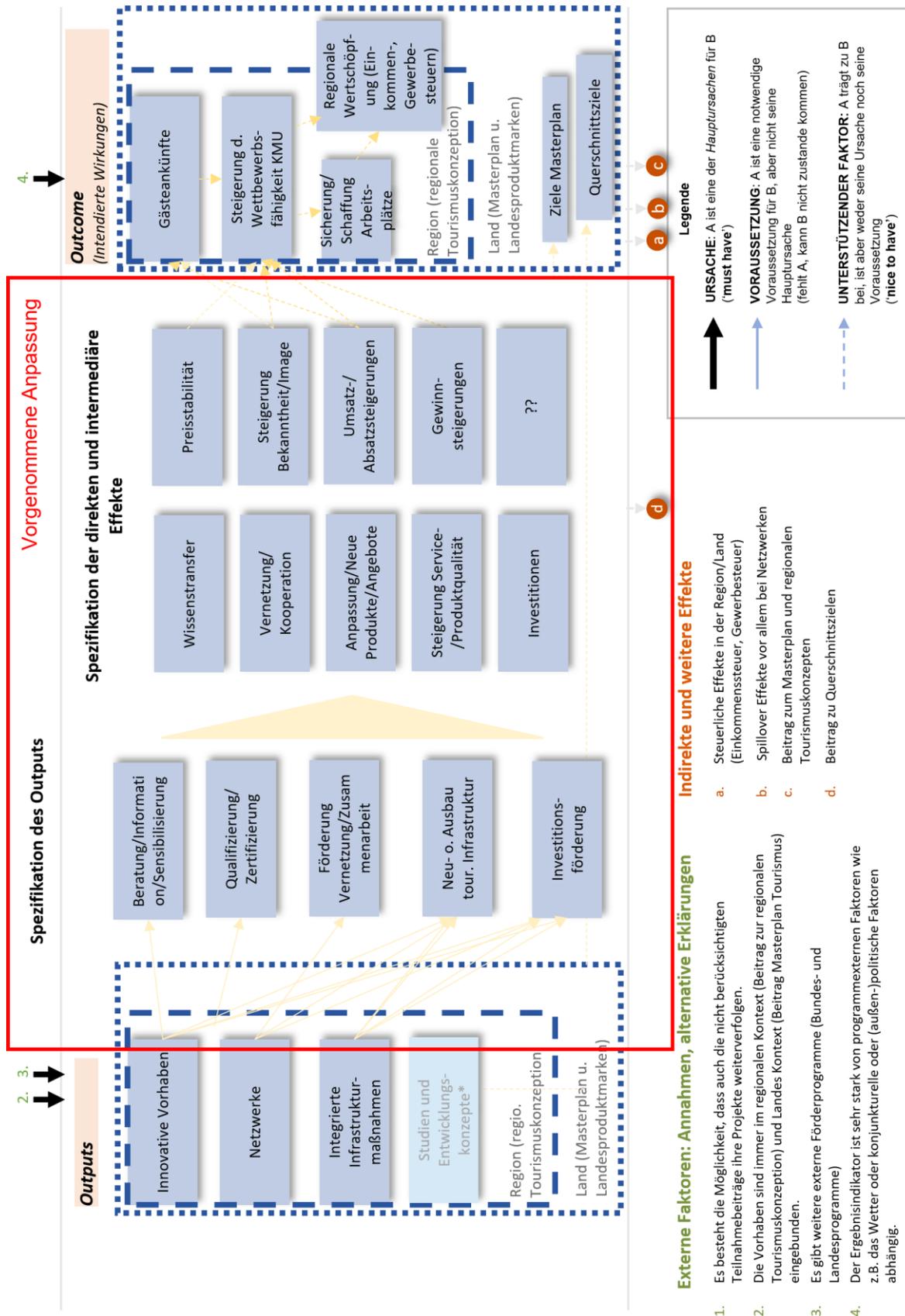
Die **1. Evaluierungsfrage** fragt nach den Auswirkungen der Tourismusförderung bei den betroffenen KMU sowie dem Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Das OP EFRE NRW 2014-2020 bietet für die Erfassung der Auswirkungen der Förderung auf KMU wie oben beschrieben den Output-Indikator „Anzahl der durch die Fördermaßnahmen unterstützten KMU“, für die Ermittlung des Beitrags wird der Ergebnisindikator (Outcome) „Anzahl der Gästeankünfte“ in NRW genannt. Im Rahmen der Schwerpunktevaluierung werden diese Angaben durch weitere Indikatoren und Spezifizierungen ergänzt.

Zur Ermittlung der Auswirkungen der Förderung werden die unterstützten KMU mit Hilfe von Angaben zu ihrer Größe (gemessen an der Mitarbeitendenzahl) und ihres Wirtschaftszweigs näher spezifiziert. Darüber hinaus werden die bereits in der angepassten ToC genannten direkten und intermediären Auswirkungen soweit möglich mithilfe von Indikatoren genauer beschrieben, z.B. Anzahl neuer Produkte und neuer Angebote als Indikator für den Effekt „neue Angebote“ oder die Höhe der Gewinnsteigerung im Unternehmen für den Effekt Stärkung der Innovationsfähigkeit oder auch die Stärkung der Wertschöpfungsketten.

¹⁸ Der Arbeitskreis Evaluierung (AK Evaluierung) ist ein unabhängiges Gremium, welches durch die EFRE-Verwaltungsbehörde NRW eingerichtet wurde. Der AK Evaluierung ist mit ausgewählten Personen und Vertreterinnen und Vertretern von Institutionen besetzt und leistet einen inhaltlich-fachlichen Beitrag zu den für das OP EFRE NRW 2014-2020 durchgeführten Evaluationen. Bei der Besetzung ist das Gesamtprogramm in seinen Förderschwerpunkten umfassend abgebildet. Das technisch-methodische Know-how der Mitglieder im Bereich Evaluationen wird ebenso berücksichtigt. Das Gremium wird von der Verwaltungsbehörde anlassbezogen einberufen und federführend geleitet. Die Zusammensetzung kann je nach Bedarfslage und mit Zustimmung des Begleitausschusses angepasst werden.

¹⁹ Vgl. Abbildung 2

Abbildung 2: Überarbeitete Theory of Change



| Quelle: SPRINT 2018

Der für die Einschätzung des Beitrags der Förderung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit vorgesehene Ergebnisindikator „Anzahl der Gästeankünfte in NRW“ des EFRE NRW OP 2014-2020 birgt einige Unsicherheiten, die seine Aussagekraft deutlich einschränken. Auf diese soll hier hingewiesen werden:

- Die Wirkung der Tourismusförderung auf die KMU und die Tourismusbranche ist anhand des gewählten Indikators schwer darzustellen, da dieser stark durch programmexterne Faktoren beeinflusst wird (z.B. Wetter, wirtschaftliche Konjunktur oder (außen-)politische Situation).
- Bei der Aussagefähigkeit des Indikators ist zudem zu berücksichtigen, dass die Gästeankünfte nur solche Wirkungen erfassen, die in Verbindung mit Übernachtungen von Personen stehen, die also während eines Kalenderjahres in geöffneten Beherbergungsstätten zum vorübergehenden Aufenthalt ein Gästebett oder auf einem Campingplatz einen Stellplatz gebucht haben. D.h.:
 - a) Eine Gästeankunft setzt also eine Übernachtung voraus. Tagesausflüge werden nicht berücksichtigt – deren ökonomische Auswirkungen, wie z.B. Umsatzsteigerungen in der Gastronomie, ebenfalls nicht.
 - b) Die Gästeankünfte erfassen zudem nicht, wie lange die erfassten Gäste sich in der Region aufhalten.²⁰ Bleiben Gäste in Folge von erweiterten oder attraktiveren Angeboten beispielsweise im Durchschnitt eine Nacht länger vor Ort, so wird dieser Effekt nicht erfasst.
 - c) Die Gästeankünfte beziehen nur diejenigen KMU mit ein, die im Beherbergungsbereich tätig sind. KMU, die z.B. Touren anbieten oder touristische Infrastrukturen bedienen, werden nicht erfasst, können aber dennoch von der Förderung profitieren.

Aufgrund dieser Einschränkungen werden neben dem Indikator „Anzahl der Gästeankünfte NRW“ weitere Indikatoren herangezogen. Zum einen wird der Indikator „Anzahl gesicherter und geschaffener Arbeitsplätze“ genutzt, wobei dieser nicht nur die im Rahmen der Vorhaben unmittelbar geschaffenen und gesicherten Arbeitsplätze berücksichtigt, sondern auch die gesicherten und geschaffenen Arbeitsplätze bei den Unternehmen der Tourismusbranche insgesamt (indirekte Effekte). Es wird erwartet, dass sowohl die Online-Befragung der Unternehmen als auch die Fallstudien hierzu weitere wichtige Erkenntnisse liefern.

Die **2. Evaluierungsfrage** umfasst die Effekte der Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt. Ursprünglich sollte hierzu sowohl die Entwicklung der „Anzahl der Gästeankünfte in NRW“ in den laut IT.NRW und NRW Tourismus definierten Reisegebieten als auch die räumliche Verteilung der geförderten Vorhaben betrachtet und ausgewertet werden. Aufgrund der eingeschränkten Aussagekraft des Indikators „Anzahl der Gästeankünfte“ und der Tatsache, dass das Aufzeigen der räumlichen Verteilung der geförderten touristischen Vorhaben keine Aussagen zur regionalen Wirkung der OP EFRE NRW 2014-2020 Förderung zulässt wurde von dieser Vorgehensweise Abstand genommen. Auch gibt es eine Reihe von Vorhaben, die landesweit umgesetzt werden. Auch dieser Aspekt lässt eine Darstellung der räumlichen Verteilung der Vorhaben wenig aussagekräftig erscheinen.

Stattdessen wurden zum einen die Beiträge aller Vorhaben zu den regionalen Entwicklungsstrategien bzw. regionalen Tourismuskonzeptionen untersucht und zum anderen wurde im Rahmen der Fallstudien ein besonderer Fokus auf die regionalen Wirkungen der geförderten Vorhaben gelegt.

²⁰ Siehe hierzu Anzahl Übernachtungen

Für die Untersuchung des Beitrags zu den regionalen Entwicklungsstrategien wurden das Aufgreifen vorhandener regionaler Konzeptionen, das Aufgreifen und die Stärkung von Kernkompetenzen der Regionen sowie die Einbindung relevanter regionaler Akteurinnen und Akteure in die Planung und/oder Umsetzung der Vorhaben untersucht. Im Rahmen der Fallstudien wurden die betrachteten Vorhaben entsprechend hinsichtlich ihrer regionalen Wirkung analysiert. Der Beitrag der touristischen Vorhaben zur Landesebene bzw. Ergebnisse zu überregionalen und landesweiten Wirkungen wurden ebenfalls untersucht und in die Evaluierungsfrage 3 eingearbeitet, da diese Aspekte hier adressiert werden.

Die **3. Evaluierungsfrage** beinhaltet den Beitrag der geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplans. Herzstück des Masterplans Tourismus NRW²¹ und seiner Fortschreibung²² sind die dort definierten sechs Fokuszielgruppen (Business-Gäste, Junge Singles & Paare, Erwachsene Paare, Familien, Aktive Best Ager und Bodenständige Best Ager). Ausgehend von Werthaltungen und Bedürfnissen dieser Fokuszielgruppen wurden Themenschwerpunkte (Business, Aktiv, Kultur, Gesundheit & Wellness und Stadt & Event) und Erlebniswelten (Stadt & Event & Entertainment, Erlebniswelt Natur & Aktiv, Gesundheit & Wellness sowie Kultur) formuliert, die mittels eines Themen-Zielgruppen-Konzepts die zukünftige Ausrichtung und Weiterentwicklung des Tourismus in NRW vorgeben sollen. In Anlehnung an dieses Konzept erfolgt die Beantwortung der Evaluierungsfrage entlang der Indikatoren „Beitrag zu den Fokuszielgruppen“, „Beitrag zu den Themenschwerpunkten und Erlebniswelten des Masterplans“. Darüber hinaus formuliert der Masterplan übergreifende Ziele wie die Komfort- Service- und Qualitätssicherung. Hier steht v.a. der Aspekt der Barrierefreiheit im Vordergrund, weshalb dieser als weiterer wichtiger Indikator herangezogen wird.

Die **4. Evaluierungsfrage** konzentriert sich auf den Beitrag der Vorhaben und Projekte zu den Querschnittszielen des OP EFRE NRW 2014-2020. Diese umfassen die Nachhaltige Entwicklung, die Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie die Gleichstellung von Mann und Frau. Der Beitrag zu den jeweiligen Zielen dient ebenfalls als Indikator.

2.2 Methodische Vorgehensweise

Laut Bewertungsplan zum OP EFRE NRW 2014-2020 sollen zur Evaluierung der Tourismusförderung quantitative und qualitative Verfahren genutzt werden. Hierzu gehören: Literatur- und Dokumentenanalysen, Auswertung relevanter BISAM-Daten, Expertengespräche, Fokusgruppengespräche und Workshops, standardisierte Befragungen insbesondere von Zuwendungsempfängerinnen und -empfängern, vergleichende Analysen der relevanten Daten aus der Förderphase 2007-2013, Auswertung von Sekundärstatistiken und Netzwerkanalysen.²³

Grundsätzlich stehen für die Evaluation ökonomischer Effekte im Tourismusbereich eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung. Hierzu gehören u.a. Multiplikatoren-Modelle, Input-Output-Analysen oder Touristische Wertschöpfungsanalysen. Gemein ist diesen Methoden, dass sie vornehmlich tangible Primär- und Sekundäreffekte erheben und sich auf einzelne Projekte oder Vorhaben beziehen. Bei der Programmevaluierung stehen hingegen die Wirkungszusammenhänge im Kontext des gesamten Programms im Vordergrund, weshalb - auch vor dem Hintergrund der aufgestellten ToC und der Evaluierungsfragen - von der Betrachtung einzelner Vorhaben Abstand genommen wird. Stattdessen wird ein Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden gewählt, wobei sowohl vorhandene Daten (u.a. aus der BISAM- und Skizzendatenbank) zusammengetragen als

²¹ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009)

²² Vgl. Tourismus NRW e.V. (2015)

²³ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (2015), S. 22

auch eigene Daten erhoben werden. Dieser Ansatz dient im Sinne einer Methodentriangulation dazu, die Stärken und Schwächen einzelner Methoden auszugleichen, um schließlich valide Evaluationsergebnisse zu erhalten.

Das Evaluierungsdesign umfasst folgende Untersuchungsschritte:

- Erhebung und Auswertung der intendierten Wirkungen der Intervention, also der geplanten Vorhaben (Soll-Situation mittels sekundärstatistischer Analysen)
- Untersuchung der tatsächlichen Effekte und Auswirkungen der Intervention, also der umgesetzten Vorhaben (Ist-Situation mittels Online-Befragungen, Fallstudien und Netzwerkanalysen, fokussierte Gruppengespräche)
- Zusammenführung der Ergebnisse und Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragestellungen (Soll-Ist-Vergleich)

Die Erhebung und Auswertung der Soll-Situation im **1. Untersuchungsschritt** erfolgt mit Hilfe einer sekundärstatistischen Auswertung bestehender Datenbanken sowie zur Verfügung gestellter Projektskizzen und Projektanträge. Diese Datenquellen enthalten nicht nur zentrale Informationen zu den geförderten Vorhaben (z.B. Projektträgerinnen und -träger sowie -beteiligte, Fördermaßnahme, direkt oder indirekt betroffene KMU), sondern auch zu deren intendierten Wirkungen und Beiträgen. Mit diesen Informationen kann der Soll-Zustand zu den benannten Evaluierungsfragen ermittelt und definiert werden (z.B. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU, Beitrag zur Umsetzung des Masterplans, Beiträge zu den Querschnittszielen). Darüber hinaus können die Lage der Vorhaben in NRW verortet sowie deren inhaltliche Ausrichtung den Schwerpunktthemen und Zielgruppen des Masterplans Tourismus NRW zugeordnet werden. Diese Auswertung dient als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Fallstudien (siehe Schritt 2) und ermöglicht Aussagen darüber, auf welche Teilregionen sich die Wirkungen und Beiträge beziehen (siehe Evaluierungsfrage 2) und wie sie zum Masterplan Tourismus NRW beitragen (Evaluierungsfrage 3).

Für die **sekundärstatistische Auswertung** der intendierten Wirkungen stehen zwei Datenbanken zur Verfügung, die vor allem zur quantitativen Auswertung herangezogen wurden:

- Die **Skizzenbank** dient der Erfassung von Wettbewerbsskizzen. Sie ist BISAM 2020-EFRE vorgeschaltet und enthält Daten zum Wettbewerb (u.a. Auswahlverfahren, Stand des Wettbewerbs, Anzahl der Beratungsgespräche), zu den Projektskizzen (u.a. Projektbezeichnung, Gutachterempfehlung) sowie den Teilnehmenden (u.a. Organisationsname, Kontakt, Förderquote) (Quelle: Bezirksregierungen [ZgS]).
- Das **Elektronische Datenbanksystem BISAM2020-EFRE** steht seit Sommer 2015 als zentrales Datenbanksystem zur Verfügung, in dem die Vorhaben ab Antragstellung erfasst werden. Die Datenbank enthält Daten über die bewilligten Vorhaben u.a. zum Zweck des Monitorings. Dazu gehören z.B. Daten zu Projektträgerin oder -träger, zu förderfähigen Gesamtausgaben und Zuwendungen sowie zu geschaffenen Arbeitsplätzen (Quelle: Bezirksregierungen [ZgS]).

Für die qualitative Auswertung wurden darüber hinaus die Projektskizzen und Projektanträge genutzt.

- **Projektskizzen:** Diese Dokumente enthalten die Projektskizzen, die im Rahmen des Projektaufrufs eingereicht und durch eine Jury bewertet und ausgewählt wurden. Die Skizzen enthalten neben einer umfassenden Beschreibung der Vorhaben auch Antworten auf Fragen zu den zentralen Kriterien des Wettbewerbsverfahrens im Rahmen des Projektaufrufs wie z.B.

den Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, zur Umsetzung des Masterplans oder zu den Querschnittszielen.²⁴

- **Projektanträge:** Die Anträge der Projektträgerinnen und -träger konzentrieren sich auf die Beschreibung der geplanten Vorhaben und enthalten einen Arbeits- und Finanzierungsplan sowie einen Monitoring-Bogen, der Daten zu den Arbeitsplätzen und Querschnittszielen abfragt. Im Gegensatz zu den Projektskizzen werden häufig in den Anträgen nicht mehr zu allen geforderten Auswahlkriterien erwartete Beiträge und Wirkungen dargestellt. Für die qualitative Auswertung der Ausgangssituation der einzelnen Vorhaben wird deshalb jeweils sowohl die Projektskizze als auch der Antrag herangezogen.

Mit Blick auf die verwendeten Datenquellen und deren Qualität ist für die Auswertung der Ausgangslage und die weiteren Untersuchungsschritte auf Folgendes hinzuweisen:

- Die Projektskizzen und Anträge wurden durch die Wettbewerbsteilnehmenden bzw. Antragstellenden ausgefüllt und basieren auf deren Angaben. Die Daten in den Datenbanken wurden von den für das Verfahren zuständigen Stellen eingepflegt (z.B. im Falle der Anträge von den zwischengeschalteten Stellen [ZgS]). Die vorliegenden Daten in den Datenbanken werden vom Projektteam nicht hinsichtlich ihrer Übereinstimmung bzw. Vergleichbarkeit und Plausibilität geprüft.
- Die Daten aus BISAM 2020-EFRE hingegen eignen sich für die quantitative Auswertung der Ausgangslage. Die Daten zum Projektauftrag Erlebnis.NRW und der Regionale 2016 wurden dieser mit Stand vom 31.12.2018 entnommen. Für den Projektauftrag Erlebnis.NRW wurden die Projektanträge der bewilligten Vorhaben und zur Beantwortung einzelner Fragen zudem die Projektskizzen herangezogen. In BISAM 2020-EFRE waren für den Projektauftrag Erlebnis.NRW 52 vollständige Datensätze enthalten (Projekte mit Status „Projekt bewilligt“). Für die Regionale 2016 waren 38 Datenansätze enthalten, von denen neun als vollständige Datensätze ausgewertet werden konnten (Status „Projekt bewilligt“ bzw. „Änderung in Freigabe“). Für die qualitative Auswertung konnten die Vorhabenbeschreibungen von 52 Projektanträgen herangezogen werden.
- Die für die qualitative Auswertung notwendigen Projektskizzen und Anträge für den Projektauftrag Erlebnis.NRW wurden von den ZgS in den Regierungsbezirken zur Verfügung gestellt und unter Berücksichtigung der DSGVO im Rahmen der Evaluierung verwendet. Bedingt durch die erforderliche sorgfältige datenschutzrechtliche Prüfung, ergaben sich hieraus Verzögerungen im Projektablauf.
- Die Projektbewerbungsbögen und Anträge der Regionale 2016 wurden in der qualitativen Auswertung nicht betrachtet.
- Bei der Auswertung der Ausgangslage wurden zunächst die Projektanträge genutzt und ausgewertet. Die Projektskizzen wurden als ergänzende Informationsquelle herangezogen, wenn in den Anträgen zu den entsprechenden Aspekten keine oder keine aussagekräftigen Angaben zu finden waren.

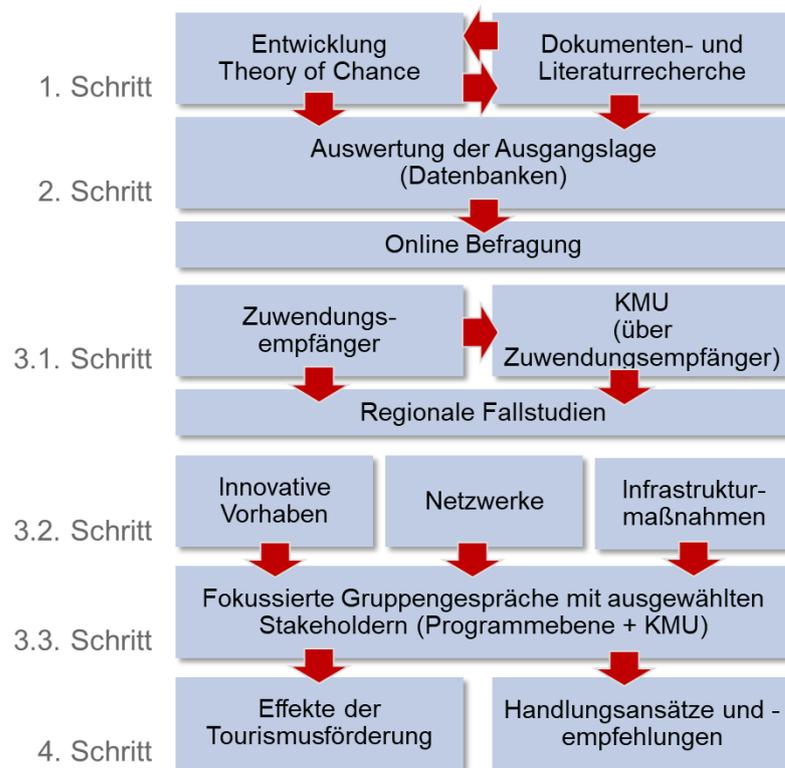
²⁴ Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., c)

Die Erhebung der Ist-Situation im **2. Untersuchungsschritt** nutzt verschiedene Methoden und erfolgt in drei Teilschritten:

- Im **1. Teilschritt** werden zwei Online-Befragungen durchgeführt. Zunächst werden die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger im Rahmen einer Vollerhebung befragt und anschließend die Zielgruppe der KMU befragt. Diese Online-Befragung der KMU diente dazu, die Einschätzung der tatsächlichen Auswirkungen bzw. die Beiträge zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU aus deren Sicht zu erheben und somit eine Bewertungsgrundlage zu erhalten. Auch kann so die Gruppe der „betroffenen“ bzw. profitierenden KMU besser abgebildet werden. Die Identifizierung der KMU erfolgt durch die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger, die im Rahmen der Vorhabenumsetzung beispielsweise durch Beratung oder Schulungen einen Zugang zu den profitierenden KMU erhalten. Wenngleich mit dieser Vorgehensweise eine gewisse Selektion verbunden ist, stellt sie den einen sinnvollen Weg zur Ansprache der direkt betroffenen Unternehmen dar, welcher auch einen Rücklauf in geeigneter Größenordnung verspricht. Mit Hilfe der beiden Online-Befragungen wird die Ist-Situation erhoben und somit ein Abgleich mit der erhobenen Soll-Situation möglich. Eine ausführliche Beschreibung des Teilschritts befindet sich in Kapitel 3.2.
- Im **2. Teilschritt** werden detaillierte Fallstudien durchgeführt. Die Fallstudien konzentrieren sich auf die Maßnahmenbereiche „innovative Dienstleistungen“, „touristische Infrastrukturen“ und „Netzwerkförderung“ und schließen neben einer Dokumenten- und Literaturrecherche sowie Experteninterviews in ausgewählten Fällen auch Netzwerkanalysen ein. Die Fallstudien dienen dazu, die laut ToC unterstellten Wirkungszusammenhänge und die Ist-Situation tiefergehend für ausgewählte Einzelfälle detailliert zu untersuchen und zu analysieren. Dies umfasst z.B. auch die Frage, ob die intendierten Wirkungen eintreffen (können) und worin Hindernisse oder auch förderliche Rahmenbedingungen bestehen. Eine ausführliche Beschreibung des Teilschritts findet sich in Kapitel 3.3.
- Im **3. Teilschritt** werden zwei Workshops mit regionalen Akteurinnen und Akteuren und Fachvertretungen durchgeführt. Im Rahmen dieser fokussierten Gruppengespräche wurden nicht nur die Evaluierungsfragen diskutiert, sondern vor allem ausgewählte Evaluierungsergebnisse aus den vorangegangenen Schritten rückgekoppelt und auf den Prüfstand gestellt. Des Weiteren wird mit den Teilnehmenden diskutiert, was die Ergebnisse der Evaluierung für die weitere Umsetzung der Förderung bedeuten. Eine ausführliche Beschreibung des Teilschritts befindet sich in Kapitel 3.4.

Im **3. Untersuchungsschritt** werden die erhobenen Daten aus den qualitativen und quantitativen Methoden der einzelnen Schritte im Sinne des Soll-Ist-Vergleiches zusammengeführt, um abschließend Antworten auf die Evaluierungsfragen zu geben. Die Ergebnisse werden zudem mit relevanten Daten der Förderperiode 2007-2013 vergleichend analysiert. Da Evaluierung kein Selbstzweck ist, sondern vor allem dazu dient, den gewählten Weg zu prüfen und bei Bedarf die Grundlage für ein Umsteuern zur Verfügung zu stellen, dient dieser Schritt auch dazu, die Ergebnisse in Handlungsempfehlungen zu übertragen.

Abbildung 3: Übersicht des methodischen Vorgehens



Quelle: SPRINT 2018

Das dargestellte methodische Vorgehen war auf einen Zeitraum von einem Jahr, beginnend März 2018 konzipiert. Aufgrund des geringen Umsetzungsstandes der geförderten Vorhaben und zu klärender datenschutzrechtlicher Fragen bei den Online-Befragungen und den Fallstudien wurde der Bearbeitungszeitraum angepasst und um ca. ein Jahr bis März 2020 verlängert.

2.2.1 Methodisches Vorgehen Online-Befragungen

Die beiden Online-Befragungen richteten sich zum einen an die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger (1. Online-Befragung) und zum anderen an die durch die Tourismusförderung betroffenen KMU (2. Online-Befragung).

Die Onlinebefragung wurde zu einem Zeitpunkt durchgeführt, zu dem sich ein Großteil der Vorhaben noch in der Umsetzung befand. Dementsprechend erlauben die Ergebnisse keine umfassende Wirkungsanalyse im engeren Sinne, sondern die Darstellung der aktuellen Ist-Situation, also eines Zwischenstands insbesondere im Hinblick auf die Evaluierungsfragen 1 und 2. Nur in Einzelfällen sind Wirkungen zum Befragungszeitpunkt bereits erwartbar und lassen sich anhand einzelner Indikatoren abbilden. Ein Großteil der Wirkungen wird sich im Laufe der nächsten Jahre zeigen. Dennoch zeigen die mit den beiden Befragungen abgebildeten Zwischenergebnisse an vielen Stellen auch, dass die anvisierten Effekte, die mit der Soll-Analyse erhoben wurden, von den Vorhaben bedient werden – und zwar in welcher Intensität. Damit sind hier differenzierte Antworten zu den Evaluierungsfragen möglich.

Untersuchungseinheit Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger

Die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger der geförderten Vorhaben²⁵ wurden in der Auswertung der Soll-Situation über BISAM 2020-EFRE identifiziert. Diese Befragung umfasst eine Grundgesamtheit von 51 Vorhaben aus dem Projektauftrag Erlebnis.NRW²⁶ und 18 Vorhaben aus der Fördermaßnahme Regionale 2016. Die Liste der Letztgenannten wurde von der Verwaltungsbehörde zur Verfügung gestellt. Im Fokus der Befragung standen die Vorhaben selbst. Sofern die Befragten für mehrere Vorhaben verantwortlich waren, sollte dieser für jedes Vorhaben einen eigenen Fragebogen ausfüllen.

Untersuchungseinheit KMU

Die zweite Online-Befragung richtete sich an die KMU, die von den Vorhaben direkt profitieren sollen – ungeachtet in welcher Form. Hier stellt die Ermittlung der zu befragenden Personen bzw. KMU die zentrale Herausforderung dar. Die Erfassung von KMU beispielsweise, die nur indirekt von den Vorhaben profitieren ist methodisch kaum durchführbar. Eine offene Befragung von KMU aus dem Tourismussektor liefert erfahrungsgemäß keine verwertbaren Ergebnisse, da diese über die konkrete Förderung eines Vorhabens oder das Förderprogramm in der Regel keine Kenntnisse haben. Aussagen über Zusammenhänge zwischen einem geförderten Vorhaben und den Auswirkungen auf das Unternehmen sind deshalb nicht möglich.

Aus diesem Grund erfolgte der Zugang zu den KMU über die Vorhaben bzw. über die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger. Laut Vorhabenbeschreibungen sehen diese in verschiedener Weise vor, KMU in ihre Vorhaben einzubinden, zu vernetzen oder gezielt über die Ergebnisse ihrer Vorhaben (z.B. neue Angebote, Produkte, Marken oder Infrastrukturen) zu informieren. Viele Vorhaben sehen zu dem Schulungs- oder Qualifizierungsangebote für KMU vor (z.B. über Leitfäden, Schulungen, Workshops, Einzelberatung). Damit verfügen Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger über einen Zugang zu solchen Unternehmen, die von ihren Vorhaben potenziell direkt betroffen sind und davon profitieren können. Diese KMU sollten zudem den Zusammenhang zwischen dem geförderten Vorhaben und ihrem Unternehmen herstellen können und bilden somit die Grundgesamtheit der KMU, die für die Online-Befragung von Interesse ist. Dieser Zugang wurde genutzt und die betroffenen KMU durch die ihnen bekannten Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger als vermittelnde Stellen zur Befragung eingeladen. Wie groß die so angesprochene Gruppe und Grundgesamtheit ist, konnte in diesem Befragungsschritt allerdings nicht bestimmt werden.

Aufbau der Fragebögen

Für die beiden Online-Befragungen wurden standardisierte Fragebögen entwickelt, die im Gegensatz zu teil- und nicht-standardisierten Fragebögen vorformulierte offene oder geschlossene Fragen in einer bestimmten Reihenfolge enthalten.

Die entwickelten Fragebögen berücksichtigen die unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkte der Maßnahmen (innovative Dienstleistungen, Netzwerke und integrierte Infrastrukturprojekte) und umfassen Fragen zu den Beiträgen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, dem Masterplan und den Querschnittszielen, aber auch zu den Auswirkungen der Förderung auf die Regionen und das Land NRW. Die einzelnen Fragen der Fragebögen basieren auf den Evaluierungsfragen, indem sie diese operationalisieren. Die vorgegebenen Antworten auf die geschlossenen Fragen

²⁵ U.a. Kommunen, Träger des Tourismus, Wirtschaftsförderungen, siehe auch Kapitel 3.1.1

²⁶ Die Identifikation der Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger basiert auf einem Auszug aus BISAM 2020-EFRE. In dem aktuellen Auszug zum Stand 2018 ist ein weiteres Vorhaben eingetragen, das nicht über die Online-Befragung kontaktiert wurde.

leiten sich sowohl aus der ToC für die Schwerpunktevaluierung Tourismus als auch aus den Ergebnissen der Auswertung der Soll-Situation ab.

Bei der Konzeption der Fragebögen wurde auf die in der gängigen Literatur geforderte Form, Struktur und Funktion der Fragen und deren Formulierung sowie dessen Aufbau geachtet. Im Ergebnis wurden Fragebögen erstellt, die einfach gestaltet und in selbsterklärend aufgebaut sind, so dass sie durch die Befragten ohne weitere Erläuterung zu beantworten sind. Auch kann der Aufbau und Inhalt zu einem späteren Zeitpunkt unabhängig von den Erstellenden nachvollzogen werden. Selbstverständlich wurden die unterschiedlichen Anforderungen der beiden Untersuchungsgruppen Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger sowie KMU berücksichtigt. So ist der Fragebogen für die KMU beispielsweise wesentlich kürzer und niederschwelliger gestaltet, um die Teilnahme- und Antwortbereitschaft zu erhöhen.²⁷

Die Fragebögen wurden zunächst mit der Verwaltungsbehörde und dem AK Evaluierung inhaltlich abgestimmt, bevor sie mittels der Software Limesurvey umgesetzt. Bei der Programmierung wurde auf eine technisch reibungslose Funktionsfähigkeit der Fragebögen und Bedienfreundlichkeit geachtet.

Befragung Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger

Die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger wurden 01.04.2019 per E-Mail durch die zuständigen Bezirksregierungen (ZgS) angesprochen und zur Befragung eingeladen. Der Befragungszeitraum endete mit Erinnerung und Unterstützung auch über Beiträge in den sozialen Medien am 15.05.2019.

Befragung KMU

Die Befragungen erfolgten zeitversetzt, d.h. die KMU wurden im Anschluss an die Befragung der Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger befragt. Diese Vorgehensweise trug der Tatsache Rechnung, dass die für eine Befragung in Frage kommenden KMU über die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger identifiziert werden mussten. Die Onlinebefragung wurde wie auch bei den Zuwendungsempfängerinnen und -empfängern mit einmaligem Nachfassen im Zeitraum vom 17.5.2019 bis zum 20.6.2019 durchgeführt.

2.2.2 Methodisches Vorgehen und Auswahl der Fallstudien

Als Ergänzung zur Auswertung der Antragsunterlagen und den Online-Befragungen wurde für die tiefergehende Evaluation der Tourismusförderung die Methode der „Fallstudien“ gewählt. Die besonderen Stärken einer Fallstudie liegen im Vergleich zu quantitativen Methoden in der umfassenderen Abbildung der sozialen Wirklichkeit. Sie bleibt nicht auf statische Momentaufnahmen (wie bei quantitativen Längs- oder Querschnittuntersuchungen) beschränkt, sondern erlaubt Entwicklungen, Prozessabläufe und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nachzuvollziehen sowie praktisch relevante datenbasierte Aussagen zu treffen.²⁸

²⁷ So enthält dieser Fragebogen z.B. keine Fragen zu den Themen Masterplan oder Querschnittsziele.

²⁸ Vgl. Borhardt & Göthlich (2009)

Im Rahmen der Tourismusevaluation sind für die drei Maßnahmenbereiche „Vorhaben mit innovativem Charakter“, „infrastrukturelle Vorhaben“ und „Vorhaben zur Gründung und/oder Weiterentwicklung von Netzwerken“ jeweils drei Fallstudien vorgesehen. Im Rahmen einer Vorauswahl wurden neun Vorhaben identifiziert, die zum einen das Maßnahmenspektrum möglichst repräsentativ abbilden und zum anderen folgende Kriterien berücksichtigen:

- Räumliche Verteilung: Verteilung innerhalb NRWs sowie auf die einzelnen Tourismusdestinationen (anhand der Regierungsbezirke),
- Maßnahmenbereiche: Verteilung nach Maßnahmenbereichen laut Projektbewerbungsbögen,
- Reichweite: räumliche Reichweite des Vorhabens (lokal [z.B. bezogen auf einen Landkreis/Stadt oder kleine Tourismusdestination], regional [z.B. mehrere oder größere Tourismusdestinationen] oder landesweit [ganz NRW]),
- Schwerpunkte/Qualitätskriterien: Qualitative Einschätzung zum Schwerpunkt des Vorhabens.

Der Vorschlag für die Auswahl der Fallstudien sowie die jeweiligen methodischen Konzepte, die den einzelnen Schwerpunkten zugrunde liegen, wurde mit der Verwaltungsbehörde abgestimmt.

Für die Fallstudienanalyse der Innovativen Maßnahmen sowie der infrastrukturellen Maßnahmen wurde folgendes methodisches Vorgehen gewählt:

- Dokumentenanalyse: Zunächst werden vorhandene Dokumente zu den ausgewählten Vorhaben gesichtet und umfassend ausgewertet. Zu diesen Dokumenten zählen sowohl die Projektskizzen als auch der Förderantrag und Zuwendungsbescheid. Darüber hinaus wurden – wenn vorhanden – Presseartikel zum Vorhaben, Internetinformationen oder Informationen aus sozialen Medien berücksichtigt. Dies dient einerseits der Nachzeichnung der Konzeptions- und Umsetzungsphase und andererseits einer ersten Einschätzung zur Vorbereitung der Untersuchungsleitfragen.
- Leitfadengestützte Interviews: Im Anschluss an die Dokumentenanalyse werden ausführliche leitfadengestützte Interviews mit den Projektträgerinnen und -trägern der Vorhaben geführt. Mit Hilfe dieser Gespräche werden die Erkenntnisse aus den Dokumenten gespiegelt und ergänzt sowie der weitere (auch geplante) Umsetzungsprozess dokumentiert. Zusätzlich dienen die Interviews dazu, von den Befragten eine Einschätzung zu den intendierten Wirkungen der Innovativen Maßnahme zu erhalten.

Die Auswertung der Dokumente berücksichtigte auch den Beitrag der Vorhaben zum Masterplan Tourismus NRW, die Einbettung in regionale Tourismuskonzepte sowie vorgesehene flankierende Maßnahmen zum Kernprojekt. Im Ergebnis soll nicht nur eine Beschreibung der Entstehungsgeschichte, des Konzeptionsprozesses und des aktuellen Umsetzungsstands dargestellt, sondern auch die beabsichtigte Wirkung, v.a. hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit von KMU, beurteilt werden.

Die gesamte Teilevaluierung der Tourismusförderung zielt auf eine Wirkungsevaluation. Da die Umsetzung der Intervention bzw. der Vorhaben allerdings erst in den Jahren 2016/2017 angelaufen ist, können nur bedingt Aussagen zu tatsächlichen Effekten und Wirkungen der Vorhaben getroffen werden. Aus diesem Grund wird der Fokus im Rahmen der Fallstudien auf den Prozess und den intendierten Wirkungen der Vorhaben liegen. Dies schließt allerdings nicht aus, dass sich bereits abzeichnende Effekte und Wirkungen in die Bewertung mit aufgenommen werden.

2.2.3 Fallstudienmethodik “Innovative Maßnahmen”

Die drei Fallstudien zu innovativen Maßnahmen tragen zur Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragestellungen der Tourismusevaluation bei, die heruntergebrochen auf die Innovationsförderung wie folgt übersetzt werden können:

- Welche Auswirkungen der Förderung sind bei den betroffenen KMU zu beobachten? Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU?
Welche Formen der Innovationen werden in den Vorhaben aufgegriffen? Wie beeinflussen die verfolgten Innovationen die betroffenen KMU, welche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit sind mit der Innovation verbunden. Wie sind KMU in den Innovationsprozess eingebunden?
- Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt?
Welche räumliche Stahlkraft geht von den Innovationen aus? Wie sind diese übertragbar?
- Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplans Tourismus NRW?
Welche Rolle spielt der Masterplan bei der Förderung von Innovationen? Inwieweit dient die Innovation dem Masterplan, welche Elemente werden damit bedient?
- Welchen Beitrag leisten die Vorhaben zur Erreichung der Querschnittsziele?
Welchen Beitrag leisten die Innovationen zur Nachhaltigkeit, zur Gleichstellung von Frau und Mann und zu Nichtdiskriminierung?

Theoretischer und konzeptioneller Hintergrund und Rahmen

Auch im Tourismusbereich stehen KMU vor der Aufgabe, sich an die ständig wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen und sich strategisch neu auszurichten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Deshalb sind Innovationen und die Fähigkeit zur Innovation wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen, um Umsatz, Gewinn und Beschäftigung zu stärken und zu steigern. „Innovationen sind für Unternehmen lebenswichtig und werden dazu benötigt, langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können.“²⁹ Auch deshalb wurde im Rahmen der Tourismusförderung der Akzent „noch stärker als in der Vergangenheit bei der Weiterentwicklung des Tourismusstandortes auf innovative Maßnahmen gesetzt“.³⁰

Innovation

Bei **Innovation** handelt es sich um einen Begriff, der sehr inflationär und gern als Modebegriff genutzt wird. Innovation, innovatives Handeln oder Stärkung der Innovationsfähigkeit sind oft genutzte Forderungen gerade in politischen Strategien und Programmen, ohne dass dahinter ein bestimmtes Verständnis oder eine klare Definition steht. Dies spiegelt die Vielfältigkeit existierender Ansätze und Interpretationsmöglichkeiten in der Literatur wider, in der es bis heute keine einheitliche Definition bzw. Begriffsverwendung gibt.³¹

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich auf die Begriffsdefinition von Fichter. Dieser bezeichnet eine Innovation als „die Entwicklung und Durchsetzung einer technischen, organisationalen, geschäftsbezogenen, institutionellen oder sozialen Problemlösung, die als grundlegend neu wahrgenommen, von relevanten Anwendern akzeptiert und von Innovatorinnen und Innovatoren in der

²⁹ Zehrer & Muskat (2016), S. 35

³⁰ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 7

³¹ Vgl. Zehrer & Muskat (2016), S. 32

Erwartung eines Erfolgs betrieben wird.“³² Zu den wichtigen vier Merkmalen einer Innovation gehören demnach: Neuartigkeit, Multidimensionalität, Problemlösung und Kommerzialisierung. Die Innovation kann sich dabei auf unterschiedliche Aspekte beziehen (**Innovationsarten**):

- Technische Innovationen (grundlegend neue Produkteigenschaften, neuartige Produkte, neuartige Produktionsverfahren usw.);
- Organisationale Innovationen (neuartige Dienstleistungen und Servicekonzepte, grundlegend neue Beschaffungs- und Absatzmärkte etc.);
- Geschäftsfeldbezogene Innovationen (neuartige Dienstleistungen und Servicekonzepte, grundlegend neue Beschaffungs- und Absatzmärkte etc.);
- Institutionelle Innovationen (neuartige Einrichtungen, wie z.B. Förderagenturen, neuartige marktorientierte Regelsysteme, wie z.B. Zertifizierungs- und Produktkennzeichnungssysteme);
- Soziale Innovationen (neuartige Lebensformen, Lebens- und Konsumstile, neuartige gesellschaftliche Organisationsformen).³³

Grundsätzlich kann zwischen zwei **Innovationsgraden** unterschieden werden: **inkrementelle und radikale Innovationen**. „Während inkrementelle Innovationen schrittweise Verbesserungen verursachen, stehen radikale Innovationen für grundlegende Veränderungen im Markt und den Wettbewerbsverhältnissen. Somit beschreiben radikale Innovationen eine intensive Veränderung, Neuerung oder Entwicklung von Geschäftsfeldern, Produkten oder Prozessen, die Einfluss auf die wirtschaftliche Basis von Unternehmen haben. Inkrementelle Innovationen sind zumeist Weiterentwicklungen bestehender Produkte, Prozesse und Funktionen.“³⁴ Diese Unterscheidung zeigt, warum vor allem der „Neuigkeitswert“ einer Innovation unterschiedlich bewertet wird, denn im Gegensatz zu Fichter (2014) müssen nicht alle Innovationen grundlegende Neuheiten hervorbringen. Mit Blick auf die weitere Untersuchung werden beide Innovationsgrade betrachtet, die bei allen Innovationsarten vorkommen können.

Innovationen sind weder als geschlossenes System zu verstehen, noch werden sie in der Regel von Unternehmen allein kreiert. So sind z.B. „Kunden [...] im großen Maße an der Erstellung und Umsetzung beteiligt. Kundinnen und Kunden entscheiden schließlich, ob sie neuartige Produkte oder Prozesse als innovativ wahrnehmen [...]. Erst wenn eine größere Anzahl von Marktteilnehmenden, gesellschaftlichen Gruppen oder insbesondere Meinungsführenden diese schlussendlich auch annimmt, spricht kauft oder nutzt, wird aus der Invention eine Innovation.“³⁵ Damit steht hinter einer Innovation immer auch ein **Prozess**. Eine Idee bzw. Erfindung (Invention) wird erst dann zu einer Innovation, wenn diese erfolgreich verwertet und in den Markt eingeführt wird. „Entscheidend ist der damit verbundene Prozess von der Invention über Innovation und die Diffusion bis zur Imitation.“³⁶ Diffusion und Imitation meinen dabei, dass die Innovation den Markt durchdringt und z.B. auch Mitbewerberinnen und Mitbewerber die Neuerungen adaptieren oder kopieren. Diese Schritte sind Teil und nicht Folge der Innovation.

³² Fichter (2014), S. 13

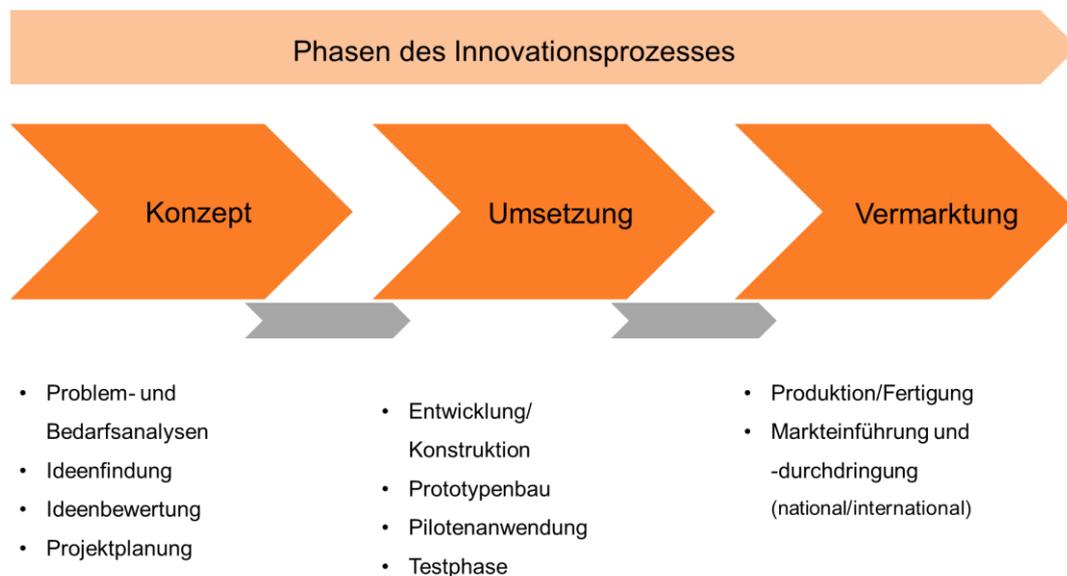
³³ Vgl. Fichter (2014), S. 14

³⁴ Obier et al. (2014), S. 35; unter Verweis auf Beritelli & Romer (2006), S. 54

³⁵ Zehrer & Muskat (2016), S. 29

³⁶ Obier et al. (2014), S. 33

Abbildung 4: Innovationsprozess



Quelle: SPRINT 2019

Touristische Innovationen

Auch im Tourismus spielen Innovationen eine zentrale Rolle. Sie beziehen sich grundsätzlich auf neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder organisatorische Neuheiten, die merklich von den Standardlösungen abweichen – wobei auch hier zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen unterschieden werden kann. Aufgrund der Produkt- und Dienstleistungsorientierung im Tourismus ist das Innovationsgeschehen bzw. die eigentliche Innovation erfahrungsgemäß sehr produkt- bzw. dienstleistungsorientiert³⁷ und bezieht sich vor allem auf inkrementelle Innovationen. Dies verdeutlicht eine Auswertung der Wettbewerbsbeiträge des Deutschen Tourismuspreises wonach fast drei Viertel aller Beiträge auf die Innovationsart „Produktinnovation“ entfallen und inkrementelle Innovationen eindeutig im Mittelpunkt stehen.³⁸ „Bei den analysierten Wettbewerbseinreichungen handelt es sich zu einem großen Teil um reaktive, markt- und wettbewerbsgetriebene Ansätze. Ausgehend von diesen Impulsen ist zumeist kein Anreiz für radikale Innovationen zu erwarten, sondern lediglich für sogenannte „Verbesserungsinnovationen“, die durch marginale Zusatzdienstleistungen und -produkte erweitert werden.“³⁹

Weitere Formen von Innovationen in der Tourismusbranche sind: Prozess-, Management-, Logistik- sowie institutionelle Innovation. „Prozessinnovationen [bezeichnen] Neuerungen innerhalb der Prozessabläufe [...]. Managementinnovationen bestehen aus neuen Arbeitsplatzprofilen, -teams, Teamzusammensetzungen oder Hierarchieveränderungen, welche sich oft in Kombination mit der Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen oder mit neuen Produktionstechnologien ergeben. Logistikinnovationen implizieren eine Veränderung in der Gestaltung der Unternehmensbeziehungen (Materialien, Informationen, Kundinnen und Kunden, Transaktionen), was die Position der Unternehmenswertkette beeinflussen kann (z.B. integrierte Destinationsinformationssysteme). Institutionelle Innovationen beziehen sich nicht auf einzelne Firmen, sondern auf

³⁷ Vgl. Zehrer & Muskat (2016), S. 36; Obier et al. (2014), S. 33

³⁸ Vgl. Obier et al. (2014), S. 33f

³⁹ Obier et al. (2014), S. 38; unter Verweis auf Peters & Pikkemaat (2006), S. 4

übergeordnete gemeinschaftliche und behördliche Strukturen.“⁴⁰ Diese nehmen aber eine eher untergeordnete Stellung ein, greift man zumindest auf die Auswertung und Kategorisierung der Wettbewerbseinreichungen des Deutschen Tourismuswettbewerbs zurück.⁴¹

Innovationsgeschehen bei touristischen KMU

Wie bei allen Unternehmen rücken auch bei touristischen KMU Innovationen und Innovationsfähigkeit als Wettbewerbsfaktor zunehmend in den Vordergrund. „Tourismusbetriebe sind laufend gefordert, mit neuen Ideen und Verbesserungen bei der Dienstleistung die Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste zu befriedigen und im Idealfall sogar zu übertreffen.“⁴² Wichtige Treiber stellen dabei nicht nur aktuelle globale sowie touristische Trends dar, sondern auch die konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und -wünschen.⁴³ Auffällig ist dabei, dass das Innovationsgeschehen im Tourismus weniger forschungsgetrieben ist und nur selten Kooperationen mit Forschungseinrichtungen zu Innovationszwecken eingegangen werden.⁴⁴

Die Tourismusbranche bzw. die touristischen KMU gelten generell als eher innovationsscheu. Neuerungen und die damit verbundenen Unsicherheiten werden trotz günstiger wirtschaftlicher Entwicklungen eher vermieden. Ursächlich dafür sind sowohl interne als auch externe Faktoren, wobei innovationshemmende Faktoren vor allem mit den kleinteiligen Strukturen von KMU verbunden sind. So fehlt es nicht nur an ausreichendem Eigenkapital, um das Risiko der Einführung und die Unsicherheiten des Markterfolges eingehen zu können. Generell sind (touristische) KMU zumeist großer Ressourcenknappheit ausgesetzt – sei es durch Personal- oder Zeitmangel – wodurch eher das operative Geschäft als langfristige und strategisch ausgerichtete Innovationsprozesse fokussiert werden.

Vor diesem Hintergrund nimmt ein innovationsförderndes Umfeld im Tourismus einen besonderen Stellenwert ein. Damit sind nicht nur die kulturellen oder politischen Rahmenbedingungen, sondern auch das Vorhandensein von innovationsfördernden (Destinations-)Managements⁴⁵ gemeint. Es ist „wenig verwunderlich, dass ein erheblicher Anteil innovativer Ansätze auf Destinationsebene entsteht.“⁴⁶ Deshalb werden von einem Destinationsmanagement ausreichend Impulse und Initiativen für Innovationen erwartet. Damit diese Managements ihren Aufgaben gerecht werden können, benötigten sie jedoch selbst ausreichend Ressourcen in finanzieller und personeller Form, um Innovationsprozesse zu initiieren und zu steuern. Dabei darf dies nicht nur auf die Kreation neuer Ideen reduziert werden. Der Schwerpunkt liegt vor allem auf der konsequenten Markteinführung.⁴⁷ Der Vorteil für die KMU besteht darin, dass Innovationsinvestition und -nutzen auseinanderfallen, da durch Imitation und Adaption ohne Beteiligung an den Kosten eine Teilnahme am Innovationsprozess (siehe Abbildung 4) möglich ist.

⁴⁰ Obier et al. (2014), S. 33

⁴¹ Vgl. Obier et al. (2014), S. 33

⁴² Zehrer & Muskat (2016), S. 35

⁴³ Vgl. Obier et al. (2014), S. 38

⁴⁴ Vgl. Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018), S. 3

⁴⁵ Definition aus dem Wirtschaftslexikon Gabler (o.J.): „Unter dem Begriff Destinationsmanagement wird die strategische Führung und Vermarktung touristischer Destinationen verstanden. In diesem Kontext wird die Destination als selbstständige, marktfähige Wettbewerbseinheit gesehen, die in Konkurrenz zu anderen Destinationen steht. 3. Ebenen: Das Destinationsmanagement wird in erster Linie auf kommunaler und regionaler Ebene unmittelbar mit den Leistungsträgern umgesetzt, da es sich hierbei um die tatsächlichen Reiseziele der Touristen handelt. Auf regionaler oder überregionaler Ebene (gemeinsame, kooperative Vermarktung mehrerer Orte/Regionen), auf Bundesland-Ebene (jedes Bundesland in Deutschland verfügt über eine eigene Tourismusmarketingorganisation); und auf Bundesebene (Deutsche Zentrale für Tourismus e. V. - DZT) ist Destinationsmanagement sehr oft auf Marketingaspekte reduziert. Strategische Ansätze werden stark durch die Förderpolitik (in Deutschland und auf europäischer Ebene) beeinflusst.“

⁴⁶ Obier et al. (2014), S. 37

⁴⁷ Vgl. Obier et al. (2014), S. 41

Schlussfolgerungen für die Fallstudien

Der dargestellte Hintergrund und Rahmen wird im Sinne eines Bewertungsrasters bei der Untersuchung der Fallstudien berücksichtigt. So werden die Vorhaben dahingehend untersucht,

- welche Innovationsart und/oder -form zugrunde liegt,
- wie sich der Innovationsprozess darstellt und an welcher Stelle er sich befindet,
- wer (An-)Treiber der Innovation ist und
- welche Rolle die touristischen Unternehmen spielen.

Dies und die auf das Thema Innovation heruntergebrochenen Bewertungsfragen stellen den Ausgangspunkt für den verwendeten Untersuchungsleitfaden dar.

2.2.4 Fallstudienmethodik “Infrastrukturelle Maßnahmen”

Das OP EFRE NRW 2014-2020 fördert infrastrukturelle Vorhaben, die nachweisbar die Wettbewerbsfähigkeit der KMU der Tourismuswirtschaft stärken, im Kontext regionaler Tourismuskonzepte stehen, einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des „Masterplans Tourismus NRW“ leisten und von Marketingmaßnahmen und Dienstleistungen begleitet werden.⁴⁸ Diese Anforderungen finden sich auch im Projektauftrag „Erlebnis.NRW - Tourismuswirtschaft stärken“. Die Evaluierungsfragen werden wie folgt konkretisiert:

- Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU? **Wie wirken sich die neu geschaffenen touristischen Infrastrukturen auf die Wettbewerbsfähigkeit der KMUs aus?**
- Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt? **Welche räumlichen Effekte sind mit der Infrastrukturförderung verbunden und stehen die infrastrukturellen Vorhaben im Kontext regionaler Tourismuskonzepte/lassen sie sich in bestehende Konzepte integrieren?**
- Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplans Tourismus NRW? **Inwieweit leisten die infrastrukturellen Vorhaben einen Beitrag zur Umsetzung des Masterplans? Sprechen die unterstützten Vorhaben die in der Tourismusstrategie NRW identifizierten Zielgruppen an? Steigern die geförderten infrastrukturellen Vorhaben den Qualitätsstandard touristischer Angebote? Werden die infrastrukturellen Vorhaben von Marketingmaßnahmen und Dienstleistungen begleitet?**
- Welchen Beitrag leisten die Vorhaben zur Erreichung der Querschnittsziele? **Inwieweit berücksichtigt die Umsetzung der Vorhaben die Querschnittsziele des Masterplans?**

Die Analyse der Vorhaben zur touristischen Infrastruktur bedarf keiner Aufbereitung theoretischer Grundlagen. Vielmehr sind, wie die langjährige Praxis zeigt, die Erfolge solcher Maßnahmen von der Einbettung der baulichen Maßnahme in einen konzeptionellen Rahmen sowie von begleitenden Maßnahmen für deren Vermarktung abhängig. Diese wichtigen Wechselwirkungen sind entsprechend im OP EFRE NRW 2014-2020 angelegt und Voraussetzung für die Bewilligung der Vorhaben.

Hintergrund OP EFRE NRW 2014-2020 sowie Masterplan Tourismus

Mit der Tourismusförderung durch das OP EFRE NRW 2014-2020 soll „die Wettbewerbsfähigkeit von KMU (...) durch den innovativen Ausbau und die nachhaltige Modernisierung touristischer Infrastrukturen, durch neue innovative Tourismusedienstleistungen und Netzwerke auf der Grundlage

⁴⁸ Vgl. OP EFRE NRW 2014-2020, S. 43

des „Masterplans Tourismus NRW“ erhöht werden.“⁴⁹ Für Infrastrukturelle Vorhaben gilt dabei, dass sie nachweisbar die Wettbewerbsfähigkeit der KMU der Tourismuswirtschaft stärken müssen und nur gefördert werden, wenn sie im Kontext regionaler Tourismuskonzepte stehen, einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des Masterplans Tourismus NRW leisten und von Marketingmaßnahmen und Dienstleistungen begleitet werden.⁵⁰ Der Masterplan Tourismus NRW nimmt demnach eine zentrale Rolle bei der Tourismusförderung im Rahmen des OP EFRE NRW 2014-2020 ein. Aus diesem Grund soll kurz auf die wesentlichen Elemente des Masterplans Tourismus NRW und dessen Fortschreibung eingegangen werden.

Für die Infrastrukturausstattung in Nordrhein-Westfalen zeichnet der Masterplan NRW im Jahr 2009 in den Regionen Nordrhein-Westfalens noch ein differenziertes Bild und spricht beispielsweise bei den touristischen Produktangeboten von deutlichen Qualitätsunterschieden, deren Ursachen teilweise in einer unzureichenden Basisinfrastruktur und im mangelnden Zielgruppenfokus bei der Produktentwicklung liegen.⁵¹ Wenngleich nicht generell von einem „Investitionsstau“ im Tourismussektor gesprochen wird, werden infrastrukturelle Defizite und Nachholbedarf in einigen Destinationen und Gastgewerbebetrieben konstatiert, die die vom Markt geforderten Qualitätsstandards nicht erreichen.⁵² Der Masterplan NRW 2009 empfiehlt deshalb eine öffentliche Förderung von Modernisierungsmaßnahmen in Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben sowie eine Verbesserung der Nahverkehrsanbindung im ländlichen Raum.⁵³ Für Infrastrukturinvestitionen sollte der Fokus auf folgenden drei Feldern liegen:

- Die Tourismuspolitik soll mit der Wirtschaftspolitik sowohl auf Landes- als auch auf Kommunalebene verzahnt werden;
- Das Land soll insbesondere solche Maßnahmen unterstützen, die die in der Tourismusstrategie Nordrhein-Westfalens identifizierten Zielgruppen ansprechen.
- Es sollen v.a. Projekte gefördert werden, die den Qualitätsstandard touristischer Angebote steigern.⁵⁴

Die Schlüsselrolle bei der Förderung des Tourismus im Rahmen von des OP EFRE NRW 2014-2020 kommt dem touristischen Förderwettbewerb „Erlebnis.NRW“ zu. Mit diesem Wettbewerb aus dem Jahr 2008 im Rahmen des EFRE.NRW OP 2007-2013 wurden im Bereich des klassischen Tourismus insgesamt 33 Projekte mit einem Gesamtvolumen von rund 37,5 Mio. Euro und im Bereich Naturerlebnisse 20 Projekte mit einem Volumen von circa 10 Mio. Euro gefördert.⁵⁵ Mit diesen Fördermitteln konnten zahlreiche Infrastrukturprojekte umgesetzt und Mängel behoben werden, um als Tourismusdestination im internationalen Wettbewerb standhalten zu können. Durch die geförderten Projekte wurde der Masterplan maßgeblich mit Leben gefüllt.

Mit der Fortschreibung des Masterplans im Jahr 2015 erfolgte eine Überführung des reinen Zielgruppenansatzes zu einem zielgruppenorientierten Themenmarketing. Hierbei wurden den verschiedenen Zielgruppen⁵⁶ Themenschwerpunkte (Business, Gesundheit, Kultur, Aktiv, Stadt, Natur und Genuss) zugeordnet. Diese klare Fokussierung und Vernetzung der Themen-Partner sowie dem zielgruppenorientierten Themenmarketing wird im Rahmen der Fortschreibung eine entscheidende Bedeutung für die Weiterentwicklung des Tourismus beigemessen.⁵⁷ Hierzu gehört

⁴⁹ OP EFRE NRW 2014-2020, S. 42

⁵⁰ Vgl. EFRE.NRW OP 2014-2020, S. 43

⁵¹ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 9

⁵² Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 14

⁵³ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 71

⁵⁴ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 71

⁵⁵ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 73

⁵⁶ Business-Gäste, Junge Singles & Paare, Erwachsene Paare, Familien, Aktive Best Ager und Bodenständige Best Ager

⁵⁷ Vgl. Döll-König (2015)

auch, dass das vorhandene zum Teil „exzellente Infrastrukturangebot“⁵⁸ wie beispielsweise im Bereich Gesundheit und Wellness oder Kultur und Natur stärker und besser in Wert gesetzt wird.“⁵⁹

Mit dem Projektauftrag „Erlebnis.NRW- Tourismuswirtschaft stärken“ aus dem Jahr 2015 wurden diese Aspekte aufgegriffen und es sollten bevorzugt Projektideen gefördert werden, die neue, umsetzungsorientierte touristische Angebote ermöglichen und so zu einer Verbesserung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der KMU in Nordrhein-Westfalen führen. Dabei sollen die Projekte für die touristische Entwicklung der jeweiligen Tourismusregion und des Landes NRW von strategischer Relevanz und möglichst interdisziplinär und modellhaft ausgerichtet sein.⁶⁰ Gefördert werden Projekte in den auch im OP EFRE NRW 2014-2020 genannten vier **Maßnahmenbereichen**: Innovative Dienstleistungen, Integrierte Infrastrukturmaßnahmen, Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen sowie Studien und Entwicklungskonzepte/-projekte.⁶¹

Umsetzung für die Fallstudien

Um die entsprechenden Aspekte und Zusammenhänge im Rahmen der Fallstudien herausarbeiten zu können, wurden neben den Fragen zu den Vorhaben selbst und den sich aus der ToC und den übergreifenden Fragenstellungen ergebenden Aspekten auch spezifische Fragen in die Interviewleitfäden eingebaut. Für die Datenerhebung wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit den Projektträgerinnen und -trägern der ausgewählten infrastrukturellen Vorhaben geführt. Zur Analyse und Bewertung wurden neben Interviews auch die Aussagen und Unterlagen zu den Vorhaben ausgewertet und am Masterplan und regionalen Tourismuskonzepten gespiegelt.

Fragen zur Stärkung der **Wettbewerbsfähigkeit der KMU** der Tourismuswirtschaft:

- Wer war an der Vorhabenentwicklung beteiligt? Waren Unternehmen eingebunden und wurden die Auswirkungen auf KMU bereits mitgedacht? Erfolgte eine Einbindung regional relevanter Akteurinnen und Akteure?
- Werden Unternehmen bei der Umsetzung des Vorhabens beteiligt? Wenn ja, wie?
- Welche Auswirkungen sind durch das infrastrukturelle Vorhaben auf den Tourismussektor insgesamt bzw. auf einzelne Unternehmen der Tourismuswirtschaft oder darüber hinaus zu erwarten?
- Gehen Sie davon aus, dass das infrastrukturelle Vorhaben die Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen Unternehmen des Tourismussektors nachweisbar erhöht?
- Können bereits Effekte festgestellt werden? Wenn ja, welche? Wenn nein, wann sind frühestens Effekte zu erwarten?
- Ist es vorgesehen, die Effekte und Wirkungen des Vorhabens zu erfassen, um Hinweise für zukünftige infrastrukturelle Vorhaben zu erhalten?

Fragen zu begleitenden **Marketingmaßnahmen und Dienstleistungen**:

- Ist es geplant das infrastrukturelle Vorhaben mit Marketingmaßnahmen und Dienstleistungen zu begleiten? Wenn ja, welche?

Fragen zum Beitrag des Vorhabens zum „**Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen**“ und zu **regionalen Tourismuskonzepten**:

⁵⁸ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2015), S. 18

⁵⁹ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2015), S. 12f

⁶⁰ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 6

⁶¹ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 7f

- Welche Rolle spielte der Masterplan und/oder ein regionales Tourismuskonzept bei der Konzeptionierung/Entwicklung des Vorhabens? Gibt es Anknüpfungspunkte an den Masterplan oder/und das regionale Tourismuskonzept?
- Inwieweit dient das infrastrukturelle Vorhaben dem Masterplan, welche Ziele werden damit umgesetzt?
- Welche räumlichen Effekte sind durch das Vorhaben zu erwarten (eher regional, überregional oder landesweit?)

2.2.5 Fallstudienmethodik “Netzwerkanalysen”

Netzwerke bzw. Vernetzung stehen im Zentrum des Masterplans Tourismus, durch sie sollen Kompetenzen aufgebaut, Synergien genutzt und Doppelstrukturen abgebaut und die Umsetzung des Masterplans vorangetrieben werden. Dabei geht es einerseits um die Vernetzung des Tourismus NRW e.V. in die Regionen hinein und den Aufbau von thematischen Kompetenznetzwerken, andererseits soll auf regionaler Ebene durch Vernetzung die Abstimmung der regionalen Tourismusprofile bzw. Masterpläne gefördert, Mittel gebündelt und die Neukunden-Akquise unterstützt werden.

Die drei „Netzwerkfallstudien“, in deren Kern drei quantitative Netzwerkanalysen stehen, tragen zur Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragestellungen der Tourismusevaluation bei, die heruntergebrochen auf die Netzwerkentwicklung wie folgt übersetzt werden können:

- Welche Auswirkungen der Förderung sind bei den betroffenen KMU zu beobachten? Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU?
Wie sind KMU oder andere KMU unterstützende Akteurinnen und Akteure in die Netzwerke eingebunden und welchen Einfluss können sie hier nehmen? Inwiefern weist das Netzwerk eine besondere Innovationskraft bzw. ein Wissenstransfer- und Handlungspotenzial auf und sind die KMU in diese Strukturen eingebunden?
- Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt?
Welche Potenziale weist das Netzwerk durch seine Zusammensetzung, Steuerbarkeit und Reichweite für die Zusammenführung von Kompetenzen und die Entwicklung und Umsetzung verschiedener Projekte auf? Wie stabil sind die Netzwerkstrukturen bereits entwickelt und wie lassen sie sich langfristig stabilisieren?
- Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplans Tourismus NRW?
Inwiefern ist das Netzwerk mit den Kompetenznetzwerken und dem Tourismus NRW e.V. verbunden und wie bewerten die Netzwerkmitglieder die Zusammenarbeit?
- Welchen Beitrag leisten die Vorhaben zur Erreichung der Querschnittsziele?
Sind Akteurinnen und Akteure in das Netzwerk eingebunden, die für die erfolgreiche Umsetzung der Querschnittsziele notwendiges Know-How einbringen können und wie bewerten die Netzwerkmitglieder die Berücksichtigung der Querschnittsziele in der Netzwerk- und Projektarbeit?

Mit den Netzwerkanalysen können vor allem die Fragen 1 und 2 genauer beleuchtet werden. Im Rahmen der Datenerhebung wurden auch Fragen zum Tourismus NRW e.V. und zu den Querschnittszielen gestellt. Diese Ergebnisse können allerdings aufgrund der kleinen Stichprobe nur ergänzende Informationen liefern.

Theoretischer und konzeptioneller Hintergrund

Es bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten an, um Vernetzungsstrukturen analysieren zu können: Zum einen werden Kooperationsstrukturen und vereinbarte Prozesse genauer untersucht und auf ihre Eignung für die vorgesehene Aufgabe hin analysiert. Für die Evaluierung der Tourismusförderung innerhalb des OP EFRE NRW 2014-2020 wurde jedoch die zweite Herangehensweise genutzt: Mit Hilfe einer personenbezogenen quantitativen Netzwerkanalyse werden die Sozialstrukturen sichtbar gemacht, die den Kooperationen und Prozessen zugrunde liegen. Trotz völlig anonymer Darstellung und Auswertung lassen sich so Aussagen über die Wirkungspotenziale der Strukturen treffen und Hinweise für die Steuerung der Vernetzung im Sinne einer langfristigen Stabilisierung geben. Diesen Überlegungen liegt ein Konzept zugrunde, welches auf sozialem Kapital als Ressource basiert und Wirkungszusammenhänge erklärt.

Soziales Kapital

Das hier herangezogene Konzept von „Sozialem Kapital“ oder „Sozialkapital“ wurde aus der Zusammenführung verschiedener wissenschaftlicher Grundlagen entwickelt. Der Begriff an sich ist in verschiedenen Wissenschaften und zu verschiedenen Zeiten mehrmals „erfunden“ worden und daher nicht eindeutig zu definieren. Für die Untersuchungsfragen zur Vernetzung soll er verstanden werden als die Ressource, die sich aus den vielfältigen Beziehungen zwischen Menschen und der Qualität dieser Beziehungen ergibt und in einem engen Zusammenhang mit Vertrauen sowie der Möglichkeit zwischen Akteurinnen und Akteuren zu vermitteln und damit auch mit Einflussnahme in Prozessen steht.

Für das hier zugrundeliegende Verständnis von Sozialem Kapital der Aufbau von Bindungswirkungen wichtig, der in annähernd entgegengesetzten Richtungen passieren kann: Einerseits erlaubt Soziales Kapital durch die Bereitschaft zum „Vertrauensvorschuss“ den schnellen Aufbau von Kontakten und Kooperationsbeziehungen. Es wirkt also „brückenbauend“ nach außen. Soziales Kapital wirkt andererseits über Mechanismen wie Loyalität, Zugehörigkeit und Solidarität, aber auch Gruppenzwang verbindet. Starke Verbundenheit nach innen ist entsprechend immer auch mit einer wachsenden Abgrenzung gegenüber dem Außen verbunden. Diese auch als Lock-In-Effekt bezeichnete Wirkung von Sozialem Kapital, die Gruppen sich zunehmend schließen lässt und das Ein- wie das Austreten erschwert, bedeutet eine Verschiebung der handlungsleitenden Entscheidungshoheit vom Individuum auf die Gruppe. Entsprechend verfügen Einzelne wie auch Gruppen über Soziales Kapital und können diese Ressource nutzen, um eigene oder gemeinsame Interessen zu vertreten oder die eigene Position zu stärken.

Die Beschreibung von Netzwerken

Um die Eigenschaften von Netzwerken mithilfe dieses Verständnisses beschreiben zu können, werden Merkmale definiert, mit deren Hilfe auf die Ausstattung von Vernetzungsstrukturen mit Sozialem Kapital der einzelnen Mitglieder und von Gruppen sowie auf die Wirkrichtung (brückenbildend / verbindend) geschlossen werden kann. Ein quantitatives Messen dieses Sozialen Kapitals ist allerdings kaum möglich, vielmehr geht es um die Frage des Verhältnisses der beiden Wirkrichtungen zueinander und die Frage, ob sich Hinweise auf eine gute oder eher wenig ausgeprägte Ausstattung der verschiedenen Formen finden lassen.

Aus den beiden Wirkrichtungen lassen sich Potenziale für die Netzwerkmitglieder und das Netzwerk als Ganzes ableiten: Während Verbundenheit untereinander zu gemeinsamer Handlungsfähigkeit führt, beispielsweise indem finanzielle Ressourcen in gemeinsame Projekte investiert werden können, sorgt die brückenbildende Form für Wissenstransferpotenziale. Besonders tragfähig, stabil und stark wird ein Netzwerk durch die Kombination beider Formen in einer guten Ausstattung. Hier können innovative Konzepte und Ideen entwickelt (Wissenstransfer) und umgesetzt werden (Handlungsfähigkeit).

Für die Netzwerkanalysen werden die folgenden drei Merkmale untersucht:

„Gruppenzusammensetzung“: Der Blick auf die Zusammensetzung der in der Netzwerkstruktur Eingebundenen basiert auf der These, dass sich enge Verbundenheit durch „mehrdimensionale“ Beziehungsinhalte kennzeichnen lässt und Wissenstransferpotenziale auf losen Verbindungen zwischen Menschen mit möglichst unterschiedlichen Kompetenzen erwachsen. Eine eher homogene Zusammensetzung von Gruppen und des Netzwerks insgesamt wird daher als Hinweis auf mehr Sozialkapital der verbindenden nach innen wirkenden Form gewertet, eine heterogene Zusammensetzung als Hinweis auf Soziales Kapital der brückenbildenden öffnenden Form.

Merkmal „Zentralität“: Dieses Merkmal unterscheidet zwischen zentrierten und polyzentralen Netzwerken. In stark zentrierten Netzwerken ist von einer Übertragung von Sozialem Kapital auf eine Person oder ein Personenteam im Zentrum auszugehen, in polyzentralen Netzwerken bilden sich Untergruppen ab, die thematisch, fachlich oder durch enge Verbundenheit wie Freundschaften definiert sein können und die über Gruppeninteressen und -ressourcen in Abgrenzung zum Gesamtnetzwerk verfügen. Diese beiden sehr unterschiedlichen Strukturen lassen Aussagen über Organisation und die Steuerbarkeit aber auch thematische Inhalte und gemeinsame Handlungsfähigkeit des Netzwerks zu.

Merkmal „Abgrenzung“: Mit diesem dritten Merkmal wird das Netzwerk als Ganzes betrachtet und gefragt, ob dieses eine in sich geschlossene Struktur aufweist oder ein nach außen offenes, nicht klar abgrenzbares Gebilde darstellt. In der Regel sind geschlossene Netzwerke vergleichsweise klein, offene Netzwerke werden von den Beteiligten als groß wahrgenommen und bilden auch in der Analyse schnell umfangreiche Strukturen aus. Der Blick auf die Gesamtstruktur erlaubt eine Aussage über das Verhältnis zwischen verbindenden und brückenbildenden Anteilen in der Sozialkapitalausstattung. In Kombination mit der Größe und Dichte erlaubt dieses Merkmal Aussagen über die Stabilität der Vernetzung und die Innovationsfähigkeit. Beide Eigenschaften erfordern eine gewisse Offenheit.

Tabelle 1: Übersicht der Eigenschaften und Wirkrichtungen des Sozialkapitals in Netzwerken

Merkmal	Wirkrichtung des Sozialkapitals	
	Brückenbildend	Verbindend
Abgrenzung	Offene Netzwerke , zugänglich für Jedermann / aktive Orientierung nach außen und ständiges Interesse an neuen Informationen und interessanten Personen	Geschlossene Netzwerke , klare Abgrenzung, kaum zugänglich für neue Akteurinnen und Akteure / Orientierung nach innen an den Gruppenzielen. Aktives Interesse an der gemeinsamen Perspektive
Zentrierung	Polyzentrale Netzwerke , ausgeglichene Verteilung / Aushandlungsprozesse, Innovationsbereitschaft	Zentrierte Netzwerke , Übertragung von Sozialkapital, Ungleichgewicht / Handlungsfähigkeit, Umsetzungsbereitschaft
Gruppenzusammensetzung	Integriert – persönliches und gruppeninternes öffnendes Sozialkapital / ständiger Aushandlungsprozess um die Gruppenziele und -themen	Sektoral – gruppeninternes schließendes Sozialkapital, feste bestehende Gruppe mit festgelegten Zielen

Quelle: eigene Darstellung SPRINT

Datenerhebung und -auswertung

Die Datenerhebung zur Netzwerkanalyse erfolgte durch Telefoninterviews nach dem Schneeball-Prinzip. Ausgangspunkt waren die Ansprechpartnerinnen und -partner der Vorhaben, wie sie durch deren Trägerorganisationen selbst in ihrer Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Homepage) benannt wurden. Erfragt wurden die wichtigsten Kontaktpersonen im Kontext der Vorhaben bzw. für einen fachlich-sachlichen Austausch im Zusammenhang mit dem Vorhaben. Aus den genannten Kontakten wurden nach und nach weitere Gesprächspartnerinnen und -partner ausgewählt. Insgesamt wurden 10-12 Interviews pro Fallstudie geführt, woraus sich in allen drei Fällen aussagekräftige Datensätze ergaben.

Kontaktaufnahme und Fragebogenaufbau wurden auf das sensible Thema der personenbezogenen Daten hin angepasst, um Vertrauen bei den Gesprächspartnerinnen und -partnern zu gewinnen und in Erhebung, Speicherung und Auswertung dem Datenschutz gemäß DSGVO Rechnung zu tragen. Im Rahmen der Interviews wurden zunächst Fragen zum Hintergrund der befragten Person, zur Region, zum Netzwerk und der Vernetzung mit dem Tourismus NRW e.V. bzw. den Kompetenznetzwerken sowie zum Vorhaben selbst gestellt. Im zweiten Teil wurden dann die Daten für die Analyse der Kontaktstruktur erhoben. Dazu wurden die Namen und Institutionen wichtiger Kontaktpersonen erfragt und um eine Charakterisierung der Beziehungen entlang verschiedener Parameter (z.B. Wie lange kennen Sie sich? Haben sie auch in anderen Themenfeldern miteinander zu tun?) gebeten. Für die Auswertung der Daten ist es wichtig, neben der aktuellen Kontaktintensität auch Rückschlüsse auf eine gewisse Entwicklung des Netzwerks nachzeichnen zu können.

Zur Auswertung der Kontaktdaten für die quantitative Netzwerkanalyse wurden diese im ersten Schritt nach den Institutionen, die durch die Befragten vertreten werden, gruppiert und dann codiert. Die Daten werden im Folgenden ausschließlich in dieser anonymisierten Form weiterverarbeitet. Die Auswertung erfolgt mithilfe verschiedener mathematischer Verfahren sowie durch die grafische Darstellung. Dazu wurde die Software „visone“⁶² verwendet.

Für die Interpretation der Daten wurde die Rolle einzelner Akteurinnen und Akteure, dargestellt in Form von Knotenpunkten innerhalb des Analyse-Netzwerks, Gruppenstrukturen und die Gesamtstruktur genauer betrachtet. Ermittelt wurde:

- die Prominenz der einzelnen Akteurin oder des einzelnen Akteurs (Indegree-Werte, d.h. wie oft wurden sie von den übrigen Befragten benannt) und
- die Vermittlerfunktion (Betweeness-Zentralität, d.h. wie häufig steht ein Knotenpunkt als Vermittler zwischen anderen Knotenpunkten im Netzwerk.)
- Mit Hilfe von Cliquenanalysen wurde nach Untergruppen innerhalb der Netzwerkstrukturen gesucht. Bei diesem Verfahren werden alle Untergruppen ermittelt, in denen jede befragte Person jede andere benannt hat.
- Ergänzend wurden die Eigenschaften des Gesamtnetzwerks in Größe, Zusammensetzung und Struktur betrachtet.

Die Antworten auf die Fragen zur Bewertung der Netzwerkqualität, der Region und der Bedeutung der Tourismusbranche als Wirtschaftsfaktor sowie zum Tourismus NRW e.V. und dem OP EFRE NRW 2014-2020 als Förderprogramm wurden nach gängigen Verfahren der Sozialforschung ausgewertet. Dazu wurden die Antworten je nach Frage pro Fallstudie und / oder übergreifend ausgewertet.

Alle Daten wurden entlang der vier Forschungsfragen ausgewertet. Die Bewertung erfolgt im Schwerpunkt anhand des Sozialkapitalkonzeptes, welches Rückschlüsse auf Wirkmechanismen im Netzwerk zulässt und so Aussagen zu besonderen Potenzialen des Netzwerks sowie Gefahren für seine Entwicklung erlaubt.

2.2.6 Methodisches Vorgehen fokussierte Gruppengespräche

Mit Hilfe der beiden fokussierten Gruppengespräche wurde das Erfahrungswissen ausgesuchter Akteurinnen und Akteure in die Fertigstellung der sich aus der Evaluation ergebenden Handlungsempfehlungen eingebunden. In diesem Rahmen können Analyseergebnisse in Thesenform reflektiert und Handlungsempfehlungen noch einmal weiterentwickelt werden. Die auch als „Fokusgruppen“ bezeichnete Methodik wird dazu ebenso wie die vier Evaluierungsfragen angepasst:

- Welche Auswirkungen der Förderung sind bei den betroffenen KMU zu beobachten? Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU?
Stimmen die Erfahrungen der eingeladenen Akteurinnen und Akteure mit den Ergebnissen der Evaluation überein? Wie lassen sich die Ergebnisse und insbesondere der Zusammenhang zwischen Förderung und Wettbewerbsfähigkeit aus der individuellen Sicht der Akteurinnen und Akteure erklären und lassen sich aus Gemeinsamkeiten und Unterschieden allgemeine Zusammenhänge ableiten?
- Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt?
Wie nehmen die eingeladenen Akteurinnen und Akteure die Effekte der Tourismusförderung

⁶² Weitere Informationen und Download unter: www.visone.info

auf ausgewählte Regionen und das Land NRW wahr und woran machen Sie diese Beobachtungen fest? Passen diese Beobachtungen mit den Ergebnissen der Evaluation zusammen? Wie sollte die Tourismusförderung aufgebaut werden, um die Effekte zielgenauer wirksam werden zu lassen?

- Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplans Tourismus NRW?

Welche Wirkung entfaltet der Masterplan Tourismus nach Erfahrung der eingeladenen Akteurinnen und Akteure überhaupt und wie ordnen sie die geförderten Projekte hier ein? In welchen Bereichen / Feldern des Masterplans sollte die Projektförderung verstärkt werden oder besser greifen und wie könnte dies erreicht werden?

- Welchen Beitrag leisten die Maßnahmen zur Erreichung der Querschnittsziele?

Die Querschnittsziele werden in unterschiedlichem Maße durch die Maßnahmen bedient, stimmt diese Beobachtung mit denen der Akteurinnen und Akteure überein? Ist die Umsetzung der Querschnittsziele in der aktuellen Form insgesamt und jeweils überhaupt sinnvoll und machbar? Wie könnte die Umsetzung der Querschnittsziele aus Sicht der Akteurinnen und Akteure sinnvoll gefördert werden?

In der empirischen Sozialforschung werden Gruppendiskussionen als eine Methode der Interviewform für die Erhebung qualitativer Daten verwendet. Sie sind nach Maria Dabringer⁶³ methodisch vor allem deshalb interessant, weil Meinungen und Positionen der „Befragten“ sich erst im Gespräch entwickeln können. Durch die Gegenüberstellung und Bezugnahme aufeinander in der Diskussion werden aber auch Hintergründe oder Zusammenhänge klarer, weil Standpunkte gegenübergestellt werden und sich die Gesprächsparteien zu differenzierteren Darstellungen anregen. So werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar oder auch Erfahrungen aufgearbeitet.

Für die Moderation ergibt sich daraus eine Vorgehensweise, die sich nach dem Anstoß der Diskussion durch einen geeigneten Impuls vor allem auf die Begleitung gruppenspezifischer Effekte konzentriert, also etwa Dauerredende stoppt, Schweigende hereinholen, aktiv zuhört und nachfragt sowie den Beginn und Abschluss gestaltet, nicht aber Themen bestimmt oder Antworten provoziert (intendiert). Insbesondere beim Einsatz als Erhebungsmethode ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung, um die Qualität der erhobenen Daten nicht zu gefährden.

Auch die Methode der Fokusgruppe oder des fokussierten Gruppengesprächs ist der qualitativen Sozialforschung zuzuordnen, strukturell könnte man sie auch als eine Form der Gruppendiskussion klassifizieren. Ihre Besonderheit besteht darin, neben den inhaltlichen Ergebnissen auch den gruppenspezifischen Prozess im Gespräch mit zu erheben und zu analysieren,⁶⁴ also etwa aufzuzeigen, wie sich Meinungen im Gespräch durch Dritte verändern oder auch die Zusammenführung von Wissen zu neuen Erkenntnissen (Synergien) führt.

Da in den Workshops eine intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und Handlungsempfehlungen der Evaluation angestrebt wird, ist das Prinzip der „besonderen Offenheit“ der Ergebnisse von besonderem Interesse. Die Diskussion in der Gruppe bietet dem Untersuchenden, hier der Evaluation, die Möglichkeit, Themen oder Fragen als Impulse einzubringen, sich dann aber aus der Diskussion inhaltlich völlig herauszuhalten. Aufgabe ist stattdessen die Moderation und Dokumentation. Auf diese Weise können ganz unerwartete, vor allem aber durch die Interes-

⁶³ Dr. Maria Dabringer ist Sozialwissenschaftlerin und Trainerin und arbeitet seit vielen Jahren unter anderem zu Methoden in der Gruppenarbeit. Seit 15 Jahren unterrichtet sie in Lehraufträgen der TU Wien unter anderem zu diesen Methoden.

⁶⁴ Vgl. hierzu vertiefend z.B. Mehling (2017)

sen oder Denkweise der Evaluierenden unbeeinflusste Ergebnisse entstehen. Die Sozialwissenschaft spricht auch von der Gefahr einer „sinngabenden Verfälschung durch den Forschenden“, die hier vermieden werden kann.⁶⁵

Das Format „Fokussiertes Gruppengespräch“ setzt diese Vorgabe praktisch in eine oder mehrere Impulsgaben durch die Gesprächsleitung in die Gruppe hinein um. Diese soll möglichst provokativ und diskussionsanregend gestaltet sein und kann aus einer oder mehreren (max. 5) Thesen oder Fragen bestehen. Der Impuls wird durch die Gruppe aufgenommen und miteinander diskutiert, die Moderation sorgt für die Fokussierung auf das Thema und einen guten und fairen Gesprächsverlauf, bei dem jeder zu Wort kommt und die verschiedenen Diskussionsbeiträge und Sichtweisen den nötigen Raum bekommen.

Neben Inhalt und zeitlichem Rahmen stellen Größe und Zusammensetzung der Fokusgruppe die wichtigsten Gestaltungsfragen für die Umsetzung dar, die wesentlichen Einfluss auf gute Ergebnisse haben. Entscheidend ist in jedem Fall die Zusammensetzung der Gruppe, die ideale Form könnte man als „homogen mit Varianz“ bezeichnen:

- Durch eine gewisse Homogenität in der Gruppe (alle haben bspw. einen ähnlichen fachlichen Hintergrund, eine ähnliche Position im Unternehmen, oder einen ähnlichen sozialen Status) sorgt für einen harmonischen Diskussionsverlauf, eine vertrauensvolle Atmosphäre und die Wahrung von Augenhöhe. Damit sind Rahmenbedingungen geschaffen, die es jeden Teilnehmenden möglich machen, sich frei und ohne große Einflussnahme durch die Moderation am Gespräch zu beteiligen.
- Zugleich sollten sich die Teilnehmenden allerdings so weit voneinander unterscheiden, dass tatsächlich eine Diskussion verschiedener Sichtweisen und Aspekte zustande kommt und man sich nicht innerhalb kürzester Zeit einig wird. Diese Varianz kann etwa durch verschiedene Zuständigkeiten, Aufgabenbereiche oder kulturelle Hintergründe erzeugt werden.

Praktische Umsetzung der fokussierten Gruppengespräche

Es wurden zwei Termine mit ähnlichen Inhalten und Fragestellungen durchgeführt, die einmal die Seite des Förderprogramms (vertreten durch die Verwaltungsbehörde und Verbände wie die IHK oder den Tourismus NRW e.V.), der Zielsetzungen und struktureller Fragen fokussiert und zum anderen der Zielgruppe der KMU und der kommunalen Ebene bestmöglich Raum für Diskussionen einräumt. Für beide fokussierten Gruppengespräche stand ein zeitlicher Rahmen von 2,5 Stunden zur Verfügung. Die Teilnehmenden wurden in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber ausgewählt.

Inhaltlich setzt sich die Fokusgruppe jeweils aus einem Analyseteil und einem Teil zu den Handlungsempfehlungen zusammen. Die Fokusgruppe der Programmebene befasste sich stärker mit den programmbezogenen Diskussionspunkten sowie der übergeordneten Sicht auf die Frage der wirtschaftlichen Förderung und Wettbewerbsfähigkeit. Die Fokusgruppe der KMU thematisierte stärker die Bedarfe der KMU praxisorientiert und auf den Ort bezogen.

Die Ergebnisse beider Fokusgruppen wurden protokolliert und den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt. Innerhalb der Evaluation wurden sie mit den Ergebnissen der übrigen Erhebungsschritte und Ergebnisse zusammengeführt und in der übergreifenden Auswertung berücksichtigt.

⁶⁵ Vgl. Loos & Schäffer (2012)

Die zentralen Ergebnisse der Teilevaluierung wurden darüber hinaus auch dem Arbeitskreis Evaluierung (AKE) und der Verwaltungsbehörde am 04.02.2020 vorgestellt. Die Ergebnisse aus dieser Diskussion sind ebenfalls in den vorliegenden Bericht eingeflossen.

3 Ergebnisse

3.1 Auswertung der Soll-Situation

Zur Darstellung der Soll-Situation werden zunächst die Vorhaben selbst und deren beabsichtigte Effekte und Wirkungen aufgezeigt. Hierzu wurden, wie oben dargestellt, 52 vollständige Datensätze des Projektauftrags Erlebnis.NRW sowie neun vollständige Datensätze der Regionale 2016 von insgesamt 38 Vorhaben ausgewertet. Die Auswertung der Soll-Situation orientiert sich zum einen an der ToC und zum anderen an den Evaluierungsfragen zur Tourismusförderung.

Zunächst werden die zentralen Elemente „Inputs, Zielgruppen und Outputs“ der ToC dargestellt, um im Anschluss daran die Auswertung der direkten und intermediären Effekte sowie den Outcome entlang der Evaluierungsfragen zur Tourismusförderung vorzunehmen.

3.1.1 Auswertung der Soll-Situation zu Input, Zielgruppen und Output

Im Wettbewerbsverfahren „Erlebnis.NRW – Tourismuswirtschaft stärken“ wurden 55 Projektskizzen durch ein Gremium anhand verschiedener Kriterien⁶⁶ ausgewählt und für eine Förderung empfohlen. Für 52 dieser Skizzen wurde in der Folge ein Antrag gestellt und eine Zuwendung bewilligt. Diese Zuwendung stellt die finanzielle Unterstützung bzw. den **Input** durch das OP EFRE NRW 2014-2020 dar. Ebenso lassen sich laut BISAM 2020-EFRE 38 weitere Vorhaben aus der Regionale 2016 dem Input zuordnen. Von diesen wurden neun Datensätze in der Analyse berücksichtigt.⁶⁷

Erlebnis.NRW

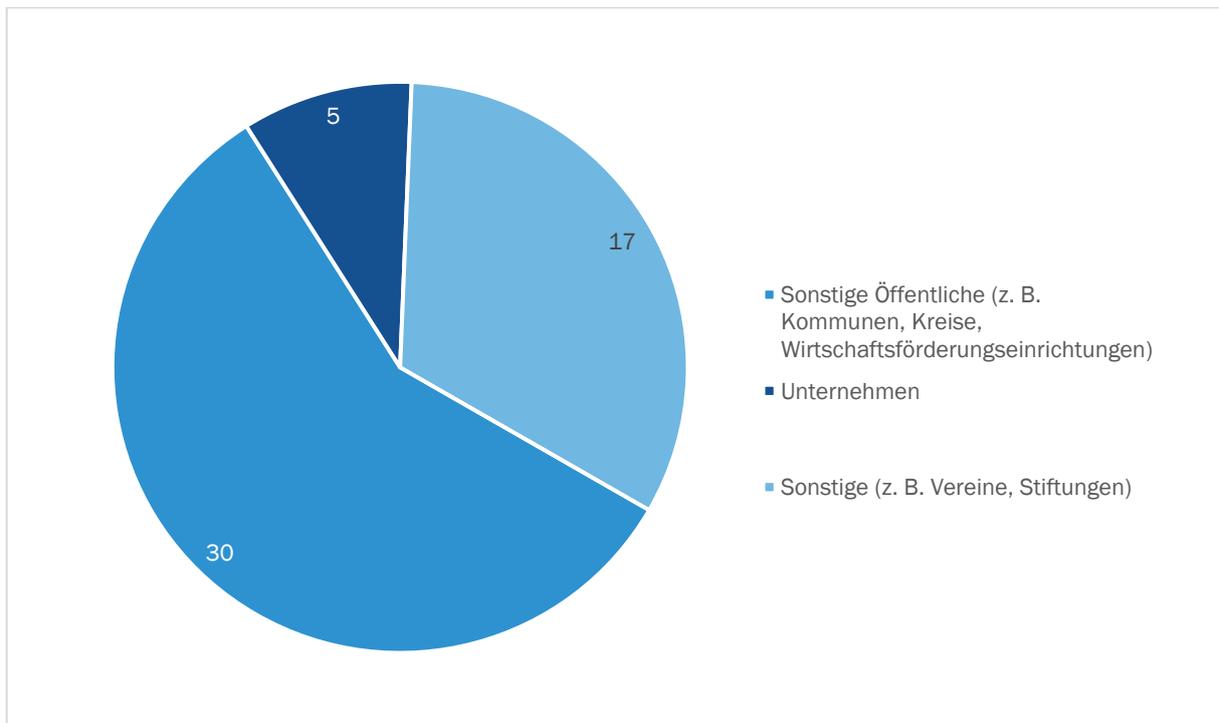
Als **Zielgruppe** des Wettbewerbsverfahrens waren vor allem Kommunen sowie deren Zusammenschlüsse, Wirtschaftsförderungen und Tourismusvereine, aber auch KMU in Kooperation mit mehrheitlich öffentlichen Partnerinnen und Partnern vorgesehen.

Die Auswertung der Soll-Situation zeigt, dass die Vorhaben vor allem von Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Gebietskörperschaften und Tourismusvereinen durchgeführt werden (siehe Abbildung 5). Daneben gibt es einige Naturschutzvereine, die Vorhaben im Naturschutzbereich umsetzen. Vorhaben, bei denen kleine und mittlere Unternehmen in Kooperation mit öffentlichen Partnerinnen und Partnern als Träger agieren, sind unter den ausgewerteten Vorhaben nicht vorhanden.

⁶⁶ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 9ff

⁶⁷ Diese Projekte wurden bis zum Zeitpunkt des Auszugs bewilligt bzw. befinden sich in Änderungsschleifen. Die weiteren Projekte befinden sich aktuell in der Bearbeitung. Zu diesen Projekten liegen noch keine umfassenden Informationen vor.

Abbildung 5: Zielgruppen „Erlebnis.NRW“

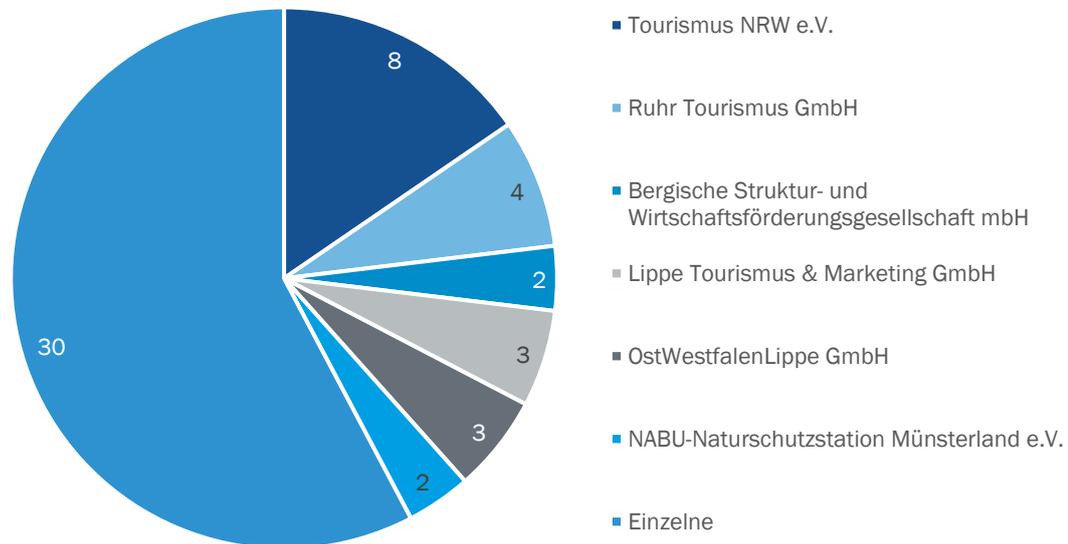


Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass fast die Hälfte der 52 bewilligten Vorhaben von nur sechs Institutionen durchgeführt werden (siehe Abbildung 6). So ist der Verein Tourismus NRW e.V. Träger von acht Vorhaben,⁶⁸ die Ruhr Tourismus GmbH setzt vier Vorhaben um, die Lippe Tourismus & Marketing GmbH sowie die OstWestfalenLippe GmbH betreuen jeweils drei Vorhaben und die Bergische Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH sowie die NABU-Naturschutzstation Münsterland e.V. jeweils zwei Vorhaben. Damit tragen diese sechs „Institutionen“ insgesamt 42% aller Vorhaben.

⁶⁸ Dies entspricht einem Anteil von 16% an allen Vorhaben.

Abbildung 6: Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger „Erlebnis.NRW“



Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

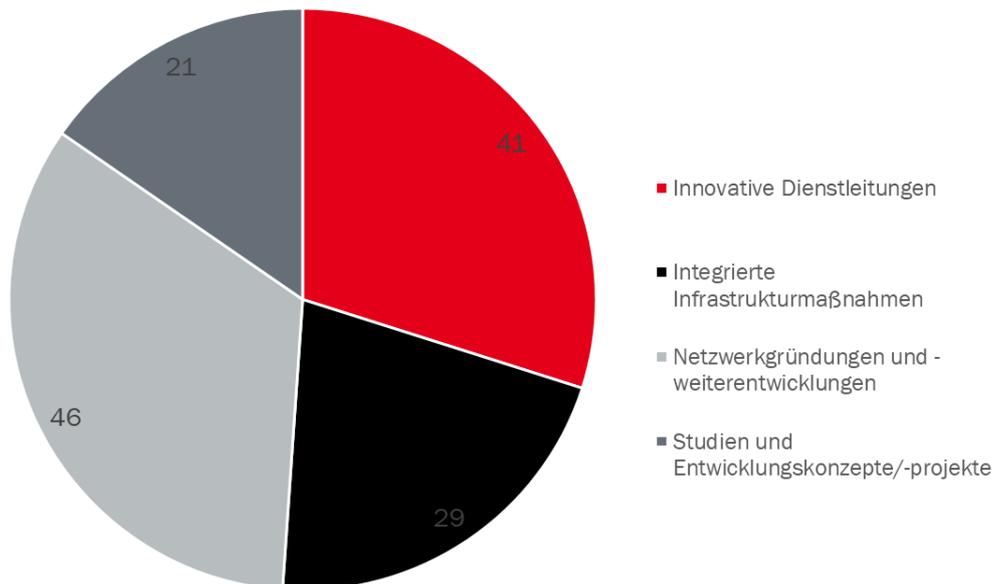
Eine Zuordnung der Vorhaben des Projektauftrags Erlebnis.NRW zu den im OP EFRE NRW 2014-2020 genannten **Maßnahmenbereichen** (in der ToC als **Outputs** benannt) Innovative Dienstleistungen, integrierte Infrastrukturmaßnahmen, Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen sowie Studien und Entwicklungskonzepte/-projekte erfolgte anhand der Projektskizzen, in denen die Antragstellenden ihre Vorhaben den entsprechenden Maßnahmenbereichen zuordnen mussten. Eine Mehrfachzuordnung war hier möglich (siehe Abbildung 7). Die Auswertung dieser Angaben ergibt das folgende Bild: zehn Vorhaben werden allen Maßnahmenbereichen und sieben Vorhaben jeweils einem Maßnahmenbereich zugeordnet (drei Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen und vier Integrierte Infrastrukturen). Mit Blick auf die beiden innerhalb des OP EFRE NRW 2014-2020 definierten Output-Indikatoren „Anzahl der unterstützten Tourismusinfrastrukturvorhaben“⁶⁹ und „Anzahl der unterstützten Vorhaben innovativer Dienstleistungen und Netzwerke zugunsten von KMU“⁷⁰ kann konstatiert werden, dass die Zielwerte von 19 bzw. 30 Vorhaben in beiden Fällen erfüllt werden.⁷¹

⁶⁹ OI05; ausgewählte Vorhaben

⁷⁰ OI06; ausgewählte Vorhaben

⁷¹ Dabei sind die Vorhaben im Rahmen der Regionale 2016 und Regio.NRW noch nicht berücksichtigt.

Abbildung 7: Maßnahmenbereiche „Erlebnis.NRW“



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektskizzen (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich

Die bewilligten Vorhaben werden im Schnitt innerhalb von 34,4 Monaten durchgeführt.⁷² Hierbei variieren die **Durchführungszeiträume** allerdings von zwei bis vier Jahren. Zu den Vorhaben mit den längsten Laufzeiten zählen „Natur und Kultur für alle“, „Kulturtouristische Inwertsetzung der industriellen Kulturlandschaft“ und „Rad.Revier.Ruhr“ mit jeweils 40 Monaten, während der „Masterplan Hermannsdenkmal“ mit 19 Monaten gefolgt vom Wanderweg „Wasserstaaten-Natur trifft Technik“ mit 25 Monaten und „Knowhow Upgrade = Zukunft für kleine Hotels“ mit 28 Monaten zu den Vorhaben mit den kürzesten Laufzeiten zählen. Die Umsetzungszeiträume werden von Inhalt und Dimension sowie den vorhabenbezogenen Abstimmungs- und Vernetzungsprozessen beeinflusst. Die Betrachtung der Durchführungszeiträume für die Vorhaben zeigt aber auch deutlich, dass sich der Großteil zum Zeitpunkt der Evaluation noch in der Umsetzung befand (Stand April 2019). Lediglich drei Vorhaben waren bereits abgeschlossen, weitere folgten zur Jahresmitte. Dieses Ergebnis spielt vor allem zur Einordnung der Messbarkeit von Effekten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eine Rolle, da diese in der Regel erst nach Beendigung des Vorhabens zu erwarten sind.

⁷² Für die Auswertung wird der Durchführungszeitraum betrachtet, der dem konkreten Zeitraum entspricht, in dem das Vorhaben umgesetzt wird. Der Bewilligungszeitraum, der dem Zeitraum entspricht, in dem die zur Verfügung gestellten Mittel vom Zuwendungsempfänger zweckentsprechend verwendet und im Verwendungsnachweis abgerechnet werden können, wird hier nicht betrachtet.

Tabelle 2: Output-Indikatoren: Tatsächlich erzielte Outputs gemäß Durchführungsbericht 2018

ID	Indikator*	Einheit	2014	2018	Zielwert (2023)	Lücke
OI04	Anzahl der unterstützten Tourismusinfrastrukturvorhaben	Anzahl	0	0,00	19,00	- 19
OI05	Anzahl der unterstützten Vorhaben innovativer Dienstleistungen und Netzwerke zugunsten von KMU	Anzahl	0	3,00	30,00	- 27
OI06	Anzahl der durch die Fördermaßnahmen unterstützten KMU	Anzahl	0	56,00	146,00	- 27

Quelle: SPRINT; Berechnungen auf Grundlage des Durchführungsberichts 2018

Für die Vorhaben werden **Gesamtausgaben** von insgesamt ca. 55,1 Mio. Euro veranschlagt und **Zuwendungen** von insgesamt ca. 45 Mio. Euro bewilligt.⁷³ Die Vorhaben weisen damit durchschnittliche Kosten von ca. 1,1 Mio. Euro auf und erhalten eine durchschnittliche Zuwendung in Höhe von 0,88 Mio. Euro. 48 Vorhaben schöpfen die 80%-Förderquote aus. Drei Vorhaben erhalten eine Förderquote von fast 90%, die laut Richtlinie Vorhaben mit besonderem Landesinteresse eingeräumt werden kann. Ein Blick in BISAM 2020-EFRE zeigt, dass diese Vorhaben den Projektträgerinnen und -trägern nach zu urteilen dem Bereich des Natur- und Umweltschutzes zugeordnet werden können.⁷⁴

Bei der Finanzierung stellen die EU-Mittel mit insgesamt knapp 28 Mio. Euro⁷⁵ den größten Anteil. Das Land NRW unterstützt die Vorhaben mit insgesamt ca. 17 Mio. Euro⁷⁶. Daneben werden weitere Finanzierungsquellen wie kommunale und sonstige öffentliche Mittel sowie private Mittel genutzt. Dabei scheinen insbesondere die privaten Kofinanzierungsmittel mit insgesamt fast 7 Mio. Euro beachtlich (siehe Abbildung 8). Ein Blick in die Datenbank zeigt zudem: Es werden deutlich mehr als die Hälfte der Vorhaben⁷⁷ anteilig durch private Mittel kofinanziert, was einem Durchschnittswert (siehe rechte y-Achse: Durchschnitt Vorhaben (in Tsd. Euro) von ca. 0,1 Mio. Euro pro Vorhaben entspricht. 16 Projekte werden durch kommunale Mittel unterstützt, womit insgesamt 2,9 Mio. Euro gehoben werden. Vier weitere Projekte binden sonstige öffentliche Mittel in Höhe von 0,9 Mio. Euro ein.

⁷³ Bei der Auswertung der Fördermittel konnten 48 Vorhaben berücksichtigt werden, da sich zwei Vorhaben noch in der Bewilligung befanden, so dass für diese Vorhaben noch keine Angaben in der BISAM Datenbank vorliegen.

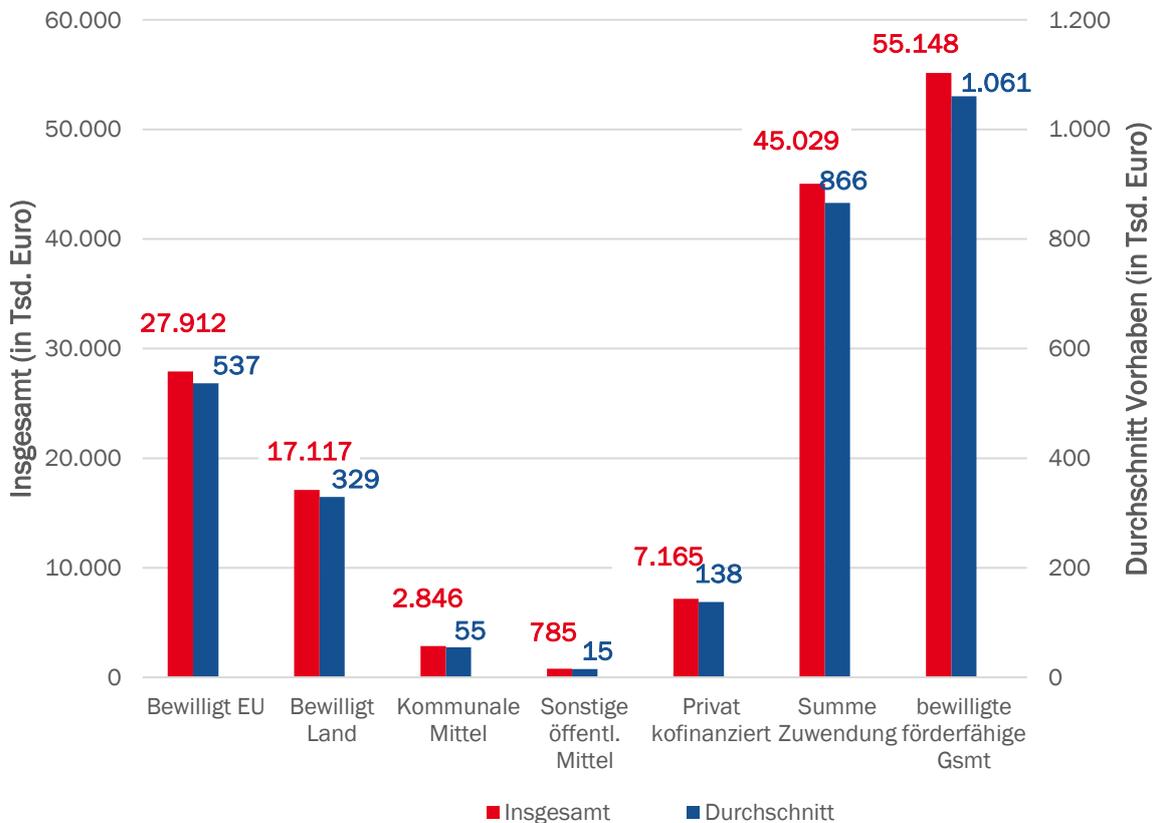
⁷⁴ Es handelt sich zum einen um den NABU-Naturschutzstation Münsterland e.V. mit den Vorhaben „Erlebbarer Obstwiesenschutz“ und „Natur für alle“ sowie den Projektträger Biologische Station Kreis Paderborn mit dem Vorhaben „Senne für alle Sinne“.

⁷⁵ Bzw. ca. 0,5 Mio. Euro pro Vorhaben

⁷⁶ Bzw. 0,3 Mio. Euro pro Vorhaben

⁷⁷ Insgesamt 34 Vorhaben

Abbildung 8: Bewilligte Mittel „Erlebnis.NRW“



Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=52)

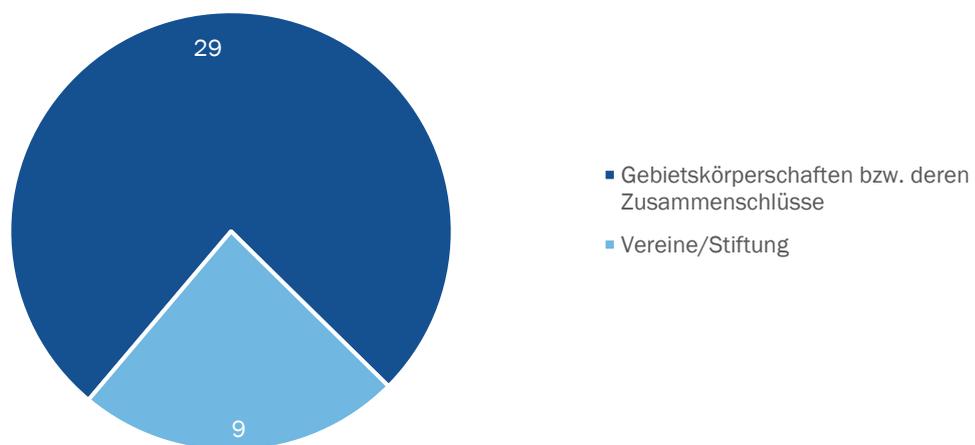
Da einzelne Institutionen mehrere Vorhaben umsetzen, sind die beantragten Mittel noch aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Die sechs Projektträgerinnen und -träger, die jeweils mehrere und zusammen 44% aller Vorhaben betreuen, setzen einen Anteil von 51% an den bewilligten Gesamtausgaben bzw. 51% an den Zuwendungen um. So erhält der Tourismus NRW e.V. für insgesamt acht Vorhaben mehr als 8,6 Mio. Euro als Zuwendung und die Ruhr Tourismus GmbH für vier Vorhaben 6. Mio. Euro, was einem Anteil von 20% bzw. 14% an allen Zuwendungsmitteln entspricht. Damit geht ein Drittel der Zuwendungen an diese beiden Institutionen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass beiden Trägern im Rahmen der Tourismusförderung auf unterschiedlichen Ebenen eine tragende Rolle zukommt. So soll der Tourismus NRW e.V. laut Masterplan Tourismus NRW strategischer Schrittmacher sein, der landesweit die Umsetzung der Tourismusstrategie voranbringt. Das Gleiche gilt für die Ruhrtourismus GmbH, die für eine im Verhältnis große Tourismusdestination verantwortlich ist. Für die Wahrnehmung dieser Aufgaben sind entsprechende Vorhaben mit einer entsprechenden Mittelausstattung notwendig.

Regionale 2016

Auch die Regionale 2016 zielt vor allem auf Kommunen sowie deren Zusammenschlüsse, Wirtschaftsförderungen und Tourismusvereine als Antragstellende ab. Aber auch KMU in Kooperation mit mehrheitlich öffentlichen Partnerinnen und Partnern waren als **Zielgruppen** vorgesehen.

Die Auswertung aus BISAM 2020-EFRE zeigt, dass die Vorhaben vor allem von Gebietskörperschaften und von Naturschutz- bzw. Tourismusvereinen durchgeführt werden (siehe Abbildung 9).

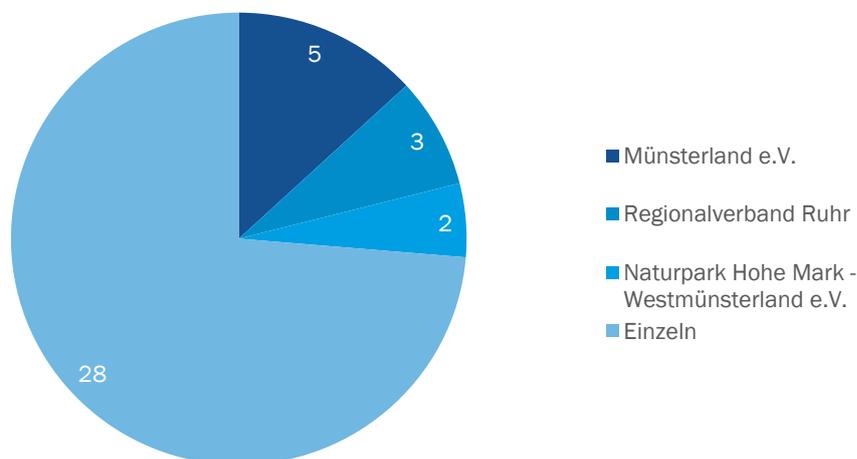
Abbildung 9: Zielgruppen „Regionale 2016“



Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=38); Angaben in Anzahl der Nennungen

Auch im Falle der Regionale 2016 gibt es einige Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger, die mehrere der insgesamt 38 Vorhaben durchführen (siehe Abbildung 10). So ist der Münsterland e.V. als Zuwendungsempfänger verantwortlich für fünf Vorhaben, der Regionalverband Ruhr für drei Vorhaben und der Naturpark Hohe Mark - Westmünsterland e.V. von zwei Vorhaben. Somit setzen diese drei Vereine und Verbände mehr als 26 % aller Vorhaben um.

Abbildung 10: Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger „Regionale 2016“



Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=38); Angaben in Anzahl der Nennungen

Die bisher bewilligten Vorhaben werden im Schnitt innerhalb von 29 Monaten durchgeführt.⁷⁸ Hierbei variieren die **Durchführungszeiträume** allerdings von einem bis zu drei Jahren. Zu den Vorhaben mit den längsten Laufzeiten zählen die Teilprojekte des WALDbands mit mehr als drei Jahren, während „Errichtung Erlebnisstationen an der BahnLandLust Route“ mit zehn Monaten und „Masterplan "Schlösser- und Burgenregion Münsterland - Stärkung von KMU durch innovative und touristische Infrastrukturen und Dienstleistungen““ mit zwölf Monaten zu den Vorhaben mit den kürzesten Laufzeiten zählen. Die Betrachtung der Durchführungszeiträume zeigt sehr deutlich, dass sich der Großteil der Vorhaben noch in der Umsetzung befindet (Stand April 2019). Lediglich drei Vorhaben sind bereits abgeschlossen, die meisten enden im Jahr 2020. Dieses Ergebnis spielt vor allem zur Einordnung der Messbarkeit von Effekten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eine Rolle, da diese in der Regel erst nach Beendigung des Vorhabens zu erwarten sind.

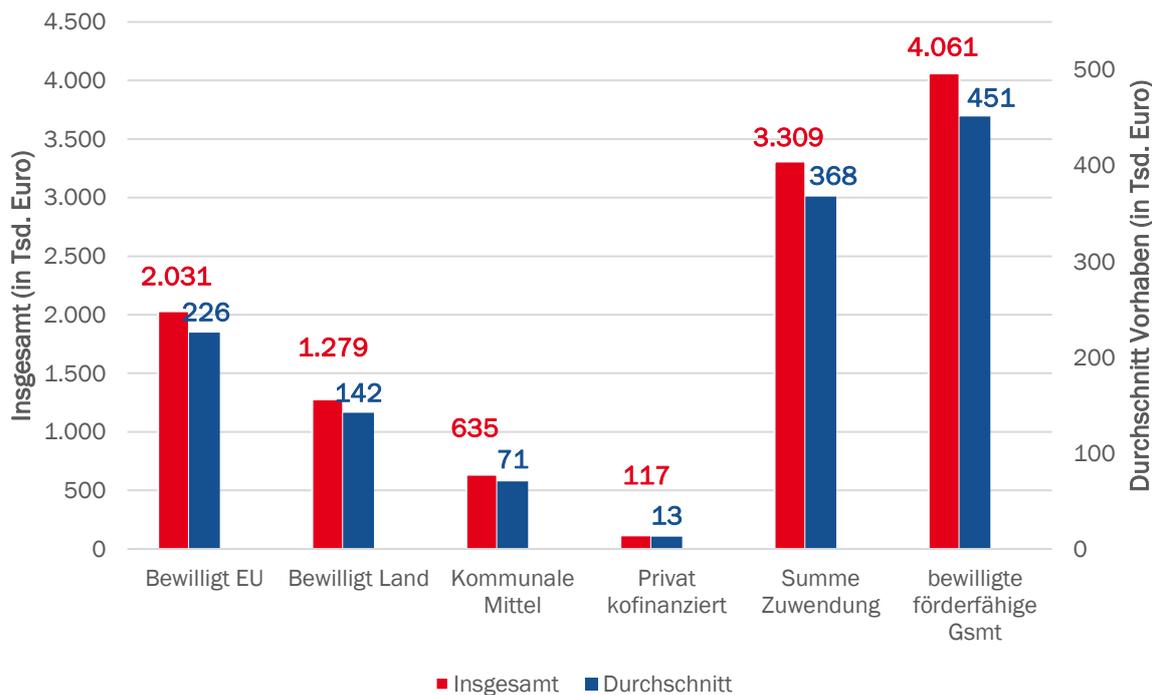
Für die Vorhaben im Detail auswertbaren neun Vorhaben wurden **Gesamtausgaben** von insgesamt ca. 4 Mio. Euro veranschlagt und **Zuwendungen** von insgesamt ca. 3,3 Mio. Euro bewilligt.⁷⁹ Dies bedeutet, dass die Vorhaben durchschnittliche Kosten über ca. 0,5 Mio. Euro aufweisen und mit einer Zuwendung von 0,4 Mio. Euro unterstützt werden. Sechs Vorhaben schöpfen damit die 80%-Förderquote aus. Drei Vorhaben liegen bei einer Förderquote von fast 90%, die laut Richtlinie Vorhaben mit besonderem Landesinteresse eingeräumt werden.

⁷⁸ Für die Auswertung wird der Durchführungszeitraum betrachtet, der dem konkreten Zeitraum entspricht, in dem das Projekt umgesetzt wird. Der Bewilligungszeitraum, der dem Zeitraum entspricht, in dem die zur Verfügung gestellten Mittel vom Zuwendungsempfänger zweckentsprechend verwendet und im Verwendungsnachweis abgerechnet werden können, wird hier nicht betrachtet.

⁷⁹ Bei der Auswertung der Fördermittel konnten neun Vorhaben berücksichtigt werden, da sich 29 Vorhaben noch in der Bewilligung befanden, so dass für diese Vorhaben noch keine Angaben in der BISAM Datenbank vorlagen.

Bei der Finanzierung stellen die EU-Mittel mit insgesamt mehr als 2 Mio. Euro⁸⁰ den höchsten Anteil. Das Land NRW unterstützt die Vorhaben mit insgesamt ca. 1,3 Mio. Euro⁸¹. Daneben werden weitere Finanzierungsquellen wie kommunale und private Mittel genutzt. Dabei handelt es sich um eingebrachte Eigenmittel, also vor allem kommunale Kofinanzierungsmittel mit insgesamt fast 0,64 Mio. Euro und private Mittel in Höhe von 0,1 Mio. Euro ein (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Bewilligte Mittel „Regionale 2016“



Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=9)

3.1.2 Tourismusförderung im NRW-EU Ziel-2-Programm 2007-2013

Die Tourismusförderung wurde in der Förderperiode 2007-2013 in der Prioritätsachse 2 „Innovation und wissensbasierte Wirtschaft“ und hier in der Maßnahme 2.3 „Innovative Dienstleistungen“ verankert. Ziel der Maßnahme war es, „innovative Potenziale in verschiedenen Branchen der Dienstleistungswirtschaft zu wecken, mögliche Hemmnisse auf Seiten der Unternehmen zu überwinden und Unternehmen den Zugang zu Dienstleistungen zu erleichtern.“⁸² Dies sollte in der Tourismusförderung neben der Förderung von integrierten, nachhaltigen und regional abgestimmten Entwicklungskonzepten durch touristische Infrastrukturprojekte sowie investive Projekte erreicht werden. Zu letzteren wurden u.a. neuartige Service- und Qualitätskonzepte sowie Vernetzungs- und Kooperationskonzepte gezählt.⁸³

Umsetzung der Tourismusförderung

⁸⁰ Bzw. ca. 0,2 Mio. Euro pro Vorhaben

⁸¹ Bzw. 0,14 Mio. Euro pro Vorhaben

⁸² OP EFRE NRW 2007-2013, S. 138

⁸³ OP EFRE NRW 2007-2013, S. 138

Die Auswertung der Förderperiode 2007-2013 basiert auf dem OF EFRE NRW 2007-2013, dem Durchführungsbericht 2007-2013 sowie den beiden Wettbewerbsaufrufen 2007 und 2010. Ergänzt wird dies um (Monitoring-)Daten aus den Datenbanken Teo zum Stand 31.12.2017 sowie aus BOE zum Stand 30.8.2016.

Die Tourismusförderung wurde in der letzten Förderperiode ebenfalls durch ein Wettbewerbsverfahren umgesetzt. Hierzu erfolgten unter dem Titel Erlebnis.NRW zwei Aufrufe: 2007 und 2010. Dabei handelte es sich um sogenannte Dachwettbewerbe mit zwei Säulen. Die erste Säule zielte auf die Wettbewerbsfähigkeit der nordrhein-westfälischen Tourismuswirtschaft, die zweite Säule diente der nachhaltigen Erschließung und Entwicklung des europäischen Naturerbes. Durch die Wettbewerbe Erlebnis.NRW wurde ein Investitionsvolumen von insgesamt 83,4 Mio. EUR ausgelöst, in denen 41,3 Mio. EUR EU-Mittel enthalten waren.⁸⁴

⁸⁴ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (2016), S. 41

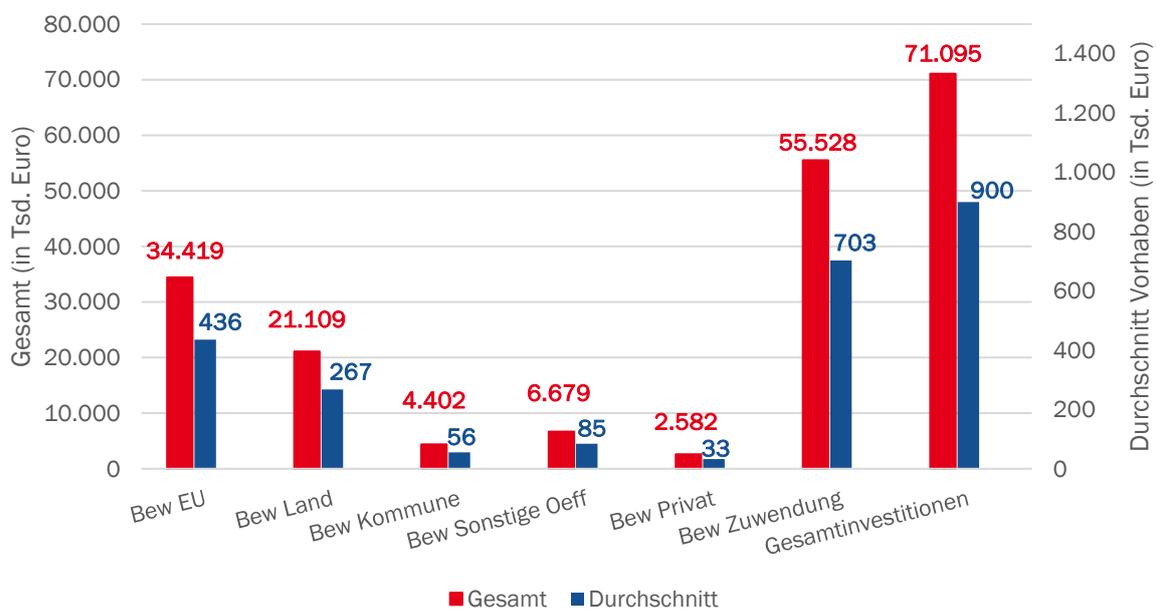
Tabelle 3: Ziele und Fördergegenstände der Förderperioden „Erlebnis.NRW“

	Förderperiode 2007-2013 Erlebnis.NRW (1. Aufruf)	Förderperiode 2007-2013 Erlebnis.NRW (2. Aufruf)	Förderperiode 2014-2020 Erlebnis.NRW (1. Aufruf)
Ziel	Erlebnis.NRW fördert in der ersten Säule Vorhaben, die nachweislich dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der nordrhein-westfälischen Tourismuswirtschaft zu stärken.	Die Säule 1 „Tourismus“ fördert Vorhaben, die nachweislich dazu beitragen, Nordrhein-Westfalen als pulsierende Reisedestination zu profilieren, und damit die touristische Wettbewerbsfähigkeit stärken.	Die Wettbewerbsfähigkeit von KMU soll durch den innovativen Ausbau und die nachhaltige Modernisierung touristischer Infrastrukturen, durch neue innovative Tourismusdienstleistungen und Netzwerke auf der Grundlage des „Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen“ erhöht werden.
Fördergegenstände	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur (zur Stärkung regionaler touristischer Kernkompetenzen durch innovative Ansätze und Attraktivitätssteigerung des Reiselandes NRW) • Netzwerke (Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen zur Stärkung der Wertschöpfungsketten oder Entwicklung neuer Marketingkonzepte) • Forschungs- und Entwicklungsprojekte (u.a. Studien zur Erforschung des künftigen Marktpotenzials für den Incoming-Tourismus oder zur Qualitätsverbesserung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturelle Vorhaben (zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft und Unterstützung innovativer Dienstleistungen) • Netzwerke (Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen zur Stärkung der Wertschöpfungsketten oder Entwicklung neuer Marketingkonzepte) • Forschungs- und Entwicklungsprojekte (u.a. Studien zur Erforschung neuer Zielgruppen oder zur Qualitätsverbesserung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Dienstleistungen (zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft und damit verbundenen KMU). • Netzwerke (Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen zur Stärkung der Wertschöpfungsketten oder Entwicklung neuer Marketingkonzepte) • Integrierte Infrastrukturmaßnahmen (zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft und im Kontext regionaler Tourismuskonzepte) • Studien und Entwicklungsprojekte/-konzepte (u.a. Studien als Basiswissen zur Qualitätsverbesserung oder Steuerung und Umsetzung komplexer touristischer Strategien)

Ergebnisse der Tourismusförderung 2007-2013

Mit den Aufrufen im Bereich der Tourismusförderung⁸⁵ wurden in der Förderperiode 2007-2013 insgesamt 80 Projekte gefördert, wobei 25 auf den ersten und 55 auf den zweiten Aufruf entfallen.⁸⁶ Die Projekte wurden vornehmlich von Kommunen, Kreisen und Wirtschaftsförderungen durchgeführt (46). Weitere Gruppen waren Stiftungen und Vereine (23) sowie Unternehmen (9) und eine Hochschule. Die Vorhaben hatten vornehmlich einen städtischen oder landesweiten Wirkungsbereich (38 bzw. 17). Auf Kreis- bzw. Bezirksebene wurden elf bzw. zehn Projekte umgesetzt.

Abbildung 12: Finanzen Tourismusförderung 2007-2013



Quelle: SPRINT auf Grundlage TEO zum Stand 31.12.2017 sowie aus BOE zum Stand 30.8.2016.

Für die Vorhaben wurden Gesamtausgaben von insgesamt ca. 71,1 Mio. Euro veranschlagt und Zuwendungen von insgesamt ca. 55,5 Mio. Euro bewilligt (siehe y-Achse, links: Gesamt (in Tsd. Euro)). Dies bedeutet, dass die Vorhaben durchschnittlich Kosten über ca. 0,90 Mio. Euro aufweisen und mit einer Zuwendung von 0,70 Mio. Euro unterstützt werden (siehe y-Achse, rechts: Durchschnitt Vorhaben (in Tsd. Euro)). Bei der Finanzierung stellen die EU-Mittel mit insgesamt fast 34,5 Mio. Euro den höchsten Anteil. Das Land NRW unterstützt die Vorhaben mit insgesamt ca. 21 Mio. Euro. Daneben werden weitere Finanzierungsquellen wie kommunale und sonstige öffentliche Mittel sowie private Mittel genutzt. Dabei scheinen insbesondere die sonstigen öffentlichen Mittel mit insgesamt 6,7 Mio. Euro auffällig, die in die Hälfte der Projekte geflossen sind. 24 Projekte wurden durch kommunale Mittel unterstützt, womit immerhin insgesamt 4,4 Mio. gehandelt werden (siehe Abbildung 12).

⁸⁵ In der weiteren Auswertung werden nur die Projekte im Bereich der Tourismusförderung berücksichtigt. Die Projekte, die im Rahmen der 2. Säule gefördert wurden, sind nicht enthalten.

⁸⁶ Datenbank TEO, Stand 31.12.2017, ein weiteres Projekt wurde zurückgezogen.

Mit Hilfe der 80 bewilligten Vorhaben wurden insgesamt 103 Arbeitsplätze direkt geschaffen, wovon 51 auf Frauen entfallen.⁸⁷ Zusätzlich konnten 91,5 Arbeitsplätze gesichert (17 für Frauen) und nach eigenen Angaben der Vorhabenträgerinnen und -träger 2.311 weitere Arbeitsplätze indirekt geschaffen werden.

Von den Vorhaben haben auch Unternehmen profitiert, und zwar insgesamt 2.636 Unternehmen.⁸⁸ Dies entspricht einem Durchschnittswert von ca. 83 Unternehmen pro Vorhaben wobei die Schwankungsbreite zwischen 860 bis zu keinem profitierenden Unternehmen groß ist. Hier sind sicherlich die unterschiedlichen räumlichen Wirkungskreise zu berücksichtigen (siehe oben). Zudem ist davon auszugehen, dass es sich auch um Mehrfachzählungen handeln kann, da einige Vorhaben in den gleichen Regionen gezielt haben und wirksam wurden und so auch die gleichen KMU erreichten. Unter den Angaben zu den profitierenden Unternehmen der Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger fallen nicht nur klassische Beherbergungsbetriebe, sondern auch weitere touristische Anbieterinnen und Anbieter und verwandte Branchen, die durch die Vorhaben ebenfalls angesprochen wurden (z.B. Kultureinrichtungen, gesundheitsbezogene Dienstleistungsunternehmen).

Fazit

In der Förderperiode 2007-2013 wurden insgesamt zwei Aufrufe durchgeführt, wodurch 80 Vorhaben ausgewählt und 79 gefördert wurden. Dies sind fast ein Drittel mehr Vorhaben als in der aktuellen Förderperiode.

Die Förderverfahren sind identisch, Unterschiede gab es vor allem in der Bewertung (genutzte Kriterien). Zudem erfolgte 2014-2020 eine Schwerpunktsetzung auf innovative Vorhaben. Zwar wurden diese auch in der Förderperiode 2007-2013 im Bereich der Infrastrukturförderung benannt, in der aktuellen Förderperiode werden diese jedoch besonders hervorgehoben, was sich vor allem in der Nennung von Förderschwerpunkten niederschlägt. So stellen innovative Vorhaben neben den infrastrukturellen Vorhaben, den Netzwerken und Forschungs- und Entwicklungsprojekten einen gleichwertigen Förderschwerpunkt dar.

Die höhere Anzahl von geförderten Vorhaben in 2007-2013 schlägt sich im Vergleich im Investitionsvolumen und der Zuwendungssumme nieder. Wurden 2007-2013 mit einer Zuwendungssumme von 55,5 Mio. Euro Gesamtinvestitionen von 71,2 Mio. Euro ausgelöst, so waren dies 2014-2020 55,9 Mio. Euro Investitionen durch eine Zuwendungssumme von 45 Mio. Euro. In der alten Förderperiode wurde somit ein im Verhältnis höheres Investitionsvolumen gefördert. Unterschiede gab es zudem bei den weiteren Finanzierungsquellen: wurden in der alten Förderperiode vorrangig sonstige öffentliche Quellen genutzt, waren dies in der aktuellen Periode vor allem private Quellen, womit deren Anteil an den Investitionshöhe wesentlich höher ausfällt als in der alten Förderperiode.

Als Effekte der Förderung können auf Grundlage der Daten neben den finanziellen Kennziffern auch die Arbeitsplatzeffekte sowie die Effekte auf Unternehmen verglichen werden – wobei letzteres nur rein quantitativ auf die Anzahl der profitierenden Unternehmen hin erfolgen kann. Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich die Daten zur aktuellen Förderperiode auf Schätzungen beziehen (Soll-Werte). Bei den Arbeitsplätzen gibt es leichte, aber keine großen Unterschiede – berücksichtigt man die Gesamtzahl der geförderten Vorhaben sowie die Anzahl der Angaben. So wurden

⁸⁷ Datenbank BOE, Stand 30.08.2016; Angaben zu Arbeitsplätzen insgesamt 69 Vorhaben, Angaben zu Arbeitsplätzen Frauen 50 Vorhaben.

⁸⁸ Datenbank BOE, Stand 30.08.2016; 32 Unternehmen haben hierzu eine Angabe gemacht.

in der letzten Förderperiode ca. 1,5 Arbeitsplätze je Vorhaben geschaffen. In der aktuellen Förderperiode liegt der Wert bei 1,0 Arbeitsplätzen. Wesentlich deutlicher sind die Unterschiede bei betroffenen Unternehmen. Die Auswertung der Daten zur Förderperiode 2007-2013 zeigen, dass insgesamt 2.636 Unternehmen betroffen waren, was unter Berücksichtigung Anzahl der Vorhaben insgesamt im Durchschnitt 83 Unternehmen je Vorhaben entspricht. Dies liegt weit unter den Schätzungen innerhalb der aktuellen Förderperiode. Hier gehen die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger in ihren Planungen davon aus, dass durch ihre Vorhaben insgesamt 7.139 KMU direkt betroffen sind bzw. sein werden, was rechnerisch im Schnitt 140 Unternehmen pro Vorhaben bedeutet. Diese Verschiebungen können darin begründet liegen, dass in der aktuellen Förderperiode die Einbindung von KMU und die Stärkung deren Wettbewerbsfähigkeit wesentlich stärker fokussiert wurde. Dieses wesentliche Ziel des OP EFRE NRW 2014-2020 wurde entsprechend auch in ein zentrales Bewertungskriterium innerhalb des Wettbewerbsverfahrens übersetzt. Die Antragstellenden mussten deshalb in der Antragstellung angeben, wie viele KMU voraussichtlich von ihren Vorhaben profitieren werden. Dies kann die Tatsache gefördert haben, dass durch die aktuell geförderten Vorhaben wesentlich mehr Unternehmen eingebunden werden bzw. von den Maßnahmen profitieren sollen.

3.1.3 Auswertung der Soll-Situation in Bezug auf die Evaluierungsfragen

Im Folgenden werden die Evaluierungsfragen mit Hilfe der im vorherigen Kapiteln vorgenommenen Operationalisierung und den hierzu entwickelten Indikatoren in Bezug auf die Soll-Situation ausgewertet.

1. Evaluierungsfrage: Welche Auswirkungen der Förderung sind bei den betroffenen KMU zu beobachten? Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU?

Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU stellt das zentrale Ziel der Tourismusförderung im Rahmen des OP EFRE NRW 2014-2020 dar.⁸⁹ Die Wettbewerbsfähigkeit von KMU soll durch den innovativen Ausbau und die nachhaltige Modernisierung touristischer Infrastrukturen, durch neue innovative Tourismusdienstleistungen und Netzwerke auf Grundlage des Masterplans Tourismus NRW erhöht werden.

Entsprechend war der Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen KMU eines der Hauptauswahlkriterien des Projektaufrufs Erlebnis.NRW. Der Projektaufwurf führt hierzu näher aus: „Mit innovativen neuen Angeboten für die im Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen beschriebenen potenzialträchtigen Zielgruppen soll die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU gestärkt und neue Märkte und Absatzchancen eröffnet werden.“⁹⁰ Des Weiteren sollten die Bewerberinnen und Bewerber auf folgende Fragen eingehen „Wie viele KMU profitieren nachweislich von dem Projekt? Wie sieht die Einbindung von relevanten KMU bei der Projektplanung und ggf. Umsetzung aus? Erzielen die Projekte nachhaltige Effekte bei den KMU?“⁹¹ Zu diesen Aspekten mussten die Antragstellenden sowohl in den Projektskizzen als auch Anträgen Stellung nehmen.

⁸⁹ So sollen bis zum Jahr 2023 146 kleine und mittlere Betriebe der Tourismusbranche gefördert werden.

⁹⁰ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 5

⁹¹ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 9

Greift man die Fragen aus dem Projektauftrag Erlebnis.NRW auf und verbindet man diese mit der ersten untersuchungsleitenden Evaluierungsfrage, ergibt sich folgende Auswertungslogik: Um die erste Evaluierungsfrage zu beantworten, sind zunächst die Fragen zu klären, wie viele KMU überhaupt von dem Vorhaben profitieren sollen und inwieweit bzw. mit welchen Maßnahmen sie in das Vorhaben und die Umsetzung eingebunden werden. Erst im Anschluss daran können die voraussichtlichen Auswirkungen der Förderung und der damit zusammenhängende Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU abgeschätzt werden. Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass eine direkte Zuordnung von Wirkungen einer Fördermaßnahme auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU mit Einschränkungen verbunden ist.

„Betroffene/Profitierende“ KMU

Die Antragstellenden wurden mithilfe eines Monitoring-Bogens aufgefordert, abzuschätzen, wie viele KMU von ihrem Vorhaben voraussichtlich profitieren werden. Dabei wurde zwischen **direkt und/oder indirekt betroffenen KMU** unterschieden. Die Angaben wurden in BISAM 2020-EFRE eingepflegt und können somit übergreifend ausgewertet werden.

Insgesamt sollen von der Umsetzung der Vorhaben 7.139 KMU direkt⁹² und 64.885 KMU indirekt⁹³ profitieren. Bei diesen hohen Zahlen, die den Zielwert von 146 unterstützten KMU aus dem OP EFRE NRW 2014-2020 bei weitem übertreffen, ist relativierend davon auszugehen, dass es sich unter anderem um Mehrfachzählungen handelt, da zahlreiche Vorhaben auf die gleichen KMU bzw. gleichen Regionen zielen. Bei den durch die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger berücksichtigten KMU dürfte es sich nicht nur die klassischen Beherbergungsbetriebe handeln, sondern auch weitere touristische Anbieterinnen und Anbieter und verwandte Branchen, die durch die Vorhaben ebenfalls angesprochen werden (z.B. Kultureinrichtungen, gesundheitsbezogene Dienstleistungsanbieter).

Tabelle 4: Output-Indikatoren: Angaben der Begünstigten

ID	Indikator*	Einheit	2014	2018	Zielwert (2023)	Lücke
OI04	Anzahl der unterstützten Tourismusinfrastrukturvorhaben	Anzahl	0	8	19	- 11
OI05	Anzahl der unterstützten Vorhaben innovativer Dienstleistungen und Netzwerke zugunsten von KMU	Anzahl	0	49	30	+ 19
OI06	Anzahl der durch die Fördermaßnahmen unterstützten KMU	Anzahl	0	7.589	146	+7.443

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektskizzen (N=52)

⁹² Im Schnitt ca. 140 KMU pro Vorhaben, wobei der Median bei 25 liegt. Zwölf Vorhaben haben zudem „0“ angegeben.

⁹³ Im Schnitt 1.272 KMU pro Vorhaben, wobei der Median bei 100 liegt. Acht Vorhaben haben zudem „0“ angegeben.

Unabhängig davon fällt bei den in BISAM 2020-EFRE dokumentierten Angaben auf, dass die Zahlen zu den direkt bzw. indirekt profitierenden KMU je Vorhaben sehr stark variieren. Eine Erklärung für diese hohe Bandbreite ist sicherlich die räumliche Ausdehnung der Vorhaben. So zielen einige Vorhaben auf ganz NRW oder größere Reisegebiete⁹⁴ was die hohen Werte erklären lässt.

Die Interpretation der Werte ist insgesamt mit vielen Unsicherheitsaspekten verbunden, so dass sich erst im Zuge der Vorhabenumsetzung zeigen wird, inwieweit die Soll- bzw. Planwerte tatsächlich erreicht werden.

Weitere Informationen zu den betroffenen KMU z.B. zu den **Branchen oder der Unternehmensgröße** sind BISAM 2020-EFRE nicht zu entnehmen, da diese in der Datenbank nicht erfasst werden. Jedoch können den Anträgen und Projektskizzen der Vorhaben zumindest vereinzelt Angaben zu den anvisierten Branchen entnommen werden. Dabei handelt es sich überwiegend um Branchen aus dem Tourismugewerbe, aufgeführt werden vor allem KMU aus den Bereichen Beherbergung (v.a. Hotels, Pensionen und Ferienhäuser) und Gastronomie (v.a. Restaurants und Gaststätten). Einen weiteren Schwerpunkt bildet der nicht näher beschriebene Einzelhandel, der von der Stärkung der regionalen Wertschöpfung profitiert.⁹⁵ Je nach Vorhaben und Vorhabenschwerpunkt kommen weitere Branchen wie z.B. Kultureinrichtungen (Museen, Theater etc.)⁹⁶, Anbietende von gesundheitsbezogenen Dienstleistungen⁹⁷ oder Produzierende regionaler Produkte⁹⁸ hinzu.

Neben den Informationen zu den KMU selbst lässt sich mit Hilfe der Projektanträge auch die Frage beantworten, **wie und mit welchen Maßnahmen diese Unternehmen in die Vorhaben eingebunden werden sollen**. Hierzu wurden die Angaben nach einer Textanalyse kategorisiert. Es wird insgesamt deutlich, dass die KMU vor allem bei der Umsetzung der Vorhaben eingebunden werden sollen. Nur in wenigen Anträgen sind Angaben zu finden, wie Unternehmen bereits bei der Projektplanung eingebunden werden (sollen) bzw. wurden. Neun Vorhaben machen keine Angaben dazu, mit welchen Maßnahmen die KMU in das Vorhaben eingebunden werden sollen.⁹⁹

Die geplanten Maßnahmen, mit denen die Unternehmen in die Vorhaben eingebunden werden sollen, lassen sich in vier Bereiche einteilen:

- Am häufigsten wird die **Beratung, Information und/oder Sensibilisierung von KMU** vor allem zum Ende eines Vorhabens genannt.¹⁰⁰ In diesen Vorhaben sollen die Unternehmen über die Ergebnisse des Vorhabens (z.B. neue Produkte, mögliche Zielgruppen, neue Märkte oder Themen wie Barrierefreiheit und Digitalisierung) in Form von Leitfäden/Flyern, Informationsveranstaltungen oder Informationszentren informiert werden oder es soll die Möglichkeit einer Beratung gegeben werden. Im Vordergrund stehen bei diesen Maßnahmen die Informationsweitergabe, wie das Unternehmen von den Ergebnissen des Vorhabens profitieren kann bzw. wie die Ergebnisse für die Unternehmensentwicklung (z.B. Entwicklung neuer Angebote, Durchführung einer Zertifizierung) genutzt werden können.
- An zweiter Stelle steht die **Gründung von und/oder der Ausbau bestehender Netzwerke** z.B. zur gemeinsamen Angebotserstellung, zur Entwicklung neuer Vertriebskonzepte oder zum informellen Wissensaustausch. Die Vernetzung und Kooperationen mit Unternehmen oder von

⁹⁴ Siehe auch Auswertung zu den Projektträgerinnen und -trägern.

⁹⁵ 9 Nennungen

⁹⁶ 5 Nennungen

⁹⁷ 6 Nennungen

⁹⁸ 2 Nennungen

⁹⁹ Von den acht Vorhaben soll bei zwei Vorhaben die Form der Einbindung im Rahmen der Umsetzung geklärt werden.

¹⁰⁰ 21 Nennungen

diesen untereinander sollen durch ein aktives Netzwerkmanagement oder die Bereitstellung digitaler Kooperationsplattformen gefördert werden¹⁰¹.

- Ebenso oft werden konkrete **Schulungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen** genannt, die zum Ende des Vorhabens entwickelt und angeboten werden sollen.¹⁰² Diese Angebote gehen über die rein informative Ebene hinaus und zielen v.a. auf die Qualifizierung und Zertifizierung von Unternehmen. Hierfür gewählte Formate sind u.a. Workshops, Schulungen sowie Inhouse- und Einzelcoachings.
- Deutlich seltener sollen Unternehmen **aktiv an Vorhaben beteiligt** werden. Diese erfolgt zum einen in Form einer Einbindung in einen Beirat, einen runden Tisch oder einen Think Tank (Expertenkreis)¹⁰³ und zum anderen mit Hilfe eines Wettbewerbs bzw. der Verleihung eines Mikropreis¹⁰⁴.

Insgesamt wird deutlich, dass die Projektträgerinnen und -träger sowohl aktive als auch passive Formen der Einbindung wählen. Dieser Aspekt dürfte bei der Frage der tatsächlichen Wirkung der Maßnahme und damit der Tourismusförderung auf die adressierten Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Es sollte daher geprüft werden, in welcher Weise die Form der Einbindung – aktiv oder passiv – erfolgt und damit die Auswirkungen auf die KMU beeinflusst.

Die Beantwortung der Frage, wie die Unternehmen von den Vorhaben direkt bzw. indirekt profitieren (Auswirkungen) bzw. wie das Vorhaben nachweislich zur Wettbewerbsfähigkeit der KMU beitragen soll, ist mit Hilfe der Projektanträge und Projektskizzen schwierig. Im Rahmen der Bewerbung und Antragstellung wurden zu diesen Aspekten keine direkt messbaren Angaben eingefordert. Die Antragstellerinnen und Antragsteller waren aufgefordert, die Projektziele und den Beitrag des Vorhabens zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler KMU qualitativ darzustellen.

Für die Betrachtung der anvisierten Auswirkungen auf die Unternehmen wird deshalb eine qualitative Textauswertung der Projektanträge und Projektskizzen vorgenommen¹⁰⁵ und auf die in der angepassten ToC genannten direkten und intermediären Effekte zurückgegriffen. Für die Einschätzung des Beitrags zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler KMU werden wie im ToC-Kapitel beschriebenen Indikatoren „Anzahl der Gästeankünfte“ und „Anzahl gesicherter und geschaffener Arbeitsplätze“ verwendet.

¹⁰¹ 14 Nennungen

¹⁰² 10 Nennungen

¹⁰³ 6 Nennungen

¹⁰⁴ 3 Nennungen

¹⁰⁵ Insgesamt konnten hierbei 52 Vorhaben ausgewertet werden.

Anvisierte Auswirkungen der bewilligten Vorhaben auf die Unternehmen

- Die Mehrzahl der Projektträgerinnen und -träger sieht in der Entwicklung neuer bzw. Anpassungen bestehender Produkte, Angebote oder Dienstleistungen¹⁰⁶ sowie in der Steigerung der Service- und Produktqualität¹⁰⁷ den geeigneten Ansatz, um direkte Auswirkungen bei Unternehmen zu erzielen. Durch diese sollen Umsatz- und Absatzsteigerungen¹⁰⁸ möglich werden, die wiederum zu Gewinnsteigerungen¹⁰⁹ führen können.
- Durch die Förderung von Netzwerken wird die Möglichkeit angeboten, dass Unternehmen sich untereinander vernetzen und bestenfalls kooperieren¹¹⁰ oder zumindest Wissen austauschen¹¹¹.
- Weitere Projektträgerinnen und -träger sehen zudem eine Steigerung der Bekanntheit von Unternehmen (z.B. durch eine bessere Vermarktung, Vertrieb oder durch neue Produkte)¹¹².

Diese erwarteten Auswirkungen auf die „betroffenen“ Unternehmen werden mit Hilfe der weiteren Untersuchungsschritte insbesondere mit der Online-Befragung der KMU sowie den Fallstudien überprüft und ergänzt.

Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Für die Einschätzung des Beitrags der Förderung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist im Rahmen des OP EFRE NRW 2014-2020 der Ergebnisindikator „Anzahl der Gästeankünfte in NRW“ vorgesehen. Aktuell hat sich dieser Wert wie in der folgenden Tabelle dargestellt entwickelt (siehe Tabelle 5). Es wird deutlich, dass der für 2018 vorliegende Wert bereits den Zielwert 2023 des OP EFRE NRW 2014-2020 übersteigt.

Tabelle 5: Ergebnisindikator Anzahl der Gästeankünfte

ID	Indikator	Einheit	Basiswert (2013)	2016	2018	Zielwert (2023)	Lücke
EI06	Anzahl der Gästeankünfte in NRW	Mio.	20,37	22,15	23,70	23,40	+ 0,30

Quelle: IT.NRW B (abgerufen am 05.01.2020)

Welchen Beitrag die Tourismusförderung des OP EFRE NRW 2014-2020 auf diese Entwicklung hat, wird im Folgenden analysiert und ausgewertet.¹¹³ An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die o.a. Entwicklung im Tourismussektor maßgeblich von weiteren programmexternen Faktoren (wie z.B. schlechtes oder gutes Wetter, besonderes Veranstaltungsjahr) beeinflusst wird. Die Online-Befragungen und die vertiefenden Fallstudien sollen die Wirkungszusammenhänge tiefergehend analysieren und Hinweise hierzu liefern.

¹⁰⁶ 17 Nennungen

¹⁰⁷ 13 Nennungen

¹⁰⁸ 19 Nennungen

¹⁰⁹ 2 Nennungen

¹¹⁰ 15 Nennungen

¹¹¹ 4 Nennungen

¹¹² 7 Nennungen

¹¹³ Siehe Kapitel 2.2

Aufgrund der Unsicherheiten, die mit dem Ergebnisindikator „Anzahl der Gästeankünfte in NRW“ verbunden sind¹¹⁴, wird zusätzlich die geplante Anzahl der gesicherten und geschaffenen Arbeitsplätze betrachtet. Die Auswertung der vorhandenen Daten erlaubt allerdings die mit dem Vorhaben geplanten verbundenen neu geschaffenen Arbeitsplätze zu betrachten. Eine weitergehende Einschätzung, wie die Schaffung dieser Arbeitsplätze und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch das Vorhaben bei den KMU unterstützt wurde, erfolgte durch die Online-Befragungen.

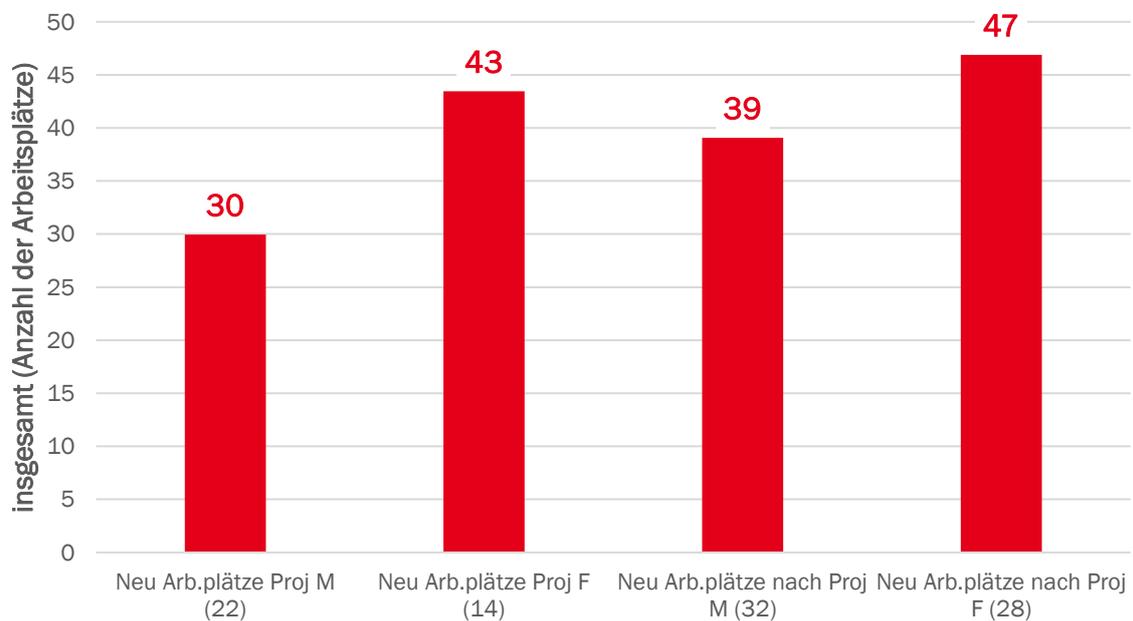
Die geplanten Arbeitsplatzeffekte, die im Rahmen der bewilligten Vorhaben der Maßnahme Erlebnis.NRW voraussichtlich entstehen, sind auf Grundlage der Angaben aus BISAM 2020-EFRE in Abbildung 13 dargestellt. Hierbei werden die mittels Monitoringbogen erhobene Anzahl der geplanten, neuen und direkt geschaffenen Arbeitsplätze innerhalb der Projektlaufzeit (Angabe gemäß BISAM 2020-EFRE-Datenbank „Neu Arb. plätze Proj“) und die voraussichtlich nach Abschluss des Vorhabens neu geschaffenen und/oder im Projekt geschaffenen, fortbestehenden Arbeitsplätze (Angabe gemäß BISAM 2020-EFRE-Datenbank „Neu Arb. plätze nach Proj“) abgebildet. Die Antragstellenden sollten dabei zwischen Arbeitsplätzen für Männer (M) und Frauen (F) unterscheiden.¹¹⁵

Mit Hilfe der 52 bewilligten Vorhaben sollen fast 30 Arbeitsplätze (in Vollzeitarbeitsplätzen) für Männer und 43 Arbeitsplätze für Frauen geschaffen werden. Zusätzlich gehen die Antragstellenden davon aus, dass sich nach Ende der Projektlaufzeit die Arbeitsplatzzahl noch einmal um neun bzw. vier erhöht. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht in allen Vorhaben Arbeitsplätze geschaffen werden sollen (die Werte in Klammern benennt die Anzahl der Fälle, die den Wert 0 haben).

¹¹⁴ Siehe Kapitel 2.1 „Theory of Change“

¹¹⁵ Die Monitoring-Bögen [ex-ante] enthalten eine Unterteilung zwischen Männer und Frauen. Eine stichprobenhafte Einsicht zeigt, dass die Antragsteller diese Unterteilung aber nicht vornehmen. In der BISAM 2020-EFRE wurden die Angaben dann häufig auf die beiden Positionen verteilt.

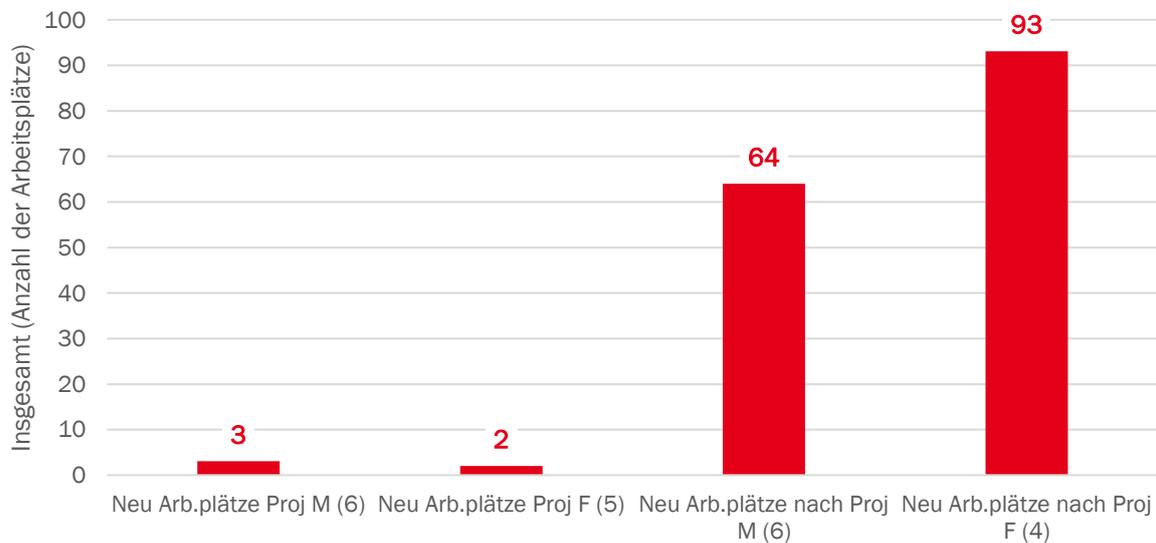
Abbildung 13: Arbeitsplatzeffekte „Erlebnis.NRW“



Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=52)

Auch für die Regionale 2016 wurden die geplanten Arbeitsplatzeffekte auf Basis der neun Vorhaben nach gleichem Muster ausgewertet. Durch die neun ausgewerteten Vorhaben im Rahmen der Regionale 2016 sollen während der Laufzeit insgesamt fünf Arbeitsplätze geschaffen werden, wobei auch hier gilt: Die Werte in Klammern benennen die Anzahl der Fälle, die den Wert 0 haben. Deutlich höher sollen die Arbeitsplatzeffekte nach der Förderung ausfallen, wie Abbildung 14 zeigt. Demnach sollen die Vorhaben insgesamt 64 Arbeitsplätze für Männer und 93 für Frauen auslösen. Dies sind im Schnitt sieben bzw. zehn Arbeitsplätze pro Vorhaben, wobei auch hier wieder Fälle mit Angabe 0 zu berücksichtigen sind. Inwieweit diese geplanten Arbeitsplätze tatsächlich geschaffen werden können, bleibt abzuwarten.

Abbildung 14: Arbeitsplatzeffekte „Regionale 2016“



Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=9)

2. Evaluierungsfrage: Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt?

Die zweite Evaluierungsfrage richtet sich auf die Effekte der Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt. Als Indikatoren zur Messung der Effekte wurden die Beiträge der Vorhaben zu regionalen Entwicklungsstrategien bzw. regionalen Tourismuskonzeptionen verwendet.

Effekte auf ausgewählte Regionen¹¹⁶

Laut OP EFRE NRW 2014-2020 sollen Vorhaben gefördert werden, die im Kontext regionaler Tourismuskonzepte stehen und einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des Masterplans Tourismus NRW leisten. Die Fortschreibung des Masterplans Tourismus NRW fordert hierzu die stärkere Nutzung vorhandener Kompetenzen und Potenziale, um Synergien besser in Wert zu setzen. Aus diesem Grund war der Beitrag zum regionalen Tourismuskonzept und somit der Beitrag auf Regionen ein wichtiges Auswahlkriterium im Rahmen des Projektauftrags Erlebnis.NRW.¹¹⁷ Bei dem Kriterium ging es im Wesentlichen um drei Aspekte:

- Beitrag der Vorhaben zur regionalen Tourismuskonzeption/Strategie
- Stärkung/Aufgreifen der Kernkompetenzen der Region durch das Vorhaben
- Einbindung relevanter regionaler Akteurinnen und Akteure in die Planung und/oder Umsetzung der Vorhaben

Inwieweit diese geforderten Aspekte bei den detailliert untersuchten Vorhaben berücksichtigt wurden, zeigen die folgenden Ergebnisse:

¹¹⁶ Im Zuge der weiteren Überarbeitung der Auswertung der Soll-Situation erfolgt auch eine räumliche Auswertung der Vorhaben.

¹¹⁷ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 10

Tabelle 6: Beitrag zur regionalen Tourismusstrategie

Regionale Tourismusstrategie	Projektantrag	Projektskizze	Keine Angaben
Nennung der regionalen Tourismusstrategie	33	19	12
Erläuterung zu den aufgegriffenen Aspekten/Zielen	9	3	28

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektanträge und Projektskizzen (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

Obwohl die Berücksichtigung regionaler Tourismuskonzepte und regionaler Kernkompetenzen sowie die Einbindung bzw. Beteiligung regional relevanter Akteurinnen und Akteure von Seiten des Landes gewünscht sind und im Projektaufruf Erlebnis.NRW als Auswahlkriterien genannt werden, kommen nicht alle Antragstellenden diesen Anforderungen nach.^{118,119} So wird in 33 Anträgen und 13 Projektskizzen das zugrunde gelegte Tourismuskonzept mit Namen genannt (z.B. Masterplan Teutoburger Wald, Masterplan Zukunftsstandort Bottrop, Sauerlandstrategie oder Strategieplan der Tourismus und Congress Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler). Bei zwölf Vorhaben finden sich hierzu gar keine Angaben. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass einige Vorhaben landesweit agieren¹²⁰ und sich deshalb nicht auf regionale Tourismuskonzepte beziehen können. Nichtsdestotrotz sollten auch diese landesweiten Aktivitäten die regionalen Zielsetzungen berücksichtigen. Von den Vorhaben, die ein Tourismuskonzept nennen, finden sich nur in insgesamt 16 Anträgen bzw. Projektskizzen¹²¹ Angaben zu den Inhalten und Zielen, zu denen das Vorhaben einen Beitrag leistet. Alle anderen gehen hierauf nicht näher ein.

Tabelle 7: Kernkompetenzen der Regionen

Kernkompetenzen der Region	Projektantrag	Projektskizze	Keine Angaben
Nennung der Kernkompetenz	43	4	5
Erläuterung zur Kernkompetenz	32	4	10

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektanträge und Projektskizzen (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

Von den insgesamt 52 detailliert untersuchten Vorhabenbeschreibungen nennen und erläutern 32 Vorhaben, welche regionalen Kernkompetenzen (z.B. Reiten im Münsterland, Radfahren am

¹¹⁸ Die Auswertung erfolgte auf Grundlage der Projektanträge und Projektbewerbungsbögen der Vorhaben des Wettbewerbsverfahrens Erlebnis.NRW.

¹¹⁹ Die hier betrachteten Vorhaben gehören zu den ersten Aufrufen bzw. Wettbewerben in der Anfangsphase der Förderperiode 2014-2020. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt und alle Bewerbungsformalitäten beachtet wurden. Die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich. Darüber hinaus handelt es sich bei den Angaben um ex-ante Schätzungen noch nicht abgeschlossener Vorhaben.

¹²⁰ Z.B. Vorhaben des Projektträgers Tourismus NRW e.V.

¹²¹ In zehn Anträgen und in sechs Projektskizzen

Niederrhein, Landwirtschaft im Rheinland, Wandern in der Eifel) und/oder Alleinstellungsmerkmale (z.B. barrierefreies Wandern im Naturpark Eifel, Wandern und Kultur im Land des Herrmanns, kulturtouristische Potenziale in Bielefeld und Umgebung, Pilgern in Kevelaer, Gesundheitsmanagement) das Vorhaben aufgreift und wie sie durch das Vorhaben gestärkt werden sollen. Bei vier Vorhaben wird die Kernkompetenz genannt, ohne diese näher mit dem geplanten Vorhaben in Verbindung zu setzen und in fünf Vorhaben findet man zu den regionalen Kernkompetenzen gar keine Angaben.

Tabelle 8: Einbindung regionaler Akteurinnen und Akteure

Einbindung regionaler Akteure	Projektantrag	Projektskizze	Keine Angaben
Nennung der regionalen Akteurinnen und Akteure	36	6	7
Nennung einer verbindlichen Form der Einbindung	23	3	18

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektanträge und Projektskizzen (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

Die Nennung der eingebundenen regional relevanten Akteurinnen und Akteure findet sich in 36 Anträgen und sechs Projektskizzen wieder. Hiervon wird allerdings nur in 23 Anträge und drei Projektskizzen erläutert, wie diese Einbindung erfolgt ist bzw. erfolgen soll (z.B. durch Kooperationsverträge, Partnerschaften, runde Tische, touristische Arbeitsgemeinschaften). Bei sieben Vorhaben finden sich hierzu keine Angaben.

Insgesamt fällt auf, dass die Notwendigkeit zur Berücksichtigung regionaler Aspekte von den Antragstellenden recht unterschiedlich beurteilt und gehandhabt wird. Während die regionalen Kernkompetenzen zumindest noch in 60% aller Anträge bzw. Projektskizzen thematisiert und mit dem geplanten Vorhaben in Verbindung gebracht werden und die Einbindung der relevanten regionalen Akteurinnen und Akteure in knapp 45% der Antragsunterlagen auftaucht, sind es bei den Beiträgen der Vorhaben zu den vorhandenen Tourismuskonzepten/-strategien nur rund 20%. Das sind insgesamt niedrige Werte. Mit dem Projektauftrag Erlebnis.NRW sollten gezielt vorhandene Potenziale und Kompetenzen genutzt und verbunden werden, um Synergien zu stärken. Ein regional abgestimmtes Tourismuskonzept würde hierzu sicherlich erheblich beitragen. Inwiefern dies tatsächlich über die geförderten Vorhaben angegangen wird und gelingen kann, ist aufgrund der vorliegenden Ergebnisse und des Zeitpunkts der Datenerhebung nicht möglich.

3. Evaluierungsfrage: Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplans?

Die 3. Evaluierungsfrage bezieht sich auf den Beitrag der Vorhaben zur Umsetzung des Masterplan Tourismus NRW bzw. zu seiner Fortschreibung. Der Masterplan Tourismus wurde 2009 verabschiedet und setzt einen strategischen Orientierungsrahmen für die touristische Entwicklung des Landes NRW. Kern der Strategie ist die konsequente Orientierung an identifizierten potenzialträchtigen Zielgruppen. In der Fortschreibung des Masterplans im Jahr 2015 wurden die gewonnenen Erfahrungen aufgegriffen und neue Rahmenbedingungen berücksichtigt. Die zentralen Grundannahmen blieben bestehen, ebenso die Zielgruppen, die jedoch in ein Zielgruppenorientiertes Themenmarketing überführt wurden. Im Rahmen der Fortschreibung wurde außerdem

eine neue Produktmarke „Dein NRW.Natur“ sowie die Querschnittsaufgabe „Reisen für Alle“¹²² eingeführt. Darüber hinaus sollen sich touristische Angebote in NRW stärker auf Qualität sowie auf Inspiration und Information konzentrieren. Insgesamt sollen vorhandene Synergiepotenziale stärker genutzt werden.

Der Masterplan und seine Fortschreibung stellen den zentralen Orientierungsmaßstab für die Auswahl der Vorhaben dar und waren im Rahmen des Projektauftrags Erlebnis.NRW neben dem Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU eines der Hauptkriterien der Vorhabenauswahl. Es wurde erwartet, dass die Vorhaben auf die beschriebenen Zielgruppen, das Themen-Zielgruppenkonzept sowie die Erlebniswelten des Masterplans¹²³ zugeschnitten sind. Darüber hinaus sollten mit den Vorhaben auch die Querschnittsziele wie beispielsweise die Stärkung der Barrierefreiheit adressiert werden.¹²⁴

Die bewilligten Vorhaben wurden deshalb danach ausgewertet, welchen Zielgruppen, Themenmarken sowie Erlebniswelten sie zuzuordnen sind und ob sie einen Beitrag zur Barrierefreiheit leisten. Die Auswertung konzentriert sich dabei auf die Projektanträge und greift bei fehlenden Informationen in den Anträgen auf die Projektskizzen zurück. Sofern keine explizite Nennung der Zielgruppen bzw. der Schwerpunkte laut Masterplan vorlag, wurden die Ausführungen der Antragstellenden in den Dokumenten den jeweiligen Zielgruppen bzw. Schwerpunkten entsprechend zugeordnet. War keine eindeutige Zuordnung möglich, wurden die Vorhaben in die Kategorie „keine Angabe“ eingeordnet.

Der Masterplan Tourismus NRW benennt sechs Zielgruppen¹²⁵, die von den Vorhaben in unterschiedlichem Maße bedient werden:

Tabelle 9: Zielgruppen

Zielgruppen laut Masterplan	Explizite Nennung	Zuordnung
Business-Gäste	4	2
Junge Singles/Paare	8	1
Erwachsene Paare/Singles	22	2
Familien	28	3
Aktive Best Ager	25	7
Bodenständige Best Ager	12	4

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektanträge und Projektskizzen (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich

¹²² Stichwort Barrierefreiheit

¹²³ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 25f und Tourismus NRW e.V. (2015), S. 18f

¹²⁴ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 9

¹²⁵ Tourismus NRW e.V. (2015), S. 14

Die Auswertung der Angaben zeigt einen deutlichen Fokus auf die Zielgruppen „Familien“, „Aktive Best-Ager“ und „Erwachsene Paare/Singles“. Von deutlich weniger Vorhaben werden die Zielgruppen „Bodenständige Best-Ager“ und „Junge Singles/Paare“ bedient. Die Zielgruppe „Business-Gäste“ wird kaum adressiert, Bei elf Vorhaben waren keine Angaben zu finden bzw. konnte keine klare Zuordnung vorgenommen werden.¹²⁶

Neben den Zielgruppen nennt der Masterplan **Themen-Marken** (Landesproduktmarken) und **Erlebniswelten**, die im Fokus der Landesstrategie stehen.¹²⁷ Die Themen-Marken wurden durch die Vorhaben wie folgt aufgegriffen:

Tabelle 10: Themen-Marken

Themen-Marken laut Masterplan	Explizite Nennung	Zuordnung
Dein.NRW Business	1	1
Dein.NRW Gesundheit	5	8
Dein.NRW Kultur	4	8
Dein.NRW Aktiv	10	15
Dein.NRW Stadt	1	2
Dein.NRW Natur	12	13
Dein.NRW Genuss	2	3

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektanträge und Projektskizzen (n=52); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich

Die Themen-Marken werden im Rahmen der Projektanträge und Projektskizzen explizit weitaus weniger genannt als die Zielgruppen. Hierdurch musste häufig eine Zuordnung aufgrund der Ausführungen in den Dokumenten vorgenommen werden. Bei neun Vorhaben war allerdings auch mittels dieser Vorgehensweise keine klare Zuordnung möglich.¹²⁸ Ein Vorhaben zielt darauf ab, eine neue Themen-Marke zu etablieren, die sich dem „Sight-Running“, einer Art Kombination von Aktiv und Kultur, widmen soll.

Das Ergebnis der Auswertung spiegelt den Fokus auf die entsprechenden Zielgruppen wider. So sollen insbesondere die beiden Themen-Marken NRW.Natur und NRW.Aktiv am häufigsten be-

¹²⁶ Ein Vorhaben verweist auf ein eigenständiges Zielgruppenmodell.

¹²⁷ Tourismus NRW e.V. (2015), S. 20ff

¹²⁸ Die hier betrachteten Vorhaben gehören zu den ersten Aufrufen bzw. Wettbewerben in der Anfangsphase der Förderperiode 2014-2020. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt und alle Bewerbungsformalitäten beachtet wurden. Die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich. Darüber hinaus handelt es sich bei den Angaben um ex-ante Schätzungen noch nicht abgeschlossener Vorhaben.

dient werden, die auf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen „Aktive Best Ager“, „Familien“ sowie „Erwachsene Paare und Singles“ zugeschnitten sind. Dies passt auch zu dem Ergebnis, dass die Themen-Marke Dein.NRW Business nur zweimal genannt wird.

Im Zusammenhang mit den Themen-Marken stehen auch die **Erlebniswelten**. Diese sind zum einen die eher städtisch geprägte Erlebniswelt mit den Kompetenzthemen „Stadt & Event & Entertainment“ und zum anderen die eher ländlich geprägte Erlebniswelt mit den Potenzialthemen „Natur & Aktiv“. Die eher ländlich geprägte Erlebniswelt wird dabei von 21 Vorhaben adressiert, was dem Fokus auf die entsprechenden Themen-Marken und auch Zielgruppen entspricht. Die städtisch geprägte Erlebniswelt wird hingegen nur von zwei Vorhaben explizit erwähnt. 28 Vorhaben nehmen keine klare Zuordnung vor.

Neben den Zielgruppen, Themen-Marken und Erlebniswelten stellt die **Barrierefreiheit** eine zentrale Querschnittsaufgabe für die Entwicklung des Tourismus und der Produktmarken dar. Aus diesem Grund ist von Interesse, inwieweit das Thema in den Vorhaben explizit aufgegriffen wird. In 32 Projektanträgen wurde zum Thema Barrierefreiheit Stellung genommen, bei den anderen Vorhaben konnte auf Angaben in den Projektskizzen zurückgegriffen werden.¹²⁹ Bei der Mehrzahl der Vorhaben¹³⁰ wird das Thema Barrierefreiheit nicht nur genannt, sondern es wird auch beschrieben, in welcher Weise auf die Barrierefreiheit geachtet bzw. diese hergestellt werden soll. Genannt werden barrierefreie Infrastrukturen wie Wege¹³¹, Einrichtungen¹³² oder Aufenthalts- und Erlebnisorte im Freien¹³³ aber auch Angebote wie Touren oder Besichtigungen¹³⁴. Hinzu kommen barrierefreie Informations- und Kommunikationsformate sowohl in analoger¹³⁵ als auch digitaler Form¹³⁶ sowie die Nutzung von Zertifizierungen, wie z.B. Reisen für Alle¹³⁷. Die Ergebnisse zeigen, dass die Querschnittsaufgabe ernst genommen wird und das Thema Barrierefreiheit in den Vorhaben fest verankert ist. So greifen auch solche Vorhaben, die die Entwicklung z.B. barrierefreier Angebote nicht explizit zum Ziel haben, das Thema auf und berücksichtigen es bei der Umsetzung.

Die Auswertung der Soll-Situation zeigt, dass der Masterplan und dessen Fortschreibung bei der Vorhabenentwicklung eine gute Orientierung geben. Alle Zielgruppen und Themen-Marken sollen durch die Vorhaben bedient werden. Die mit der Fortschreibung neu eingeführte Produktmarke Dein NRW.Natur nimmt dabei in der aktuellen Förderperiode gemessen an der Zahl der Vorhaben einen besonders hohen Stellenwert ein. Aber auch das Thema Barrierefreiheit wird als Querschnittsaufgabe konsequent in allen Vorhaben mitgedacht – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Mit Blick auf die Ergebnisse zur 1. Evaluierungsfrage wird zudem deutlich, dass auch die weiteren Schwerpunkte des Masterplans bei den Vorhaben berücksichtigt werden. So sind z.B. Schulungen zur Förderung der Service- und Produktqualität angedacht.

¹²⁹ Im Rahmen der Projektbewerbung wurde die Barrierefreiheit explizit abgefragt.

¹³⁰ Ungeachtet ob im Antrag oder in der Projektskizze

¹³¹ 11 Nennungen

¹³² 9 Nennungen

¹³³ 8 Nennungen

¹³⁴ 5 Nennungen

¹³⁵ 3 Nennungen

¹³⁶ 8 Nennungen

¹³⁷ 3 Nennungen

4. Evaluierungsfrage: Welchen Beitrag leisten die Maßnahmen zur Erreichung der Querschnittsziele?

Neben den Effekten und Auswirkungen auf KMU, Regionen und das Land NRW sollen die bewilligten Vorhaben auch zur Umsetzung der Querschnittsziele beitragen. Im Rahmen dieser bereichsübergreifenden Grundsätze sollen zum einen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung und zum anderen Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie Gleichstellung von Männern und Frauen beachtet werden – wobei es bei den letzten beiden Zielen inhaltliche Überschneidungen gibt. Die Querschnittsziele bedürfen der weiteren inhaltlichen Ausführung, um sie für die Auswertung bewertbar zu machen.

Für den Bereich der **nachhaltigen Entwicklung** weist das OP EFRE NRW 2014-2020 insbesondere auf folgende drei Aspekte für die Förderwürdigkeit von Vorhaben hin.¹³⁸ Das Vorhaben

- verbindet in angemessener Weise ökologische Verantwortung und ökonomische Vernunft mit sozialer Gerechtigkeit,
- trägt zum Umweltschutz und zur Schonung von Ressourcen bei und/oder
- berücksichtigt die ökonomische Nachhaltigkeit. Hierzu gehört auch, dass die Finanzierbarkeit von Folgekosten unabhängig von Fördermitteln sichergestellt sein muss und dem Land NRW keine Folgekosten entstehen.

Die Berücksichtigung der **Gleichstellung von Männern und Frauen** soll insbesondere durch die Integration folgender Aspekte in die Vorhaben gewährleistet werden:¹³⁹

- stärkere Öffnung des Arbeitsmarktes für Frauen (z.B. Erhöhung der Quote selbständiger Frauen, Erhöhung der Quote von Ingenieurinnen und Frauen in Informations- und Kommunikationstechnologien) und/oder
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. Teilzeitbeschäftigungen, flexible Arbeitszeiten)

Für alle Vorhaben, die im Zuge des OP EFRE NRW 2014-2020 gefördert werden, gilt, dass sie die Grundsätze der **Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung** erfüllen müssen.¹⁴⁰ Dies ist gewährleistet, wenn

- durch das Vorhaben Menschen weder aufgrund des Geschlechts, unterschiedlicher Hautfarbe, ethnischer Herkunft, Religion noch aufgrund der Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung diskriminiert werden,
- das Vorhaben die Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund ermöglicht und/oder
- das Vorhaben die Integration und Teilhabe von Menschen mit Behinderung ermöglicht und die Herstellung von Barrierefreiheit fördert.

Die Querschnittsziele „Nachhaltigkeit, Nichtdiskriminierung und Gleichstellung“ sind Fördervoraussetzungen, so dass eine Nichterwähnung im Rahmen des Auswahlprozesses zum Ausschluss der Genehmigung führen musste. Damit mussten alle Vorhaben diese Grundsätze entweder im Antrag oder zumindest in der Projektskizze erwähnt haben. Auf dieser Grundlage wird die Soll-Situation ausgewertet.

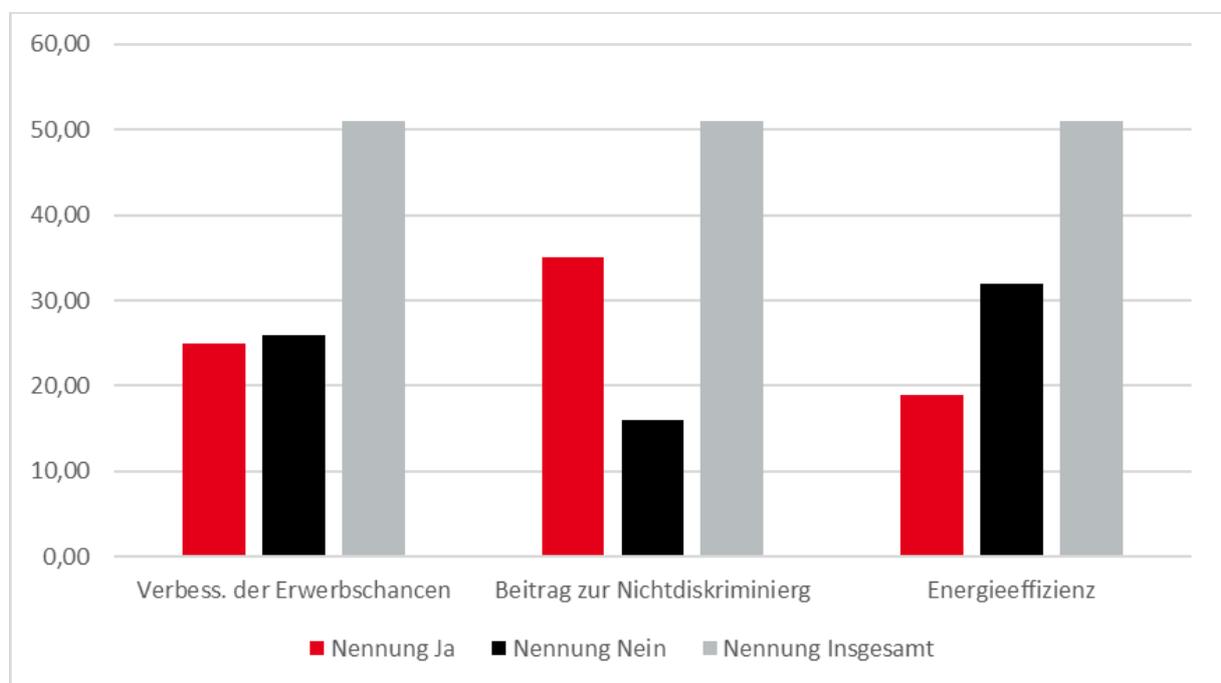
¹³⁸ OP EFRE NRW 2014-2020, S. 110f

¹³⁹ OP EFRE NRW 2014-2020, S. 113

¹⁴⁰ OP EFRE NRW 2014-2020, S. 112

Zur Darstellung der Soll-Situation wird zunächst auf BISAM 2020-EFRE zurückgegriffen, deren Daten auf den Angaben in den Monitoring-Bögen (ex-ante) der Antragsteller aufbauen.¹⁴¹ Die Auswertung der Vorhaben der Maßnahme Erlebnis.NRW zeigt, dass mehr als 35 Vorhaben zur Nichtdiskriminierung und 25 Vorhaben zur Gleichstellung vor allem mit Blick auf die Verbesserung der Erwerbschancen für Frauen beitragen sollen. Angaben zum Querschnittsziel Nachhaltige Entwicklung sind in BISAM 2020-EFRE zwar nicht enthalten, aber es wird der Beitrag zur Energieeffizienz aufgeführt, der dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung inhaltlich zum Teil zugeordnet werden kann. Nach Angaben der Antragstellenden sollen 19 Vorhaben zur Energieeffizienz beitragen.

Abbildung 15: Beitrag zu den Querschnittszielen



Quelle: SPRINT auf Grundlage BISAM 2020-EFRE mit Stand vom 31.12.2018 (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

Auch für die Vorhaben der Regionale 2016 liegen hierzu Angaben vor. Demnach tragen sechs Vorhaben zu dem Ziel der Verbesserung der Erwerbchancen von Frauen bei, fünf Vorhaben leisten einen Beitrag zur Nichtdiskriminierung und vier zur Energieeffizienz.

Weitere und umfassendere Auskünfte zu den zuvor genannten Aspekten der Querschnittsziele ermöglicht eine textliche Auswertung der Anträge und Projektskizzen der Vorhaben im Rahmen von Erlebnis.NRW.

¹⁴¹ Die Fragen sind:

- Leistet das Vorhaben einen besonderen Beitrag zur Verbesserung der Erwerbschancen bzw. -situation für Frauen?
- Leistet das Vorhaben einen Beitrag zur Entwicklung oder Anwendung von Produkten, Dienstleistungen oder Verfahren mit höherer Ressourcen- oder Energieeffizienz bzw. von solchen, die auf erneuerbaren Energien basieren?
- Leistet das Vorhaben einen besonderen Beitrag zur Nichtdiskriminierung?

Tabelle 11: Querschnittsziel Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit	Projektantrag	Projektskizze
Nennung des Querschnittsziels Nachhaltigkeit	33	18
Ausrichtung: Ressourcenschonung	22	10
Ausrichtung: Ökonomische Nachhaltigkeit	17	9
Ausrichtung: Ökologische Verantwortung und ökonomische Vernunft	8	7

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektanträge und Projektskizzen (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

Von den insgesamt 52 untersuchten Anträgen und Projektskizzen erwähnen 33 das Ziel der **Nachhaltigkeit** im Antrag, bei den restlichen Vorhaben sind hierzu Aussagen in den Projektskizzen zu finden. Wird untersucht, inwieweit die besonderen Aspekte der Nachhaltigkeit in den einzelnen Vorhaben berücksichtigt werden sollen, liegt der Schwerpunkt eindeutig bei der Ressourcenschonung und der ökologischen Nachhaltigkeit. Für den Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit wird v.a. auf die Finanzierbarkeit nach Auslaufen der Förderung hingewiesen, so dass keine Folgekosten für das Land NRW entstehen. Unabhängig davon fällt auf, dass lediglich in acht Anträgen und sieben Projektskizzen die Themen ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit verbunden werden und der Bereich der sozialen Gerechtigkeit in zwei Vorhaben genannt bzw. näher erläutert wird.¹⁴²

Tabelle 12: Querschnittsziel Gleichstellung von Frauen und Männern

Gleichstellung von Frauen und Männern	Projektantrag	Projektskizze	Keine Angaben
Nennung des Querschnittsziels Gleichstellung	11	36	5
Erläuterungen zum Querschnittsziel Gleichstellung	9	4	32

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektanträge und Projektskizzen (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

Die Berücksichtigung der **Gleichstellung von Frauen und Männern** wird sowohl im Rahmen der Anträge als auch bei den Projektskizzen nur knapp behandelt. So erwähnen elf Vorhaben den Grundsatz der Gleichstellung im Antrag und in fünf Anträgen werden konkrete Erläuterungen zu Maßnahmen der Öffnung des Arbeitsmarktes bzw. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben. In den Projektskizzen findet man zum überwiegenden Teil nur die Angabe „die Gleichstellung wird gewährleistet“ und bei fünf Vorhaben finden sich sowohl in den Anträgen als auch in der Pro-

¹⁴² Vorhaben Römerkanal- wettbewerbsfähig in die Zukunft und Kulturtouristische In Wertsetzung der industriellen Kulturlandschaft.

jektskizze gar keine Aussagen zu diesem Grundsatz. Konkrete Vorstellungen zur aktiven Umsetzung der Öffnung des Arbeitsmarktes finden sich in einem Vorhaben.¹⁴³ Bei den anderen Vorhaben, die den Grundsatz erwähnen, handelt es sich zumeist nur um die Beschreibung des Potenzials an weiblichen Arbeitsplätzen im Tourismus- und Gesundheitsbereich.

Tabelle 13: Querschnittsziel Nichtdiskriminierung

Nichtdiskriminierung	Projektantrag	Projektskizze	Keine Angaben
Nennung des Querschnittsziels Nichtdiskriminierung	21	27	1
Ausrichtung: Integration und Teilhabe von Menschen mit Behinderung	9	4	-
Ausrichtung: Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund	-	2	-

Quelle: SPRINT auf Grundlage der Projektanträge und Projektskizzen (N=52); Angaben in Anzahl der Nennungen

Der Aspekt der **Nichtdiskriminierung** wird in 21 Anträgen und 27 Projektskizzen behandelt, wobei in den Anträgen der Schwerpunkt eindeutig auf der Integration und Teilhabe von Menschen mit Behinderung und der Förderung der Barrierefreiheit liegt. In den Projektskizzen finden sich überwiegend allgemeine Aussagen zur Nichtdiskriminierung. So sind in zwölf Projektskizzen gar keine spezifischen Angaben vorhanden und in acht Projektskizzen nur die allgemeine Angabe, dass durch das Vorhaben Menschen weder aufgrund des Geschlechts, unterschiedlicher Hautfarbe, ethnischer Herkunft, noch der Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung diskriminiert werden. Zwei Vorhaben berücksichtigen die Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund.¹⁴⁴

Der Verpflichtung die Querschnittsziele Nachhaltigkeit, Gleichstellung und Nichtdiskriminierung zu berücksichtigen, kommen die Antragstellenden in ihrer Konzeption nur sehr bedingt nach.¹⁴⁵ Zwar tauchen die Ziele in den Projektanträgen und Projektskizzen auf, werden aber häufig nicht mit konkreten Maßnahmen unterlegt. Gerade für den Bereich der Nachhaltigkeit und noch mehr für den Bereich der Nichtdiskriminierung sind zur tatsächlichen Berücksichtigung und Umsetzung der Querschnittsziele spezifischere und konkretere Aussagen notwendig. Insgesamt entsteht hierdurch der Eindruck, dass die Querschnittsziele als Pflichtaufgabe verstanden werden oder aber die Einschätzung vorherrscht, es bestünde hier kein Handlungsbedarf bzw. man sei hier gut aufgestellt. Diese Einschätzung wird auch durch die Tatsache bekräftigt, dass das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern in fünf Vorhaben gar nicht erwähnt wird.

¹⁴³ Das Vorhaben *NaTourENergie* sieht eine Förderung spezieller Touren für Schülerinnen vor, um den Anteil von Frauen im Bereich der ökologischen Technologien zu erhöhen.

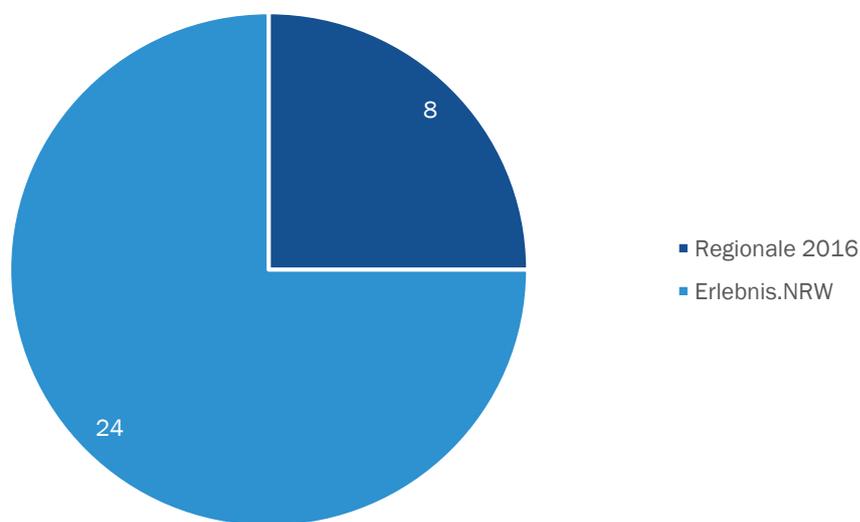
¹⁴⁴ Hierbei handelt es sich um die Vorhaben *Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW* und *Qualifizierungsoffensive: MICE-Markt der Zukunft*.

¹⁴⁵ Die hier betrachteten Vorhaben gehören zu den ersten Aufrufen bzw. Wettbewerben in der Anfangsphase der Förderperiode 2014-2020. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt und alle Bewerbungsformalitäten beachtet wurden. Die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich. Darüber hinaus handelt es sich bei den Angaben um ex-ante Schätzungen noch nicht abgeschlossener Vorhaben.

3.2 Ergebnisse der Online-Befragungen

Der Fragebogen für die **Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger** wurde insgesamt 35-mal abgeschlossen. Nach einer Bereinigung aufgrund falscher und nicht nachvollziehbarer Daten konnten 32 Datensätze in die Auswertung eingehen. Davon entfallen 24 Sätze auf den Projektauftrag Erlebnis.NRW und acht auf die Fördermaßnahme Regionale 2016 (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16: Auswertbare Fragebögen der Online-Befragung



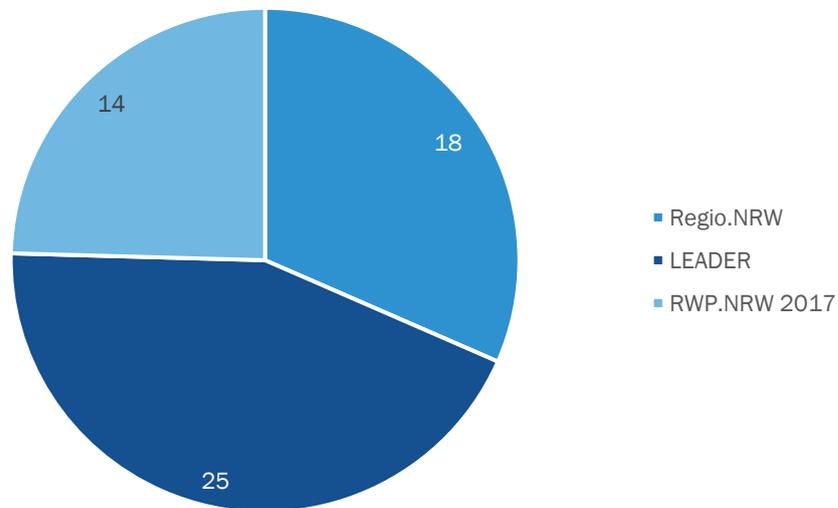
Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung (April/Mai 2019); Angaben in Anzahl der Fragebögen

Dies entspricht im Falle des Projektauftrags Erlebnis.NRW einer Rücklaufquote von 47% und im Falle der Regionale 2016 einer Rücklaufquote von 44%. Mit diesen 32 Vorhaben liegt eine gute Datengrundlage vor, um die Evaluierungsfragen zur Ist-Situation beantworten zu können. Aufgrund der niedrigen Fallzahlen zur Regionale 2016 werden die Ergebnisse der Online-Befragung bis auf die Aspekte „Bekanntheit des Förderprogramms“ und „Vorhabeneinbindung“ unabhängig von der Art der Fördermaßnahme (Erlebnis.NRW, Regionale 2016) übergreifend ausgewertet und dargestellt.

Der Fragebogen für die **KMU** wurde insgesamt 194-mal aufgerufen. 81 KMU haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt, was ebenfalls eine gute Datengrundlage darstellt. Diese 81 Datensätze stellen die Grundlage für die Beantwortung der Evaluierungsfragen aus Sicht der Unternehmen dar.

50% der antwortenden Unternehmen kennen das OP EFRE NRW 2014-2020. 34 Unternehmen kennen zudem den Projektauftrag Erlebnis.NRW und 26 die Regionale 2016. Fast die Hälfte der Unternehmen kennen darüber hinaus weitere Programme im Bereich der Tourismusförderung (siehe Abbildung 17), die übrigen Unternehmen kennen diese nach eigenen Angaben nicht.

Abbildung 17: Bekanntheit weiterer Förderprogramme im Tourismus

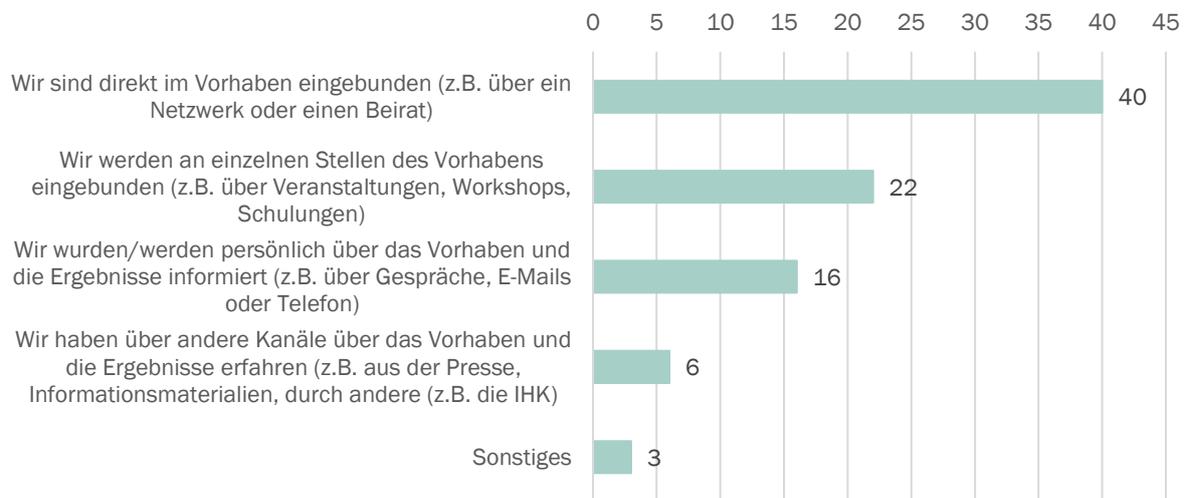


Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung KMU (April/Mai 2019) (n=81); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich

Von den 81 KMU sind 46 KMU in Vorhaben des Projektauftrags Erlebnis.NRW eingebunden, vier in Vorhaben der Regionale 2016. Die übrigen Befragten konnten sich keinem konkreten Vorhaben zuordnen. Dies kann beispielweise dadurch begründet sein, dass dieses KMU z.B. über eine Schulung oder ein Netzwerk in ein Vorhaben eingebunden ist, den konkreten Titel des Vorhabens jedoch nicht kennt. Da die Befragung über die zuständigen Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger an die Unternehmen weitergeleitet wurde und hier der direkte Kontakt bzw. Bezugspunkt für die Unternehmen besteht, kann diese Interpretation als plausibel angenommen werden. Von den 46 in Vorhaben des Projektauftrags Erlebnis NRW eingebundenen KMU sind 29 in einem Vorhaben, neun KMU in zwei und fünf KMU in drei Vorhaben eingebunden. Drei weitere KMU geben an in mehr als drei Vorhaben eingebunden zu sein. Im Falle der Regionale 2016 sind die KMU jeweils nur in einem Vorhaben eingebunden.

Die KMU sind, wie die Abbildung 18 zeigt, auf unterschiedliche Art und Weise in die Vorhaben eingebunden. Der Großteil der KMU (40) ist direkt in das Vorhaben eingebunden, z.B. über ein Netzwerk oder wird zu bestimmten Zeitpunkten (22) beteiligt. Dies spiegelt aktive Formen der Einbindung wider, die verdeutlichen, dass die Unternehmen über die Vorhaben informiert sind und dementsprechend gute Informationen geben können.

Abbildung 18: Formen der Einbindung der KMU



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung KMU (April/Mai 2019) (n=81); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich

Im Folgenden werden die untersuchungsleitenden Evaluierungsfragen mit Hilfe der in Kapitel 1 vorgenommenen Operationalisierung und den hierzu entwickelten Indikatoren ausgewertet.

1. Evaluierungsfrage: Welche Auswirkungen der Förderung sind bei den betroffenen KMU zu beobachten? Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU?

Wie oben dargestellt erfolgte die Auswertung der Soll-Analyse anhand der Angaben der Antragstellenden in den Antragsunterlagen. Betrachtet wurden für die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit die Zahlen zu den durch die Vorhaben voraussichtlich direkt und indirekt profitierenden Unternehmen sowie zu den entstehenden Arbeitsplätzen.

Die **Soll-Analyse** kam zu dem Ergebnis, dass von der Umsetzung der Vorhaben 7.139 KMU direkt¹⁴⁶ und 64.885 KMU indirekt¹⁴⁷ profitieren sollen. Bei diesen hohen Zahlen ist von einer großen Bandbreite verschiedener Unternehmen und Branchen auszugehen und auch von Mehrfachzählungen, da zahlreiche Vorhaben auf die gleichen KMU bzw. gleichen Regionen zielen. Auch fällt die große Schwankungsbreite zwischen den Angaben verschiedener Vorhabenträgerinnen und -träger auf. Diese könnten sowohl durch unterschiedliche räumliche Ausdehnung der Vorhaben, aber auch mehr oder weniger konservatives Vorgehen bei der Errechnung der Angaben begründet sein.

„Betroffene/Profitierende“ KMU

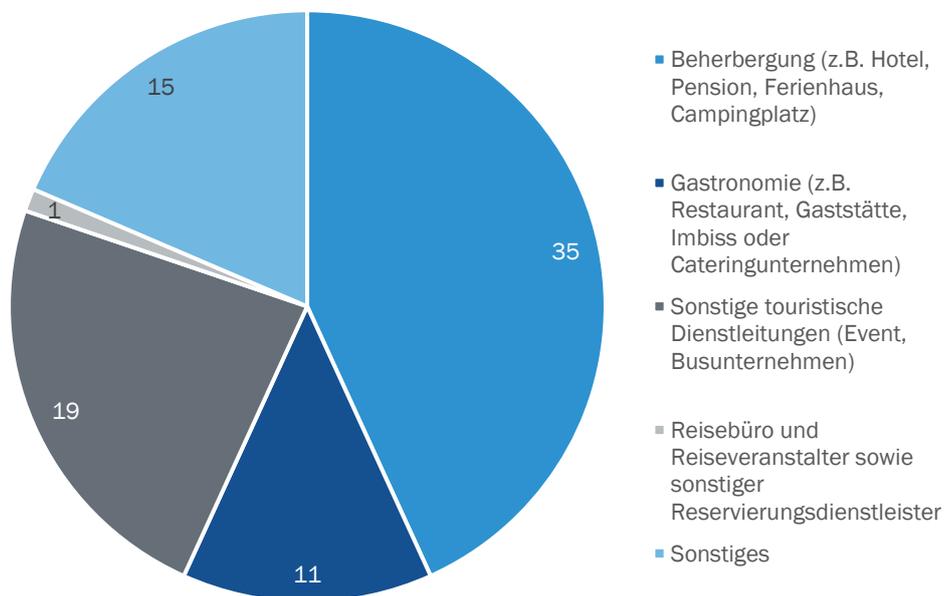
Mit der Online-Befragung im Rahmen der Analyse der **Ist-Situation** wurden die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger erneut gefragt, wie viele Unternehmen profitieren. Dabei wurde allerdings nur nach den direkt betroffenen Unternehmen gefragt, da aus Sicht der Evaluation eine

¹⁴⁶ Im Schnitt ca. 140 KMU pro Vorhaben, wobei der Median bei 25 liegt. Zwölf Vorhaben haben zudem „0“ angegeben.

¹⁴⁷ Im Schnitt 1.272 KMU pro Vorhaben, wobei der Median bei 100 liegt. Acht Vorhaben haben zudem „0“ angegeben.

Schätzung über indirekt betroffene Unternehmen nicht aussagekräftig ist. Diese aktuelleren Angaben zeichnen dabei ein im Gegensatz zur Soll-Analyse verändertes Bild. Die Bandbreite der Antworten reicht hier von 0 bis 100 direkt profitierenden Unternehmen, ein großer Unterschied zu den Spannweiten 0 bis 4.000 aus der Analyse der Soll-Situation.¹⁴⁸ Der Mittelwert liegt damit bei 25 KMU pro Vorhaben, der sich auch entsprechend ebenfalls von den durchschnittlich 137 KMU der Angaben aus den Antragsunterlagen Erlebnis.NRW bzw. 40 KMU aus den Anträgen zur Regionale 2016 unterscheidet. Es ist hier jedoch zu berücksichtigen, dass sich jeweils nur die Hälfte der Vorhaben an der Befragung beteiligt haben. Gerade aufgrund der großen Unterschiede in den Angaben der Befragten kann dies zu erheblichen Verzerrungen der Ergebnisse führen.

Abbildung 19: Branchen direkt betroffener KMU



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung KMU (April/Mai 2019) (n=81); Angaben in Anzahl der Nennungen

Weitere Informationen zu den betroffenen KMU z.B. zu den **Branchen oder der Unternehmensgröße** konnten in der **Soll-Analyse** nur eingeschränkt erhoben werden. So lieferten die Ausführungen der Projektskizzen und Anträge nur vereinzelt Hinweise z.B. auf die Branchen. Mit der Befragung von KMU in der **Ist-Analyse**, die direkt von Vorhaben betroffenen sind, konnten hierzu konkretere Informationen erhoben werden.¹⁴⁹ So entstammen die an der Befragung teilnehmenden KMU fast ausschließlich der Tourismusbranche, vornehmlich dem Bereich der Beherbergung (z.B. Hotels, Pension, Ferienhaus, Campingplatz) sowie der Gruppe Reisebüros bzw. Reiseveranstalterinnen und -veranstalter. Unter der Antwortmöglichkeit „Sonstige“ wurden z.B. Unternehmen aus

¹⁴⁸ Die hier betrachteten Vorhaben gehören zu den ersten Aufrufen bzw. Wettbewerben in der Anfangsphase der Förderperiode 2014-2020. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt und alle Bewerbungsformalitäten beachtet wurden. Die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich. Darüber hinaus handelt es sich bei den Angaben um ex-ante Schätzungen noch nicht abgeschlossener Vorhaben.

¹⁴⁹ Die Angaben zu „Sonstiges“ wurden sofern möglich, den vorgegebenen Kategorien nachträglich zugeordnet. Dies wurde in 15 Fällen durchgeführt.

dem Bereich Gesundheit oder der touristischen Infrastruktur (z.B. ÖPNV oder Vermarktungsgesellschaft der Stadt) genannt (siehe Abbildung 19). Unternehmen aus der in der Soll-Analyse intendierten Branche „Einzelhandel“ wurden in der Befragung nicht genannt. Dies unterstreicht die Einschätzung, dass diese Branche eher indirekt von den Vorhaben profitiert, z.B. dadurch, dass mehr Gäste in die Destinationen kommen.

Bei den betroffenen Unternehmen, die an der Befragung teilnehmen, handelt es sich vornehmlich um Kleinunternehmen. 41 der KMU, und damit die Hälfte der Unternehmen, verfügen über nicht mehr als zehn Mitarbeitende und sind somit den Kleinunternehmen zuzuordnen, gefolgt von Kleinunternehmen mit 10 bis 50 Mitarbeitenden (26 Nennungen). Damit profitieren vor allem kleine und sehr kleine Unternehmen von den Maßnahmen der Tourismusförderung.

Neben den Informationen zu den KMU selbst lässt sich mit Hilfe der Antworten der Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger auch die Frage beantworten, **wie und mit welchen Maßnahmen diese Unternehmen in die Vorhaben eingebunden werden (sollen)**. Im Rahmen der **Soll-Analyse** wurden vier Maßnahmengruppen kategorisiert, wie Unternehmen in die Vorhaben eingebunden werden sollen. Dazu gehören

- Die **Beratung, Information und/oder Sensibilisierung von KMU** vor allem zum Ende eines Vorhabens.¹⁵⁰
- Die **Gründung von und/oder der Ausbau bestehender Netzwerke** z.B. zur gemeinsamen Angebotserstellung, zur Entwicklung neuer Vertriebskonzepte oder zum informellen Wissensaustausch.¹⁵¹
- Konkrete **Schulungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen**, die zum Ende des Vorhabens entwickelt und angeboten werden sollen.¹⁵²
- Eine **aktive Beteiligung an dem Vorhaben, z.B.** in Form eines Beirats, eines runden Tisches oder eines Think Tank (Expertenkreis)¹⁵³ und zum anderen mit Hilfe eines Wettbewerbs bzw. Mikropreis¹⁵⁴.

Lag der Schwerpunkt der Maßnahmen nach Angaben aus den Anträgen (Soll-Analyse) vor allem auf den Beratungs- und Informationsangeboten, zeigen die Ergebnisse der **Ist-Analyse**, dass auch Maßnahmen zur Vernetzung und Kooperation vielfach eingesetzt werden. Ein großer Teil (37%) der antwortenden Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger gibt an, dass Unternehmen durch das Vorhaben vernetzt bzw. in bestehende Netzwerke eingebunden werden (siehe Abbildung 20). Dies zeigt, dass auch die mit der Tourismusförderung gewünschte Vernetzung der KMU erfolgt. Aber auch der relativ hohe Anteil von Qualifizierungs- und Informationsmaßnahmen (17%) zeigt, wie die Ergebnisse der Vorhaben an betroffene KMU vermittelt werden, um zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU beizutragen.

¹⁵⁰ 16 Nennungen

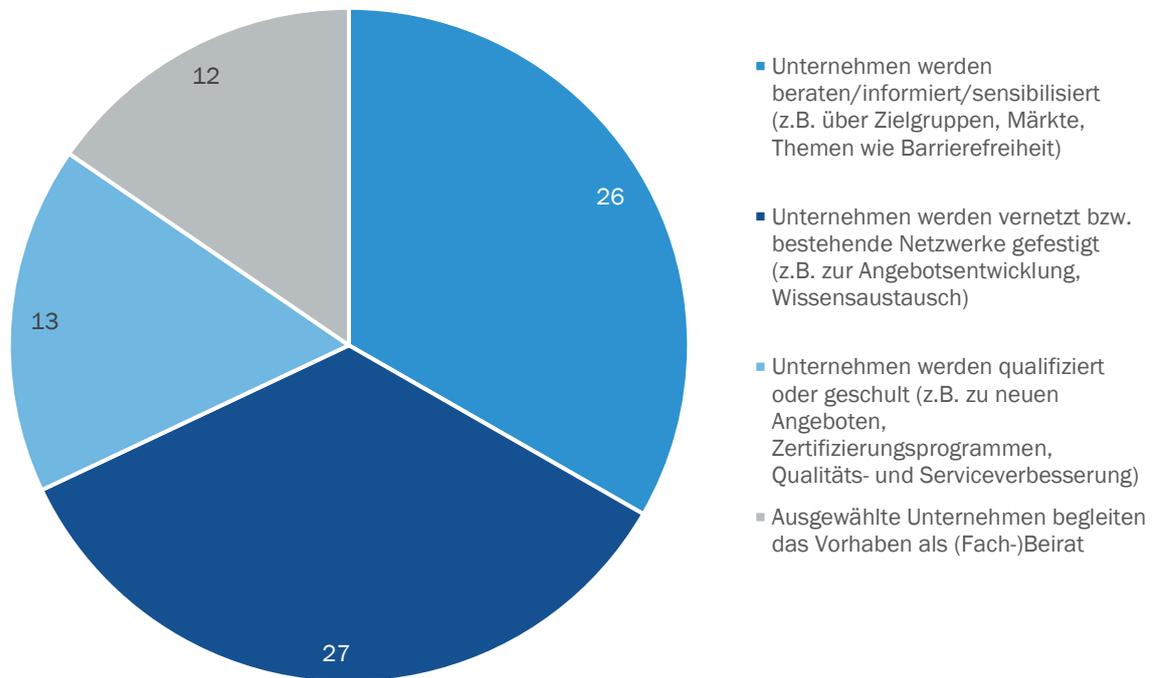
¹⁵¹ 9 Nennungen

¹⁵² 9 Nennungen

¹⁵³ 3 Nennungen

¹⁵⁴ 3 Nennungen

Abbildung 20: Formen der Einbindung direkt betroffener KMU



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung der Zuwendungsträger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich

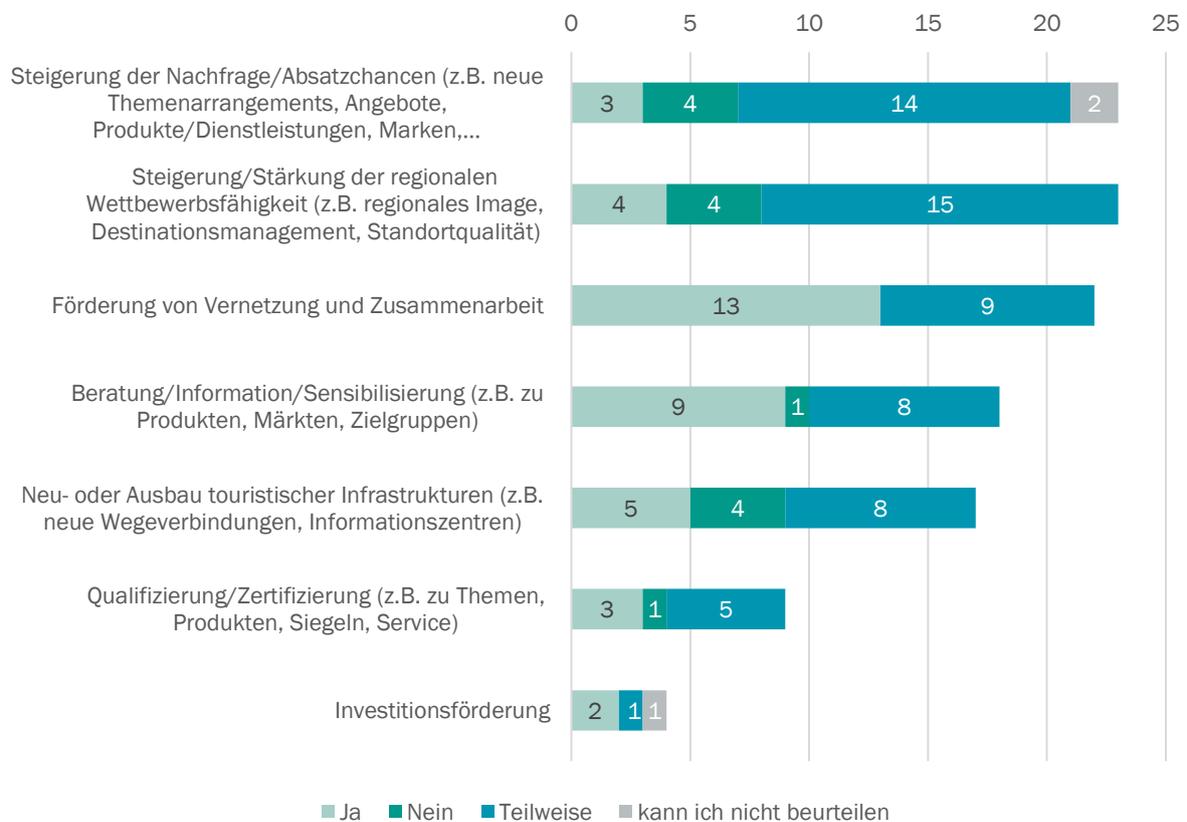
Insgesamt wird deutlich, dass die Antragstellenden sowohl aktive als auch passive Formen der Einbindung wählen. Dieser Aspekt dürfte bei der abschließenden Frage zu den Auswirkungen der Tourismusförderung auf Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. In welcher Weise die Form der Einbindung – aktiv oder passiv – die Auswirkungen auf die KMU beeinflusst, wird vor allem in den anstehenden Fallstudien untersucht.

Beiträge der bewilligten Vorhaben zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU

Für die anvisierten Beiträge und Auswirkungen auf die Unternehmen zeigt die Analyse der **Soll-Situation** einen deutlichen Fokus auf die Entwicklung bzw. Anpassung neuer Produkte, Angebote und Dienstleistungen sowie die Steigerung der Servicequalität. Beides soll zu Umsatz- und Absatzsteigerungen sowie dementsprechend zu Gewinnsteigerungen führen. Aber auch die Förderung von Vernetzung sowie die damit verbundenen Effekte sollen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern. Die Steigerung der Bekanntheit von Unternehmen z.B. durch bessere Vermarktung spielte in der Soll-Analyse nur eine untergeordnete Rolle.

Mit der Online-Befragung sowohl der Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger als auch der KMU kann nun die **Ist-Situation** zum Zeitpunkt der Erhebung erfasst werden. Die Ergebnisse bilden ausschnittsweise ab, wie die Vorhaben tatsächlich bisher zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen und sich diese bereits bei den Unternehmen auswirken. In beiden Fragebögen wurde gezielt danach gefragt, welche Beiträge bzw. Auswirkungen mit dem geförderten Vorhaben verbunden sind und ob diese bereits eingetroffen sind.

Abbildung 21: Beiträge der Vorhaben zur Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht der Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger



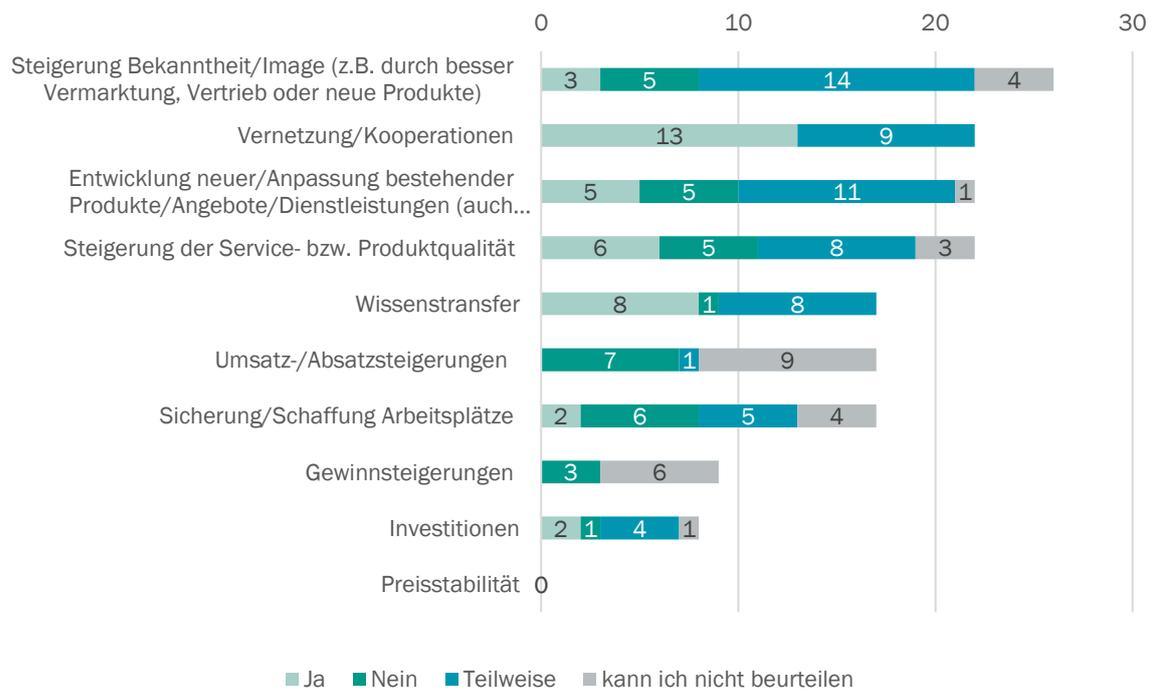
Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung der Zuwendungsträger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich

Der Großteil der antwortenden Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger sieht in der Steigerung der Nachfrage/Absatzchancen sowie der Steigerung/Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit einen Beitrag, die Wettbewerbsfähigkeit der KMU durch die Vorhaben zu steigern. Dies betrifft also vor allem die Rahmenbedingungen der betroffenen KMU. Die Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit wird dabei im Gegensatz zur Soll-Situation wesentlich stärker akzentuiert. Für beide Fälle / Antwortmöglichkeiten geben die meisten Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger an, dass diese Beiträge erst teilweise eingetreten sind. Gefragt nach einer zeitlichen Einschätzung für das Eintreffen der angestrebten Wirkungen geben diese an, dass diese noch während der weiteren Umsetzung wie geplant bzw. spätestens zum Vorhabenende eintreten werden.

Die Förderung von Vernetzung und Zusammenarbeit wird von den meisten Zuwendungsempfängerinnen und -empfängern hingegen als bereits eingetreten bewertet. Dass die Vorhaben über eine Qualifizierung bzw. Zertifizierung oder auch eine Investitionsförderung zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen, wird hingegen von den wenigsten Befragten gesehen. Gerade die geringe Zustimmung zum Beitrag der Qualifizierung und Zertifizierung überrascht, sollen Qualifizierungs- und Schulungsprogramme doch in hohem Maße dazu genutzt werden, um Unternehmen einzubinden.

Neben den Beiträgen der Vorhaben zur Wettbewerbsfähigkeit wurden die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger auch gefragt, wie und wann sich die Beiträge der Vorhaben bei den Unternehmen konkret auswirken (siehe Abbildung 22).

Abbildung 22: Auswirkungen der Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht der Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger

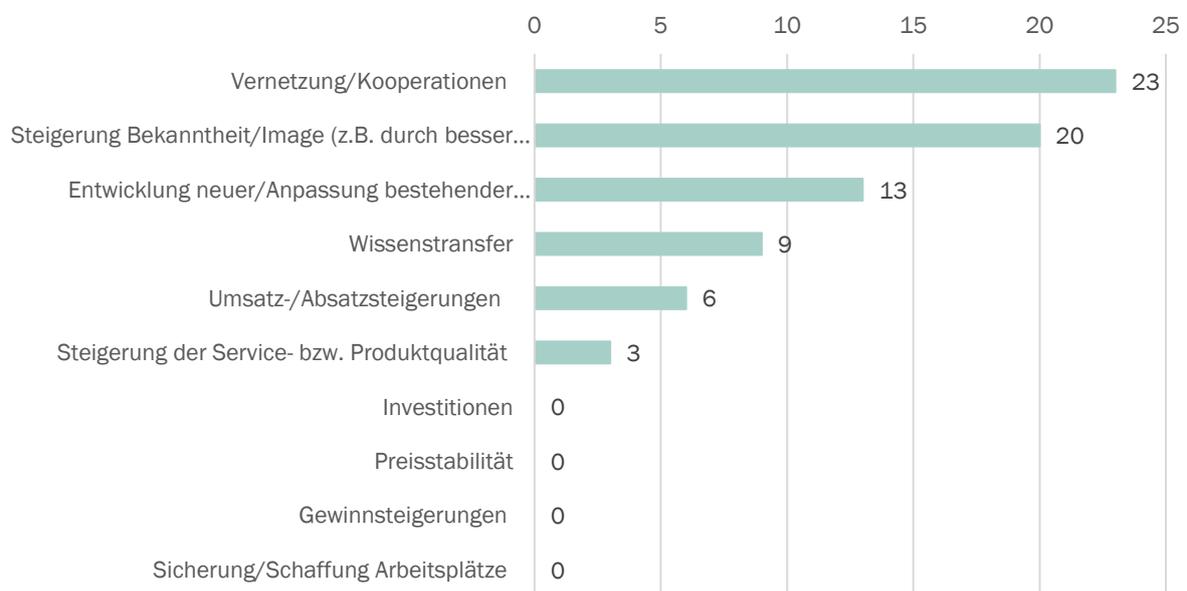


Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung der Zuwendungsträger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich

Die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens wird hier am häufigsten genannt, gefolgt von erwarteten Wirkungen wie Vernetzung und Kooperationen, vertriebliche Entwicklung bzw. Anpassung oder eine gesteigerte Service- bzw. Produktqualität. Während die Befragten auch hier erwarten, dass die Vernetzung oder Kooperation bereits eingetreten bzw. zumindest teilweise eingetreten ist, stellt sich dies bei den übrigen Effekten anders dar. Hier geht der Großteil der Befragten davon aus, dass diese bisher noch nicht bzw. nur teilweise eingetreten sind. Insgesamt selten genannt werden Wirkungen, wie z.B. Umsatz- und Absatz- sowie Gewinnsteigerung eingeschätzt, wobei hier verhältnismäßig häufig angegeben wird, deren Eintritt könne nicht beurteilt werden. Es ist davon auszugehen, dass sich ein größerer Anteil derjenigen Befragten, die hier gar nicht antworten, dieser Einschätzung „kann ich nicht beurteilen“ anschließen würde.

Die Fragen zu den Auswirkungen wurden auch durch die KMU beantwortet. Auch diese wurden nach den Effekten der Tourismusförderung bzw. der Vorhaben auf ihr Unternehmen gefragt. Die Frage wurde ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten gestellt. Die offenen Antworten wurden nachträglich den in Abbildung 22 genannten Kategorien zugeordnet (siehe Abbildung 23).

Abbildung 23: Auswirkungen der Vorhaben aus Sicht der Unternehmen



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung KMU (April/Mai 2019) (n=81); Angaben in Anzahl der Nennungen; Clusterung der qualitativen Antworten

Auch die Unternehmen sehen den Schwerpunkt der Effekte bei der Vernetzung und Kooperation sowie der Steigerung der Bekanntheit bzw. des Images. Diese Effekte sind vor allem durch die mit den Vorhaben verbundenen Marketingmaßnahmen (z.B. Online-Portale oder Kataloge) erfolgt, die bei acht Unternehmen nach eigenen Angaben auch zu mehr Gästen geführt haben. Ein kleiner Teil der KMU sieht zudem Umsatz- und Absatzsteigerungen, wobei Gewinnsteigerungen nicht explizit genannt werden. Auch die Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen wird nicht genannt. Dieser Punkt wird auch noch einmal in der folgenden 2. Evaluierungsfrage eine Rolle spielen. Fünf Unternehmen geben zudem an, dass sie durch die Vorhaben keine Effekte bemerkt haben, für weitere drei sind diese (noch) nicht messbar.

2. Evaluierungsfrage: Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt?

Die zweite Evaluierungsfrage richtet sich an die Effekte der Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt. Als Indikatoren zur Messung der Effekte wurden in der ToC u.a. die räumliche Verteilung und Ausbreitung der Tourismusförderung sowie die Beiträge der Vorhaben zu regionalen Entwicklungsstrategien bzw. regionalen Tourismuskonzeptionen genannt. Letztere wurden bereits im Rahmen der Soll-Analyse untersucht, da hierzu bereits in den Anträgen Angaben gemacht werden mussten. Mit den Ergebnissen der Online-Befragung können weitere Teilantworten zu dieser Frage geliefert werden. So wurden die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger gefragt, inwieweit sich ihr Vorhaben auf den Tourismussektor in NRW auswirkt und welches Steigerungspotenzial das Vorhaben hinsichtlich der Gästeankünfte hat.

Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Für die Einschätzung des Beitrags der Förderung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist im Rahmen des OP EFRE NRW 2014-2020 der Ergebnisindikator „Anzahl der Gästeankünfte in NRW“ vorgesehen. Wie oben bereits dargestellt, wurde der Zielwert für 2023 bereits 2018 übertroffen. Seit 2013 ist eine kontinuierliche Steigerung zu beobachten (siehe Tabelle 14).

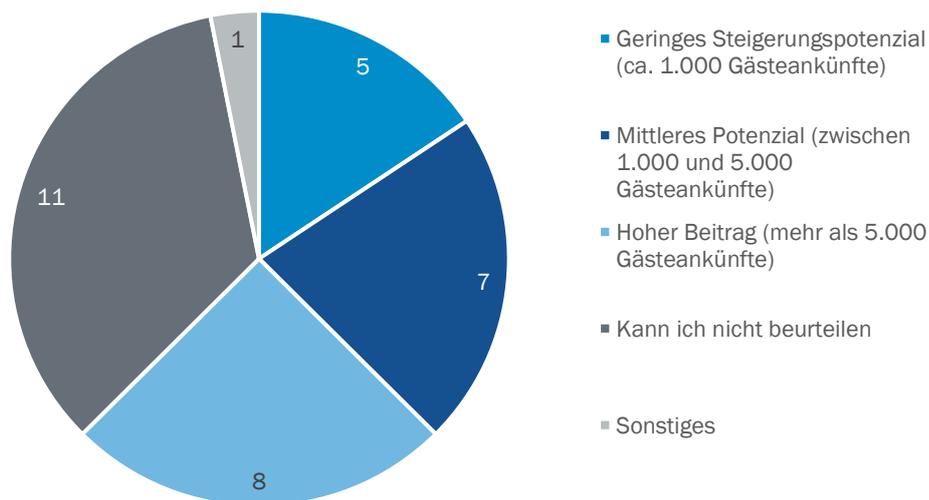
Tabelle 14: Ergebnisindikator Anzahl der Gästeankünfte

Ergebnisindikator	Basiswert 2013	2014	2015	2016	2017	2018	Zielwert 2023	Diff.
Anzahl der Gästeankünfte in NRW (in Mio.)	20,37	21,23	21,71	22,15	23,28	23,70	23,40	+0,3

Quelle: IT.NRW (abgerufen am 05.01.2020)

Welchen Beitrag die Tourismusförderung des OP EFRE NRW 2014-2020 auf diese Entwicklung hat, ist schwer zu ermitteln, denn die aufgezeigte Entwicklung im Tourismussektor wird maßgeblich auch von weiteren programmexternen Faktoren (wie z.B. schlechtes oder gutes Wetter, besonderes Veranstaltungsjahre) beeinflusst. Dennoch wurden die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger innerhalb der Befragung gebeten, den Beitrag ihres Vorhabens einzuschätzen (siehe Abbildung 24).

Abbildung 24: Beitrag zu den Gästeankünften



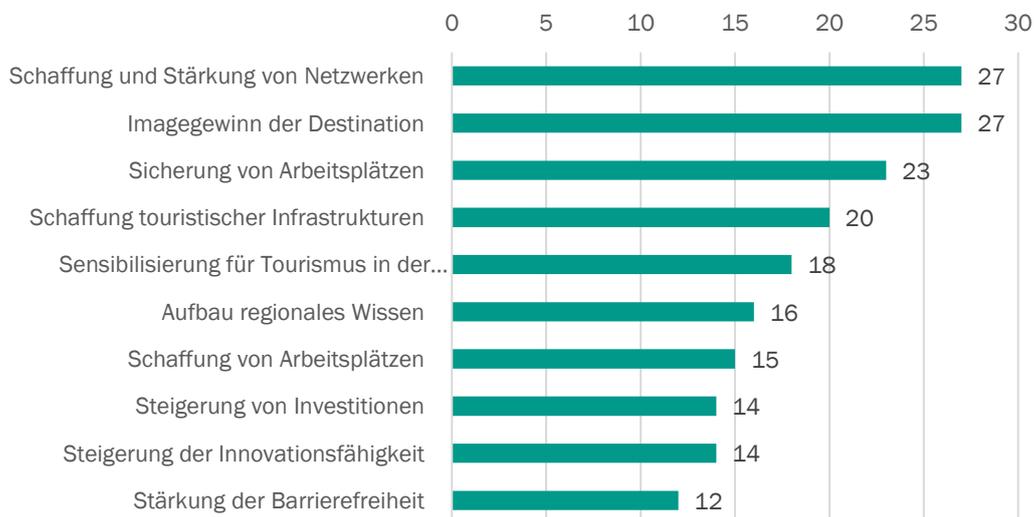
Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung der Zuwendungsträger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen

Demnach sehen der Großteil der antwortenden Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger einen mittleren bis hohen Beitrag ihres Vorhabens zur Entwicklung der Gästeankünfte. Addiert man diese angegebenen Steigerungspotenziale auf, so ergibt sich ein vorsichtig geschätzter Beitrag von 66.000 Gästeankünfte durch die Vorhaben, die hier Angaben machen. Rechnet man dieses Ergebnis auf alle Vorhaben hoch, dann ergibt sich ein potenzieller Beitrag von ca. 140.000 Gästeankünften.¹⁵⁵ Dieser Wert kann nur als Näherungswert betrachtet werden. Die Auswertung der Daten zeigt auch, dass fast ein Drittel der Befragten den Beitrag ihres Vorhabens zur Steigerung der Gästeankünfte nicht einschätzen können oder wollen. Die Fallstudien und die damit verbundene Möglichkeit, die Vorhaben und die dahinterliegenden Wirkungszusammenhänge tiefergehend zu analysieren, werden Antworten auf mögliche Abhängigkeiten liefern können.

Beiträge auf den Tourismussektor in NRW

Aufgrund der Unsicherheiten, die mit dem Ergebnisindikator „Anzahl der Gästeankünfte in NRW“ verbunden sind, wurden in der **Soll-Analyse** zusätzlich die Anzahl der gesicherten und geschaffenen Arbeitsplätze betrachtet. Die Soll-Analyse bildet allerdings lediglich Schätzwerte der Antragstellenden zu den durch ihr Vorhaben voraussichtlich verbundenen, neu geschaffenen Arbeitsplätze ab. Eine quantitative Einschätzung, wie viele Arbeitsplätze durch das Vorhaben bei den KMU tatsächlich entstehen bzw. gesichert werden können, ist zum Zeitpunkt der Evaluierung nicht möglich, der überwiegende Teil der Vorhaben befindet sich noch in der Umsetzung. Aus diesem Grund wurden die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger gefragt, welche Effekte sie von ihrem Vorhaben auf den Tourismussektor im Land erwarten. Dabei spielten auch die Sicherung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen eine Rolle (siehe Abbildung 25).

Abbildung 25: Effekte auf den Tourismussektor aus Sicht der Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich.

¹⁵⁵ Hierzu wurden die prozentualen Anteile der Antworten auf alle Vorhaben hochgerechnet und der mittlere Beitrag (1.000 bis unter 5.000 Gästeankünfte) gemittelt auf 3.000 Gästeankünfte.

Betrachtet man diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der Schwerpunkte der Tourismusförderung Innovation, Netzwerke und Infrastruktur, so findet vor allem die Schaffung und Stärkung von Netzwerken die höchste Zustimmung von fast drei Vierteln der Antwortenden. Auch die Schaffung touristischer Infrastrukturen wird von zwei Dritteln benannt. Dies passt insgesamt zu den Ausrichtungen der Vorhaben auf diese Schwerpunkte. Auffällig ist hier allein die geringe Zustimmung zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Dies könnte damit begründet werden, dass sicherlich ein Großteil der Vorhaben innovative Maßnahmen verfolgen, diese sich aber vor allem auf die Entwicklung neuer Produkte, Angebote oder Marketingmaßnahmen beziehen und nicht auf die grundsätzliche Steigerung der Innovationsfähigkeit touristischer Leistungserbringender wie z.B. im Vorhaben „Innovationswerkstätten“. Die Tatsache, dass in diesem Maßnahmenbereich eher „neue“ Marketingmaßnahmen im Vordergrund stehen, könnte sich z.B. auch in der hohen Zustimmung zur Imagesteigerung ausdrücken, einer Folge dieser Vorhaben. Was die wirtschaftlichen Effekte betrifft, so sehen die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger eher einen Beitrag zur Sicherung von Arbeitsplätzen als zur Schaffung neuer Arbeitsplätze (siehe oben). Die Steigerung von Investitionen wird nur von einem Drittel der Befragten gesehen. Auffällig ist zudem die niedrige Zustimmung zur Stärkung der Barrierefreiheit (ca. ein Drittel der Befragten), liegt darauf doch ein Schwerpunkt im Masterplan Tourismus, der auch durch die Soll-Analyse auf Grundlage der Anträge bestätigt wurde und als gut umgesetzt erschien. Die sich hier abbildenden Ergebnisse stellen das positive Ergebnis der Soll-Analyse in Frage.¹⁵⁶

3. Evaluierungsfrage: Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplans?

Die 3. Evaluierungsfrage bezieht sich auf den Beitrag der Vorhaben zur Umsetzung des Masterplans Tourismus NRW bzw. seiner Fortschreibung. Der Masterplan und seine Fortschreibung stellen den zentralen Orientierungsmaßstab für die Auswahl der Vorhaben dar und waren im Rahmen des Projektauftrags Erlebnis.NRW neben dem Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines der Hauptkriterien zur Vorhabenauswahl. So wurde erwartet, dass die Vorhaben auf die beschriebenen Zielgruppen, das Themen-Zielgruppenkonzept sowie die Erlebniswelten des Masterplans¹⁵⁷ zugeschnitten sind. Darüber hinaus sollten mit den Vorhaben die Querschnittsziele, wie z.B. die Stärkung der Barrierefreiheit adressiert werden.¹⁵⁸

Aus diesem Grund wurde der Beitrag der Vorhaben nicht nur im Rahmen der Soll-Analyse untersucht, auch die befragten Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger sollten darüber Auskunft geben, wie ihr Vorhaben bisher zur Umsetzung des Masterplans beigetragen hat. Dies erfolgte analog zur Soll-Analyse anhand der Kategorien Zielgruppen, Themenmarken sowie Erlebniswelten.

Der Masterplan Tourismus NRW benennt sechs **Zielgruppen**¹⁵⁹, die von den Vorhaben in unterschiedlichem Maße bedient werden (siehe Abbildung 26).

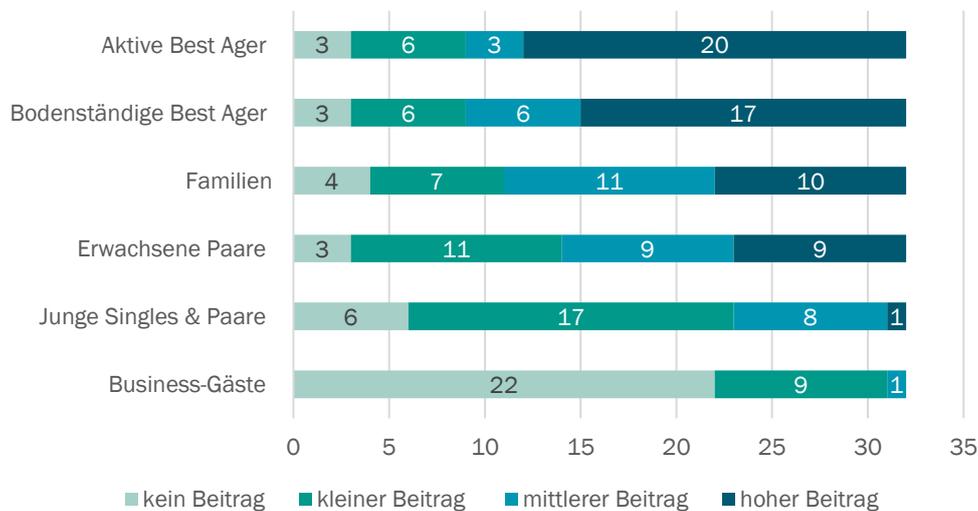
¹⁵⁶ Die hier betrachteten Vorhaben gehören zu den ersten Aufrufen bzw. Wettbewerben in der Anfangsphase der Förderperiode 2014-2020. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt und alle Bewerbungsformalitäten beachtet wurden. Die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich. Darüber hinaus handelt es sich bei den Angaben um ex-ante Schätzungen noch nicht abgeschlossener Vorhaben.

¹⁵⁷ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 25f und Tourismus NRW e.V. (2015), S. 18f

¹⁵⁸ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 9.

¹⁵⁹ Tourismus NRW e.V. (2015), S. 14

Abbildung 26: Beitrag zu den Zielgruppen



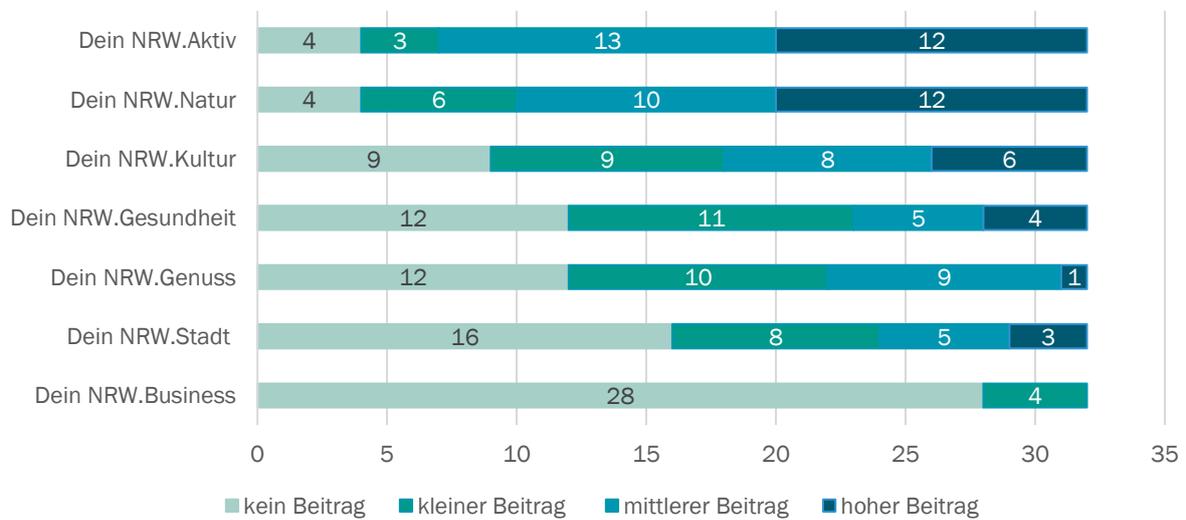
Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen

Die höchsten Beiträge liefern Vorhaben zur Zielgruppe Aktive Best Ager sowie Bodenständige Best Ager. In beiden Fällen sehen mehr als die Hälfte der antwortenden Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger einen hohen Beitrag, im Falle der Zielgruppe Aktive Best Ager sogar knapp zwei Drittel. Anders sieht dies bei der Zielgruppe Business-Gäste aus. Hier sehen zwei Drittel durch ihr Vorhaben keinen Beitrag. Im Falle der Zielgruppen Familien und Erwachsene Paare sind die Beiträge annähernd gleichverteilt. Diese Ergebnisse bestätigen die Ergebnisse der Soll-Analyse, die ebenfalls einen klaren Fokus auf die Zielgruppen der Best Ager in den Anträgen haben erkennen lassen.

Im Zusammenhang mit den Zielgruppen sind auch die Themen-Marken (Landesproduktmarken) und Erlebniswelten zu sehen, die im Fokus der Landesstrategie stehen.¹⁶⁰ So werden die unterschiedlich hohen Beiträge auch in den Beiträgen zu den Themen-Marken sichtbar (siehe Abbildung 27).

¹⁶⁰ Tourismus NRW e.V. (2015), S. 20ff

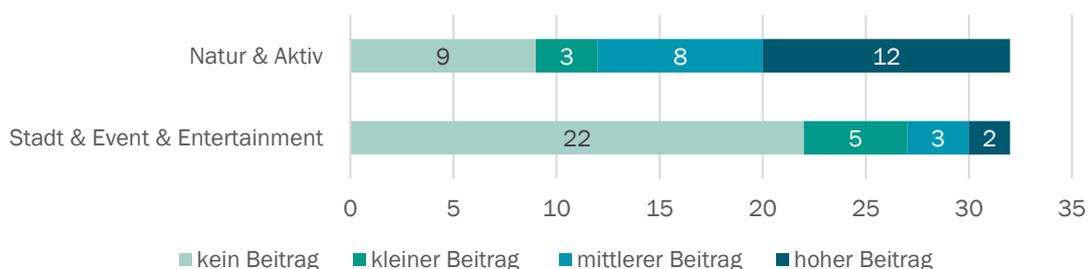
Abbildung 27: Beitrag zu den Themen-Marken



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen

Demnach sehen fast alle Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger keinen Beitrag ihres Vorhabens zur Themenmarke NRW.Business. Das bedeutet mit Blick auf die Beiträge zu den Zielgruppen, dass einige befragte Personen die Möglichkeit sehen, mit ihrem Vorhaben die Zielgruppe Business-Gäste zumindest anzusprechen, auch wenn sie die entsprechende Themenmarke nicht bedienen. Die hohen Beitragswerte zu Themen wie NRW.Aktiv sowie NRW.Natur spiegeln sicherlich die hohen Beiträge zu den Zielgruppen der Best Ager wider, da z.B. Produkte oder Angebote aus dem Natur- oder Aktiv-Tourismus wie Wandern und Radfahren gut geeignet sind, um diese Altersgruppe anzusprechen. Dieser Fokus schlägt sich auch in den Erlebnisswelten nieder. So liegt auch hier der Schwerpunkt eher auf der Erlebnisswelt Natur & Aktiv als auf Stadt & Event & Entertainment (siehe Abbildung 28).

Abbildung 28: Beitrag zu den Erlebnisswelten



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen

Die Auswertung der **Ist-Situation** zeigt, dass die Inhalte des Masterplans und dessen Fortschreibung durch die Vorhaben bedient werden, wenngleich hier ein klarer Fokus auf die Zielgruppen Best Ager sowie den Themen Natur & Aktiv besteht. Somit nimmt die mit der Fortschreibung neu eingeführte Produktmarke Dein NRW.Natur in der aktuellen Förderperiode gemessen an der Zahl der Vorhaben einen besonders hohen Stellenwert ein.

4. Evaluierungsfrage: Welchen Beitrag leisten die Maßnahmen zur Erreichung der Querschnittsziele?

Neben den Effekten und Auswirkungen auf KMU, Regionen und das Land NRW sollen die bewilligten Vorhaben auch zu den Querschnittszielen beitragen. Im Rahmen dieser bereichsübergreifenden Grundsätze sollen zum einen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung und zum anderen Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie Gleichstellung von Männern und Frauen beachtet werden – wobei es bei den letzten beiden Zielen inhaltliche Überschneidungen gibt.

Wie innerhalb der Soll-Analyse bereits ausgeführt, bedurften die Querschnittsziele für die Evaluation einer weiteren inhaltlichen Differenzierung, um sie für die Auswertung bewertbar zu machen. Mit Blick auf die Anwendbarkeit des Online-Fragebogens für die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger wurden die inhaltlichen Konkretisierungen noch einmal spezifiziert, um sie den Befragten als mögliche Beiträge vorlegen zu können.¹⁶¹

Für das Querschnittsziel der **nachhaltigen Entwicklung** sind dies folgende Beiträge. Das Vorhaben

- verbindet in angemessener Weise ökologische Verantwortung und ökonomische Vernunft mit sozialer Gerechtigkeit und
- trägt zum Umweltschutz und zur Schonung von Ressourcen bei.

Für das Querschnittsziel der **Gleichstellung von Männern und Frauen** besteht der Beitrag darin, dass die Vorhaben diese Gleichstellung gewährleisten sollen.

Für das Querschnittsziel **Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung** gilt: Es wird gewährleistet, dass

- durch das Vorhaben Menschen weder aufgrund des Geschlechts, unterschiedlicher Hautfarbe, ethnischer Herkunft, Religion noch aufgrund der Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung diskriminiert werden,
- das Vorhaben die Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund ermöglicht und/oder
- das Vorhaben die Integration und Teilhabe von Menschen mit Behinderung ermöglicht und die Herstellung von Barrierefreiheit fördert.

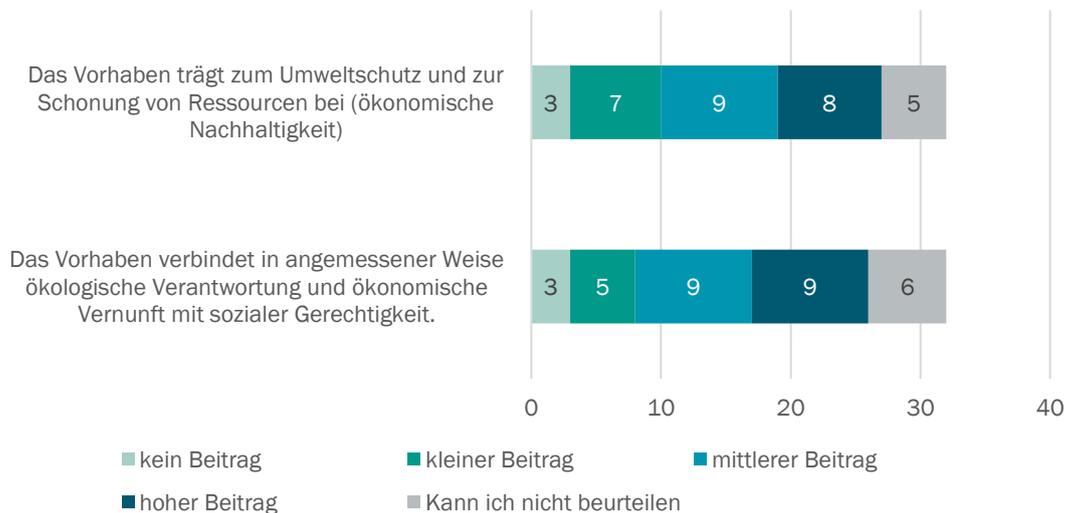
Nach Angaben der Befragten setzen die Vorhaben diese Querschnittsziele bisher wie folgt um:

Im Rahmen der Analyse der **Soll-Situation** wurde deutlich, dass in einem Großteil der Vorhaben der Schwerpunkt im Bereich des Querschnittsziels Nachhaltigkeit bei der Ressourcenschonung und der ökologischen Nachhaltigkeit liegt. Dies wird durch die **Ist-Analyse** bestätigt. So schätzen jeweils drei Viertel der antwortenden Personen ein, dass ihr Vorhaben zu diesem Querschnittsziel beiträgt. Die Antworten verteilen sich annähernd an eine Gaußsche Gleichverteilung auf die Antwortmöglichkeiten kleiner, mittlerer und hoher Beitrag. Damit sehen jeweils mehr als die Hälfte

¹⁶¹ Eine Befragung der KMU zu diesen Querschnittszielen fand in Abwägung zur Teilnahmebereitschaft nicht statt.

der Befragten einen mittleren bis hohen Beitrag ihres Vorhabens zu diesen beiden Zielen. Dies sind – im Vergleich zu den anderen Querschnittszielen – die höchsten Zustimmungswerte.

Abbildung 29: Beitrag zum Querschnittsziel Nachhaltigkeit



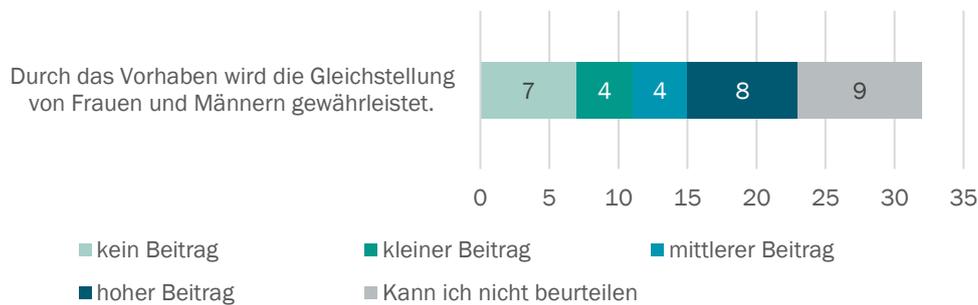
Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen

Hinsichtlich des Querschnittsziels **Gleichstellung von Frauen und Männern** zeigten bereits die Ergebnisse der **Soll-Analyse**, dass dieses im Rahmen des Antragsverfahrens eher am Rande behandelt wurde.¹⁶² So erwähnten neun Vorhaben den Grundsatz der Gleichstellung im Antrag und in fünf Anträgen wurden konkrete Erläuterungen zu Maßnahmen der Öffnung des Arbeitsmarktes bzw. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben.

Auch in der **Ist-Analyse** wird eine sehr unterschiedliche Bewertung des Querschnittsziels zur Gleichstellung durch die Vorhabenträgerinnen und -träger deutlich. So geben mehr als ein Viertel der antwortenden Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger an, den Beitrag ihres Vorhabens auf dieses Ziel nicht beurteilen zu können. Ein weiteres Viertel sieht zudem keinen Beitrag. Dies sind gemessen an den anderen Querschnittszielen die höchsten Anteile ohne Zielbeitrag. Andererseits sieht aber auch ein Viertel der Befragten einen hohen Beitrag zu diesem Ziel, was den Zustimmungswerten zum „hohen Beitrag“ bei der Nachhaltigkeit entspricht. (siehe Abbildung 30).

¹⁶² Die hier betrachteten Vorhaben gehören zu den ersten Aufrufen bzw. Wettbewerben in der Anfangsphase der Förderperiode 2014-2020. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt und alle Bewerbungsformalitäten beachtet wurden. Die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich. Darüber hinaus handelt es sich bei den Angaben um ex-ante Schätzungen noch nicht abgeschlossener Vorhaben.

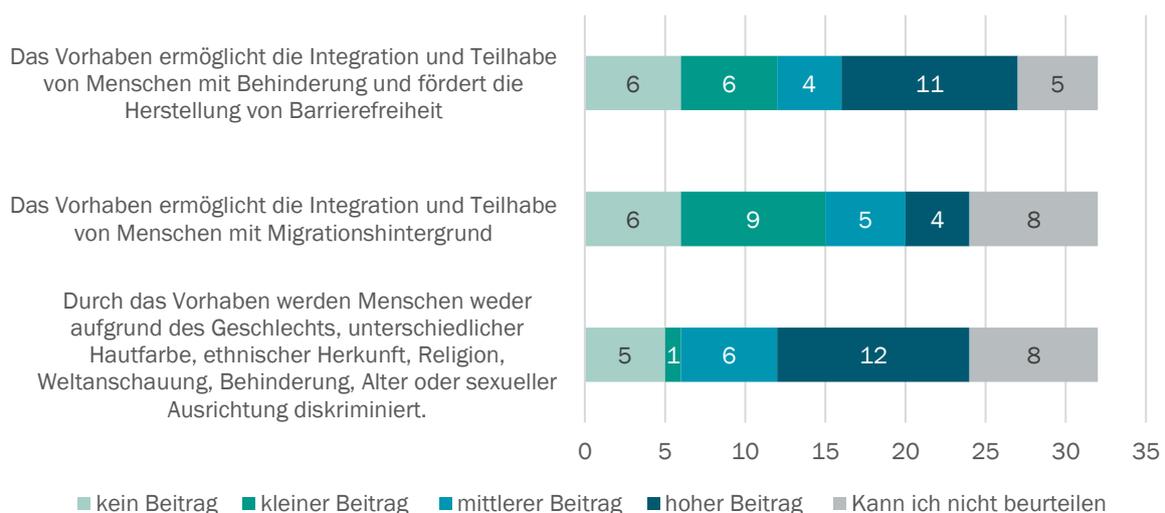
Abbildung 30: Beitrag zum Querschnittsziel Gleichstellung



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen

Zum Querschnittsziel **Nichtdiskriminierung** fanden sich in der **Soll-Analyse** vor allem allgemeine Angaben, wobei in den Anträgen der Schwerpunkt eindeutig auf der Integration und Teilhabe von Menschen mit Behinderung und der Förderung der Barrierefreiheit lag, was in engem Zusammenhang mit der Ausrichtung im Masterplan Tourismus zu sehen sein dürfte. Auch dieses Bild wird durch die **Ist-Analyse** bestätigt, da hier – unabhängig von der Höhe des Beitrags – die meisten Beiträge gesehen werden. Aber auch im Zielbereich Menschen weder aufgrund des Geschlechts, unterschiedlicher Hautfarbe, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung zu diskriminieren, sehen ein Drittel der Befragten sogar einen hohen Beitrag ihres Vorhabens. Auch hier geben wiederum knapp 30% der Befragten an, den Beitrag des eigenen Vorhabens nicht beurteilen zu können.

Abbildung 31: Beitrag zum Querschnittsziel Nichtdiskriminierung



Quelle: SPRINT auf Grundlage der Online-Befragung Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfänger (April/Mai 2019) (n=32); Angaben in Anzahl der Nennungen

Insgesamt wird deutlich, dass die Vorhaben vor allem zum Querschnittsziel Nachhaltigkeit beitragen. Auch das Querschnittsziel Nichtdiskriminierung findet Zustimmung, wenngleich hier – insgesamt betrachtet – ein deutlicher Anteil der Antwortenden keinen Beitrag sehen bzw. diesen nicht abschätzen können. Dies betrifft auch das Querschnittsziel zur Gleichstellung von Frauen und Männern, das zudem von den geringsten Beiträgen profitiert.

Neben der vermuteten Bewertung der Zielsetzungen in ihren Bedeutungen für die eigenen Projekte oder auch der Umsetzung in der Ausrichtung der Vorhaben ist hier allerdings auch auf die gesellschaftspolitische Dimension hinzuweisen. Der Zugang zu den Themen Gleichstellung, Nichtdiskriminierung und soziale Nachhaltigkeit ist abstrakter und noch nicht so lange im praktischen Tagesgeschäft etabliert, wie etwa die Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen. Hier stellt sich folglich auch die Frage, was tatsächlich und in welcher Form durch wen innerhalb der Vorhaben der Tourismusförderung umgesetzt werden kann und durch welche Akteurinnen und Akteure Kompetenzen für diese Aufgaben in das gesamte Handlungsfeld einfließen könnten.

3.3 Ergebnisse der Fallstudien

Im Folgenden werden die übergreifenden Ergebnisse der Fallstudien in den drei Maßnahmenbereichen innovative Maßnahmen, infrastrukturelle Maßnahmen und Netzwerke beschrieben. Details zu den Fallstudien sind dem Anhang zu entnehmen.

3.3.1 Ergebnisse Fallstudien innovative Maßnahmen

Laut dem Projektauftrag „Erlebnis.NRW - Tourismuswirtschaft stärken“ aus dem Jahr 2015 soll mit „innovativen neuen Angeboten für die im „Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen“ beschriebenen potenzialträchtigsten Zielgruppen“ die Wettbewerbsfähigkeit touristisch ausgerichteter KMU gestärkt¹⁶³ werden. Hierzu bestand durch das OP EFRE NRW 2014-2020 die Möglichkeit der Förderung von innovativen Maßnahmen v.a. Dienstleistungen, „die durch ihren innovativen Charakter in besonderem Maße zur Stärkung der Tourismuswirtschaft“¹⁶⁴ beitragen. Der Innovationsbegriff im Sinne des Aufrufes bezieht sich dabei nicht nur auf technische Produktneuerungen und neue Infrastrukturen, sondern vor allem auch auf Prozess-, Marketing- und Leistungsinnovationen.“¹⁶⁵

Zur Untersuchung der Fragestellungen wurden drei Fallstudien ausgewählt, die eine Bandbreite geförderter Innovationen sowie weitere Aspekte (wie z.B. die räumlichen Auswirkungen) berücksichtigen (siehe methodischen Vorgehen oben).

- Fallstudie „Gutes aus NRW“
- Fallstudie „Kulturtouristische Inwertsetzung der Kulturnetzwerke Ruhr“
- Fallstudie „SMART4You – Dein Butler“

Als übergreifende Ergebnisse können festgehalten werden: Innovationen sind ein entscheidender Faktor im Wettbewerb und beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Dies gilt auch für den Tourismus bzw. die Tourismusbranche, in der ein harter Verdrängungswettbewerb zwischen den Anbietenden herrscht. Deshalb sind gerade touristische Anbieterinnen und Anbieter dazu aufgefordert, sich laufend an neue Trends sowie die Ansprüche der Kundinnen und Kunden und (neue) Zielgruppen anzupassen. Die Herausforderung dabei ist, dass KMU generell nicht zwingend über die notwendigen Ressourcen verfügen, um Innovationen anzustoßen. Oftmals fehlt es an Zeit, Geld oder auch den Fähigkeiten, sich mit neuen Trends auf dem Markt auseinanderzusetzen und Produkte und Dienstleistungen, Verfahren, Marketing oder Logistik entsprechend neu auszurichten. Deshalb kommt gerade den regionalen und landesweiten Destinationsmanagements eine wichtige Rolle im Innovationsprozess zu. Sie können Wegbereitende für Innovationen sein und die unsichere und risikobehaftete Anfangsphase einer Innovation vorantreiben.

Vor diesem Hintergrund spielte das Thema Innovation insgesamt sowie die Förderung von innovativen Maßnahmen in der Tourismusförderung des OP EFRE NRW 2014-2020 eine wesentliche Rolle, und zwar auf verschiedenen Ebenen:

- **Auf Ebene der Rahmenbedingungen:** Die Förderung erfolgt auf Basis des Masterplans Tourismus NRW und seiner Fortschreibungen, der als Referenzsystem für neue Angebote, Produkte oder Dienstleistungen dient.

¹⁶³ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 5

¹⁶⁴ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 7

¹⁶⁵ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 7

- **Auf Ebene der Ziele:** Die Wettbewerbsfähigkeit von KMU soll durch den Ausbau innovativer touristischer Infrastrukturen und Dienstleistungen gesteigert werden.
- **Auf Ebene des Auswahlprozesses:** Es wurde ein wettbewerblich organisierter Projektauftrag durchgeführt, in dem der „Innovationsgehalt“ des Vorhabens ein wichtiges Auswahlkriterium darstellte.
- **Ebene der Vorhaben:** Die Förderung von „Innovativen Dienstleistungen“ stellt einen von vier Förderschwerpunkten dar.

Das gewählte Innovationsverständnis im Sinne der Förderung bzw. des Projektauftrages war dabei sehr niederschwellig angelegt und bezog sich nicht nur „auf technische Produktneuerungen und neue Infrastrukturen, sondern vor allem auf Prozess-, Marketing- und Dienstleistungsinnovationen.“¹⁶⁶

Innovationsansätze in den Vorhaben

Eine Auswertung der Projektbewerbungsbögen kommt zu dem Ergebnis, dass 41 Antragstellende ihr beantragtes Vorhaben dem Maßnahmenbereich „innovative Dienstleistung“ zugeordnet haben, wobei dies nie ausschließlich erfolgte. Das bedeutet, die Förderung innovativer Dienstleistungen ist in den geförderten Vorhaben immer gekoppelt mit der Förderung von integrierten Infrastrukturmaßnahmen, Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen oder Studien und Entwicklungskonzepten/-projekten. Ein tiefergehender Blick in die Vorhaben zeigt zudem, dass mit den beantragten Projekten ganz unterschiedliche Innovationen entwickelt werden (sollten). Das Spektrum an Innovationen ist entsprechend breit und folgt dabei dem im Projektauftrag formulierten, offenen Verständnis von Innovation. Mit der Analyse der Fallstudien konnte beispielhaft ein tiefgehendes Bild der verfolgten Innovationen nachgezeichnet werden, das im Folgenden dargestellt wird.

Bei den untersuchten Innovationen handelt es sich größtenteils um reaktive, markt- bzw. wettbewerbsgetriebene Innovationen, die sich vor allem am „State of the Art“ orientieren und damit als inkrementell zu bewerten sind. So ist weder das Thema Kulinarik/Genuss noch Kulturtourismus etwas grundsätzliches und den Markt veränderndes Neues. Dennoch sind diese Innovationen keine reinen „Verbesserungsinnovationen“, sondern haben vorrangig zum Ziel, Angebote, Produkte oder Dienstleistungen neu zu entwickeln und auf dem Markt zu platzieren. Allenfalls die Innovation aus dem Vorhaben „Smart4You – Dein Buttler“ zeigt Ansätze einer radikalen Innovation, bezieht man auch den vorangegangenen Prozess mit den Vorläufer-Projekten und vor allem den technischen Grad der Innovation (Datenbanken und Anwendungen) mit in die Bewertung ein.

Es zeigt sich insgesamt, dass den Projekten einerseits ein eigener Innovationsprozess inne liegt, sie andererseits aber auch Teil eines übergreifenden, längerfristigen Innovationsprozesses sind. Alle drei Fallstudien verdeutlichen, dass die Vorhaben auf Prozessen und Projekten aufbauen, die sich bereits der Innovation im weiteren Sinne gewidmet haben. So bauen die neuen Produkte und Angebote im Projekt „Gutes aus NRW“ ebenso auf bereits erarbeitete Neuerungen in vorangegangenen Projekten (Aufbau von Internetportalen) auf, wie die im Projekt „Smart4You – Dein Butler“ entwickelten Anwendungen auf bereits bestehende Datenbanken und Technologien zurückgreifen.

¹⁶⁶ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 7

Alle untersuchten Innovationsprozesse wurden dabei nicht von den KMU selbst, sondern den für die räumlichen Wirkungsbereiche zuständigen Destinationsmanagements, Interessens- und Branchenverbänden oder Multiplikatorinnen und Multiplikatoren initiiert. Dies liegt nicht nur in der Förderung selbst begründet, weil es nur dieser Gruppe möglich war, eine Förderung zu erhalten. Es spiegelt auch die grundsätzliche Situation vieler Innovationsprozesse im Tourismus wider. Gerade im Tourismusbereich mit seiner kleinteilig strukturierten Unternehmerlandschaft besteht ein grundsätzlich innovationshemmendes Verhalten aufgrund fehlender Ressourcen. Umso mehr braucht es Initiatorinnen und Initiatoren, die über die entsprechenden Mittel verfügen bzw. in die Lage versetzt werden, Innovationsprozesse anzustoßen und den unsicheren und ressourcenintensiven ersten Schritt durchzuführen. In der Folge kommt es dann auf die geeignete Gestaltung weiterer Schritte wie Diffusion und Imitation an, um eine Breitenwirkung der Innovation zu entfalten und zum wesentlich risikoärmeren Nachahmen durch KMU zu motivieren. Genau dieses Bild zeichnen auch die untersuchten Fallstudien nach. Dabei wird deutlich, dass genau diese wichtigen nachgelagerten Schritte ganz bewusst in allen drei Vorhaben angelegt wurden. So hat z.B. der Tourismus NRW e.V. gezielt Maßnahmen durchgeführt, die proaktiv die Diffusion und Imitation der entwickelten Innovation bei den KMU fördern (Innovationswettbewerb und Leitfäden).

In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass die verfolgten Ansätze innerhalb der geförderten Vorhaben den klassischen Weg der Innovation im Allgemeinen und das Innovationsverhalten im Tourismus im Speziellen widerspiegeln. Der daraus erwachsende Mehrwert besteht in einem innovationsfreundlichen Umfeld für die betroffenen KMU, dass es ohne die Förderung sehr wahrscheinlich nicht gegeben hätte. Daraus lässt sich der Schluss ableiten, dass es ohne die Förderung nicht zu den erzielten Innovationen durch Eigeninitiative bei den Unternehmen gekommen wäre.

Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der KMU

Innovationen stellen einen wichtigen Wettbewerbsfaktor für KMU dar – dies gilt nicht nur für Unternehmen im Tourismus. KMU sollten ihre Angebote und Dienstleistungen stetig an neuen Trends sowie an den Bedürfnissen der Kundschaft sowie neuen Zielgruppen ausrichten, um langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und zu steigern. Die dahinterstehende Wirkungskette ist simpel: neue oder verbesserte Angebote oder Dienstleistungen versprechen mehr Umsatz oder mehr Gewinn, wodurch neue Investitionen getätigt werden können. Diese können wiederum selbst Ausgangspunkt für weitere Innovationen sein bzw. diese zumindest anstoßen, wodurch wiederum weitere Umsätze und Gewinne entstehen können – es entsteht ein sich bestenfalls selbst verstärkender Kreislauf. Dies sichert und schafft zudem Arbeitsplätze im Unternehmen.

Die Herausforderung besteht wie oben beschrieben jedoch in der fehlenden Ressourcenausstattung (touristische) Kleinst- und Kleinunternehmen oftmals nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen. Die analysierten Vorhaben zeigen, dass diese „unsichere“ Phase durch die Tourismusförderung unterstützt werden, indem durch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wie Destinationsmanagements oder Branchenverbände ein innovationsförderndes Umfeld für touristische KMU geschaffen wird.

Dies wirkt sich wie in der skizzierten Wirkungskette dargestellt entsprechend bei den Unternehmen aus und wird sich in Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Investitionstätigkeit niederschlagen. Eine genaue Messung ist bisher jedoch noch nicht möglich, da viele Vorhaben zum Zeitpunkt

der Durchführung der Fallstudien erst beendet wurden bzw. sich im Abschluss befinden. Da entsprechend des Innovationsprozesses die Phase der Diffusion und Imitation erst zum Ende des Projekts eingeleitet werden kann, liegen hierzu noch keine umfassenden Ergebnisse vor. Was die Fallstudien im Einzelnen zeigen ist:

- **Gutes aus NRW:** Mit dem Wettbewerb HeimatGenuss konnte die Entwicklung von ca. 20 neuen Produkten, Dienstleistungen oder Paketen zum Thema Genuss angestoßen werden. Hinzu kommt der Versand von 1.000 Leitfäden an Unternehmen, um diese zur Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen oder Paketen zu motivieren.
- **Kulturtouristische Inwertsetzung der Kulturnetzwerke:** Mit dem Vorhaben konnten 20 Museen und elf Bühnen in die Produktentwicklung eingebunden werden. Gemeinsam wurden neue kulturtouristische Pakete der Metropole Ruhr entwickelt und das Marketing verbessert bzw. neu ausgerichtet (ruhr.kultur.card). Über den zusätzlich erstellten Reiseführer zum Thema wurden weitere Unternehmen eingebunden und diese zumindest für das Thema sensibilisiert und ihnen ein Marktzugang ermöglicht (ca. 140 KMU).
- **Smart4You – Dein Butler:** Quantitative Kennzahlen liegen noch nicht vor. Die konkrete Phase der Einbindung der Unternehmen begann erst zum Zeitpunkt der Datenerhebung für die Fallstudie. Vorgesehen sind Workshops zur Sensibilisierung und gemeinsamen Produktentwicklung.

3.3.2 Ergebnisse Fallstudien infrastrukturelle Maßnahmen

Mit der Tourismusförderung durch das OP EFRE NRW 2014-2020 soll „die Wettbewerbsfähigkeit von KMU (...) durch den innovativen Ausbau und die nachhaltige Modernisierung touristischer Infrastrukturen, durch neue innovative Tourismusdienstleistungen und Netzwerke auf der Grundlage des „Masterplans Tourismus NRW“ erhöht werden.“¹⁶⁷ Für Infrastrukturelle Vorhaben gilt dabei, dass sie nachweisbar die Wettbewerbsfähigkeit der KMU der Tourismuswirtschaft stärken müssen und nur gefördert werden, wenn sie im Kontext regionaler Tourismuskonzepte stehen, einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des Masterplans Tourismus NRW leisten und von Marketingmaßnahmen und Dienstleistungen begleitet werden.¹⁶⁸

Für die Infrastrukturausstattung in Nordrhein-Westfalen zeichnet der Masterplan NRW im Jahr 2009 in den Regionen Nordrhein-Westfalens noch ein differenziertes Bild und spricht beispielsweise bei den touristischen Produktangeboten von deutlichen Qualitätsunterschieden, deren Ursachen teilweise in einer unzureichenden Basisinfrastruktur und im mangelnden Zielgruppenfokus bei der Produktentwicklung liegen.¹⁶⁹ Die Schlüsselrolle bei der Förderung des Tourismus hat der Wettbewerb „Erlebnis.NRW aus dem Jahr 2008 im Rahmen des EFRE.NRW OP 2007-2013 übernommen.¹⁷⁰ Mit diesen Fördermitteln konnten zahlreiche Infrastrukturprojekte umgesetzt und Mängel behoben werden, um als Tourismusdestination im internationalen Wettbewerb standhalten zu können. Durch die geförderten Projekte wurde der Masterplan maßgeblich mit Leben gefüllt.

Mit der Fortschreibung des Masterplans im Jahr 2015 erfolgte wie oben bereits ausgeführt eine Überführung des reinen Zielgruppenansatzes zu einem zielgruppenorientierten Themenmarketing.

¹⁶⁷ OP EFRE NRW 2014-2020, S. 42

¹⁶⁸ Vgl. OP EFRE NRW 2014-2020, S. 43

¹⁶⁹ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 9

¹⁷⁰ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2009), S. 73

Hierbei wurden den verschiedenen Zielgruppen¹⁷¹ Themenschwerpunkte (Business, Gesundheit, Kultur, Aktiv, Stadt, Natur und Genuss) zugeordnet. Diese klare Fokussierung und Vernetzung der Themen-Partner sowie dem zielgruppenorientierten Themenmarketing wird im Rahmen der Fortschreibung eine entscheidende Bedeutung für die Weiterentwicklung des Tourismus beigemessen.¹⁷² Hierzu gehört auch, dass das vorhandene zum Teil „exzellente Infrastrukturangebot“¹⁷³ wie beispielsweise im Bereich Gesundheit und Wellness oder Kultur und Natur stärker und besser in Wert gesetzt wird.¹⁷⁴

Mit dem Projektauftrag „Erlebnis.NRW- Tourismuswirtschaft stärken“ aus dem Jahr 2015 wurden diese Aspekte aufgegriffen und es sollen bevorzugt Projektideen gefördert werden, die neue, umsetzungsorientierte touristische Angebote ermöglichen und so zu einer Verbesserung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der KMU in Nordrhein-Westfalen führen. Dabei sollen die Projekte für die touristische Entwicklung der jeweiligen Tourismusregion und des Landes NRW von strategischer Relevanz und möglichst interdisziplinär und modellhaft ausgerichtet sein.¹⁷⁵

Für infrastrukturelle Vorhaben bedeutet das, sie werden gefördert werden, wenn

- sie nachweisbar die **Wettbewerbsfähigkeit der KMU** der Tourismuswirtschaft stärken.
- sie im **Kontext regionaler Tourismuskonzepte** stehen,
- sie einen **wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des „Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen“** leisten und
- sie von **Marketingmaßnahmen und Dienstleistungen** begleitet werden.¹⁷⁶

Für die Fallstudienauswahl konnten für den Bereich der Infrastrukturellen Vorhaben fünf Projekte identifiziert werden.¹⁷⁷ Damit sich die Fallstudien nicht doppeln und Projekte aus verschiedenen Regierungsbezirken untersucht werden, wurden die folgenden drei Projekte ausgewählt:

- Fallstudie „UrftAuenErlebnis“
- Fallstudie „Römerkanal – wettbewerbsfähig in die Zukunft“
- Fallstudie „Sole- und Pilgerpark Kevelar“

Wenngleich die ausgewählten Fallstudien unterschiedlich in ihrer Entstehungsgeschichte, Konzeption und Umsetzung sind, lassen sich doch eine Reihe von Gemeinsamkeiten feststellen, die eine zusammenfassende Beantwortung der Untersuchungsleitfragen zulassen.

Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der KMU

Zentrale Frage der Teilevaluation Tourismus ist, ob die Förderung der Infrastruktur im Rahmen des OP EFRE NRW 2014-2020 die Wettbewerbsfähigkeit von KMU erhöht. Diese Frage kann zum jetzigen Zeitpunkt nur bedingt beantwortet werden.

Zunächst zeigt die Analyse der Fallstudien, dass die Förderung von Infrastruktur auf jeden Fall das Potenzial hat, die Wettbewerbsfähigkeit der KMU zu steigern. In allen drei Fallstudien gibt es

¹⁷¹ Business-Gäste, Junge Singles & Paare, Erwachsene Paare, Familien, Aktive Best Ager und Bodenständige Best Ager

¹⁷² Vgl. Döll-König (2015)

¹⁷³ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2015), S. 18

¹⁷⁴ Vgl. Tourismus NRW e.V. (2015), S. 12f

¹⁷⁵ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a), S. 6

¹⁷⁶ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a); FAQ - Allgemeine Fragen und Antworten sowie Ausfüllhilfe für den Bewerbungsbogen (Stand 16.04.2015)

¹⁷⁷ Die fünf identifizierten Projekte sind: Raderlebnis RUR, UrftAuen Erlebnis, Römerkanal – wettbewerbsfähig in die Zukunft, Sole- und Pilgerpark Kevelar und Barrierefreiheit im Radtourismus am Beispiel der Römer-Lippe-Route.

Grund zu der Annahme, dass sich die Gäste- und Besuchszahl durch das neue und zusätzliche Infrastrukturanangebot erhöhen werden. Wie hoch diese Steigerung sein wird, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht beantwortet werden. Bei dem Infrastrukturvorhaben „Solegarten St. Jakob“ ist dieses Potenzial allerdings durch den Wegfall eines wichtigen Bausteins gesunken, so dass die ursprünglich erwarteten Wirkungen geringer ausfallen werden.

Von einer Steigerung der Besucher- und Gästezahlen können die ansässigen Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe profitieren, dies ist in der Fallstudie „Solegarten St. Jakob“ bereits sichtbar. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass KMU nur dann profitieren können, wenn ihr Angebot den Qualitätsansprüchen der Gäste entspricht. In den untersuchten Fallbeispielen ist dies nur teilweise gegeben, eine Reihe von Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben müssten ihr Angebot noch adäquat ausbauen. Dieser Ausbau ist sowohl mit Wissensaneignung als auch finanziellem Aufwand verbunden und kann (bzw. will) sicherlich nicht von allen Betrieben geleistet werden. Das Vorhaben „Römerkanal“ begegnet diesem Bedarf auf Seiten der KMU mit der Schaffung einer halben Personalstelle für Beratung, in den anderen betrachteten Vorhaben wird diese Aufgabe eher „nebenbei“ erledigt.

Infrastrukturelle Vorhaben können die Wettbewerbsfähigkeit der KMU also nur erhöhen, wenn diese gut „aufgestellt“ sind und ihr Angebot den Ansprüchen der Gäste anpassen. Damit sie in die Lage hierzu versetzt werden, sind Unterstützungsmaßnahmen bzw. Angebote in unterschiedlichem Umfang und nicht selten individuell auf die Betriebe zugeschnitten notwendig. Solche Maßnahmen waren im Projektaufruf explizit mit gefordert, werden allerdings, wie die Beispiele zeigen, in unterschiedlicher Qualität umgesetzt. Das Fallbeispiel „Römerkanal“ bietet hier einen guten Ansatz, indem eine Fachkraft bereitsteht, die ansässige Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe sensibilisiert, berät, schult, qualifiziert und schließlich eine Zertifizierung anbietet. Darüber kann es förderlich sein, wenn für die KMU finanzielle Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden.

Wirkung des Vorhabens auf die Region bzw. das Land NRW und Berücksichtigung regionaler Tourismuskonzepte

Die untersuchten Fallstudien haben in unterschiedlicher Intensität die vorhandenen regionalen Tourismuskonzepte und Überlegungen regionaler Tourismusvereinigungen berücksichtigt. Insbesondere die Vorhaben „Römerkanal“ und „UrftAuenErlebnis“ haben sich intensiv mit den regionalen Tourismusakteurinnen und -akteuren abgestimmt. Dies ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass das Vorhaben „Römerkanal“ eine Ergänzung und ein Teil des Römerkanalwanderwegs ist und an entsprechende Prozesse anknüpft bzw. in diese einzuordnen ist. Auch das Vorhaben „UrftAuenErlebnis“ steht in direktem Zusammenhang mit den anderen Angeboten im Nationalpark. Entsprechend haben in beiden Vorhaben zahlreiche Abstimmungsgespräche stattgefunden, die für alle Beteiligten sehr wertvoll sind.

Das Vorhaben „Solegarten St. Jakob“ trägt zwar seinerseits als „Leuchtturmprojekt“ zur weiteren Profilierung der Region als „Pilgerzentrum“ bei und will das Vorhaben mit flankierenden Aktivitäten zum Thema Pilgertourismus am Niederrhein verknüpfen, ist jedoch zurzeit eher wenig mit Dritten im Gespräch.

Insgesamt können die mit den Fallstudien untersuchten Vorhaben eine überregionale und landesweite Strahlkraft entwickeln, im Fall des „UrftAuenErlebnis“ wegen seiner räumlichen Nähe zu den Niederlanden und Belgien sogar eine grenzüberschreitende. Allerdings ist hier von einer star-

ken Wechselwirkung mit der Einbindung in und Ausrichtung von entsprechenden Konzepten, sowie mit der gemeinsamen Umsetzung dieser Konzepte in enger Abstimmung mit den vielfältigen Beteiligten der jeweiligen Tourismusregion.

Beitrag der untersuchten infrastrukturellen Vorhaben zur Umsetzung des Masterplans Tourismus NRW

Die drei Fallstudien haben hohes Potenzial zur Umsetzung des Masterplans Tourismus NRW bzw. seiner Fortschreibung beizutragen. Alle drei betrachteten Fallstudien orientieren sich an den Schwerpunktthemen „Aktiv“ und „Natur“. Für die Fallstudie „Solegarten St. Jakob“ kommt noch das Thema „Gesundheit“ und für die Fallstudie „Römerkanal“ das Thema „Kultur“ hinzu. Fokuszzielgruppe sind in allen Fallstudien die „aktiven Best Ager“, hinzu kommen je nach infrastrukturellem Vorhaben Erwachsene, bodenständige Paare, Familien und junge Singles.

Für alle drei Fallstudien spielt die Qualität des Angebots eine besondere Rolle. Während die Vorhaben „Solegarten St. Jakob“ und „Römerkanal“ insbesondere die Qualität der Angebote seitens der ansässigen Beherbergungs- und Übernachtungsbetriebe im Blick haben und hier in unterschiedlicher Intensität aktiv werden, legt das Vorhaben „UrftAuenErlebnis“ besonders großen Wert auf die Qualität der zu erstellenden Umweltbildungsmaßnahme. In allen drei Fallstudien ist es selbstverständlich, dass das infrastrukturelle Vorhaben barrierefrei errichtet und kostenlos angeboten wird. Das Vorhaben „UrftAuenErlebnis“ legt hier einen besonderen Schwerpunkt nicht zuletzt, um sich mit dem barrierefreien Angebot als Nationalpark besonders zu profilieren.

Zum jetzigen Zeitpunkt kann nur auf Grundlage der Potenziale eingeschätzt werden, inwieweit die betrachteten Vorhaben tatsächlich zur Umsetzung des Masterplans NRW beitragen. Wenngleich die wesentlichen Aspekte der Strategie bei der Planung und Umsetzung berücksichtigt wurden, bleibt abzuwarten, ob und in welchem Umfang das Angebot angenommen werden wird. Da die Vorhaben in allen drei Fallstudien „Ergänzungen“ zu vorhandenen Angeboten und Konzepten darstellen und das vorhandene Profil der Region stärken sollen, ist das Potenzial, entsprechende Beiträge zur Umsetzung des Masterplans leisten zu können, allerdings als gut einzuschätzen.

Beitrag des Vorhabens zur Erreichung der Querschnittsziele

In allen drei Fallstudien wird der Aspekt der Barrierefreiheit und der Nichtdiskriminierung bei der Umsetzung der Vorhaben beachtet, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Am weitesten geht hier das Infrastrukturvorhaben „UrftAuenErlebnis“, bei dem nicht nur die Infrastruktur selbst (Erlebnispfad) barrierefrei erschlossen wird, sondern im gesamten Tourismuspaket „Aufenthalt im Nationalpark Eifel“ die Barrierefreiheit mitgedacht wird. Der „Solegarten St. Jakob“ und das „Informationszentrum Römerkanal“ werden bzw. sind barrierefrei errichtet und letzterer bietet mittels digitaler Medien und Bildschirmen sogar ein „Erleben“ des Wanderwegs an. Die Querschnittsziele „Nachhaltigkeit“ und „Gleichstellung von Frauen und Männern“ und „Nichtdiskriminierung“ werden in allen drei Fallstudien nicht explizit berücksichtigt.

3.3.3 Ergebnisse Fallstudien Netzwerkanalyse

Neben dem Ausbau und der nachhaltigen Modernisierung touristischer Infrastrukturen und neuer innovativer Tourismusdienstleistungen ist der Auf- und Ausbau von Netzwerken ein zentraler Ansatz, mit dem die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der Tourismusbranche NRW durch das OP EFRE NRW 2014-2020 gestärkt werden soll. Netzwerkförderung ist allerdings eine Maßnahme, die sich nur schwer messen lässt. Ihre Wirkungen sind ebenso schwierig zu erfassen. Um den-

noch aussagekräftige Ergebnisse zur Wirksamkeit von Vernetzungsaktivitäten innerhalb der Vorhaben des OP EFRE NRW 2014-2020 erzielen zu können, ist eine detaillierte Betrachtung einzelner Netzwerke notwendig. Diese können sehr unterschiedlich strukturiert sein.

Für eine erste Näherung an die Bewertung der Wirkungen von geförderter Vernetzung innerhalb des OP EFRE NRW 2014-2020 werden drei Fallstudien durchgeführt. Zentrales Analyse-Element ist hier eine quantitative Netzwerkanalyse auf Grundlage von telefonisch erhobenen Daten. Die Datenauswertung erfolgt mithilfe des beschriebenen Konzepts zum Sozialkapital und seiner Wirkweise in Beziehungsstrukturen (siehe Kapitel Methodik oben). Auf Grundlage der Vorhabenbeschreibungen und der Bewertung der Ausgangslage wurden die folgenden drei Vorhaben ausgewählt:

- Fallstudie „Raderlebnis RUR“
- Fallstudie „Marketingkonzept „FunCity Bottrop“
- Fallstudie „Handlungskonzept Gesundheitstourismus NRW 4.0“

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die drei Netzwerkfallstudien sehr unterschiedliche Netzwerkstrukturen nachzeichnen, die bei genauerem Hinsehen allerdings dennoch verschiedene Gemeinsamkeiten aufweisen. Diese lassen Rückschlüsse auf Vernetzungsaktivitäten innerhalb der Vorhaben der OP EFRE NRW 2014-2020 Tourismusförderung zu. Die folgenden Überlegungen und Bewertungen beziehen sich ausschließlich auf die Wirkungen dieser Vernetzungsstrukturen. Im Rahmen der Fallstudien können konzeptionelle Aspekte und der tatsächliche Prozess innerhalb der Vorhaben nicht bewertet werden. Zu bedenken ist außerdem, dass Vernetzungsaktivitäten und deren Wirkungen niemals losgelöst von sonstigen Beziehungsstrukturen im Umfeld eines Vorhabens betrachtet werden können, eine eindeutige oder ausschließliche Zuordnung von Wirkungen auf eine bestimmte Förderung ist daher nicht möglich.

Eine im Rahmen der Fallstudien auffallende Gemeinsamkeit ist die Tendenz zu **homogenen Strukturen**, die sich in Bottrop zwar nicht so klar darstellen wie in den beiden anderen Vorhaben, hier deutet sich stattdessen eine starke Konzentration auf den Wirtschaftsbereich an. Diese Tendenz zur Homogenität ist weniger Folge der Vernetzung als vielmehr als deren Ausgangspunkt zu verstehen. Insbesondere im Vorhaben Gesundheitstourismus aber auch beim „Raderlebnis RUR“ zeigt sich, dass bestehende kleinere Netzwerke mit gefestigten Beziehungsstrukturen die Basis bzw. den Ausgangspunkt für den Aufbau neuer Vernetzungsstrukturen bilden. Diese sind bedingt durch die antragstellende Institution und den Inhalt des Vorhabens in unterschiedlichen fachlichen Bereichen angesiedelt. Eine gewisse Homogenität ist damit mehr oder weniger zunächst natürlich angelegt, da es sich bei der Tourismusförderung im Wesentlichen um die Förderung einer „Branche“ oder um eine Strukturförderung mit inhaltlich gesetztem Schwerpunkt innerhalb einer Region handelt.

Entsprechend zeigt sich in allen Fällen als zweite Gemeinsamkeit die derzeit noch vorhandene **Abhängigkeit der Netzwerkentwicklung von einigen wenigen (2-3) sehr engagierten Akteurinnen und Akteuren**, die sozusagen das Herz der neuen Vernetzung darstellen und die neu gewachsenen Beziehungen sehr intensiv pflegen. Dies ist selbstverständlich keine neue Erkenntnis, jedes Projekt braucht engagierte Personen, um vorangetrieben zu werden. Dazu gehört auch und ganz besonders die Pflege von Kontakten. Diese Aufgaben sind zeitintensiv und erfordern daher ein aktives Eigeninteresse, welches im vorliegenden Fall durch den Auftrag der Vorhabenumsetzung bedingt ist. Die bestehende und deutlich herauslesbare Abhängigkeit ist auch dem Zeitpunkt der Datenerhebung innerhalb der Vorhabenlaufzeit geschuldet. Die Festigung stabiler unabhängiger Strukturen braucht Zeit.

Die Netzwerkanalyse macht allerdings das Verhältnis zwischen alten gewachsenen Strukturen, den beschriebenen mit dem Netzwerkaufbau befassten und den neu entstandenen Strukturen deutlich und erlaubt eine Erklärung, warum neue geförderte Strukturen häufig instabil sind und nach Auslaufen des Vorhabens wieder verschwinden: Die bisher entstandenen neuen Strukturen weisen nur wenig gemeinsame Erfolge („gruppeninternes“ Sozialkapital) auf und werden daher zukünftig durch die starken gewachsenen homogenen Strukturen wieder verdrängt werden, wenn es nicht gelingt, hier ein Gegengewicht zu entwickeln. Dazu ist die weitere intensive Kontaktpflege, vor allem aber die Erzeugung von gemeinsamen positiven Erfahrungen, insbesondere über erkennbare und nutzbare Mehrwerte, die idealerweise mehrerer Akteurinnen und Akteure gemeinsam erarbeiten, notwendige Voraussetzung.

Einbindung von KMU

Die Evaluation der Tourismusförderung orientiert sich an vier Untersuchungsfragen. Für die Untersuchung der Netzwerke wesentlich ist dabei die Frage nach der Förderung von KMU und die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Evaluierungsfragen 1 und 2 lassen sich auf die Logik der Netzwerkanalyse angewendet wie folgt übersetzen:

- Wie sind KMU oder andere diese unterstützende Akteurinnen und Akteure in die Netzwerke eingebunden und welchen Einfluss können sie hier nehmen?
- Inwiefern weisen die Netzwerke eine besondere Innovationskraft bzw. ein Wissenstransfer- und Handlungspotential auf und sind die KMU in diese Strukturen eingebunden?

Die erste Frage lässt sich insbesondere für **Bottrop** eindeutig beantworten: Hier stehen KMU im Zentrum der Vernetzungsaktivitäten. Die zentralen Akteurinnen und Akteure sind intensiv damit beschäftigt, diese aktiv einzubinden und die Beziehungen zu stärken. In diesem Netzwerkkern sind außerdem IHK und Wirtschaftsförderung als „KMU unterstützende Akteurinnen und Akteure“ eingebunden, zu deren täglichem Geschäft die Kontaktpflege mit Unternehmen zählt.

Auch für den **Gesundheitstourismus** zeichnet sich ein klares Bild: Hier sind KMU als „Kunden“ nachgelagert angebunden. Sie werden als Zielgruppe des Vorhabens verstanden, Ergebnisse, Angebote und Dienstleistungen sollen landesweit über die Tourismusverbände, das Netzwerk der Heilbäder und Kurorte etc. gestreut werden. Der Netzwerkkern setzt sich in seiner sehr homogenen Struktur zusammen aus Akteurinnen und Akteuren, für die diese Art der Vorgehensweise und dieses Verständnis von Vernetzung – diese lassen sich auch als „Kundennetzwerk“ bezeichnen – zum Tagesgeschäft gehört. Entsprechend werden KMU aber vermutlich nicht Partnerinnen und Partner in der Vernetzung „auf Arbeitsebene“ verstanden und eine Vernetzung mit diesen im Kernbereich des Vorhabens ist wahrscheinlich nicht vorgesehen. Die enge Verbundenheit durch die Homogenität lässt hier zudem vermuten, dass der Versuch einer Einbindung von KMU durch die Tendenz zur Abgrenzung nach Außen ohne explizite Unterstützung und gezielte Steuerung scheitern dürfte.

Für das ebenfalls durch Homogenität geprägte Netzwerk des **Raderlebnis RUR** sieht dies noch einmal anders aus: Hier ist eine heterogene Vernetzung tatsächlich gewünscht, was an der etablierten Einbindung von Vertreterinnen und Vertretern aus Tourismus und Naturschutz im Kern ablesen kann. KMU sind nicht eingebunden. Dies lässt sich mit der Dominanz der Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung und der daraus erwachsenen Handlungslogik im Netzwerk erklären. Öffentliche Verwaltung und auch Konzeptentwicklung funktioniert grundsätzlich anders als unternehmerisches Handeln. Auch zur Verfügung stehende zeitliche Ressourcen für Austausch und Vernetzung sind bei KMU stärker an (wirtschaftliche) Bedingungen geknüpft. Hier dürfte sich die

Abgrenzung nicht aus einem bestimmten Verständnis von der anderen Gruppe, sondern aus einem fehlenden Verständnis für die Handlungslogik dieser Gruppe ergeben. Eine gewisse Auflösung dieser Diskrepanz bietet sich durch die Tourismusverbände an, die die Bedürfnisse von KMU aus ihrer Klientel einbringen und das Netzwerk etwas öffnen könnten.

Deutlich wird in allen drei Fällen die **Bedeutung und Rolle von Akteurinnen und Akteuren mit KMU unterstützenden Aufgaben**. Durch diese können KMU wie in Bottrop direkt eingebunden oder das Netzwerk für KMU geöffnet werden, wie in Beispiel „Raderlebnis RUR“. Dies geschieht aber nicht automatisch, sondern in Abhängigkeit vom Thema, Vernetzungsstrukturen und der Vorgehensweise der zentral Aktiven, wie das Vorhaben „Gesundheitstourismus NRW 4.0“ deutlich macht: Hier wird ein Netzwerk auf zwei Ebenen definiert– inhaltliche Bearbeitung und Kundennetzwerk. Grund hierfür ist die besonders homogene Zusammensetzung des Kernnetzwerks, aus der heraus sich Einigkeit über die Handlungsweise innerhalb der Struktur ergeben dürfte.

Wettbewerbsfähigkeit und Innovation

In den unterschiedlichen „Handlungslogiken“ und dem Umgang mit Projektarbeit liegt sicherlich auch begründet, warum die Einbindung von KMU in Bottrop im Gegensatz zu den beiden anderen Fallstudien unmittelbar erfolgt: Dieses Vorhaben ist mit einer sehr konkreten Ausrichtung gestartet, welche die Ableitung unmittelbarer Anliegen, Vorschläge und Projektideen, mit denen an potenzielle Partnerinnen und Partner aus dem Kreis der KMU herangetreten werden kann, erlaubt. Auf diese Weise lassen sich die neu geknüpften Kontakte schnell mit positiven Erfolgserlebnissen gerade auch auf Seiten der KMU verbinden, die erkennbar in den neuen Kontakten begründet liegen. So lässt sich schnell „soziales Kapital“ in einem stabilen Verhältnis beider Formen bilden:

- brückenbildendes Sozialkapital als grundsätzliche Ressource für die KMU, die den Nutzen und Vorteil von Kontakten in „fremde“ Bereiche hinein erfahren und
- verbindendes Sozialkapital innerhalb der einzelnen Kooperation bzw. auf die Partnerinnen und Partner innerhalb des Vorhabens bezogen, welches die schnelle Umsetzung von Folgeprojekten erlaubt.

Diese Mischung in der Entstehung von neuem Sozialkapital ist besonders wertvoll, weil hier Synergieeffekte durch die Zusammenführung von Kompetenzen (also Wissenstransferpotenzial) einerseits und Handlungsfähigkeit andererseits gefördert werden. Diese Entwicklung kann entsprechend als Potenzial zur Entstehung von echten Wettbewerbsvorteilen interpretiert werden. Gelingt es, die neuen Vernetzungsstrukturen zu stabilisieren und dabei die Mischung in der Zusammensetzung aus Vertreterinnen und Vertretern von KMU, der Stadt, der Wirtschaftsförderung und von Verbänden aufrecht zu erhalten, so wird hier ein **Potenzial für innovative Kooperationsprojekte unter Einbindung von KMU** wachsen.

Im Falle des Gesundheitstourismus ist die Vernetzungssituation und damit auch das Potenzial für die KMU anders gelagert. Innerhalb des Konzeptes ist die Gruppe der KMU die Zielgruppe, die es anzusprechen gilt. Die Vernetzung zwischen Vertreterinnen und Vertretern der Verbände aus der Tourismusbranche mit dem Gesundheitsbereich hingegen ist zentrales Element zur Entwicklung der „Innovation“, in diesem Fall der Angebote digitaler Anwendungen und Dienstleistungen für KMU mit gesundheitstouristischen Angeboten. Gelingt es hier, erfolgreiche Produkte zu entwickeln, könnte dies ein wichtiger Schritt für den Sozialkapitalaufbau insbesondere der verbindenden Form im Kernnetzwerk in den neu entstandenen Beziehungen zwischen Tourismus- und Gesundheitsakteurinnen und -akteuren sein und damit eine wachsende Handlungsfähigkeit fördern. Diese Entwicklung ist allerdings von den „Vermarktungserfolgen“ durch die eingebundenen Partnerinnen und Partner an die Zielgruppe abhängig.

Sollte das Vorhaben insgesamt Erfolg haben, so wird auch hier die **Wettbewerbsfähigkeit** der erreichten Unternehmen durch das zusätzliche Angebot **indirekt gestärkt**. Die KMU können die besagten „digitalen Anwendungen und Dienstleistungen“ nutzen und durch diese Nutzung profitieren. Für die KMU ist diese Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit folglich abhängig vom Vorhaben und der Vernetzung im Kern der Vernetzungsstruktur. Sie selbst werden nicht im Aufbau von Sozialkapitalressourcen untereinander oder sogar durch die Einbindung in die Vernetzungsstruktur gefördert.

Im Vorhaben **Raderlebnis RUR** werden KMU bisher weder eingebunden noch als Zielgruppe im Vorhaben in besonderer Weise angesprochen. Stattdessen verfügt dieses Netzwerk durch seine starke Homogenität über eine besondere Handlungsfähigkeit innerhalb seiner eigenen Handlungslogik, nicht aber über ein besonders umfangreiches Wissenstransferpotenzial. Dieses würde durch brückenbildendes Sozialkapital in vielfältigen losen und heterogenen Beziehungsstrukturen entstehen. Der Vernetzungsstruktur fehlt damit genau der Potenzialbereich, der für die Entwicklung innovativer Projektideen benötigt würde. KMU würden – so ist zu vermuten – erst mit solchen Projektideen und deren Umsetzung ins Spiel kommen und von Vorhaben und Vernetzung profitieren.

Potenzialreich ist hier allerdings die teilweise heterogene Zusammensetzung in der Kerngruppe. Hier zeigt sich, dass die eingebundenen aktiven Akteurinnen und Akteure über brückenbildendes Sozialkapital der persönlichen Ebene verfügen und dieses auch nutzen wollen und können. Entscheidend für den Vorhabenerfolg und die Förderung von KMU wird es sein, tatsächlich innovative Ansätze, die dann durch KMU umgesetzt werden können, zu entwickeln.

Zur Verbesserung des Innovationspotenzials innerhalb des RUR-Netzwerks wäre die Ausweitung im Kern im Sinne einer stärkeren Durchmischung voranzutreiben und dabei den Fokus auf die gemeinsame Entwicklung von kleinen Projekten zu lenken. Auf diese Weise wird die Bildung von Sozialkapital beider Formen gefördert, was Wirkungen im Sinne des Wissenstrfers erzeugen und im Idealfall zu neuartigen, innovativen Ansätzen führen kann. In der Folge würde dann die Wettbewerbsfähigkeit der KMU durch die Umsetzung solch innovativer Projekte gestärkt. Eingebunden werden sollten hier vor allem Verbände oder solche KMU, die entsprechende Ressourcen einbringen können.

Damit ergeben sich drei Potenzial-Typen:

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch **direkte Einbindung der KMU** in die Projektentwicklung und Umsetzung. Grundlage hierfür muss eine bereits vorhandene Idee sein, die inhaltliche Schwerpunkte für Produkte und/oder bestimmte Unternehmenstypen und/oder bestimmte Zielgruppen als Ausgangspunkt vorgibt.
- Entwicklung innovativer Produkte durch die **Zusammenführung von Branchen/Fachbereichen /sich ergänzenden Kompetenzen**. Das Potenzial entsteht hier durch den gezielten Aufbau von neuen Vernetzungsstrukturen in einer bestimmten Zielrichtung, an denen Verbände mit etablierten (Kunden-)Netzwerken in die KMU-Landschaft hinein beteiligt sind. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU entsteht hier indirekt durch die Nutzung z.B. von im Netzwerk neu entwickelten Produkten.
- Aufbau von **Vernetzungsstrukturen mit besonderem Innovationspotenzial**. Dieser Weg ist der langwierigste, kann aber gerade dann besonders geeignet sein, wenn grundsätzlich neue oder erste Ansätze in einem Umfeld entstehen sollen, welches einen dringenden Weiterentwicklungsbedarf hat und Ideen fehlen. Hier gilt es möglichst heterogene Vernetzungsstrukturen zu entwickeln, diese aber gleichzeitig in einer projektorientierten Weise zu steuern, also den Fokus auf Ideenentwicklung und -umsetzung zu legen. Dieser Ansatz entfaltet deutlich

langsamer Wirkungen als die beiden anderen, kann allerdings bei erfolgreichem Aufbau von Sozialkapitalressourcen in der Vernetzungsstruktur eine nachhaltige Wirkung erzielen, indem langfristig stabile Strukturen mit Innovationspotenzial entstehen.

Entscheidungsgrundlage für die zukünftige Programmgestaltung, Vorhabenauswahl und Begleitung

Die Idee hinter der Förderung von Vernetzung ist der Aufbau von Strukturen, die dauerhaft für eine Stärkung – in diesem Fall der Tourismusbranche – als Wirtschaftsfaktor in den Regionen sorgen. Dafür ist die Entstehung von Vernetzungsstrukturen notwendig, die einerseits stabil sind, andererseits aber auch über ein ausreichendes Innovationspotenzial verfügen und den Akteurinnen und Akteuren bzw. Netzwerkmitgliedern eine gemeinsame Handlungsfähigkeit ermöglichen. Im Idealfall entfalten solche Strukturen Wirkung in unterschiedlichen, zum Bedarf passenden, Kooperationsformen.

Nicht alle Vernetzungsstrukturen erfüllen diese Bedingungen, im Gegenteil: Die Anforderung an Stabilität und Innovationskraft ist sehr voraussetzungsvoll. Notwendig sind hierfür möglichst offene und durchmischte Akteursstrukturen, in denen durch erfolgreiche gemeinsam umgesetzte Projekte eine Vertrauensbasis gewachsen ist. Auf diese Vertrauensbasis kann dann aufgebaut werden. Zugleich müssen aber auch immer wieder neue Partnerinnen und Partner unkompliziert eingebunden werden können.

Ausgangsüberlegungen zur Förderung von nachhaltigen Vernetzungsstrukturen

Die Stärkung von KMU ist immer als indirekte Wirkung aus der Vernetzung zu verstehen. Diese indirekte Wirkung kann durch unmittelbare Einbindung in die Vernetzungsstruktur erzeugt werden oder durch die Umsetzung oder Nutzung von Projekten und Produkten, also eine „nachgelagerte“ Anbindung an die Struktur.

Für den Erfolg von Vernetzungsvorhaben entscheidend und damit für die Gestaltung von Programmzielen und Förderentscheidungen relevant sind letztlich drei Aspekte:

- Welche **Voraussetzungen** für die Vernetzung bestehen bereits in der Region bzw. im Umfeld der Antragstellenden? Kann an vorhandene Strukturen angeknüpft werden oder müssen diese völlig neu aufgebaut werden? Zu beachten ist dabei die Frage, ob es sich um reine Fachnetzwerke, also homogene Strukturen handelt. Sollen diese im Rahmen des Vorhabens in andere Bereiche aufgeweitet werden, so ist es möglicherweise schwieriger, hier dauerhaft neue Strukturen aufzubauen, als in einem Umfeld, in dem bisher kaum thematisch passende Strukturen bestehen, aber eine offene und heterogene Vernetzungskultur herrscht.
- Wer übernimmt die Verantwortung für den Vernetzungsauftrag, welche Ressourcen sind beantragt und welche können darüber hinaus eingebracht werden? Der Aufbau neuer Strukturen ist immer zeitaufwendig, wenn die Gründe hierfür je nach Struktur auch unterschiedlich sein können. Es ist daher notwendig, dass aktive und engagierte Akteurinnen und Akteure mit entsprechenden **zeitlichen Ressourcen bzw. den notwendigen Personalressourcen** ausgestattet sind, um als „Netzwerkmanagerin oder -manager“ aktiv zu sein. Für die Stabilisierung von neuen Strukturen müssen Personalressourcen über einen längeren Zeitraum zur Verfügung stehen, der nicht unbedingt im Voraus zu planen ist. Kann im Bedarfsfall eine Verlängerung dieser Ressourcenausstattung nicht erfolgen, so kann es je nach Umfeld passieren, dass auch sehr potenzialreiche Strukturen innerhalb kürzester Zeit wieder auseinanderbrechen. Zu Bedenken ist hierbei, dass solche negativen Entwicklungen bzw. ein schnelles Verschwinden erfolgreich aufgebauter Strukturen gerade auch in einem Umfeld bestehend aus

etablierten und leistungsstarken Fachnetzwerken sehr wahrscheinlich ist, denn starken und bewährten Strukturen wird im Zweifelsfall oder unter Bedingungen der Ressourcenknappheit Vorrang eingeräumt. Erlauben also die Rahmenbedingungen eine **Anpassung des Ressourceneinsatzes** in geeigneter Form?

- Inwiefern wird mit den Vorhaben ein neuer Vernetzungsansatz verfolgt, verfügen die in den Vorhaben für die Vernetzung Verantwortlichen über Erfahrung in diesem Bereich und ist es gewünscht, diese in ihrer Aufgabe zu unterstützen? Erfolgreiches „Netzwerken“ erfordert vielfältige Kompetenzen, um die komplexen Wirkungszusammenhänge in sozialen Vernetzungsstrukturen erfolgreich aktivieren und nutzen zu können. Je nach den oben beschriebenen Ausgangsvoraussetzungen aber auch der Zielsetzung des Vorhabens sind hier ganz unterschiedliche Vorgehensweisen notwendig. Entsprechende Erfahrung können bei den Antragstellenden nicht uneingeschränkt vorausgesetzt werden. Im Gegenteil: Gerade wenn es um den Aufbau verbandunabhängiger und nachhaltig wirksamer Strukturen geht, wachsen solche Erfahrungen im Prozess selbst. **Unterstützende Strukturen wie gezielte Weiterbildungen und der Austausch** mit ähnlich arbeitenden Akteurinnen und Akteuren können hier wertvolle Ergänzung sein und wichtige Beiträge zur Wirkung in die Vorhaben hinein liefern.

3.4 Ergebnisse der fokussierten Gruppengespräche

Das Format des fokussierten Gruppengesprächs ist den Methoden der empirischen Sozialforschung zuzuordnen und als Methode zur Erhebung qualitativer Daten zu verstehen. Sie ist besonders geeignet, um komplexeren Fragestellungen nachzugehen und neben der Fachexpertise oder Meinung einzelner Personen auch sich im Austausch entwickelnde Argumentationsstränge sowie gruppendynamische Effekte mit betrachten zu können (weitere Details siehe Methodenkapitel oben). Die Fokusgruppen sind entsprechend als Teil der Datenerhebung zu verstehen, bei der es um ein Spiegeln ausgewählter Evaluationsergebnisse, insbesondere aus den Fallstudien, an der Expertise der Teilnehmenden ging. Nach einem Input durch die Evaluation (jeweils kurze Präsentation) wurden deshalb verschiedene Fragen in die Gruppe hineingegeben und die Antworten bzw. der Diskussionsverlauf visualisiert. Die Fragen / Thesen sollen dabei möglichst prägnant und eventuell überspitzt formuliert werden, um eine Diskussion anzuregen. Sie sollten in dieser Form daher nicht als Ergebnis der Evaluation, sondern eher als Input in die Diskussion zu verstehen sein. Die Ergebnisse der beiden Diskussion werden im Folgenden übergreifend und zusammenfassend dargestellt.

Die Fokusgruppe mit Akteurinnen und Akteuren der **Programmebene** arbeitete heraus, dass KMU sowohl direkte als auch indirekte Förderangebote brauchen. Diese bedingen sich wechselseitig und müssen daher ineinandergreifen. Die Praxis zeigt insgesamt einen **großen Beratungsbedarf bei den KMU**, der sich auch aus der aktuell indirekt ausgerichteten Förderung ergibt. Akteurinnen und Akteure wie IHK oder Wirtschaftsförderungen sind vor Ort und kennen die betroffenen KMU aus den Zielgruppen beispielsweise bestimmter „innovativer Produkte“. Sie bedienen den vorhandenen Beratungsbedarf bereits teilweise und bedarfsorientiert. Grundsätzlich ist hierfür aber ein großer Ressourceneinsatz notwendig.

Die **Zukunft der Förderung** wird nach Einschätzung der Gruppe in innovativen Ansätzen sowie in der Digitalisierung liegen, die eng miteinander verbunden sind. „Innovation“ ist dabei mit einem weiten Begriffsverständnis auszulegen und vor allem lösungsorientiert und pragmatisch zu denken. Es sollte nicht (nur) darum gehen, den großen neuen Wurf zu entwickeln oder „das Rad neu zu erfinden“, vielmehr geht es vor allem um die **Entwicklung neuer Lösungen für bekannte Probleme**.

Vor diesem Hintergrund kommt der **regionalen Ebene**, insbesondere auch durch den guten Zugang zu den KMU vor Ort, eine besondere Bedeutung zu. Hier greifen die **Aktivitäten verschiedener Akteurinnen und Akteure** mit denen der KMU ineinander, sind Herausforderungen für die KMU durch die tägliche Arbeit bekannt und wissen die Beteiligten um die **spezifische Bedeutung des Tourismus** für den Standort. Herausforderung wird es sein, diese Notwendigkeiten mit den sich ändernden Vorgaben der EU zusammenzubringen.

In der Diskussion mit Vertreterinnen und Vertretern von **KMU und lokalen / regionalen Tourismusorganisationen** wurde **die Bedeutung der Vernetzung** für die KMU unabhängig von übergreifenden projekt- oder produktbezogenen, teilweise landesweiten Vernetzungsstrategien deutlich. Auf der lokalen / regionalen Ebene liegt hier der **Schlüssel und Zugang zu den KMU**.

Die Frage der **Förderung der Wettbewerbsfähigkeit** wurde insgesamt kritisch diskutiert und diese Zielsetzung der Förderung ein Stück weit in Frage gestellt: Schließlich liege ja der **Kern der Unternehmensaufgabe** darin, sich mit seiner Unternehmung am Markt zu behaupten, so die Begründung. Damit wird die Verantwortung für die Wettbewerbsfähigkeit gerade bei den KMU selbst gesehen.

Für den Tourismusbereich ist aber die Entwicklung bestimmter **Regionen als „Marke“** von besonderer Bedeutung, um von potenziellen Kundinnen und Kunden gefunden zu werden – auf der Suche nach einem attraktiven Reiseziel. Hinzu kommen bestimmte **mediale Effekte**, ausgelöst etwa durch Instagram oder Facebook. Diese sorgen für kurzfristige Wellen der Aufmerksamkeit und eine große Wahrnehmung im potenziellen Kundenkreis; als Unternehmen oder auch Region kann man solche Effekte mehr oder weniger stark beeinflussen oder steuern. Diesem Kommunikationskanal wird für das Marketing im Tourismus eine wesentliche Bedeutung beigemessen.

Im Zusammenhang mit dem Ausbau von Infrastruktur und innovativen Produkten werden Anpassungen in vielen KMU, insbesondere Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben, notwendig, um den Qualitätsansprüchen der neuen Kundenkreise bzw. im Gesamtkontext des touristischen Angebotes zu genügen. Hierzu zählen auch vorhandene Sanierungsbedarfe und die Überalterung der Unternehmerinnen und Unternehmer, deren notwendige Betriebsnachfolgen als in den Regionen in unterschiedlichem Umfang anstehender **Strukturwandel** angesehen werden. Wer sich hier nicht entsprechend aufstellen oder mitgehen „will“, wird vom Markt verschwinden, so die einhellige Meinung. Der Frage nach der Förderung von Ungleichheiten und nach der Notwendigkeit von Unterstützungsmaßnahmen betroffener Betriebe wird die Frage gegenübergestellt, ob eine Unterstützung solcher wenig wettbewerbsfähiger und kaum investitionsbereiter Unternehmen anzustreben sei, oder ob hier nicht doch der Markt seinen Teil zum notwendigen Strukturwandel beitragen sollte.

4 Fazit

Die Tourismuswirtschaft ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in NRW mit einer Bruttowertschöpfung von 29,5 Mrd. Euro (direkte und indirekte) sowie ca. 650.000 Arbeitsplätzen (direkt und indirekt dem Tourismus zuzurechnen) im Jahr 2017 – das entspricht einem Anteil von ca. 4,8% an der Wirtschaftsleistung sowie einem Anteil von 6,9% an der Gesamtbeschäftigung.¹⁷⁸ In diesem übergeordneten Rahmen ordnet sich die Förderung des Tourismus ein, in dem das OP EFRE NRW 2014-2020 in der Förderperiode 2014 bis 2020 in den Maßnahmenbereichen innovative Dienstleistungen, integrierte Infrastrukturmaßnahmen, Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen sowie Studien und Entwicklungskonzepte/-projekte ca. 50 Projekte über das Wettbewerbsverfahren Erlebnis.NRW unterstützt hat. Für die Vorhaben bzw. Projekte wurden **Gesamtausgaben** in Höhe von ca. 55 Mio. Euro veranschlagt und **Zuwendungen** von insgesamt ca. 45 Mio. Euro bewilligt.¹⁷⁹ Der Anteil der EU-Mittel stellte dabei mit fast 28 Mio. Euro¹⁸⁰ den größten Anteil dar. Das Land NRW unterstützt die Vorhaben mit insgesamt ca. 17 Mio. Euro¹⁸¹. Daneben werden weitere Finanzierungsquellen wie kommunale und sonstige öffentliche Mittel sowie private Mittel genutzt. Dabei scheinen insbesondere die privaten Kofinanzierungsmittel mit insgesamt fast 7 Mio. Euro oder knapp 13% an den Gesamtausgaben beachtlich.

Innerhalb der Evaluation konnten weitere neun über die Regionale 2016 geförderte Vorhaben berücksichtigt werden (von insgesamt 38 Beantragten), für die **Gesamtausgaben** von insgesamt ca. 4 Mio. Euro veranschlagt und **Zuwendungen** von insgesamt ca. 3,3 Mio. Euro bewilligt wurden.¹⁸² Die Finanzierung setzt sich hier ähnlich zusammen. Zu den EU-Mitteln mit insgesamt mehr als 2 Mio. Euro¹⁸³ unterstützt das Land NRW die Regionale 2016 Vorhaben mit insgesamt ca. 1,3 Mio. Euro¹⁸⁴. Daneben werden weitere Finanzierungsquellen wie kommunale und private Mittel genutzt. Dabei dominieren insbesondere die kommunalen Kofinanzierungsmittel mit insgesamt fast 0,65 Mio. Euro, die in fünf Vorhaben eingesetzt werden. Die anderen vier Projekte binden private Mittel in Höhe von 0,1 Mio. Euro.

Die o.a. unterschiedliche ökonomische Dimensionalität der beiden betrachteten Fördermaßnahmen sowie auch die Anzahl der berücksichtigten Vorhaben verdeutlicht, dass die Evaluierung dieses Förderbereichs sinnvollerweise Bottom up, d.h. von den Projekten herkommend erfolgen muss. Top down Ansätze, insbesondere makro-ökonomische Betrachtungen, würden ins Leere laufen, da die Finanzausstattung insgesamt zu gering ist. Dies gilt umgekehrt jedoch nicht für die eigentliche Wirksamkeit der Förderung in Bezug auf die gesetzten Ziele. Im OP EFRE NRW 2014-2020 werden als Ziele die Erhöhung die Anzahl der Gästeankünfte in NRW, der Anzahl der Projekte in den o.a. Maßnahmenbereichen sowie die mit den Maßnahmen zu unterstützenden KMU definiert und mit Hilfe von Zielwerten definiert. Diese wurden bzw. werden für alle Zielbereiche erfüllt.

¹⁷⁸ DIW Econ GmbH (2019)

¹⁷⁹ Bei der Auswertung der Fördermittel konnten 48 Vorhaben berücksichtigt werden, da sich zwei Vorhaben noch in der Bewilligung befanden, so dass für diese Vorhaben noch keine Angaben in der BISAM Datenbank vorliegen.

¹⁸⁰ Bzw. ca. 0,5 Mio. Euro pro Vorhaben

¹⁸¹ Bzw. 0,3 Mio. Euro pro Vorhaben

¹⁸² Bei der Auswertung der Fördermittel konnten neun Vorhaben berücksichtigt werden, da sich 29 Vorhaben noch in der Bewilligung befanden, so dass für diese Vorhaben noch keine Angaben in der BISAM Datenbank vorlagen.

¹⁸³ Bzw. ca. 0,2 Mio. Euro pro Vorhaben

¹⁸⁴ Bzw. 0,14 Mio. Euro pro Vorhaben

Der gewählte Evaluierungsansatz bestehend aus

1. Soll- und Ist-Analyse basierend auf der Auswertung der Förderdokumente der Vorhaben sowie auf den beiden Online-Befragungen von Zuwendungsempfängerinnen und -empfängern sowie KMU
2. vertiefenden Fallstudien in den drei zentralen Maßnahmenbereichen Innovation, Infrastruktur und Netzwerke
3. fokussierten Gruppengesprächen zur Einbindung von Expertenwissen sowie der Diskussion der vorläufigen Ergebnisse.

Basierend auf den durchgeführten Analysen und Auswertungen können die vorliegenden Ergebnisse entlang der vier untersuchungsleitenden Evaluierungsfragen wie folgt beantwortet werden:

1. Evaluierungsfrage: Welche Auswirkungen der Förderung sind bei den betroffenen KMU zu beobachten? Welchen Beitrag leistet die Förderung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU?

Die Projektträgerinnen und -träger, die zum größten Teil Gebietskörperschaften, Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder Tourismusvereine sind, wollen mit ihren Vorhaben bei den Unternehmen insbesondere die Entwicklung neuer bzw. die Anpassung bestehender Produkte, Angebote oder Dienstleistungen sowie die Steigerung der Service- und Produktqualität erreichen. Dazu werden u.a. Maßnahmen wie Beratung, Sensibilisierung, Qualifizierung umgesetzt. Hierdurch soll schließlich der Umsatz- sowie Absatz- und Gewinn bei den Unternehmen gesteigert werden. Diese positiven Effekte der Tourismusförderung führen schließlich zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, so der Ansatz, der sich an der steigenden Anzahl der Gästeankünfte sowie gesicherter und geschaffener Arbeitsplätze ablesen lässt. Die Zielwerte der gesteigerten Gästeankünfte für das Jahr 2023 wurden bereits 2019 erreicht, wie die Auswertungen zeigen. Inwiefern dies allerdings mit der Förderung zusammenhängt, ist aufgrund der vielen externen Einflussfaktoren auf diesen Wert (z.B. Wetter oder Konjunktur) nicht abbildbar. Aussagekräftige Ergebnisse liefern stattdessen die Einschätzungen der Projektträgerinnen- und -träger in den Befragungen sowie die Fallstudienenergebnisse.

Die Ergebnisse der Soll-Analyse zeigen sehr hohe Werte für die potenziell direkt und indirekt durch die Maßnahmen profitierenden KMU. Einige Maßnahmen sollen auch landesweit Wirkung entfalten. Die Ergebnisse der Online-Befragungen im Rahmen der Ist-Analyse, die während der Umsetzung der Vorhaben durchgeführt wurde, relativieren diese sehr hohen Werte und reduzieren sie auf ein aus Sicht der Evaluation realistisches Maß von im Durchschnitt 25 direkt betroffenen Unternehmen pro Vorhaben.¹⁸⁵ Dies ist sicherlich auch damit zu begründen, dass die Vorhabenträger im Gegensatz zur Antragstellung nun auf konkrete Zahlen bei der Vorhabendurchführung zurückgreifen können. Bei diesen Unternehmen handelt es sich nach Angaben der Befragten vor allem um Kleinst- und Kleinunternehmen des Beherbergungssektors sowie touristischer Dienstleistungen.

Mit den Vorhaben werden durch Maßnahmen, wie neue Produkte und Dienstleistungen, durch infrastrukturelle Verbesserungen oder die Steigerung des Images einer Destination Angebote und Innovationen angestoßen, die über die Nutzung durch die Unternehmen zur Steigerung von deren Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Flankierende und die Unternehmen aktivierende Maßnahmen

¹⁸⁵ Eine Abfrage indirekt betroffener KMU erfolgte in der Ist-Analyse bei den Zuwendungsempfängerinnen und -empfängern nicht, da eine Schätzung aus Sicht der Evaluation nicht aussagekräftig ist.

wie Vernetzung oder Workshops dienen dabei dazu, diese mitzunehmen und in die Lage zu versetzen, die Neuerungen tatsächlich für sich und ihr Unternehmen nutzen zu können. Wie wichtig dieser Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Innovationen oder infrastrukturellen Maßnahmen und den begleitenden Maßnahmen zur Information, Aktivierung oder auch Qualifizierung der KMU für den Erfolg in der Umsetzung ist, wurde in den Fallstudien deutlich und zwar gerade in deren Zusammenschau. Mit Hilfe der Überlegungen zum Innovationsbegriff konnte herausgearbeitet werden, dass die Frage der Diffusion bzw. Vermarktung innovativer Produkte oder Ansätze ebenso wesentlich für deren Erfolg und Wirkung ist, wie die Entwicklung der Innovation selbst. Auch für infrastrukturelle Verbesserungen bedarf es einer Unterstützung der betroffenen KMU, damit diese ihre Angebote an die sich ändernden Anforderungen der Gäste anpassen können. Je nach Unternehmensform und -größe sind KMU sehr unterschiedlich aufgestellt, um auf solche Anforderungen oder auch Chancen reagieren zu können. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, wie den Destinationsmanagements, kommt daher eine besondere Bedeutung in diesem Prozess zu. Die Netzwerkanalysen wiederum zeigen, dass Netzwerke in sich eine ganz verschiedenartige Struktur aufweisen können und damit entweder selbst innovative Prozesse beispielsweise zur Produktentwicklung fördern können oder aber den Diffusionsprozess von Innovationen oder auch neuen Infrastrukturen an die entsprechenden KMU stärken können. Dazu müssen allerdings Struktur und Zielsetzung der Vernetzung zusammenpassen und die richtigen und wichtigen Akteurinnen und Akteure an entsprechenden Vermittlerpositionen eingebunden sein.

Allen voran entstehen durch die Maßnahmen Beiträge zur Steigerung der Nachfrage, z.B. durch neue Produkte oder Dienstleistungen, die Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit, z.B. durch die infrastrukturelle Verbesserung der Destination oder die Stärkung bzw. den Aufbau von Netzwerken. Dadurch soll die Bekanntheit der Unternehmen gesteigert, deren Vernetzung gestärkt und neue Produkte durch Unternehmen entwickelt werden. Durch die befragten Unternehmen werden Vernetzung und Imagesteigerungen der Destination als die zentralen Effekte auf ihre Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen und bestätigen die beschriebenen Zusammenhänge. Einen finanziellen Niederschlag z.B. in Form von Umsatz- oder Absatzsteigerungen und dem folgend Gewinnsteigerungen bzw. dadurch ausgelöste Investitionen werden bisher nur von einem kleineren Anteil der Befragten beobachtet – und das bei beiden befragten Gruppen, sowohl bei den Zuhörenden als auch bei den KMU.

Handlungsempfehlungen

- Die Förderung von Innovationen im Tourismus sollte in ihrer jetzigen Form beibehalten werden, weil Innovationsfähigkeit auch in Zukunft einen zentralen Wettbewerbsfaktor darstellen wird. Eine Fokussierung auf die Zukunftsmärkte sollte dabei ebenfalls erfolgen.
- In der Förderperiode 2021-2027 soll nach heutigem Stand eine Fokussierung auf Projekte mit Digitalisierungsbezug vorgenommen werden¹⁸⁶. Digitalisierung erfolgt im Tourismusbereich vor allem durch Anwendung digitaler Lösungen. In kleinerem Umfang werden aber auch in Kooperationen mit Akteurinnen und Akteuren des IKT-Bereichs neue Ansätze und Produkte als Innovationen entwickelt (Innovator-Projekte). Da für die Wirkung von Innovationen der Diffusion und Imitation eine ebenso wichtige Bedeutung zukommt, wie der Entwicklung der Innovation selbst, sollten für die Tourismusförderung beide Wege als förderwürdig bewertet werden.
- Innovation lebt von Nachahmung und basiert auf einer stetigen Verbesserung des Vorhandenen. Deshalb sollten das durch den OP EFRE NRW 2014-2020 geförderte vielfältige Innovationspotenzial und die entwickelten Lösungen aufbereitet und für den Tourismussektor in NRW zugänglich gemacht werden. Dies könnte z.B. durch Aufbereitung und Veröffentlichung auf den Internetseiten des OP EFRE NRW 2014-2020 oder des Tourismus NRW e.V. erfolgen.

¹⁸⁶ Diese Einschätzung wurde im fokussierten Gruppengespräch am 07.11.2019 gegeben.

Hier sollten nicht nur alle Innovationen an sich, sondern auch die dahinterstehenden Prozesse dargestellt werden. Damit können einerseits Innovationen in KMU im Sinne der Imitation angestoßen und damit die Breitenwirkung verbessert werden. Andererseits können Innovationen aufgegriffen werden und Ausgangspunkt neuer Innovationsprozesse sein.

- Die Förderung von Vernetzung sollte als Werkzeug zur Förderung von Innovationen oder zur Unterstützung von Vorhaben wie Infrastrukturmaßnahmen verstanden und eine entsprechende Definition der Zielrichtung von Vernetzung in der Beantragung eingefordert werden.
- Im Rahmen der Förderung von Innovationen sollten die Gruppe der Förderempfängerinnen und -empfänger um KMU als direkt förderberechtigt erweitert werden – selbstverständlich in enger Abstimmung mit der KMU – und Innovationsförderung insgesamt. Damit soll innovati**onsstarken** (touristischen) KMU die Möglichkeit gegeben werden, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Effekte sind vor allem im technologischen Bereich zu erwarten, wie z.B. bei der Entwicklung von Software oder Anwendungen für den Tourismus. Dabei sollte eine Abstimmung mit der allgemeinen Gründungs- bzw. Unternehmensförderung erfolgen.
- Die Wettbewerbsfähigkeit der KMU lässt sich mit der Förderung infrastruktureller Vorhaben sehr gut adressieren, wenn gleichzeitig Unterstützungsangebote an KMU umgesetzt werden. Solche Unterstützung umfassen zum einen eine Beratung von Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben bezüglich ihres Angebots und geeigneter Anpassungsmaßnahmen. Zum anderen sollten solche Angebote auf eine Befähigung der KMU zielen, um die nachgefragten touristischen Leistungen auch tatsächlich anbieten zu können. Hierzu können neben der Qualifizierung der Unternehmen auch Maßnahmen zur finanziellen Unterstützung notwendig werden. Damit die Infrastrukturförderung die gewünschten Effekte entfalten kann, sollten die KMU weiterhin bereits bei der Konzeption und Umsetzung des Vorhabens „mitgenommen“ werden.

Förderung von Netzwerkausbau und -gründung

Aufgrund der besonderen aktuellen und zukünftigen Bedeutung von Netzwerken, die in einem engen Zusammenhang mit der Förderung anderer Maßnahmen steht, wird an dieser Stelle noch einmal gesondert darauf eingegangen. Für die zukünftige Förderung in diesem Bereich wird empfohlen:

- Unterstützungsangebote für die Trägerinnen und Träger von Vorhaben mit Vernetzungselementen mit dem Fokus auf den Aufbau dauerhafter Strukturen zu entwickeln. Wichtig sind hierbei sowohl individuelle an die Bedürfnisse vor Ort angepasste Beratungsangebote als auch ein Erfahrungsaustausch mit anderen Vorhaben, um voneinander lernen zu können, vor allem aber auch eigene Stärken zu erkennen und Übertragungspotenziale zu ermitteln und nutzbar zu machen.
- Für die konkrete Förderung ist zudem zu entscheiden, ob ausschließlich solche Vernetzungsmaßnahmen, die die Förderung von KMU vorsehen, förderwürdig sind oder auch solche, die zunächst ganz grundsätzlich auf den Aufbau von Vernetzungsstrukturen im Tourismusbereich setzen. In zweiterem Fall sollten allerdings konkrete (inhaltliche) Zielsetzungen gefordert werden, um einen Ausgangspunkt für den Aufbau von Beziehungsstrukturen zu legen, welcher Aussicht auf Erfolg bieten kann (z.B. die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen).
- Da eine erfolgreiche Vernetzung Voraussetzung ist, wird in diesem Zusammenhang auch empfohlen eine fachliche Beratung anzubieten, um Antragstellende mit guten Ideen und Ansätzen dabei zu unterstützen, eine bedarfsgerechte Personal- und Ressourcenausstattung einzuplanen. Entsprechende Unterstützungsangebote für Akteurinnen und Akteure aus Vorhaben mit Vernetzungsaufgaben zu deren Qualifizierung und zum Erfahrungsaustausch könnten hierzu einen Beitrag leisten. Die Aktivitäten des Tourismus NRW e.V. in diesem Bereich

sind zu berücksichtigen und sollten je nach Schwerpunkt der zukünftigen Förderung entsprechend ausgerichtet werden.

2. Evaluierungsfrage: Welche Effekte hat die Tourismusförderung auf ausgewählte Regionen bzw. das Land NRW insgesamt?

Der Beitrag der Tourismusförderung soll zunächst anhand der Anzahl der Gästeankünfte in NRW (Ergebnisindikator) gemessen werden und Auskunft über die Wirkung im gesamten Land geben. Der Großteil der Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger sieht in ihrem Vorhaben ein mittleres (1.000 bis 5.000 Gästeankünfte) bis hohes (über 5.000 Gästeankünfte) Steigerungspotenzial. Eine Akkumulation dieser Ergebnisse aus der Online-Befragung ergibt ein geschätztes Steigerungspotenzial von insgesamt 66.000 zusätzlichen Gästeankünften aus den Vorhaben, deren Trägerinnen und Träger an der Befragung teilgenommen haben. Rechnet man diese Werte auf alle geförderten Vorhaben hoch, so ergibt sich ein rechnerisches Gesamtpotenzial von 140.000 zusätzlichen Ankünften. Das OP EFRE NRW 2014-2020 sieht einen Zielwert von insgesamt 23,4 Mio. Gästeankünfte im Jahr 2023 gegenüber 20,37 Mio. im Basisjahr 2013 vor. Dieses rechnerische Potenzial kann allerdings nur als ein Näherungswert betrachtet werden, der ebenso wie die o.a. Bruttowertschöpfung der Tourismuswirtschaft in NRW insgesamt einen Vergleichsmaßstab zwischen den eingesetzten Fördermitteln und den erzielten Ergebnissen ermöglichen soll.

Neben der steigenden Zahl an Gästeankünften werden weitere ökonomische Effekte auf den Tourismussektor erwartet. Die Antworten der beiden Befragungen zeigen, dass bei den direkten Effekten der Vorhaben bzw. der Tourismusförderung auf das Land vor allem die Sicherung von Arbeitsplätzen gesehen wird. Weitere „harte“ Effekte wie die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder eine gesteigerte Investitionstätigkeit werden nur vereinzelt erwartet. Viel höher werden die weichen Effekte wie eine zunehmende Vernetzung von Leistungsträgerinnen und -träger sowie der Leistungserbringenden im Tourismussektor oder der Imagegewinn der Destinationen eingeschätzt. Beide Effekte verdeutlichen die Verknüpfung der Vorhaben und der Effekte mit der regionalen Ebene bzw. einem Bezugsraum mit Identifikationscharakter. Es ist darauf hinzuweisen, dass der Großteil der Vorhaben noch nicht abgeschlossen ist und die eigentlichen Wirkungen bzw. Effekte erst zu einem späteren Zeitpunkt eintreten werden und entsprechend gemessen werden können.

Für den Blick auf die regionale Ebene und die dort eintretenden Wirkungen der Tourismusförderung lohnt allerdings auch der Blick in die Vorhabenkonzeptionen. Zu denken ist hier insbesondere an konzeptionelle Vorarbeiten in den Regionen, verschiedene für die Förderung des Tourismus aktive Akteurinnen und Akteure, aber auch spezifische regionale Potenziale. Ein Anknüpfen der Tourismusförderung an solche vorhandenen Kompetenzen und damit die Nutzung regionaler Potenziale sollte zu deutlich effektiveren und zielgenaueren Maßnahmen führen. Aus diesem Grund wurden die Vorhaben hinsichtlich der geplanten Inwertsetzung regionaler Kernkompetenzen und Tourismuskonzepte sowie der Einbindung relevanter regionaler Akteurinnen und Akteure ausgewertet. Dabei fällt auf, dass die Berücksichtigung regionaler Aspekte von den Antragstellenden in den Antragsunterlagen recht unterschiedlich dargestellt und in der Planung gehandhabt wurde: In etwa 70% der Vorhaben werden regional wichtige Akteurinnen und Akteure benannt, regionale Konzepte werden in 60% der Anträge benannt. Eine Beschreibung der geplanten Einbindung dieser Akteurinnen und Akteure erfolgt allerdings nur mehr in knapp der Hälfte der Antragsunterlagen, der Bezug zu vorhandenen Konzepten wird in 22% der Fälle hergestellt. Auf die regionalen Kernkompetenzen gehen mit 60% immerhin knapp zwei Dritteln der Antragstellenden

ein.¹⁸⁷ Was das für die Umsetzung der Vorhaben tatsächlich bedeutet, muss hier allerdings offenbleiben.

Innerhalb der für die Fallstudien ausgewählten und im Detail betrachteten Vorhaben wurden in allen Fällen Besonderheiten der jeweiligen räumlichen Bezugsebene aufgegriffen und für diese neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und vermarktet – Anknüpfungspunkte stellten vorangegangene Prozesse und Projekte sowie die (touristischen) konzeptionellen Grundlagen (Landestourismusstrategie oder regionale Tourismuskonzepte) dar. Damit konnten die bestehenden touristischen (Alleinstellungs-)Merkmale weiter gestärkt und Entwicklungsprozesse im Einklang mit den Konzepten fortgeführt werden. Die mit den Vorhaben verbundenen Effekte wirken sich somit vor allem auf die bespielten räumlichen Ebenen aus und bestätigen die Notwendigkeit dieser Verknüpfung.

Handlungsempfehlungen

- Die räumliche Flexibilität (d.h. Projekte von lokal über regional bis landesweit) bei der Förderung innovativer Maßnahmen sollte im Kern beibehalten werden. Die Berücksichtigung der jeweils passenden landesweiten, regionalen und lokalen Tourismuskonzeptionen sollte dabei bindend und förderentscheidend sein.
- Bei der Förderung infrastruktureller Vorhaben ist darauf zu achten, dass Vorhaben gefördert werden, die eine hohe überregionale bzw. landesweite Strahlkraft haben. Hierzu ist es notwendig, dass Tourismusorganisationen, -vereine und -akteurinnen und -akteure zusammenarbeiten und ähnliche Ziele anstreben. Vorhaben, die in einem engen thematischen Zusammenhang stehen. Verbundprojekte sind für die Außenwirkung besonders empfehlenswert.

3. Evaluierungsfrage: Welchen Beitrag leisten die geförderten Projekte zu den Zielen des Masterplans?

Der Masterplan und dessen Fortschreibung in der Landestourismusstrategie war für die Konzeptionierung der Vorhaben eine wichtige und gute Orientierung, wodurch die gewünschten Zielgruppen und Themen-Marken der Tourismusförderung in NRW adressiert wurden. Es ist davon auszugehen, dass die geförderten Vorhaben einen erheblichen Beitrag zur Umsetzung der Ziele des Masterplans bzw. der Landestourismusstrategie leisten.

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass vor allem die Zielgruppen der Best Ager sowie der älteren Paare bedient werden. Dem folgend stehen insbesondere Vorhaben im Bereich des Aktiv- und Naturtourismus sehr hoch im Kurs, was auch die Beiträge zu den entsprechenden Themenmarken und Erlebniswelten zeigen. Allen voran sind dies neue Produkte und Angebote im Bereich des Rad- oder Wandertourismus bzw. der Neu- oder Ausbau entsprechender Infrastruktur; dies bestätigen Auswertungen der Soll- wie der Ist-Analyse gleichermaßen. Dieser identifizierte Schwerpunkt zeigt, dass das mit der Fortschreibung des Masterplans neu aufgenommene Potenzialthema „Natur & Aktiv“ sowie die dazugehörige neue Themenmarke „Dein NRW.Natur“ besonders gut aufgegriffen wurde und in Wert gesetzt wird. Die Zielgruppen Familien und Singles spielen ebenfalls eine Rolle, wenn auch weitaus weniger ausgeprägt. Nur in geringem Maße wird hingegen die Zielgruppe der Business-Gäste angesprochen und die Themenmarke „Dein NRW.Business“ bedient. Insgesamt erscheint die Fortschreibung des Masterplans damit nicht nur als in

¹⁸⁷ Die hier betrachteten Vorhaben gehören zu den ersten Aufrufen bzw. Wettbewerben in der Anfangsphase der Förderperiode 2014-2020. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt und alle Bewerbungsformalitäten beachtet wurden. Die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich. Darüber hinaus handelt es sich bei den Angaben um ex-ante Schätzungen noch nicht abgeschlossener Vorhaben.

sich stimmig und als bindende Grundlage gut geeignet. Vielmehr passt diese Ergänzung offensichtlich zu den Bedarfen der Touristischen Destinationen in NRW, ergänzt die vorhandenen Kompetenzen gut und bedient die Anforderungen der potenziellen Zielgruppen auch nach Einschätzungen der Antragstellenden in geeigneter Weise.

Auffälligkeiten finden sich im Bereich Barrierefreiheit. Dieses Thema hat durch die Fortschreibung an Bedeutung gewonnen und wurde dementsprechend in der Antragsstellung vielfach aufgegriffen. Hier ist u.a. ein Zusammenhang mit der Schwerpunktsetzung in den Zielgruppen „Best Ager“ und „ältere Paare“ und deren spezifischen Bedürfnissen zu vermuten. In der Ist-Analyse wurde diesem Thema allerdings nur noch geringe Bedeutung beigemessen. So erwarten höchstens ein Drittel der Befragten eine Stärkung der Barrierefreiheit im Tourismussektor durch ihr Vorhaben.

Handlungsempfehlungen

- Der Masterplan und seine Fortschreibung bzw. die heutige Landesstrategie sind als Grundlage der Förderung in besonderer Weise geeignet, die Entwicklung des Tourismus in NRW in einer gemeinsamen Richtung zu lenken. Das in sich und zu den Bedürfnissen vor Ort passende Konzept wird dabei durch die Vorhaben gut aufgegriffen. Entsprechend sollte die Landesstrategie auch weiterhin als bindende Grundlage für die Förderung gelten und regelmäßig fortgeschrieben werden.
- Das Thema Innovation ist im Masterplan und der Landestourismusstrategie¹⁸⁸ mit eingebettet. Der Masterplan nahm für die laufende Förderperiode eine wichtige Stellung im Innovationsprozess der Vorhaben ein, indem er Trends und (neue) Bedürfnisse der Kundschaft bzw. Zielgruppen als zentrale Treiber touristischer Innovationen darstellt. Anhand der konsequenten Ausrichtung an Themen und Zielgruppen gibt der Masterplan nicht nur Orientierung, sondern auch Sicherheit bei der Initiierung von Innovationsprozessen. Entsprechend sollte bei der zukünftigen Förderung die Landesstrategie auch deshalb als Grundlage der Förderung zur Anwendung kommen, um Unsicherheiten im Innovationsprozess zu reduzieren und touristische Innovationen entsprechend der Landesstrategie zu steuern. Diese trägt ihrerseits bereits den Titel „Vernetzt, digital, innovativ“.
- Die Herstellung bzw. Sicherung des Qualitätsstandards der angebotenen Tourismusleistungen ist für die Umsetzung der Ziele der Förderung ein weiterer zentraler Punkt. Auch hier sollte der Landesstrategie in Zukunft eine rahmende Funktion zukommen.

4. Evaluierungsfrage: Welchen Beitrag leisten die Maßnahmen zur Erreichung der Querschnittsziele?

Alle bewilligten Vorhaben sollen einen Beitrag zur Umsetzung der Querschnittsziele Nachhaltigkeit, Gleichstellung und Nichtdiskriminierung des OP EFRE NRW 2014-2020 leisten. Diesen übergreifenden und an verschiedenen Stellen mit dem Tourismus in Wechselwirkung stehenden Zielsetzungen kommen die Vorhaben in unterschiedlichem Maße nach.¹⁸⁹ Das Ziel der Nachhaltigkeit wird, gemessen an den durch die Vorhabenträgerinnen und -träger selbst eingeschätzten Beiträgen, bisher am stärksten bedient, wohingegen die Vorhaben zum Ziel der Gleichstellung nach eigenen Angaben nur wenig bis gar nicht beitragen. Die Beiträge zu den verschiedenen Facetten

¹⁸⁸ Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (2019)

¹⁸⁹ Die hier betrachteten Vorhaben gehören zu den ersten Aufrufen bzw. Wettbewerben in der Anfangsphase der Förderperiode 2014-2020. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt und alle Bewerbungsformalitäten beachtet wurden. Die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich. Darüber hinaus handelt es sich bei den Angaben um ex-ante Schätzungen noch nicht abgeschlossener Vorhaben.

des Querschnittsziels Nichtdiskriminierung werden zwar teils als hoch eingeschätzt, auffällig ist hier aber ein größerer Anteil von Antwortenden, die den Beitrag nicht einschätzen können.

Insgesamt sollte mit Blick auf die Umsetzung der Querschnittsziele sowohl mit den Ergebnissen als auch mit der Bewertung sehr vorsichtig umgegangen werden. Natürlich dürfte weitestgehend jede und jeder diesen übergreifenden Vorgaben und Zielen zustimmen. Diese Ziele sind jedoch sehr abstrakt und bringen eine gesellschaftspolitische Dimension oder auch die Auseinandersetzung mit grundsätzlichen gesellschaftlichen Werthaltungen in den Förderprozess ein. Der Zugang zu den Themen Gleichstellung, Nichtdiskriminierung und soziale Nachhaltigkeit ist schwer greifbar und noch nicht lange im praktischen Tagesgeschäft etabliert, wie etwa die Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen. Was die Umsetzung in der Praxis bedeuten kann, dürfte vielfach schwer zu greifen sein, auch erfordert die Auseinandersetzung mit Fragen der Chancengleichheit oder Nichtdiskriminierung Fachkenntnisse und eine Sensibilität auch im Umgang mit der eigenen Kultur, die keinesfalls vorausgesetzt werden kann. Es stellt sich folglich die Frage, was tatsächlich und in welcher Form durch wen innerhalb der Vorhaben der Tourismusförderung für diese Querschnittsziele beigetragen werden kann und durch welche Akteurinnen und Akteure Kompetenzen für diese Aufgaben in das gesamte Handlungsfeld einfließen könnten.

Somit liegt entsprechend auch die Vermutung nahe, dass die ausbleibende Auseinandersetzung mit oder Umsetzung von Querschnittszielen vor allem mit dem kaum herstellbaren Bezug zwischen dem eigenen Vorhaben und etwa dem Thema Nichtdiskriminierung zusammenhängt. Dies bestätigt sich einerseits in dem mit Abstand am häufigsten bedienten Ziel der Nachhaltigkeit, welches vor allem als ökologische Nachhaltigkeit interpretiert wird. Dies korreliert geradezu mit dem durch die Fortschreibung des Masterplans gesetzten Schwerpunkt im Bereich „NRW.Natur“. Auch am Rande der Fallstudien zur Netzwerkanalyse fiel auf, dass die Zustimmung im Bereich Barrierefreiheit bei den Befragten rund um das Vorhaben „Handlungskonzept Gesundheitstourismus NRW 4.0“ im Vergleich zu den übrigen Ergebnissen besonders hoch war. Die Gruppe dieser Akteurinnen und Akteure bringt von Berufs wegen (u.a. waren hier Vertreterinnen und Vertreter von Krankenhäusern und Kureinrichtungen vertreten) eine Sensibilität für dieses Thema mit und bestätigt den vermuteten Zusammenhang.

Entsprechend stellt sich für diese Evaluierungsfrage im Ergebnis die Frage, welcher Beitrag zu diesen übergreifenden Querschnittszielen durch die geförderten Vorhabenträgerinnen und -träger geleistet werden kann. Es ist zu betonen, dass alle Projekte des EFRE NRW 2014-2020 unter Einhaltung aller Auflagen diskriminierungsfrei ausgewählt wurden und die Dokumentation der Beachtung der Querschnittsziele in den Bewerbungsunterlagen (Anträge, Skizzen) verbesserte sich im Laufe der Förderperiode deutlich.¹⁹⁰

Handlungsempfehlungen

- Die Umsetzung der Querschnittsziele „Nachhaltige Entwicklung des Vorhabens“, „Gleichstellung von Frauen und Männern“ sowie „Nichtdiskriminierung“ sollte in der neuen Förderperiode einen höheren Stellenwert erhalten. Was mit diesen Querschnittszielen gemeint ist, sollte durch Operationalisierung innerhalb des OP EFRE NRW 2014-2020 konkretisiert werden.
- Die Frage der Verstetigung der Vorhaben sollte explizit als Teil des Querschnittsziels „Nachhaltigkeit“ berücksichtigt werden.
- Bereits in der Projektskizze sollte dargestellt werden, wie die Querschnittsziele umgesetzt werden sollen, d.h. mit welchen konkreten Instrumenten und Maßnahmen innerhalb eines

¹⁹⁰ In der neuen Förderphase werden nach Aussage des MWIDE aufgrund der notwendigen territorialen Strategien (Integrierte Handlungskonzepte) die Themenbereiche Nachhaltigkeit und Gleichstellung insbesondere für die Beantragung eine noch größere Rolle spielen.

Vorhabens dies erreicht werden soll. Es ist zu prüfen, inwieweit dies durch die Vorlagen im Antragsverfahren unterstützt werden kann. Den Vorhabenträgerinnen und -träger sollten bei der Ausarbeitung ihrer Vorhaben sowie in der Umsetzung der Querschnittsziele flankierend Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden. Dies gilt insbesondere für die Ziele der Chancengleichheit sowie der Nichtdiskriminierung.

- Gleichzeitig ist ein vereinfachtes Förderverfahren bzw. die Unterstützung von Antragstellenden durch Wissensträgerinnen und -träger, wie z.B. Förderlotsen oder durch Dachprojekte von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und Netzwerken für die zukünftige Förderung grundsätzlich wünschenswert. An dieser Stelle sei auch auf die Ergebnisse der Verfahrensevaluation¹⁹¹ verwiesen, die für die Zeitspanne zwischen Förderempfehlung und Bewilligung im OP EFRE NRW 2014-2020 einen Durchschnittswert von rund 278 Tagen ermittelte. Für Erlebnis.NRW - Tourismuswirtschaft stärken liegt dieser Indikator allerdings mit 418 Tagen weit über dem Durchschnittswert (s.o.) und dem im OP EFRE NRW 2014-2020 angestrebten Zielwert von 180 Tagen.
- Gerade am Beispiel der Querschnittsziele zeigt sich die Notwendigkeit, ein Gleichgewicht zwischen Anforderungen für gute Vorhabenkonzepte und kriteriengeleitete Förderentscheidungen auf der einen und eine Vereinfachung der Antragsverfahren und begleitende Unterstützung der Antragstellenden auf der anderen Seite herzustellen.

¹⁹¹ Siehe dazu vertiefend: DLR/prognos (2021): Evaluierung des OP EFRENRW 2014-2020. Beitrag der Neuorganisation der Wettbewerbsverfahren zur Vereinfachung der Programmabwicklung. Spezifische Evaluierung 1.6. S. 29f.

5 Quellen

Beritelli, P.; Romer, D. (2006): Inkrementelle versus radikale Innovationen im Tourismus. In: Pikkemaat, B.; Peters, M.; Weiermair, K. (Hrsg.), Innovationen im Tourismus: Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote (S. 53-64). Erich Schmidt Verlag: Berlin.

Borchardt, A.; Göthlich, S.E. (2009): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: Albers, S.; Klappper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung (S. 33-48). Springer Gabler: Wiesbaden.

DIW Econ GmbH (2019): Wirtschaftsfaktor Tourismus in NRW. Die ökonomische Bedeutung der Tourismuswirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Studie im Auftrag des Tourismus NRW e.V. unter Mitwirkung der FH Westküste und der dwif e.V. und Consulting GmbH.

DLR/prognos (2021): Evaluierung des OP EFRENRW 2014-2020. Beitrag der Neuorganisation der Wettbewerbsverfahren zur Vereinfachung der Programmabwicklung. Spezifische Evaluierung 1.6.

Döll-König, H. (2015): Präsentation der Geschäftsführerin des Tourismus NRW e.V. „Mit Themen Gäste gewinnen – Die Fortsetzung der Landestourismusstrategie“, Düsseldorf, 16.04.2015.

Fichter, K. (2014): Grundlagen des Innovationsmanagements. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität.

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Innovationen im Tourismus. Online-Panel 2/2018. URL: https://kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q2.pdf, abgerufen am 16.08.2019.

Loos, P.; Schäffer, B. (2012). Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. 2. Auflage. Springer VS: Wiesbaden.

Mehling, G. (2017): Die Gruppe als Untersuchungseinheit. Anforderungen an die Auswertung von Gruppendiskussionen als Methode zur Erfassung von Medienrezeption in Realgruppen. In: Scheu, A. M. (Hrsg.), Auswertung qualitativer Daten. Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft (S. 99-122). Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., a): Erlebnis.NRW – Tourismuswirtschaft stärken. Informationen zum Projektauftrag. URL: https://www.efre.nrw.de/fileadmin/user_upload/Wege_zur_Foerderung/Wettbewerbe_und_Projektauftrufe/Projektauftrufe/Erlebnis.NRW/Erlebnis_NRW--Projektauftrag.pdf, abgerufen am 16.08.2019.

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., b): Erlebnis.NRW – Tourismuswirtschaft stärken. Bewerbungsbogen. URL: https://www.efre.nrw.de/fileadmin/user_upload/Wege_zur_Foerderung/Wettbewerbe_und_Projektauftrufe/Projektauftrufe/Erlebnis.NRW/Erlebnis_NRW--Bewerbungsbogen.docx, abgerufen am 16.08.2019.

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (2015): Bewertungsplan des OP EFRE NRW 2014-2020. Stand 16.09.2015. URL: www.efre.nrw.de/fileadmin/user_upload/PDF/Bewertungsplan_OP_ERFRE_NRW_2014-2020.pdf, abgerufen am 19.11.2018.

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (2016): Operationelles Programm „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 2007–2013 (EFRE) - Abschließender Durchführungsbericht 2007–2013. URL: https://www.efre.nrw.de/fileadmin/user_upload/Durchfuehrungsbericht_2007-2013.pdf, abgerufen am 19.11.2018.

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (2019): Vernetzt, digital, innovativ. Die neue Strategie für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen. URL: https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/2019-06-11-tourismus_nrw_final.pdf, abgerufen am 16.08.2019.

Obier, C.; Kreilkamp, E.; Cogiel, N. (2014): Innovation im Deutschlandtourismus – Praxisbericht und Ansätze für Innovationsmanagement und Innovationsförderung. In: Kühlböck, S.; Thiele, F. (Hrsg.), Tourismus und Innovation (S. 31-45). MetaGIS-Systems: Mannheim.

OP EFRE NRW 2007-2013: Operationelles Programm Nordrhein-Westfalen 2007-2013 für den europäischen Fonds für regionale Entwicklung „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“

OP EFRE NRW 2014-2020: Operationelles Programm Nordrhein-Westfalen 2014 -2020 für den europäischen Fonds für regionale Entwicklung „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“

Peters, M.; Pikkemaat, B. (2006): Zur Relevanz von Innovationen im Tourismus: eine Einführung. In: Pikkemaat, B.; Peters, M; Weiermair, K. (Hrsg.), Innovationen im Tourismus: Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote (S. 3-6). Erich Schmidt Verlag: Berlin.

Tourismus NRW e.V. (2019): Sachbericht zum Schlussverwendungsnachweis.

Tourismus NRW e.V. (2015): Fortschreibung des Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen.

Tourismus NRW e.V. (2009): Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen.

Zehrer, A.; Muskat, B. (2016): Der Treiber Innovation in touristischen Unternehmen. In: Siller, H.; Zehrer, A. (Hrsg.): Entrepreneurship und Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. (S. 29-46). Linde Lehrbuch: Wien.

Websites:

IT.NRW (o.J., a): Tourismus. URL: www.it.nrw/tourismus-569, abgerufen am 10.09.2018.

IT.NRW (o.J., b): Pressemitteilung: NRW-Tourismus: 11,4 Millionen Gäste im ersten Halbjahr 2018. URL: www.it.nrw/nrw-tourismus-114-millionen-gaeste-im-ersten-halbjahr-2018-91755, abgerufen am 12.09.2018.

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J., c): Projektauftrag „Erlebnis.NRW – Tourismuswirtschaft stärken“. URL: <https://www.efre.nrw.de/wege-zur-foerderung/projektauftrufe/erlebnisnrw/>, abgerufen am 16.08.2019.

NRW Tourismus (o.J.): Regionen in NRW. URL: www.nrw-tourismus.de/regionen-in-nrw, abgerufen am 16.08.2019.

Ruhr Tourismus GmbH (o.J.): ruhr.kultur.card. URL: <https://www.ruhr-tourismus.de/de/themen/kultur/ruhrkulturcard.html>, abgerufen am 16.08.2019.

Wirtschaftslexikon Gabler (o.J.): Destinationsmanagement. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/destinationsmanagement-52031>, abgerufen am 16.08.2019.

Impressum

Tourismusförderung Spezifische Evaluierung 1.3

Herausgeber

Prognos AG
Schwanenmarkt 21
40213 Düsseldorf
Telefon: +49 211 913 16-110
Fax: +49 211 913 16-141
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com
twitter.com/prognos_aG

Autorinnen und Autoren

Dr. Sebastian Elbe
Dr. Judith Elbe
Dr. Florian Langguth
Dr. Ute Middelman
Michael Neitzel

Kontakt

Dr. Sebastian Elbe (Projektleitung)
Telefon: +49 6151 66 77 801
E-Mail: elbe@sprintconsult.de

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Prognos AG/ SPRINT. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung der Prognos AG/des Auftraggebers.