

An den Landrat

---

Glarus, 25. Oktober 2011

- A. Tourismusfonds 2012–2015; Einlagen von jährlich je 500'000 Franken**  
**B. Erfolgskontrolle Tourismusfonds für die ablaufende Vierjahresperiode**  
*(Postulat SP Landratsfraktion "Glarner Tourismus")*

Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Landrat setzt die Einlagen in den Tourismusfonds für jeweils vier Jahre mit dem Finanzplan fest (Art. 10 Tourismusentwicklungsgesetz, TEG). Erstmals tat er dies am 19. November 2007 für die Jahre 2008 bis 2011. Dabei beauftragte er den Regierungsrat, mit dem Antrag für die Einlagen 2012 bis 2015 eine Erfolgskontrolle der ablaufenden Vierjahresperiode vorzulegen.

Das Tourismuspaket ist Ergebnis eines anderthalbjährigen Prozesses, an dem mitarbeiteten:

- Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI),
- Beirat zur Entwicklung des Tourismus (Beirat),
- Projektträger von unterstützten TEG-Projekten 2008–2011,
- Gemeinden Glarus Nord, Glarus und Glarus Süd,
- regionale und lokale Tourismusorganisationen,
- Leistungsträger aus dem Tourismus,
- Daniel Fischer & Partner, Management & Marketing Consulting.

Kanton und Gemeinden beabsichtigen, die in der Tourismusstrategie definierten Stossrichtungen gemeinsam umzusetzen, was zum Erfolg führen soll.

## **1. Zusammenfassung**

Die Erfolgskontrolle 2008–2011 zeigt, dass:

- über 50 Prozent der Projekte ohne TEG nicht hätten umgesetzt werden können;
- das TEG die Kreativität und die Innovation im Tourismus fördert;
- 2 Millionen Franken des TEG weitere 8,35 Millionen Franken an Investitionen aus mehrheitlich privaten Mitteln auslösten (direkter Multiplikator 4,6);
- alle finanzierten Projekte eine Zielerreichung von mindestens 80 Prozent aufweisen;
- wichtigste Verbesserungspotenziale sind:
  - stärken der Basisinformation zum TEG;
  - bessere institutionelle Verknüpfung mit den neuen Gemeinden;

- systematisches Controlling ab Beginn;
- stärkere Verknüpfung der TEG-Projekte mit der strategischen Ausrichtung.

Der Antrag für die Einlagen 2012–2015 fusst auf dem Masterplan zur Tourismusstrategie. Zeichen des gemeinsamen Willens zu deren Umsetzung ist die Absichtserklärung der Gemeinden und des Kantons. Das Glarnerland soll sich als „Tourismusregion der Kontraste“ positionieren. Es verbindet auf einzigartige Weise „Stadt und Land“, „Tradition und Moderne“, „Erlebnis und Erholung“. Als „Erlebnisraum vor den Toren Zürichs“ verfügt es über ideale Bedingungen für den Tages- und den Übernachtungstourismus. Der „Tourismus“ klinkt sich in das Standortmarkensystem „Glarnerland“ ein.

Die touristischen Angebote werden anhand von vier Haupt- und zwei Nebenproduktlinien in den drei strategischen Geschäftsfeldern Sommer, Winter und Familie gebündelt. Kernpunkt der Strategie bildet ein vom Kanton aus dem Tourismusfonds finanziertes Mandat für Produktmanagement, das zusammen mit den Tourismusorganisationen und Leistungsträgern in den Gemeinden buchbare Produkte erarbeitet; Gemeinden, Tourismusorganisationen und touristische Leistungsträger stellen die Marketingmittel bereit.

Der Beirat empfahl gestützt auf die Erfahrungen aus der ersten Vierjahresperiode, die Projekte und Projektideen der Gemeinden und der Leistungsträger sowie auf das Mandat für Produktmanagement, die jährliche Einlage auf 600'000 Franken zu erhöhen. Angesichts der finanziellen Aussichten werden aber wiederum 500'000 Franken vorgeschlagen.

## **2. Einleitung**

### **2.1. Ausgangslage**

Der Gesetzgeber überliess die Dotierung des Tourismusfonds dem Landrat. Zusammen mit der Einlage von jährlich 500'000 Franken verband der Landrat den Auftrag, eine Erfolgskontrolle für die Jahre 2008–2011 vorzulegen, was nun geschieht. Zudem soll das Postulat der SP-Landratsfraktion „Glarner Tourismus“ als erledigt abgeschlossen werden.

### **2.2. Tourismusstrategie 2011**

Die Tourismusförderung verfolgt seit dem Inkrafttreten des Tourismusentwicklungsgesetzes im Jahre 2008 Folgendes:

1. Der Fokus liegt auf der Angebotsgestaltung und der Qualitätsförderung:
  - Förderung nachhaltiger Projekte,
  - Förderung von Innovation und Qualität im Tourismus,
  - Stärkung der Kooperationsqualität des Glarner Tourismus,
  - Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung des Glarner Tourismus,
  - Anschubfinanzierung für strategische Projekte und Mitinvestition für nachhaltig wirkende Erneuerungsinvestitionen,
  - Initiativen zur Qualitätsqualifizierung und Weiterbildung.
2. Die Finanzierung und die Finanzflüsse sind geregelt:
  - substanzielle Erhöhung der finanziellen Mittel,
  - Veränderung der Mittelflüsse und der Finanzquellen,
  - Trennung zwischen kantonalen und kommunalen Finanzflüssen.
3. Die Gemeinden bearbeiten den Markt; ihnen stehen die dafür nötigen Mittel zur Verfügung (Kurtaxen / Tourismusabgabe).

Nachstehend werden die erste Vierjahresperiode evaluiert, die Strategie für die nächste Vierjahresperiode präsentiert und die für die Umsetzung benötigten Mittel beantragt. Die ganzheitliche Betrachtungsweise erlaubt es, Erkenntnisse in der kommenden Periode zu nutzen.

### 2.1.1. Methodik der Erarbeitung

Das DVI leitete alle drei Teilprojekte. Der Beirat nahm in allen Phasen seine Rolle als beratendes Organ wahr. Fallweise erhielt das Beratungsbüro Daniel Fischer & Partner Projekt-aufträge für Moderation und Projektbegleitung.

Schon 2010 wurde am Leistungsnachweis 2008–2011 gearbeitet, um Erkenntnisse für die Strategiearbeiten im Frühjahr 2011 zur Verfügung zu haben. Im mehrstufigen Prozess bezeichneten Tourismusbeirat, Gemeinden und wichtigste Leistungsträger an mehreren Workshops kantonale und gemeindespezifische Ziele, Handlungsfelder und Umsetzungsprioritäten.

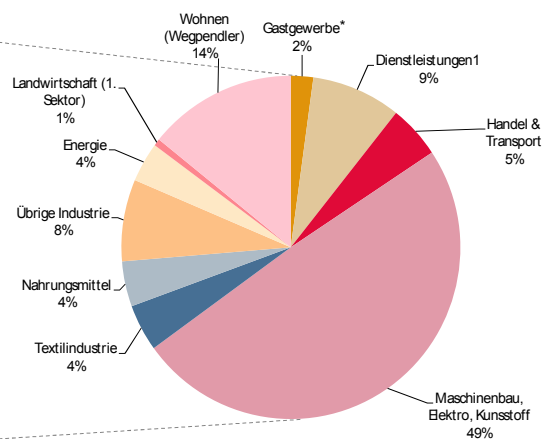
### 2.1.2. Abgleich mit der Standortentwicklungsstrategie

Die Tourismusstrategie ist Teil der Standortentwicklungsstrategie Kanton Glarus, welche 2011 ebenfalls überprüft und weiterentwickelt wurde. Der Tourismus weist zwar nach Exportbruttowertschöpfung eine deutlich geringere Bedeutung aus als andere Branchen. Seine regionalpolitische Bedeutung und sein Beitrag zum Wohnstandort (Freizeitwert) sind jedoch unbestritten. Die Weiterentwicklung der touristischen Potenziale stellt deshalb einen wichtigen Baustein der Standortentwicklungsstrategie dar.

Kantonales BIP Glarus 2008 (ca. CHF 2 Mrd.)



Exportbruttowertschöpfung Glarus 2008

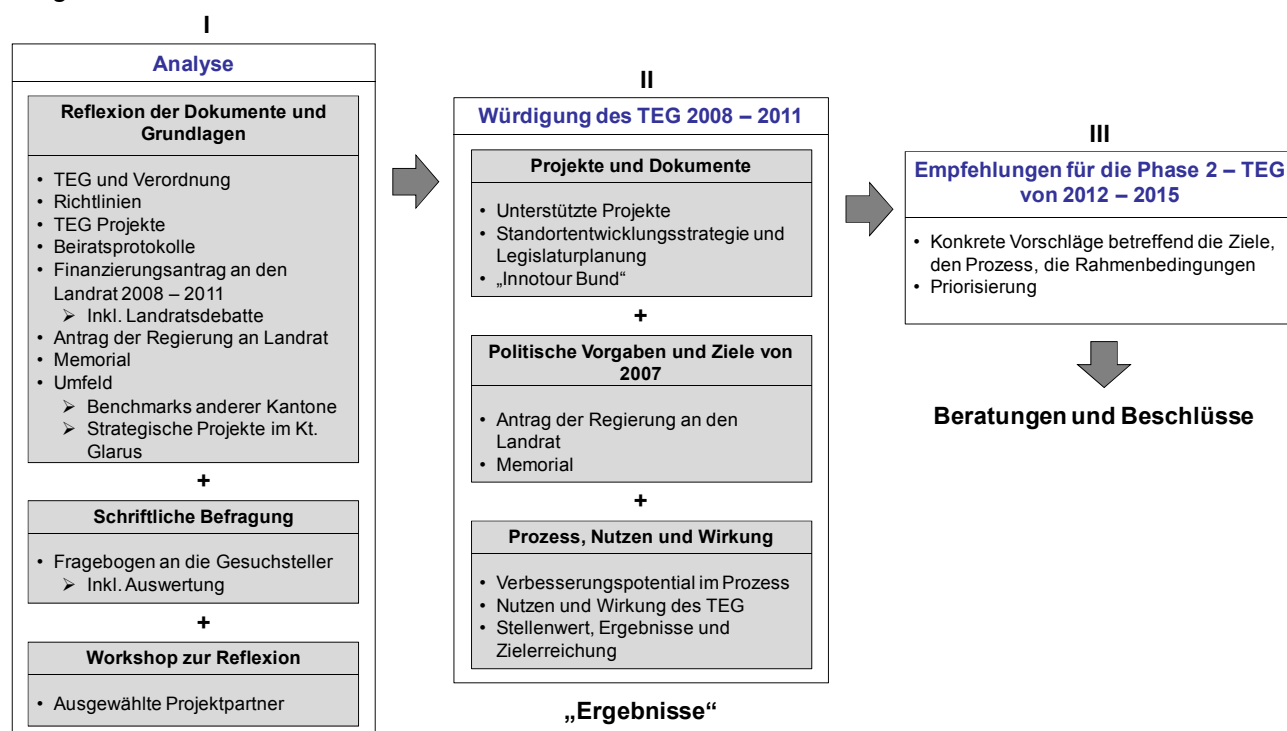


## 3. Leistungsnachweis 2008–2011

### 3.1. Vorgehen der TEG Evaluation

Die Förderinstrumente wurden geprüft, alle unterstützten Projektträger befragt und in einem Workshop Erkenntnisse reflektiert und Handlungsempfehlungen für die kommende Vierjahresperiode abgeleitet. Vorgehen, Umfrageergebnisse und Handlungsempfehlungen sind detailliert festgehalten. In den Gesamtbetrachtungen fehlen drei Projekte, die 2011 beurteilt wurden. Dadurch werden die Haupteckdaten der Evaluation in keiner Weise tangiert. Wo es Sinn macht, sind die aktuellsten Daten mitberücksichtigt (Anzahl Gesuche, Stand der verfügbaren Beiträge). Der Prozess wurde vom Beirat begleitet.

## Vorgehen der TEG Evaluation



### 3.2. Übersicht und Würdigung der unterstützten Projekte

Von 2008 bis 2011 gingen 39 Beitragsgesuche ein. Zehn den TEG-Grundsätzen nicht entsprechende Gesuche wurden dem Beirat gar nicht vorgelegt. Fünf Projekte wurden von ihm und dem Regierungsrat als nicht unterstützungswürdig beurteilt; sie wurden entweder nicht oder in weit geringerem Ausmass realisiert. 24 Projekte wurden mit den gesamthaft zur Verfügung stehenden Mitteln (Ende 2011: 2 Mio. Fr.) unterstützt:

Projektkategorie	Anzahl
Bergbahnen	2
Beherbergung	4
Neues Produkt	5
Marketingkooperation	6
Infrastruktur	5
Beratung / Controlling	2

Sie decken die für 2008 bis 2011 festgelegten strategische Ziele ab: Förderung von Kooperationen, Profilierung Hotellerie, Entwicklung Gruppenunterkünfte, punktuelle Verbesserung Infrastruktur, Sicherstellung Reservationsmöglichkeit. Auch in der Legislaturplanung 2010/2020 sind es Kooperationen und PPP<sup>1</sup>. Verbesserungspotenzial liegt vor allem bei vermehrter Unterstützung „echter Kooperationen“ und „neuen Produkten sowie Dienstleistungen“ (branchenübergreifend, integrierte Dienstleistungsketten) statt von Infrastrukturvorhaben.

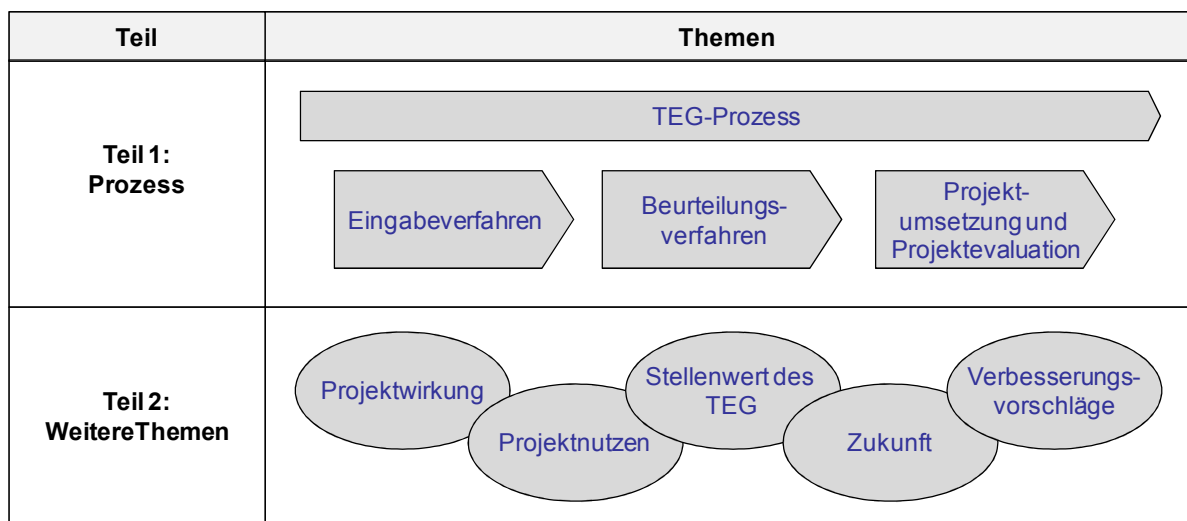
In einigen Bereichen wurden noch keine oder nur sehr wenige Projekte finanziert: konzeptionelle Grundlagen (z.B. Weiterentwicklung Glarner Tourismus), Aus- und Weiterbildung sowie Förderung der Zusammenarbeit (mit Ausnahme Marketingkooperationen). Rund 1,28 Millionen Franken wurden für fünf Projekte ausgegeben; es wurden also, ganz im Sinne des TEG, Schwerpunkte zu Gunsten zukunftsfähiger und guter Projekte gesetzt.

<sup>1</sup> PPP = Public-Private-Partnership

In jeder der drei Gemeinden wurden Projekte unterstützt. Das Schwergewicht mit zehn unterstützten Projekten und der Hälfte der Mittel liegt in Glarus Süd. Allein in Elm sind drei Projekte angesiedelt. Dies entspricht der Standortentwicklungsstrategie des Kantons. Acht Projekte nützen dem ganzen Kanton oder grösseren Regionen. Das TEG unterstützte somit Projekte, welche sich mit den strategischen Zielen des Kantons decken, sei es im Tourismus oder in der Standortentwicklung.

### 3.3. Ergebnisse der Umfrage

Alle 19 Projektträger bis 2010 antworteten auf die Umfrage (drei mussten den Fragebogen nicht ausfüllen).



#### 3.3.1. Einschätzung TEG Prozess

Der TEG-Prozess wird positiv bewertet. Einzig bezüglich Information über Inhalte und Ablauf zeigt sich Verbesserungspotenzial. Einzureichende Unterlagen und Aufwand werden als richtig eingestuft, und die Unterstützung durch das DVI wird geschätzt. Der Vergabeprozess wird ebenfalls als gut bezeichnet. Die für die Projektbewertung zuständigen Beiratsmitglieder sind nicht allen Projektträgern bekannt, werden aber als kompetent eingestuft. Die finanzielle Unterstützung wird als nachvollziehbar erachtet. Einzig bei den Vergabekriterien herrscht Unsicherheit; sie sind zwar zumindest teilweise bekannt, werden aber als untransparent eingestuft.

Während der Umsetzungsphase wünschte sich fast kein Projektträger Unterstützung durch Beirat oder DVI. Verwendung der Mittel und Einhaltung der Auflagen werden grösstenteils überprüft, Zwischenberichte über die Umsetzung der Projekte hingegen nur teilweise eingeholt.<sup>2</sup> Die Schlussevaluation wird als ausreichend bezeichnet. In nur einem Punkt gehen die Meinungen auseinander: Rund die Hälfte wünscht sich Informationen zu anderen Projekten, die andere Hälfte ist mit der Situation zufrieden.

#### 3.3.2. Einschätzung Wirkung und Nutzen Projekte und TEG

Das TEG geniesst einen sehr hohen Stellenwert. Es ermöglichte gute, nachhaltige Projekte; zwölf, also über die Hälfte von ihnen, hätten ohne den Beitrag so nicht durchgeführt werden können. Bei rund einem Drittel wurden Folgeprojekte ausgelöst, was die Wirkung um 8,35

<sup>2</sup> Präzisierung: Das Einreichen von generellen Zwischenberichten wurde von Regierungsrat und Beirat nicht verlangt. Bei Gesuchen um Teilzahlungen sind Zwischenberichte zwingend. Die Aussagen zum Controlling sind mit Vorsicht zu begutachten, da viele Projektträger mit „Kann ich nicht beurteilen“ antworteten.

Millionen Franken verstärkte. Die Gesamtinvestitionen von 10,15 Millionen Franken setzen sich zusammen:<sup>3</sup>

- 1,8 Millionen Franken aus dem Tourismusfonds,
  - 2,9 Millionen Franken aus sonstigen öffentlichen Unterstützungsleistungen,
  - 5,45 Millionen Franken aus privaten Mitteln,
- Gesamthaft stammen 4,7 Millionen Franken aus öffentlichen Mitteln; die privaten liegen rund 0,75 Millionen Franken höher.

Auch bezüglich Zielerreichung sind äusserst positive Werte zu verzeichnen: Alle Projekte weisen einen Zielerreichungsgrad von über 80 Prozent auf. Für nicht vollständige Zielerreichung wurden Wirtschaftslage, Kosten- und Projektanpassungen sowie unvorhersehbare Entwicklungen genannt.

Bei der Evaluation stellt sich die Frage nach dem erreichbaren Nutzen. Aus den Antworten lassen sich Hauptnutzenkategorien ableiten:

- Wertschöpfung,
- Umsatzsteigerungen (auch im Umfeld),
- Logiernächte,
- Steuern,
- Deckungsbeitrag,
- Qualitätsverbesserungen,
- Angebotsverbesserungen,
- Image,
- Aufwertung der Umgebung,
- Überlebensfähigkeit der Region,
- Stärkung Selbstwertgefühl,
- Kundenzufriedenheit.

Qualitativ sind die Verbesserung des Images und der Bekanntheit sowie die Aufwertung der Region am wichtigsten. Einige Projekte leisteten einen nachhaltigen Beitrag an das Überleben der Region.

Die quantitativen Nutzen<sup>4</sup> lassen sich mit Zahlen belegen:

- Umsatz um 15 Prozent gesteigert (teils sogar um mehr als 20%);
- Logiernächte um rund 10 Prozent zugenommen;
- Wertschöpfung um rund 15 Prozent gestiegen;
- Einsparungen bei Betriebskosten bis 5 Prozent;
- Angebot um 15 bis 20 Prozent erhöht;<sup>5</sup>
- Umsatzsteigerungen im Umfeld von 5 bis 10 Prozent.

Die investierten Mittel stiften somit Nutzen auch im Umfeld. Die Quantifizierung zeigt z.B. bei Umsatz und Wertschöpfung beachtliche Steigerungen. Interessant wäre eine Betrachtung über einen längeren Zeitraum, um zu sehen, ob die Investitionen nachhaltig wirken.

### 3.3.3. Stärken und Schwächen des TEG

Stärken	Schwächen
Alle Prozessschritte und auch der gesamte Prozess erhielten sehr positive Bewertungen - kundenfreundlich und einfach - Idee und Zweck werden geschätzt	Informationsstand Prozess und Inhalte verbesserungswürdig Information ungenügend - Informationsaustausch zwischen Projekten

<sup>3</sup> Die Aufteilung der Mittel beruht teilweise auf Schätzungen und ist nicht empirisch erhärtet.

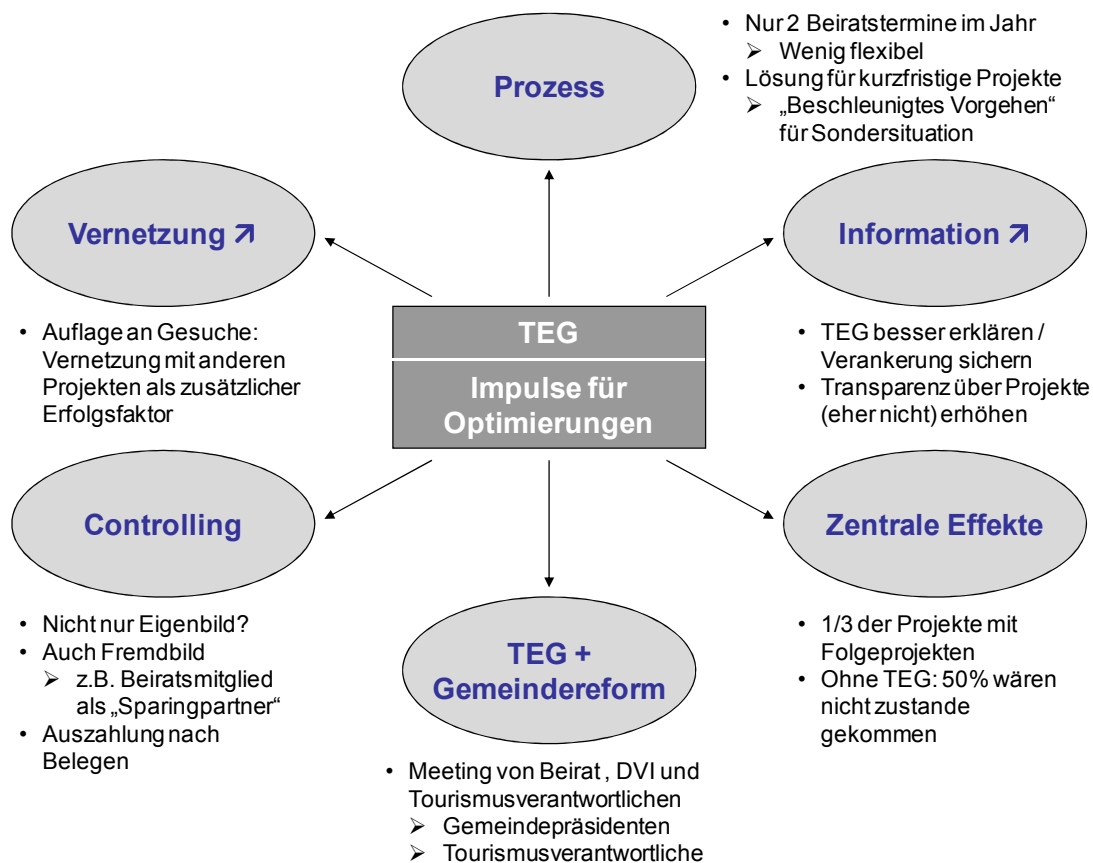
<sup>4</sup> Gezielte Befragung einzelner Projektträger mit speziellem Formular. Teilweise sind quantitative Aussagen schwierig, weil: Saison ist abzuwarten; Anfangsphase dauert noch; vor allem qualitativer Nutzen. Die langfristigen Auswirkungen sind noch nicht abschätzbar, werden aber im weiteren Controlling erfasst.

<sup>5</sup> Steigerung des Angebots (Beurteilung aus Sicht des einzelnen Projektträgers) = z.B. Steigerung Anzahl Betten, Kapazitäten von Bergbahnen, Angebotsvielfalt.

<p>Zusammenarbeit mit DVI sehr geschätzt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompetent</li> <li>- unkomplizierte Zusammenarbeit</li> <li>- gute Unterstützung</li> <li>- Institution und Tätigkeit Beirat unbestritten</li> </ul> <p>Eingabeprozess einfach / „gerade richtig“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umfang einzureichende Dokumente</li> <li>- Eingabe Projekt</li> <li>- Projekteinreichung jedermann möglich</li> </ul> <p>Nutzen und Wirkung Projekte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vielfältig, nicht nur für Projektträger</li> <li>- Zielerreichung über 80 Prozent</li> </ul> <p>Nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ohne Unterstützung mehr als Hälfte der Projekte nicht so realisierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gegenüber Projektträgern innerhalb Prozess (Entscheidetermine, Begründung Beirat)</li> <li>- Information Bevölkerung</li> </ul> <p>Vergabekriterien intransparent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zwar bekannt, aber intransparent</li> </ul> <p>Beirat Projektträgern meist unbekannt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheide wären nachvollzieh-/akzeptierbarer, wenn Kompetenzen, Personen bekannt</li> </ul> <p>Controlling ausbaufähig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Zwischenberichte, obwohl insbesondere bei Projekten mit grosser Unterstützung sinnvoll</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.4. Ergebnisse Workshop

#### Verbesserungspotenziale



Mit einigen ausgewählten Projektträgern<sup>6</sup> wurde ein Workshop durchgeführt. Während 2,5 Stunden wurden die Befragungsergebnisse, mögliche Verbesserungspotenziale und Handlungsfelder diskutiert. Die Rolle des TEG ist nicht allen Touristikern klar: Schaffen nur der Rahmenbedingungen, die Touristiker müssen selbst aktiv werden. Zudem ist das Marketing weder seine Aufgabe noch die des Kantons. Alle Projektträger heben die Wichtigkeit des TEG hervor. Es habe eine Signalwirkung für Private und Banken in Bezug auf Investitionen.

<sup>6</sup> Martin Vogel (Märchenhotel Bellevue), Thomas Becker (Erneuerung Aeugstenbahn), Gabriel Weber (Ouverture Glarus Süd), Jakob Kamm (Schabziger erleben), René Brandenberger (Reliefprojekt Glarnerland), Stefan Elmer (Kanton)

Das Prinzip, Starke stärker zu unterstützen, wird befürwortet. Allerdings sei jährlich zweimalige Beratung des Beirates zu wenig. Für zeitkritische Projekte wäre ein beschleunigtes Verfahren einzuführen. Die Information solle Verständnis für das TEG in Politik und Bevölkerung stärken. Über einzelne Projekte sei hingegen nicht mehr zu berichten, da dies nur zu unnötigen Diskussionen führe. Aufmerksamkeit verdiene der Gesamterfolg und nicht das einzelne Projekt. Vieles sei langfristig von Nutzen und könne deshalb noch nicht abschliessend beurteilt werden. Wichtig seien vor allem Projekte mit strategischer Bedeutung für das Glarnerland, die einen wichtigen Beitrag für den Zukunftsglauben stiften (Stärkung der Wettbewerbsposition). Wegen Gemeindereform und neuen Strukturen wäre ein Treffen mit Beirat und Gemeindevertretern sinnvoll. Mehr Controlling wäre bei grösseren Projekten sinnvoller als bei kleinen und eine Evaluation nicht nur für den Projektträger sinnvoll. Eine Fremdbeurteilung, z.B. durch den Beirat, sei aber in jedem Fall angebracht. Die Vernetzung der Tourismusvorhaben im Kanton sei wichtig und sinnvoll und deshalb zu fördern.

### 3.5. Politische Vorgaben und Zielerreichung

Bewertung der Zielerreichung: ✓ erfüllt, (✓) teilweise erfüllt, ✗ nicht erfüllt

Ziel		Begründung
Tourismus liefert wertvollen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zur Imagebildung des Kantons als Wohn- und Unternehmensstandort	(✓)	Einige Projekte in diesem Bereich. Ist aber noch schwer im Detail nachzuweisen
Nachhaltige Entwicklung der touristischen Schwerpunktgebiete (Rentabilität + Wertschöpfung)	✓	Vor allem Glarus Süd mit wichtigen Tourismusstandorten unterstützt; Nutzen und Wirkung mit Evaluation belegt
Erhöhung Tourismusbewusstsein	✓	TEG geniesst grossen Stellenwert, wichtiger Beitrag zum Tourismusbewusstsein
Profilierung als Tagesausflugs- und Kurzurlaubsdestination	(✓)	Einige Projekte → aber auszubauen
Förderung 3 Wintersportorte: Filzbach, Elm, Braunwald	(✓)	Elm, Braunwald stark gefördert; Filzbach bis 2010 keine, 2011 2 Projekte eingereicht
Entwicklung und Vermarktung Gruppenunterkünfte	✓	Unterstützung verschiedener Projekte, z.B. Linth Arena, Touristenlager Elm
Profilierung und Schwerpunktbildung in der Hotellerie	✓	Stärkung wichtiger Betriebe, z.B. Märchenhotel Bellevue
Infrastrukturen zur Profilierung punktuell verbessern	✓	Einige Vorhaben unterstützt
Wichtige Tourismus- und Freizeitveranstaltungen konzipieren, weiterentwickeln	(✓)	Beiträge geleistet, aber keine neuen kreiert
Reservierungsmöglichkeiten sicherstellen	✓	Reservationssystem für Ferienwohnungen, Hotels
Kooperation Tourismus / Wirtschaft fördern, auch kantonsübergreifende Zusammenarbeit	(✓)	Nur Eröffnungsfeier UNESCO; Kooperation Tourismus / Wirtschaft ausbaufähig
Aufnahme „Glarner Hauptüberschiebung“ als UNESCO Weltnaturerbe weiterführen	✓	In Weltnaturerbe aufgenommen; Eröffnungsfeier unterstützt
Coaching wichtiger Teilprojekte	✗	Keine Coachings; von Projektträgern nicht gewünscht
Beirat mit „Unternehmerpersönlichkeiten“	✓	Beirat einberufen; hat alle Projekte bewertet; von allen Projektträgern als kompetent eingeschätzt
Förderung nachhaltiger Projekte	(✓)	Gute Projekte unterstützt, Nachhaltigkeit noch nicht abschliessend bewertbar
Förderung Innovation und Qualität	✓	Ideenwettbewerb und Qualität gefördert
Stärkung Kooperationsqualität	✗	Kooperationen kamen zu kurz
Stärkung Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung	✓	im Tourismusbereich erhöht

Verbesserung Angebots- und Dienstleistungsqualität sowie Positionierung und Rentabilität der Unternehmungen	(✓)	Angebotsqualität verbessert; im Dienstleistungsbereich wenig gemacht; Positionierung verbessert
Anschubfinanzierung für strategisch wichtige Projekte und Mitinvestition für nachhaltig wichtige Erneuerungsinvestitionen	✓	Viele Projekte ohne TEG nicht realisierbar gewesen; substanzielle weitere Investitionen ausgelöst
Substanzielle Erhöhung finanzielle Mittel	✓	mehr Mittel als vorher zur Verfügung
Veränderung Mittelflüsse und Finanzquellen	✓	Aufteilung kantonale / kommunale Mittelflüsse erfolgt
Initiativen zu Qualitätssicherung, Weiterbildung	x	keine Projekte durchgeführt

Es lässt sich eine positive Bilanz ziehen: 13 Ziele erfüllt; 7 Ziele teilweise erfüllt; nur 3 Ziele nicht erfüllt. Die nur teilweise Erfüllung ist begründbar: Die Zielerreichung war abhängig von den eingereichten Projekten (auf die der Kanton keinen Einfluss hat) und Einiges ist noch nicht abschliessend beurteilbar. Das Ziel betreffend Coaching blieb unerreicht, weil dafür kein Bedürfnis besteht, und das andere nicht Erreichte, weil es ebenfalls von den eingereichten Projekten abhängig ist.

### 3.6. Bewertung TEG

Ziel	Würdigung
Vision - Erhöhung Wertschöpfung und Rentabilität - Tourismusbewusstsein stärken - Glarus als Tagesausflugs- und Kurzurlaubsdestination profilieren	- Rentabilität und Wertschöpfung gesteigert, Angebote für den Tagestourismus geschaffen - Tourismusbewusstsein vermehrt stärken
Unterkunftsentwicklung - Profilierung, Schwerpunktbildung Betriebe - Erhöhung Bettenkapazität und Auslastung - Entwicklung von Gruppenhäusern	- Projekte Märchenhotel, Molkibett, Linth Arena, Touristenlager Elm erreichten einiges
Weitere Entwicklungsstrategien - Infrastrukturen punktuell verbessern - Glarner Tourismus- und Freizeitveranstaltungen konzipieren - Kooperationen Tourismus / andere Wirtschaftszweige fördern	- Infrastrukturen durch Projekte verbessert - Verbesserungspotenzial bei Veranstaltungen und Kooperationen
Beirat - Fachlich ausgewiesene Mitglieder - Coaching-Funktionen	- Beirat als kompetent eingestuft - Coachings nicht gefragt
Kantonale Kooperationen - Angebotsentwicklung oder Marketing	- Kantonale Kooperationen vor allem im Marketing, weniger in Angebotsentwicklung (Ausnahme: „Kraft erleben“, Unterstützung aus Mitteln Regionalpolitik)

### 3.7. Handlungsempfehlungen 2012/2015

#### 3.7.1. TEG und dessen Eckwerte beibehalten

Das TEG stärkt Wachstum und Wertschöpfung. Es schafft Anreize für Innovation, Nachhaltigkeit und Vernetzung und fördert den Wettbewerb der Ideen. Die verfügbaren Mittel wurden rascher als vorgesehen in gute Projekte investiert. 2 Millionen Franken für vier Jahre sind sinnvoll und angemessen. Eine Änderung drängt sich weder aus interner noch externer Optik auf. Hingegen sind die Mitteleinsatzregeln zu flexibilisieren. Die Vorgaben „34–66 Prozent für jährliche Projektunterstützungen“ bzw. „für Äufnung eines Investitionsfonds“ sind nicht umsetzbar. Es konnten keine Reserven geäufnet werden. Prozess und institutioneller Rah-

men funktionieren gut. Das DVI als federführendes Organ und der Beirat als Fachgremium arbeiten gut. Der Regierungsrat kann sich bei seinen Entscheiden auf solide Vorarbeiten stützen, was Fehlentscheide verhindert.

### 3.7.2. Handlungsempfehlungen zum TEG-Prozess

*Basisinformation zum TEG stärken.* – Sinn und Zweck sowie Funktionsweise sind noch zu wenig bekannt. Folgende Massnahmen können dies verbessern:

- „TEG“ Schwerpunktthema am „Runden Tisch“ des Glarner Tourismus;
- „TEG“ bei Projektentscheiden erklären;
- halbjährliche touristische Newsletter mit Hinweisen zum Grundverständnis des TEG;
- Intranet DVI.

*TEG mit Gemeindestrukturreform institutionell verknüpfen.* – Im Workshop mit ausgewählten Projektträgern zeigte sich eine Verknüpfung der Gemeindestrukturreform mit dem TEG als sinnvoll:

- Treffen von DVI, Beirat und Vertretern der drei Gemeinden (Gemeindepräsidenten, Tourismusverantwortliche).

*Nutzenstiftung und angestrebte Projektergebnisse von Beginn weg stärker systematisieren.* – Auch im Controlling wurde Verbesserungspotenzial identifiziert; bei der Evaluation sollte es zusätzlich eine Aussensicht geben, und es braucht einen längeren Zeitraum für die Nutzenfassung:

- Controlling stärken; Systematisierung bei Projekteingabe durch verfeinertes Formular:<sup>7</sup> Ausgangslage und geplante Entwicklung bei Eingaben aufzeigen; jährlich Fragebogen ausfüllen (Unterscheidung von direktem und indirektem Nutzen);
- Auswertung Projektergebnisse durch Eigenbild der Projektträger (bisher) und durch Fremdbild seitens DVI / Beirat / Dritte (neu);
- Nachhaltigkeit der Projektergebnisse systematisch erfassen: längere Zeitreihen der Nutzenstiftung dokumentieren.

### 3.7.3. Impulse zur inhaltlichen Ausrichtung des TEG

*Inhaltliche Schwerpunkte der Förderung weiterentwickeln.* – Für eine noch bessere Unterstützung und Vorbereitung auf die Zukunft, inhaltliche Schwerpunkte für unterstützungswürdige Projekte definieren für:

- Projekte mit gesamtkantonalen Dimension;
- Projekte mit Kooperations- und Vernetzungsqualität;
- innovative Projekte;
- Projekte zur Förderung des „Sommertourismus“, „Mehrtagestourismus“ sowie zur „Produktprofilierung“.

*Stärkung Verknüpfung TEG-Projekte mit strategischer Ausrichtung des Kantons.*<sup>8</sup> – Bisher wurden Projekte unterstützt, welche sich mehrheitlich mit den strategischen Zielen des Kantons deckten. Diese Verknüpfung ist zu Gunsten bestmöglicher Wirkung zu verstärken:

- Kernbotschaften von „Standortstrategie“, „Legislaturzielen“ und „Tourismusstrategie“ schärfen und kommunizieren; Projekte mit intensiverer „Strategieübereinstimmung“ fördern;
- „Tourismusstrategie Glarnerland“ entwickeln; abgestimmt mit Standortentwicklungsstrategie;
- pro-aktive Rolle Kanton bei Entwicklung zukunftsweisender konzeptioneller Grundlagen.

<sup>7</sup> Vorschlag im Zusammenhang mit der TEG Evaluation erarbeitet

<sup>8</sup> Vorschlag mit der TEG Evaluation erarbeitet

*Innovationszirkel initiieren.* – Die Reflexion wurde sehr geschätzt und führt zu interessanten und hilfreichen Inputs. Es können innovative Ideen für weitere Projekte erarbeitet werden:

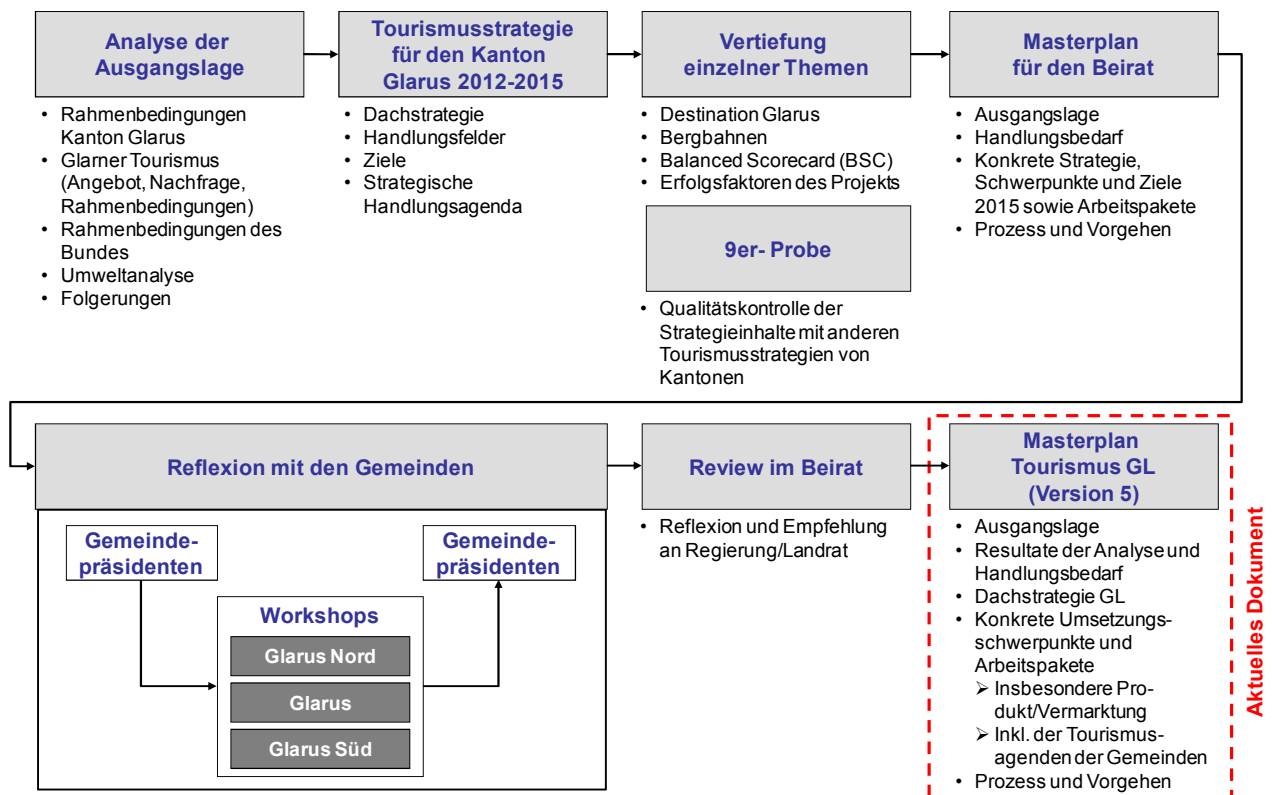
- Glarner Innovationsplattform initiieren; jährliche Reflexionsrunde mit Unterstützten.

*Innovations- und Strategieprojekte auch vom Kanton anregen.* – Um den Tourismus zu entwickeln und die Zusammenarbeit zu fördern, muss der Kanton selber initiativ werden:

- neue Reflexion zu „Vermarktung“ und „Dachorganisation Glarner Tourismus“;
- „Tourismusstrategie Glarnerland“ vorantreiben; Berücksichtigen aktueller Entwicklungen im Destinationsmanagement → Kantone, Regionen, Destinationen;
- touristisches Kennzahlensystem entwickeln; Teil Kennzahlensystem „Wirtschaftsstandort Glarnerland“;
- wegen der neuen strategischen Ausgangslage – Erfahrung mit dem TEG, Gemeindestrukturreform, Destinationsmanagement der 3. Generation (Innotour-Begriff: prozessorientierte Organisation mit einer Ausrichtung auf die Märkte) – drängt sich eine Neubeurteilung auf.

#### 4. Masterplan Tourismusstrategie 2012/2015

##### 4.1. Erarbeitung

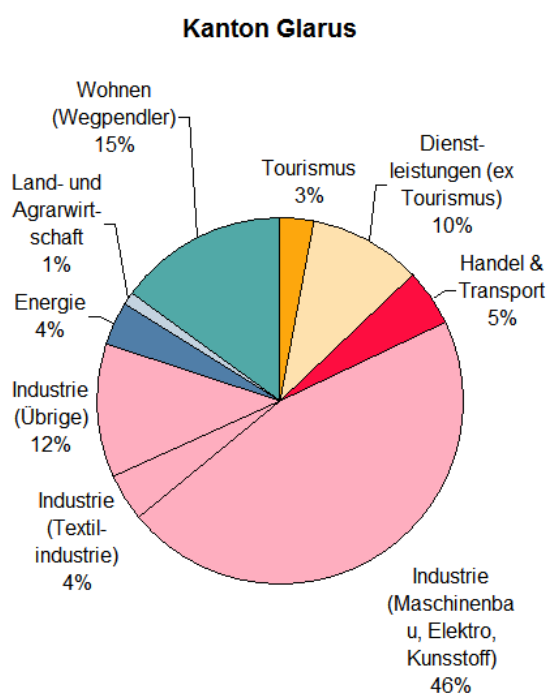


Ein mehrstufiges Verfahren führte zum Masterplan zur Tourismusstrategie. Die kurze Frist erzwang einen Prozess, der schnell Entscheidungsgrundlagen lieferte. Das DVI und der Beirat entschieden sich nicht für die klassische Art der Strategiedefinition, mit der in diversen Workshops Schritt für Schritt der Weg zur gemeinsamen Lösung gesucht wird; sie definierten unter Projektbegleitung von Daniel Fischer & Partner eine Strategie, die sie anschliessend den Gemeinden und den touristischen Leistungsträgern zur Stellungnahme vorlegten. Nach drei Workshops in den Gemeinden konnte die Strategie im September 2011 bereinigt werden.

## 4.2. Analyse Ausgangslage

### 4.2.1. Stellenwert Tourismus

Der Tourismus hat grosse regionalpolitische Bedeutung. Vor allem in Dörfern der Gemeinde Glarus Süd, auf dem Kerenzberg und im Klöntal ist der Tourismus die wichtigste Wirtschaftsbranche, zu der es kaum eine Alternative gibt. Zudem ist das Glarnerland auf den Hauptort mit seinem vielfältigen Kulturangebot und die Angebote im Tal angewiesen, um als ganzheitliche touristische Destination wahrgenommen zu werden. Der Tourismus nimmt eine nicht zu unterschätzende Unterstützungsfunktion für die Attraktivität als Wohnkanton ein. Der Freizeitwert wird im Wohnmarketing immer wichtiger; es ist vor allem der Tourismus, der den Freizeitwert schafft und anbietet. Aus einer quantitativen volkswirtschaftlichen Sichtweise ist der Beitrag des Tourismus zur Exportbruttowertschöpfung eher marginal; als wertschöpfungsschwache Branche erreicht er nur 3 Prozent. Der touristische Umsatz (direkt + indirekt) wird auf rund 100 Millionen Franken im Jahr geschätzt.



*Exportbruttowertschöpfung nach Branchen (total 2 Mrd. Fr.) (Quelle: Standortentwicklungsstrategie des Kantons Glarus vom 19.4.11; BHP Hanser und Partner AG)*

Der Anteil der im Tourismus ihr Auskommen Findenden ist bedeutend höher: Gastgewerbe, Beherbergungssektor und touristische Verkehrsunternehmen beschäftigen fast 10 Prozent der im Kanton Beschäftigten. Die indirekt durch den touristischen Konsum in andern Branchen (Detailhandel, andere Dienstleistungsbranchen) herbeigeführte Beschäftigung ist nicht berücksichtigt.

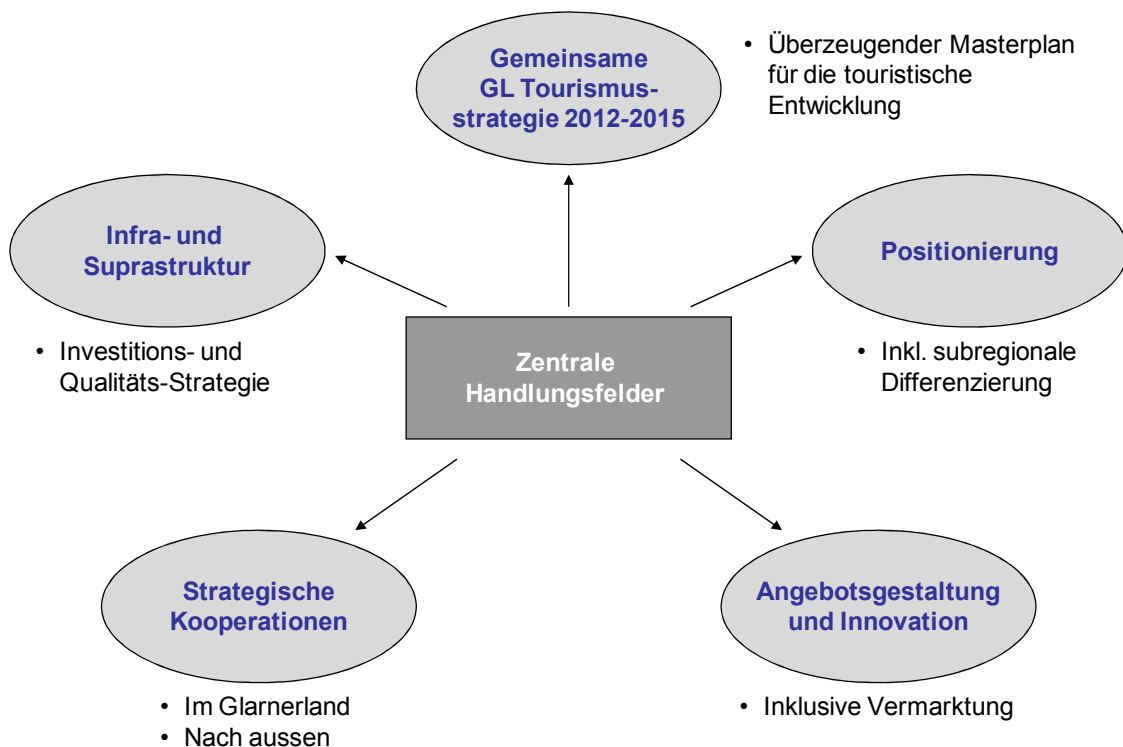
### 4.2.2. Entwicklungen

Der Kanton prägte die bisherige Entwicklung. Nach Auflösung der Dachorganisation Glarnerland Tourismus trug er mit dem TEG den neuen Gegebenheiten Rechnung. Seither konzentriert er sich auf die Angebotsgestaltung, und die Gemeinden sind für die Marktbearbeitung zuständig (via Tourismusorganisationen). Das TEG bewährte sich: Innovative touristische Projekte konnten unterstützt werden, die Förderung ist gezielt. Elm, Braunwald, Glarus und Filzbach etablierten sich als touristische Subzentren und passten ihre Strukturen laufend an.

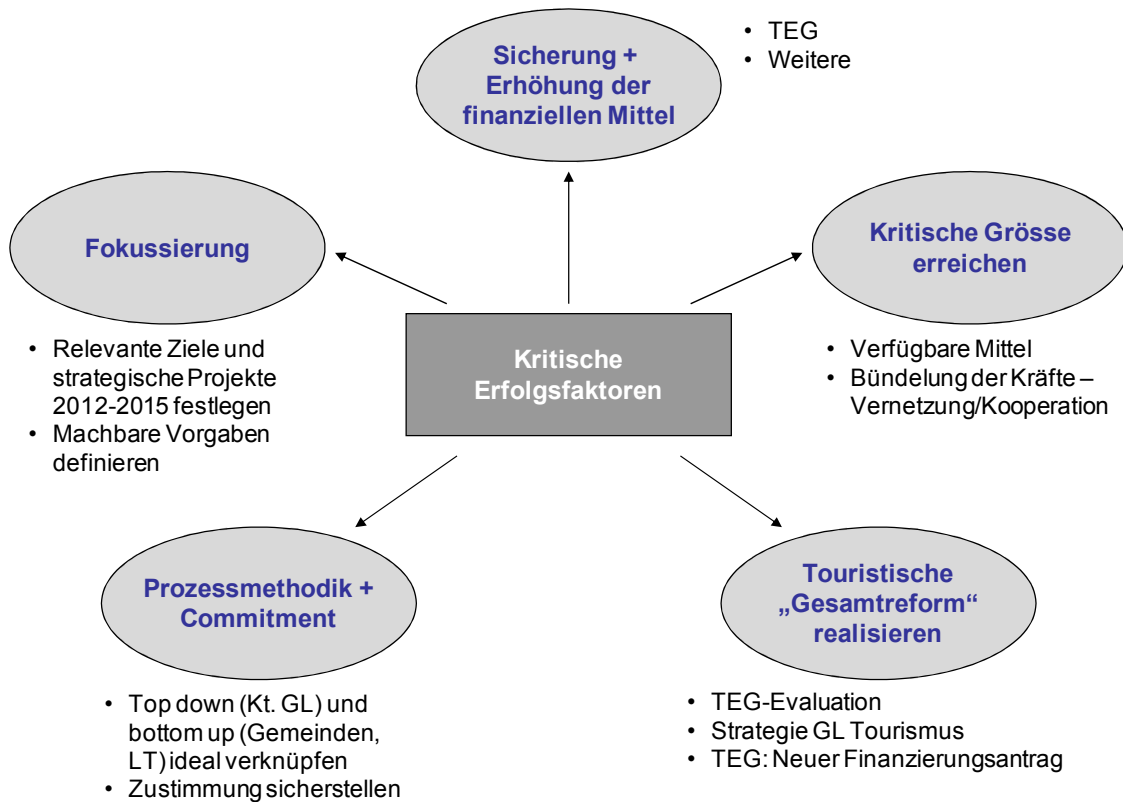
Die Gemeindestrukturreform bringt auch im Tourismus neue Herausforderungen und Chancen. Die Rollen der touristischen Organisationen müssen überdacht werden. Dynamik und Neuorganisation können ein grosses Potenzial für die Entwicklung und das Image des Glarnerlandes freisetzen, was der Tourismus nutzen muss. Politische Vorstösse fordern eine Neubeurteilung der touristischen Situation und die Weiterentwicklung des Tourismus. Momentan überarbeitet der Kanton die Standortstrategie und entwickelt die Marke „Glarnerland“ weiter; die sich für den Tourismus ergebenden Synergien sind konsequent zu nutzen. Die Ausgangslage fasst die Stärken/Schwächen- und Chancen/Gefahren-Analyse zusammen.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung von Standortstrategie mit der Tourismusstrategie               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Insbesondere Fokus auf Glarus Süd und Kerenzerberg</li> </ul> </li> <li>• Tourismusentwicklungsgesetz (TEG) zur Unterstützung des Tourismus</li> <li>• Intakte Natur</li> <li>• Angebote im Bereich Kultur und Tradition</li> <li>• Rasche Erreichbarkeit               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ v.a. aus dem Raum Zürich</li> </ul> </li> <li>• Attraktive Einzelangebote</li> <li>• Attraktiv im Sommer wie im Winter               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Potential für einen Ganzjahres-Tourismus</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine gemeinsame Organisation im Tourismus</li> <li>• Mangelnde Kooperationsbereitschaft und Vernetzung der Akteure               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Jede Region macht selbst Marketing → zu geringe Mittel</li> </ul> </li> <li>• Sehr viele kleine Hotelbetriebe und insgesamt eher schwache Hotellerie</li> <li>• Geringe Bettenauslastung inkl. ausgeprägte saisonale Schwankungen</li> <li>• Allgemein kleingewerbliche Strukturen</li> <li>• Finanzierungsprobleme bei den Bergbahnen</li> <li>• Unterdurchschnittliche Entwicklung im Tourismus im Vergleich mit ähnlichen Regionen</li> <li>• Zu wenig Innovationen und neue Angebote/Dienstleistungen</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamik durch die Gemeindestrukturreform               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Günstiges Zeitfenster für eine touristische Reform</li> </ul> </li> <li>• Diverse politische Vorstösse zur Neuorganisation des Tourismus</li> <li>• Tagestourismus und kurze Ferien mit bis zu 3 Übernachtungen durch die gute Erreichbarkeit bei intakter Natur</li> <li>• Wichtigkeit von Preis-/Leistungsverhältnis</li> <li>• Trends im Tourismus zu häufiger, kürzer, billiger, erholsamer und erlebnisreicher</li> <li>• Wichtigkeit der Familien</li> <li>• Rückläufigkeit der Saisonalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereits ein gescheiterter Versuch mit GLT neu</li> <li>• Steigender Konkurrenzdruck</li> <li>• Klimaerwärmung</li> <li>• Abnahme der Aufenthaltsdauer = Abnahme der Logiernächte</li> </ul>

### 4.3. Handlungsbedarf

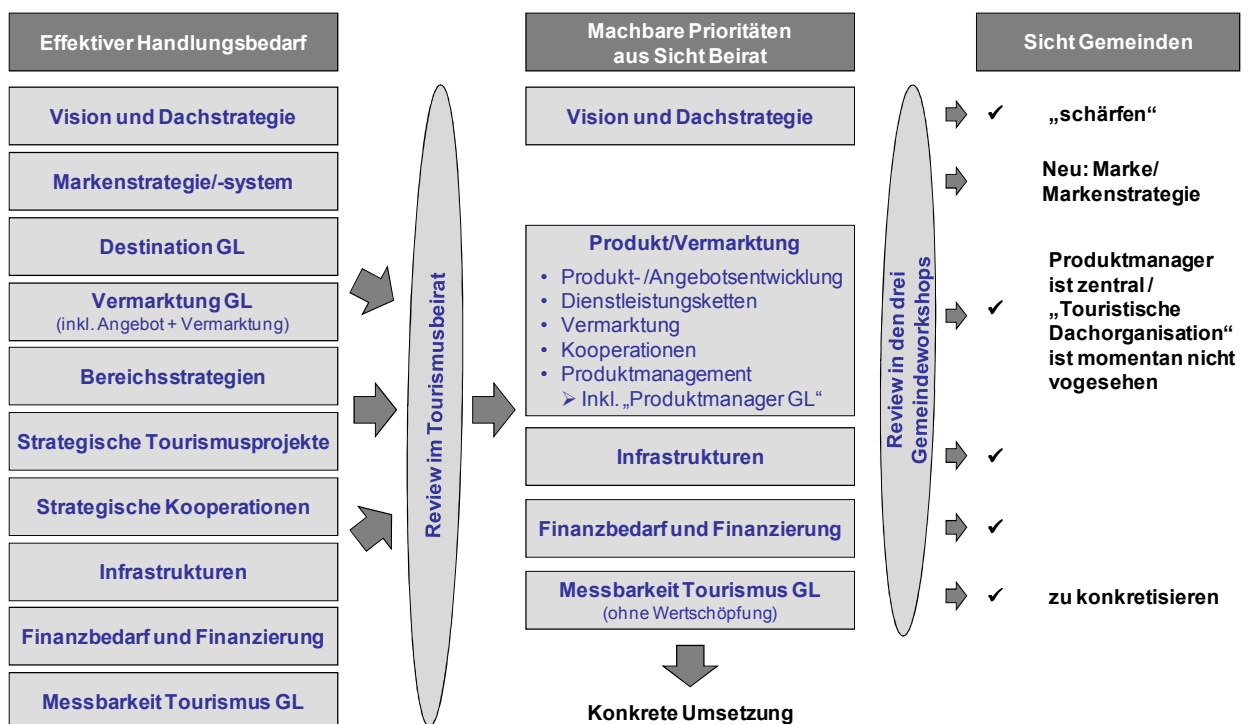


Kanton, Gemeinden und touristische Leistungsträger wollen die von der Analyse aufgezeigten Verbesserungspotenziale zielgerichtet angehen. Kritische Erfolgsfaktoren sind:



#### 4.4. Strategie 2012/2015

Der gesamte Handlungsbedarf kann mit den zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen nicht bearbeitet werden. Beirat, Gemeinden und touristische Leistungsträger wollen sich auf Prioritäten beschränken.



Folgende Prioritäten sind für 2012/2015 gesetzt:

1. Vision und Dachstrategie,
2. Produkt und Vermarktung,
3. Infrastrukturen,
4. Finanzbedarf und Finanzierung,
5. Messbarkeit.

#### 4.4.1. *Vision und Ziele*

##### *Vision*

- Der Kanton Glarus ist die „Tourismusregion der Kontraste“. Er verbindet auf einzigartige Weise „Stadt und Land“, „Tradition und Moderne“ sowie „Erlebnis und Erholung“.
- Als „Erlebnisraum vor den Toren Zürichs“ verfügt er über ideale Bedingungen für den Tagestourismus und den Übernachtungstourismus.

##### *Strategische Ziele*

###### Produkt / Vermarktung

- zwei bis drei Produktlinien entwickelt, erfolgreich positioniert und vermarktet
- Positionierung und Profilierung gestärkt
- für jede Produktlinie Dienstleistungsketten konzipiert, wichtige Partner eingebunden, Voraussetzungen geschaffen
- einheitliche Vermarktung nach Marketingkonzept
- Führung, Weiterentwicklung, Qualitätssicherung durch zentrale Stelle
- Produktmanager für das ganze Glarnerland
- Vermarktung und Produktmanagement anhand strategischer Kooperationen

###### Infrastrukturen

- zwischen Kanton und Gemeinden abgestimmte touristische Infrastrukturpolitik – im Sinne der touristischen Angebotsgestaltung – liegt vor
- erste Projekte umgesetzt

###### Finanzbedarf und Finanzierung

- Tourismuspaket von Regierung und Landrat angenommen
- TEG 2011 evaluiert
- erste Erfolge verstärkte Bündelung von Mitteln

###### Messbarkeit

- „Mess-System“ liegt vor; ist als Controllinginstrument akzeptiert

###### gemeindespezifische Tourismusagenden

- je Gemeinde definierte Tourismusagenda umgesetzt

###### volkswirtschaftliche Ziele

- Wertschöpfung gesteigert
- Logiernächte um 15 bis 20 Prozent erhöht
- zehn neue touristische 100-Prozent-Stellen geschaffen
- Rahmenbedingungen als Standortfaktoren verbessert
- ständige Wohnbevölkerung gehalten

#### 4.4.2. *Schwerpunkte und Prioritäten*

*Erreichbarkeit.* – Das Glarnerland ist aus der Grossagglomeration Zürich mit Auto und Zug rasch erreichbar. Es eignet sich für den Ferientourismus und als Tagesausflugs- und Kurzferiendestination.

*Saisonale Unabhängigkeit.* – Das Glarnerland bietet für alle zu jeder Jahreszeit etwas; es ist für unterschiedliche Zielgruppen (Familien, Sportler) attraktiv. Es bietet viele Angebote auf kleinem Raum.

*Sportangebot.* – Das Glarnerland verfügt über ein überdurchschnittlich vielfältiges Sportangebot; Klettern, im Sommer sowie Wandern und Schneesport im Winter sind zentral.

**Natur.** – Das Glarnerland verfügt über mehrere grössere Naherholungsgebiete mit teils unberührten und geschützten Landschaften. Das älteste Wildschutzgebiet, der Freiberg Kärf, und die Tektonikarena Sardona sind Landschaftsauszeichnungen mit weiter Ausstrahlung.

**Kultur / Geschichte / Stadt.** – Das Glarnerland hat einen typischen, unverwechselbaren Charakter: industrielle Vergangenheit, gelebte Traditionen, Landsgemeinde-Demokratie, vielfältiges Kulturangebot, Verbindung von Stadt und Land.

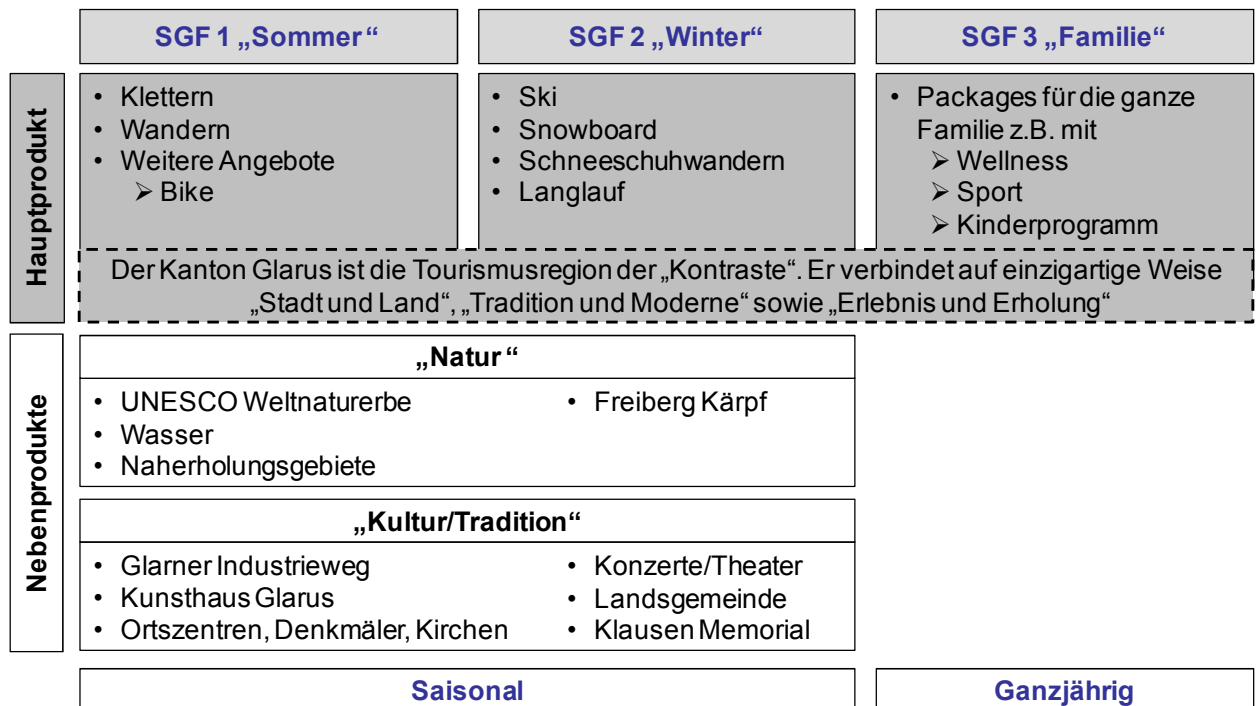
**Glarner Highlights.** – Das Glarnerland verfügt über Einzigartigkeiten mit hoher Ausstrahlungs- und Wiedererkennbarkeitswirkung: Klöntal, Martinsloch, Schabziger, Klausen Memorial, Tödi, SAC Hütten, Glarner Hauptüberschiebung, lynth arena sgu, Walensee/Kerenzerberg.

#### 4.4.3. Marke / Markenstrategie

Der Tourismus klinkt sich in das Standortmarkensystem „Glarnerland“ ein. Die Markenhierarchie ist zu definieren. Die CD/CI Vorgaben des Kantons sehen den gemeinsamen Auftritt vor.

#### 4.4.4. Produkt / Vermarktung

Die touristischen Angebote werden anhand von vier Hauptproduktlinien und zwei Nebenproduktlinien in den drei strategischen Geschäftsfeldern Sommer, Winter und Familie gebündelt und vermarktet. Die Produktlinien sind im Strategiedokument (Masterplan Tourismusstrategie Glarnerland) beschrieben.



#### 4.4.5. Organisation

Zentrale Frage ist die Zuweisung der Aufgaben. Regierungsrat, Gemeinden und Beirat sind der Meinung, es sei momentan keine neue gesamtkantonale Dachorganisation zu schaffen. Statt Energien für die Einsetzung einer geeigneten Trägerschaft mit allseits akzeptierter Finanzierungs- und Mitspracheregelung aufzuwenden, sollen sofort die Strategie umgesetzt und buchbare Produkte erarbeitet und vermarktet werden. Die Integration in eine bestehende Institution spart zudem Mittel für zentrale Dienste (Miete, Administration), die in den Markt

investiert werden können. Es ist ein vom DVI zu vergebendes und zu betreuendes befristetes Mandat für Produktmanagement vorgesehen. Die Angliederung an eine Tourismusorganisation wurde von den Gemeinden und den touristischen Leistungsträgern als ungeeignet beurteilt; der Kanton wird als neutrale Stelle bevorzugt.

Pflichtenheft	Anforderungsprofil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operative Führung des Geschäftsbereichs „Produktmanagement“</li> <li>• Erarbeitung eines attraktiven, marktfähigen Produktportfolios               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fokus „verkaufbare Produkte“</li> <li>➤ Inkl. Entwicklung neuer Produkte</li> <li>➤ Inkl. Förderung der nachfrageschwachen Zeiten</li> </ul> </li> <li>• Aufbau des Markt-Netzwerks               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inkl. Kooperationen</li> </ul> </li> <li>• Sicherstellung der integral stimmigen Dienstleistungsketten im Glarnerland</li> <li>• Entwicklung des „Operating-Bereichs“               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verkaufstools</li> <li>➤ Reservierungssystem</li> <li>➤ DL- Kompetenz gegenüber dem Gast</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebswirtschaftliche Grundausbildung</li> <li>• Vertiefung im Bereich „Produktmanagement“</li> <li>• Erfahrung in der Führung des Produktmanagements               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In Destination; in Betrieb</li> </ul> </li> <li>• Hohe Ansprüche an die Produkt- und DL-Qualität</li> <li>• Starker Bezug zur Region und den Produkten</li> <li>• B2B-Netzwerk vorhanden</li> <li>• „Operating-Kompetenz“</li> <li>• Fachausbildung Marketing</li> <li>• Berufserfahrung im Produktmanagement und/oder Reiseveranstaltung</li> </ul>

#### 4.4.6. Finanzbedarf, Finanzierung

Für den Beirat zeigen die Erfahrungen aus der ersten Vierjahresperiode und die Auflistung der Projekte und Projektideen der Gemeinden und der Leistungsträger, dass die jährliche Dotierung des Tourismusfonds mit 500'000 Franken richtig ist; sie wird zum Wetteifern der besten Projekte um die knappen Mittel führen. Prioritär werden weiterhin jene Projekte berücksichtigt, welche die definierte Stossrichtung und Positionierung unterstützen und auf Kooperationen beruhen.

Für das Produktmanagement hätte der Beirat jährlich gerne 100'000 Franken zusätzlich budgetiert, um Projekte und Infrastrukturen weiterhin mit gleich hohen Mitteln unterstützen zu können. Beantragt werden aber aufgrund der finanziellen Aussichten erneut je 500'000 Franken. Mitfinanzierung durch die Gemeinden ist nicht vorgesehen, da sie ihnen die für Marktbearbeitung und Umsetzung lokaler Projekte zur Verfügung stehenden Mittel kürzte. Diese haben sie zu Gunsten gemeinsam erarbeiteter Angebote und Produkte einzusetzen, um einen Mehrwert für die Leistungsträger und für sich und den Kanton zu erreichen.

Das DVI klärt mit Schweiz Tourismus das Projekt „Enjoy Switzerland“ (Impulsprogramm für Angebotsentwicklung und Qualitätsmanagement in ausgewählten Regionen) für das Glarnerland ab. Destinationen und Regionen durchlaufen während zwei Jahren einen strukturierten und von Schweiz Tourismus intensiv begleiteten Qualitätsprozess. Da sich die Erfordernisse weitgehend mit der definierten Strategie decken, wäre ein grosser Mehrwert in der Mandatierung des Produktmanagers erreichbar.

#### 4.4.7. Gemeindespezifische Tourismusagenden

Die Gemeinden wollen eine Fülle gemeindespezifischer Projekte umsetzen, die das Angebot entweder qualitativ verbessern oder erweitern.

### Glarus Nord

- Rollenteilung innerhalb Gemeinde definieren (Gemeinde, lokale Verkehrsvereine, Dorfvereine); klären, wer für welche Aufgaben zuständig
- Verhältnis Heidiland / Glarnerland klären
- Finanzierung (Information, Projekte) sichern
- touristische Lokomotiven in Wert setzen (linth arena sgu, Sportbahnen Filzbach, Sportzentrum Filzbach, Skilift Schilt, Niederurner Täli, Obersee, Hotellerie, Walensee)
- gemeinsame Vermarktung von Wirtschaft und Tourismus

### Glarus

- Zentrumsfunktion stärken (Begegnungszone am Abend, Kulturmeile)
- touristischer Verbund zum Klöntal, zu Glarus Süd, Glarus Nord aufbauen und stärken
- Rollenmodell innerhalb Gemeinde klären (Gemeinde, lokale Verkehrsvereine, Dorfvereine)
- Dorfbilder erhalten

### Glarus Süd

- schnelle Erfolge anstreben (gemeinsame Saisonkarte Elm / Braunwald)
- Partnerschaft mit der Stadt Zürich aufbauen / ausbauen
- Struktur- und Rollenmodell definieren (Gemeinde, lokale Verkehrsvereine, Dorfvereine)

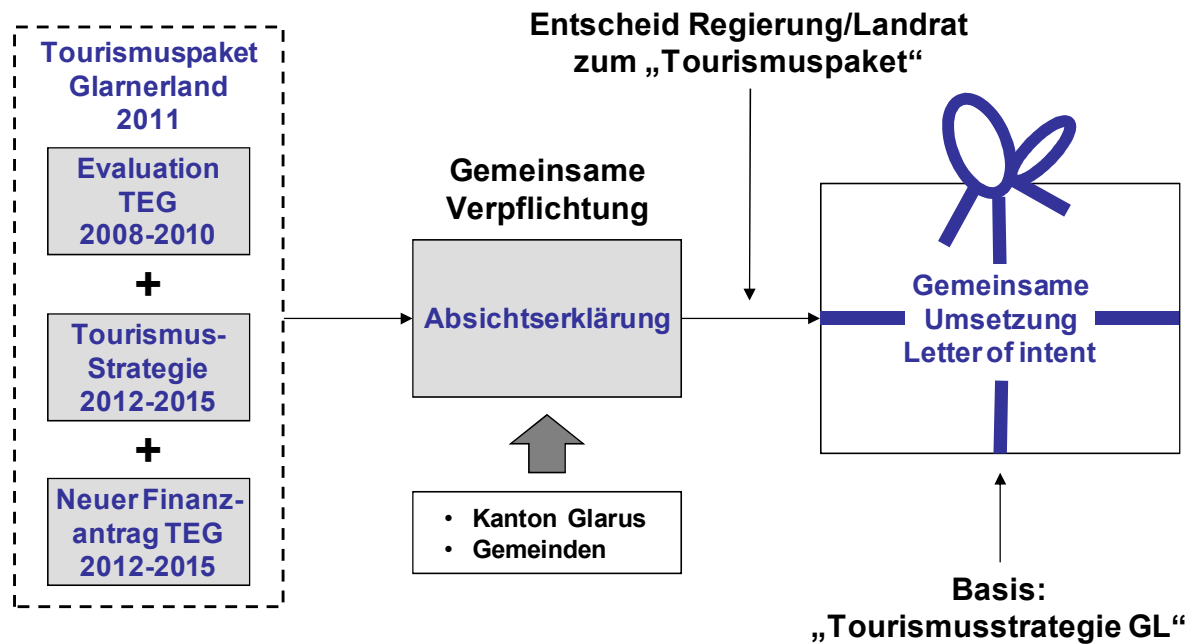
#### 4.4.8. Vorgehen und Umsetzung der Strategie

Kanton und Gemeinden definierten jährliche Schwerpunkte und Hauptthemenfelder für die Umsetzung bis 2015 (Ende zweite Umsetzungsperiode).

Jahr	2011	2012	2013	2014	2015
Schwerpunkt	Sofortmassnahmen	Aufbau	Vermarktung/Verkauf	Infrastrukturen	Evaluation 2015
<b>Kanton</b>	<b>Tourismuspaket 2011</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TEG-Evaluation</li> <li>• Finanzantrag 2012-2015</li> <li>• Tourismusstrategie Glarnerland</li> </ul>	<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktmanager</li> <li>• Rollenmodell</li> </ul>	<b>Marke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenhierarchie</li> <li>• CI/CD</li> </ul>	<b>Infrastrukturen</b> <i>(touristische Angebotsgestaltung)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestandsaufnahme + Handlungsbedarf</li> <li>• Kantonale Infrastrukturpolitik</li> </ul>	<b>Finanzierung 2016-2019</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TEG</li> <li>• „Normales“ Budget</li> <li>• Mittelbündelung</li> </ul>
	<b>Messbarkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• System entwickeln</li> </ul>	<b>Produkt / Vermarktung</b>			<b>Quantifizierung der Ergebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mess-System</li> </ul>
	<b>Commitment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absichtserklärung</li> <li>• Entscheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt-/Marktstrategie</li> <li>• Produktlinien</li> <li>• Dienstleistungsketten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen</li> <li>• Vermarktung der Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung/Qualität der Produkte</li> </ul>	<b>„Tourismusstrategie GL 2016-2019“</b>  <b>„Gesamtpaket 2015“</b>
<b>Gemeinde Glarus Nord</b>	<b>Tourismusagenden konkretisieren</b>	<b>Finanzierung</b>	<b>„Lokomotiven in Wert setzen“</b>	<b>Vermarktung</b>	<b>Evaluation und neue Tourismusagenden</b>
<b>Gemeinde Glarus</b>		<b>Zentrum/„Kulturmeile“</b>	<b>Verbindung Klöntal/Glarus + Glarus/Glarus Süd</b>	<b>Schlechtwetter-Programme</b>	
<b>Gemeinde Glarus Süd</b>		<b>Quick Wins</b>	<b>Strukturen/Rollenmodell</b>	<b>Projekte Braunwald/Elm</b>	

#### 4.5. Absichtserklärung Kanton und Gemeinden

Der gemeinsame Tourismusförderungsprozess, das gemeinsame Erarbeiten der Strategie und die gemeinsame Absichtserklärung zur Umsetzung versprechen zielgerichtetes Vorgehen und positive Resultate.



Der gemeinsame Weg ist das Ziel

## 5. Finanzierungsantrag 2012–2015

### 5.1. Verfügbare Mittel

Angesichts der finanziellen Lage des Kantons, der Planungsunsicherheit und der Erfahrungen aus der ersten Vierjahresperiode sollen weiterhin pro Jahr 500'000 Franken zur Verfügung stehen. Das Mandat für Produktmanagement ist daraus zu decken.

### 5.2. Controlling

Für die kommende Vierjahresperiode wird – mit besonderem Augenmerk auf das Produktmanagement – ein Leistungsnachweis erstellt. Der Regierungsrat legt dem Landrat als Entscheidungsgrundlage für die Jahresbeiträge 2016–2019 eine Erfolgskontrolle vor. Diese legt Rechenschaft über Zielerreichung, Art der Unterstützung, Stand der beanspruchten und gesprochenen Finanzhilfen und die Wirksamkeit des Produktmanagements ab.

## 6. Antrag

Der Regierungsrat beantragt dem Landrat,

- von der Erfolgskontrolle 2011–2015 Kenntnis zu nehmen,
- das Postulat der SP-Landratsfraktion „Glarner Tourismus“ als erledigt abzuschreiben.
- mit der Vorlage für die jährlichen Einlagen 2016–2019 wiederum eine Erfolgskontrolle vorzulegen
- und folgenden Kreditbeschluss zu fassen:

## Tourismusfonds 2012–2015; Einlagen von jährlich je 500'000 Franken

(Erlassen vom Landrat am .....)

In den Tourismusfonds werden in den Jahren 2012–2015 jährlich je 500'000 Franken eingelegt.

Genehmigen Sie, Herr Präsident, sehr geehrte Damen und Herren, den Ausdruck unserer vorzüglichen Hochachtung.

**Im Namen des Regierungsrates**

*Röbi Marti*, Landammann  
*Hansjörg Dürst*, Ratsschreiber

Anhang Beschreibung unterstützte TEG Projekte 2008–2010  
Beilagen Absichtserklärung betreffend die Umsetzung der Tourismusstrategie 2012–2015  
Tourismusstrategie 2012–2015 – Masterplan  
Postulat „Glarner Tourismus“

### Anhang: Beschreibung unterstützte TEG Projekte 2008–2010

Nr	Projekträger	Beschreibung Projekt
1	Genossenschaft Aeugstenbahn	Bergbahn - Zwingende Erneuerung und Ausbau für Weiterbetrieb - Landwirtschaftliche Nutzung, Naherholungsgebiet, Erschliessung UNESCO Erbe
2	Genossenschaft Tschinglenbahn	Bergbahn - Musste erneuert/ausgebaut werden - Landwirtschaftliche Nutzung, Naherholung, UNESCO, Wanderungen, Ferienhäuser
3	Märchenhotel Bellevue	Investition Beherbergung - Aushängeschild Glarner Beherbergungssektor, gute Rentabilität und Bilanz - immense Bedeutung für Braunwald, Vorwärtsstrategie mit Investitionen realisieren
4	Linth Arena, Verkaufskooperation mit Swiss Sales	Marketingkooperation - Schlüsselbetrieb im Glarner Unterland, Sport-, Event-, Kongresszentrum - Angebotsgestaltung und Vermarktung verbessern
5	Kletterführer Glarner Alpen	Neues Produkt - erster umfassender Kletterführer der Glarner Alpen - Potenzial für Übernachtungen in SAC-Hütten, Bergbahnen
6	Luftseilbahn Kies Mettmen, Kneipp Pfad	Infrastruktur - Sanierung Erschliessung und Bau Kneipp Pfad (nur Kneipp Pfad unterstützt)
7	Umbau Campingplatz Gäsi (öffentlicher Teil)	Infrastruktur - Gesamtkonzept Sanierung - Unterstützung Sanierung öffentlicher Bereich: WC/Dusche, Feuerstellen, Spielplätze

8	Spiele- und Erlebnisweg Glarnerland	Neues Produkt - auf bestehendem Wanderwegnetz, Spieleweg für Familien, Gruppen, Schulklassen - Einnahmen decken Ersatzinvestitionen nicht, wertvolle Ergänzung Familienangebot
9	Kinderklettersteige Braunwald	Neues Produkt - Klettersteig wichtiges Standbein im Sommer - Ergänzung als familienfreundlicher Ort, erste Kinderklettersteige der Schweiz diesen Umfangs
10	Betriebsbeitrag TouristInfo Glarnerland	Marketingkooperation - jährliche Abgeltung für Leistungen im öffentlichen Interesse - Leistungsvereinbarung, Leistungen jährlich besprochen/angepasst
11	Beitrag an Eröffnungsfeier UNESCO Welterbe	Marketingkooperation - offizielle Feier Aufnahme Tektonikarena Sardona als Weltenerbe - Beitrag von Fr. 25'000 an Kantonsanteil von Fr. 75'000
12	Sanierung/Erweiterung Touristenlager Gemeindehaus Elm	Investition Beherbergung - grösster Parahotelleriebetrieb in Ferienregion Elm, Anpassung an Markterfordernisse - jährlich knapp 10'000 Logiernächte, wichtig für touristisches System Kleintal bzw. Elm
13	Zutritts- und Ticketingsystem Sportbahnen Elm	Infrastruktur - CRM-taugliches Zutritts-/Ticketingsystem für Winter und Sommer - Vereinfachung „Kundenprozess“, Eindämmung Missbrauch, kooperationsstauglich
14	Reliefprojekt Glarnerland	Neues Produkt - multimediales, interaktives Relief, Präsentationstool für Kanton, Touch-Screen - Patente angemeldet, Grundlage für künftige industrielle Fertigung
15	Beschneiungsanlage Schlittelbahn Matt-Weissenberge	Infrastruktur - Schlittelweg Hauptpfeiler touristische Nutzung, oberer Teil schneemangelgefährdet - Markante, nachhaltige Verlängerung Schlittelsaison
16	Reservationssystem Hotellerie und FeWo	Marketingkooperation - kantonales Reservationssystem für Hotel und FeWo, Lösung von st/e-domizil - keine Lizenzkosten, Kommission im Erfolgsfall für Hotellier oder FeWoBesitzer
17	Betriebsbeitrag TouristInfo Glarnerland	Marketingkooperation - jährliche Abgeltung für Leistungen im öffentlichen Interesse - Leistungsvereinbarung, Leistungen jährlich besprochen/angepasst
18	Landesplattenberg Engi, Ausbau Gästeinfrastrukturen	Infrastruktur - einmaliges Kulturgut, Finanzsanierung; TEG-Anteil an Kantonspaket (Grundsatzentscheid Regierungsrat ohne Integration Beirat: Fr. 357'000)
19	Ouvertüre Glarus Süd	Marketingkooperation - Geburtstagsfeier Gemeinde Glarus Süd, 50 „Fernsehminuten“ Schweiz Aktuell - Unterstützung Grenzumgehung Bergführer, Auftritt Züri Fäscht
20	Molkibett Bed&Breakfast, Milchzentrale Schnyder	Investition Beherbergung - Familienbetrieb, Molkerei/Metzgerei im Stile Dorfladen - Übernachtungsbetrieb im Dachgeschoss Ladenlokal
21	Schabziger erleben, Schau-Rohzigerei	Neues Produkt - Rohzigerei in Glarus, „Schabziger erleben“ Teil grösseres Projekt - kann sich zu Magnet entwickeln
22	Kanton Glarus, Leistungsnachweis TEG	Beratung/Controlling - Erfolgskontrolle TEG durch externes Beratungsunternehmen - Ableitung Handlungsempfehlungen für nächste Phase

