

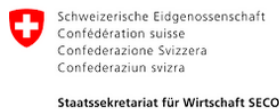


Schweiz Tourismus

Evaluation

Schlussbericht zuhanden des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO

Auftraggeber:



Zürich, 31. August 2018

Impressum

Auftraggeber	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO	
Bearbeitung	Peder Plaz, Partner, Experte Rolf Schafroth, Experte Prof. Dr. Roland Schegg, Experte Prof. Dr. Michael Fux, Experte Dr. Michael Pfiffner, Projektleiter Dr. Irene Bösch Robine Baumgartner	Hanser Consulting AG Pecros Management HES-SO Valais/Wallis HES-SO Valais/Wallis Hanser Consulting AG Hanser Consulting AG Hanser Consulting AG
Begleitgruppe	Richard Kämpf, Ressortleiter Ueli Grob, Stv. Ressortleiter	SECO SECO
Veröffentlichung	31. August 2018	
Offenlegung von Quellen	<p>Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die auf Grund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden.</p> <p>Die verwendeten Quellen und wortwörtlichen Zitate werden offengelegt. Bei der Verwendung von theoretischen oder wissenschaftlichen Konzepten, welche den gegenwärtigen Erkenntnissen der Wissenschaft entsprechen, wird zur Wahrung der Lesbarkeit und Verständlichkeit auf eine explizite Quellenangabe verzichtet.</p> <p>Gleichwohl kann Hanser Consulting AG für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen.</p>	
Projektnummer	13005.44	
Hanser Consulting AG	Die Hanser Consulting AG ist eine Politik- und Unternehmensberatung in der Schweiz. Unser Fokus liegt einerseits auf der Unterstützung von Unternehmen in Fragen der Strategieentwicklung und andererseits auf die Beratung der Öffentlichen Hand und Verbände in wirtschaftspolitischen Fragestellungen.	

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
1.1	Management Summary in Deutsch	5
1.2	Management Summary en français	9
1.3	Management Summary in italiano	14
2	Auftrag & Methodik	18
3	Schweiz Tourismus im Überblick	20
4	Steuerungsinstrumente im Marketing	21
4.1	Methodisches Vorgehen	21
4.2	Generelle Befunde zum VPS	22
4.3	Kohärenz des VPS	24
4.4	Empfehlungen des Evaluationsteams	29
5	Materielle Marketingsteuerung	30
5.1	Methodisches Vorgehen	30
5.2	Befunde	31
5.3	Empfehlungen des Evaluationsteams	41
6	Partnerbefragung	42
6.1	Leistungsangebot ST	42
6.2	Methode der Partnerbefragung	44
6.3	Mengenmodell und Auswertung	47
6.4	Ergebnisse der Partnerbefragung	48
6.5	Empfehlungen des Evaluationsteams	54
7	Fokus Digitalisierung	55
7.1	Impact aktueller Trends der Digitalisierung auf das touristische Marketing.	55
7.2	Internationaler Vergleich Tourismusmarketing mit Fokus Digitalisierung	56
7.3	Website myschweiz.com	59
7.4	Social Media	63
7.5	Die Webplattform 2019 von ST	67
7.6	Zusammenfassende Betrachtung zur digitalen Marketingarbeit von ST	70
7.7	Empfehlungen des Evaluationsteams	73
8	Beitrag von ST zur Tourismusstrategie des Bundes	74
8.1	Methodik	74
8.2	ST-Beitrag zu den Zielen der TSB	74
8.3	ST-Beitrag zu Kernthemen der TSB	75
8.4	Anforderungen der TSB an ST	77
8.5	Empfehlungen des Evaluationsteams	79
	Bibliographie	80
	Interviewliste	83
	Anhang	86

1 Management Summary

1.1 Management Summary in Deutsch

Auftrag

Hanser Consulting AG hat, unterstützt durch HES-SO Valais/Wallis und Rolf Schaefroth, im Auftrag des SECO das Marketing von Schweiz Tourismus evaluiert, wobei ein Schwerpunkt auf das digitale Marketing gelegt wurde.

Analysiert wurde der Marketing-Steuerungsprozess mit Vorgabe, Planung, Berichterstattung und Reporting-/Steuerung sowie der Marketing-Umsetzungsprozess. Finanzielle Aspekte wurden im Rahmen der Marketingbudgetierung betrachtet, darüber hinaus erfolgte keine finanzielle Analyse¹.

Hauptergebnis

Insgesamt können wir Schweiz Tourismus für die Marketingarbeit ein sehr gutes Zeugnis ausstellen. Mit Bezug auf die gesetzlichen Vorgaben und auf die vertragliche Vereinbarung zwischen dem SECO und ST haben wir keinen wesentlichen Handlungsbedarf festgestellt. Aus Sicht der Branchenzusammenarbeit konnten jedoch einzelne Themen identifiziert werden, welche zumindest Diskussionsbedarf aufzeigen. Wir empfehlen Schweiz Tourismus, diese in vorliegendem Bericht beleuchteten Themen aufzunehmen und sie mit der Branche in geeigneter Weise zu diskutieren.

Form der Empfehlungen

Die Empfehlungen des Evaluationsteams werden nicht präskriptiv formuliert. Da die Evaluation sich auf einzelne Bereiche oder Teilprozesse des ST-Marketings konzentriert hat und ein verbindliches Referenzregelwerk im Marketing nicht existiert, wie beispielsweise bei finanziellen Audits, obliegt die Identifikation der *richtigen* Handlungsweise dem Management von ST aus der Gesamtperspektive.

Pro Element der Evaluation wird daher die Situation dargelegt und festgehalten, wo aus Sicht der Experten Diskussionsbedarf besteht, ohne ST vorzugeben, wie die Lösung auszusehen hat.

Ergebnisse im Einzelnen

Die Evaluation von Schweiz Tourismus haben wir entlang der folgenden Fragen gegliedert. Die Ergebnisse und Empfehlungen sind im Hauptberichtsteil umfassend dargelegt.

«Setzt Schweiz Tourismus die Vorgaben des Bundes im Sinne des gesetzlichen Auftrages um? »


Wir haben überprüft, ob Schweiz Tourismus den Vorgaben der gesetzlichen Grundlagen sowie der CRM-Vereinbarung² zwischen dem Bund (vertreten durch das SECO) und Schweiz Tourismus in der Praxis nachlebt und ob diese Vorgaben im Sinne des gesetzlichen Auftrages umgesetzt werden.

¹ Die Eidg. Finanzkontrolle hat 2014 ein Finanzaudit durchgeführt, zu diesbezüglichen Themen wird auf den entsprechenden Prüfbericht der EFK verwiesen.

² Vereinbarung über das politische Controlling, Reporting und Monitoring 2016 bis 2019 zwischen dem SECO und Schweiz Tourismus. Wird vierjährlich erneuert.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Vorgaben von der gesetzlichen Ebene über die Mittelfrist- und Jahresplanung, die Controllinggespräche zwischen SECO und ST, die Wirkungsmessung und die Berichterstattung eine durchgehend hohe Konsistenz aufweisen. Die vorgeschriebenen Controllinggespräche werden mit hoher Qualität geführt und die notwendigen Feedback-Schlaufen sind sichergestellt.

Insgesamt haben wir einen hohen Erfüllungsgrad und eine hohe Qualität bei Vorgaben, Planungsprozessen, Wirkungsmessung und Berichterstattung festgestellt.

 Empfehlung A: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, den Erfüllungsgrad und die Qualität des **Steuerungsprozesses**³ beizubehalten und anpassungsfähig zu halten. Hinsichtlich der Quantität an **Dokumentation und Berichterstattung** ermutigen wir die Akteure SECO und ST, nach Möglichkeiten zu suchen, den Umfang in der Tendenz zu reduzieren und weiter auf das Wesentliche zu konzentrieren.


«Sind die Schwerpunkte im Marketing von ST nachvollziehbar und plausibel und entsprechen Sie den Trends im Tourismus? »

Wir erachten die Art und Weise, wie ST das Marketing aufgebaut hat und es umsetzt, als plausibel und sachgerecht. Die von ST gesetzten Schwerpunkte sind gut nachvollziehbar, die Zuteilung der Mittel nach Themen und Märkten wird systematisch vorgenommen und überprüft. Die aus diesem systematischen Vorgehen resultierende Mittelverteilung erscheint uns plausibel und sachgerecht.

ST ist mit den ihr heute zur Verfügung stehenden Mitteln in der Lage, ihre Aufgaben und Aktivitäten im vorgegebenen Leistungsumfang umsetzen.

Die Marketing-Massnahmen in den einzelnen Märkten sind weitgehend sachdienlich und auch materiell unbestritten. Diskussionsbedarf haben wir bei der Formulierung der Marktstrategien festgestellt. Zwar haben wir erfahren, dass ST für jedes Land eine konkrete Strategie verfolgt, diese Strategien sowie zentrale Parameter davon wie z. B. die Grösse der Zielsegmente jedoch nicht so dokumentiert sind, dass die Partner von Schweiz Tourismus diese Strategien mit geringem Aufwand erfassen können. Dies birgt einerseits das Risiko, dass die Abstimmung der Marketingmassnahmen zwischen ST und ihren Partnern suboptimal erfolgt. Andererseits sind die Partner von ST dadurch auch nicht in der Lage, die strategische Leistung von ST zu beurteilen.


Uns erscheint Klarheit über die Marktstrategien sowohl für ST als auch für ihre Partner - die Tourismusbranche Schweiz - als entscheidend für die Koordination der internationalen Marketinganstrengungen in der gesamten Branche.

 Empfehlung B: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, Prozesse, Dokumentation und den Partnersupport so anzupassen, dass die Partner die **ST-Marktstrategien** besser nachvollziehen und daraus einfach Schlüsse für ihre eigenen Marktstrategien ziehen können.


³ Präziser: Vorgabe-, Planungs-, Berichterstattungs- und Reporting-/Steuerungsprozess VPS

«Was denken die Partner von Schweiz Tourismus über deren Marketing-Arbeit? »

Die Befragung der Partner von Schweiz Tourismus ergab grundsätzlich eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit von Schweiz Tourismus. Insbesondere wurde wiederholt die hohe Kompetenz und Dienstleistungsbereitschaft von ST hervorgehoben. Besonders die Produktentwicklung nach dem Beispiel der Grand Tour of Switzerland genießt eine hohe Akzeptanz in der Schweiz und wurde immer wieder als positives Beispiel dafür hervorgehoben, wie Schweiz Tourismus Impulse auf Seiten der Produktentwicklung setzen kann.

 Empfehlung C: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, die gemeinsame **Produktentwicklung** nach dem **Vorbild der GToS** in enger Abstimmung mit der Branche weiter zu entwickeln.

Die Partner von Schweiz Tourismus wünschen sich überdies in der Interaktion mit Schweiz Tourismus mehr Klarheit / Führung für den Zugang zu den ST-internen Anlaufstellen und Dienstleistungen. Denkbar wäre beispielsweise den Kunden jeweils eine Person innerhalb von ST als Kundenbetreuer / Guide für die Navigation innerhalb von ST zuzuweisen oder dass man ein interaktives Kontaktbuch in Form einer «Navigationshilfe» für Partner für die Ansprache einzelner Personen in der Organisation zur Verfügung stellt.

 Empfehlung D: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, gemeinsam mit ausgewählten Partnern zu prüfen, wie der **Zugang zu den Personen und zum Wissen** von ST weiter verbessert werden kann.


«Wie ist Schweiz Tourismus im Themenfeld digitales Marketing aufgestellt?»

Unsere Analyse hat gezeigt, dass Schweiz Tourismus im Bereich Digitalisierung die grossen Trends relativ rasch aufnimmt und im Bereich der digitalen Marketinginstrumente im Rahmen ihrer Möglichkeiten angemessen experimentiert. Aufgrund des raschen Wandels in diesem Bereich, dürfte es allerdings kaum einer Organisation gelingen, beim Thema Digitalisierung ständig an vorderster Front zu stehen. Auch hat Schweiz Tourismus eine Anzahl gewachsener IT-Systeme im Einsatz, die für eine rasche Anpassung an neueste Entwicklungen Hürden darstellen. Mit dem Projekt myschweiz.com 2019 erhofft sich ST im Laufe des Jahres 2018 einen wesentlichen Sprung nach vorne zu machen.

Zwei Diskussionsthemen haben unsere Abklärungen zutage gebracht:

- Erstens ist auch im Bereich der Digitalisierung ein regelmässiger strukturierter Dialog zwischen Branche und ST notwendig, um die Aktivitäten noch stärker aufeinander abzustimmen. Es gilt, die Rollen klar zuzuordnen, sei dies im Umgang mit bezahlter Werbung im Web oder bei der Entwicklung und dem Einsatz digitaler (Marketing-)Instrumente. Auch die Tatsache, dass regelmässig Neuerungen auf den Markt kommen, die bestehende Prozesse und Aktivitäten in Frage stellen, erfordert einen regelmässigen Dialog zur Entwicklung der Zuständigkeiten und Rollen der einzelnen Partner.
- Zweitens sehen wir, dass durch die Digitalisierung künftig neue digitale Instrumente zur Marktbearbeitung zur Verfügung stehen werden, welche


die Rolle sowohl der Leistungsträger als auch der regionalen und nationalen Marketingorganisationen wesentlich verändern können. Schweiz Tourismus wird deshalb künftig noch stärker mit der Frage konfrontiert sein, welche Instrumente zentral durch ST und welche dezentral durch die Branche zu betreiben sind und wie die Outputdaten und Leads daraus vermittelt werden.


 Empfehlung E: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus zu prüfen, wie mit der Branche ein strukturierter **Digitalisierungsdialog** zur Bestimmung von Rollen und Zuständigkeiten im digitalen Marketing noch besser ermöglicht werden kann und in welcher Form allenfalls eine **Dokumentation der Ziele und Initiativen im Digitalen Bereich von ST** den Partnern zur Abstimmung ihrer Aktivitäten mit denjenigen von ST dient.

Digital Marketing im Marketing-Mix von Schweiz Tourismus

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung der touristischen Marktbearbeitung durch ST ist uns die Zusammensetzung des ST-Marketing-Mixes (4WD) aufgefallen: Die heutige Einteilung in die vier Instrumente *Digital* Marketing, Promotion, Medienarbeit (KMM) und Key Account Management (KAM) ist u. E. inkonsistent, da im Zuge der Digitalisierung zunehmend alle Marketing-Instrumente analog oder digital eingesetzt werden können, ganz besonders die Instrumente Promotion und Mediamanagement.

Es stellt sich überdies die Frage, wie die Leistung dieser vier Instrumente zu planen und zu messen ist. Heute setzt ST dafür ein Set von 15 Key Performance Indikatoren ein. Diese Werte eignen sich gut zum technischen Soll-Ist-Vergleich sowie zur Beurteilung der Effektivität der Inputs auf der *operativen* Ebene. Am *strategischen* Ende der Leistungsmessung wiederum steht das ST-Wirkungsmodell, das alle vier Jahre die Outcomes «*beeinflusste Logiernächte und touristische Umsätze*» misst. Dazwischen fehlen u. E. *taktische* Indikatoren, die z. B. die Adoptionsrate⁴ oder die Leadgenerierung⁵ messen und so anzeigen, ob die ST-Dienstleistung die Bedürfnisse der Partner trifft und ob diese tatsächlich Kundennutzen stiften.

 Empfehlung F: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus zu prüfen, ob und wie der **Marketing-Mix (4WD)** künftig unabhängig von der Art der Datenverarbeitung⁶ definiert werden könnte. Bezüglich Planung und Messung der Leistung der 4WD-Instrumente schlagen wir vor, zu prüfen, wie die **strategischen Kennzahlen des Wirkungsmodells und die eher technisch-operativen KPI** durch Messwerte ergänzt werden können, die den erzeugten Partnernutzen verstärkt in den Vordergrund stellen.

 Empfehlung G: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus mit der Branche die Diskussion über die künftigen **Rollen im Customer-Journey** von ST und der RTO/DMO zu führen. Dies insbesondere auch im Hinblick auf den Bedarf an der **Tiefe und Breite des Contents** und der notwendigen Funktionalitäten auf myswitzerland.com.

⁴ Adoptionsrate: Partnerbeteiligungsquote an Gemeinschaftsaktivitäten.

⁵ Leadgenerierung: Erzeugung konkreter Nachfrage beim Partner

⁶ analog oder digital

1.2 Management Summary en français

Mission

Avec le soutien de la HES-SO Valais/Wallis et de Rolf Schafroth, Hanser Consulting AG a, à la demande du SECO, évalué le marketing de Suisse Tourisme, en particulier le marketing numérique.

Le processus de gestion du marketing a été analysé, ainsi que les directives, la planification, l'établissement des rapports, le reporting/la gestion ainsi que le processus de mise en œuvre du marketing. Les aspects financiers ont été pris en considération dans le cadre de la budgétisation du marketing. Aucune analyse financière n'a été effectuée au-delà⁷.

Résultat principal

D'une manière globale, nous sommes en mesure d'établir une très bonne certification pour le travail de marketing de Suisse Tourisme. Compte tenu des prescriptions légales et de la convention contractuelle entre le SECO et Suisse Tourisme, nous n'avons identifié aucune mesure essentielle à prendre. Toutefois, dans une perspective de collaboration au sein de la branche, nous avons identifié quelques thèmes qui peuvent au moins être sujets à discussion. Nous recommandons à Suisse Tourisme de prendre en considération ces thèmes mis en évidence dans le présent rapport et d'en discuter de manière appropriée au sein de la branche.

Forme des recommandations

Les recommandations de l'équipe d'évaluation n'ont pas vocation à être contraignantes. Etant donné que l'évaluation se concentre sur quelques domaines ou des processus partiels du marketing de Suisse Tourisme et qu'il n'existe pas de cadre réglementaire contraignant pour le marketing (p. ex. audits financiers), l'identification des mesures *adéquates*, dans une perspective globale, incombe à la direction de Suisse Tourisme.

Ainsi, les experts font état de la situation dans chaque domaine de l'évaluation qui, selon eux, est sujet à discussion, sans toutefois donner à Suisse Tourisme des directives sur la nature des solutions à apporter.

Les résultats en détail

Nous avons axé l'évaluation de Suisse Tourisme autour des questions figurant ci-après. Les résultats et les recommandations sont présentés de manière complète dans la partie du rapport principal.

«Suisse Tourisme applique-t-elle les prescriptions de la Confédération conformément à son mandat légal?»


Nous avons examiné si Suisse Tourisme applique, dans la pratique, les prescriptions des bases légales ainsi que de la convention CRM⁸ entre la Confédération (représentée par le SECO) et Suisse Tourisme, et si ces prescriptions sont mises en œuvre conformément à son mandat légal.

⁷ Le Contrôle fédéral des finances a procédé à un audit financier en 2014. Concernant ces thématiques, nous renvoyons au rapport d'audit du CDF.

⁸ Convention relative au contrôle politique, de reporting et de monitoring de 2016 à 2019 entre le SECO et Suisse Tourisme. Elle est renouvelée tous les quatre ans.

L'analyse a mis en évidence la cohérence constamment élevée des prescriptions au niveau légal en ce qui concerne la planification à moyen terme et la planification annuelle, les entretiens de controlling entre le SECO et Suisse Tourisme, la mesure des impacts et l'établissement des rapports. Les entretiens de controlling prescrits sont conduits avec une grande qualité et la possibilité de fournir les feedback nécessaires est garantie.

D'une manière générale, nous avons constaté un degré de réalisation élevé ainsi qu'une qualité élevée concernant les prescriptions, les processus de planification, la mesure des impacts et l'établissement des rapports.

 **Recommandation A:** en résumé, nous recommandons à Suisse Tourisme de maintenir le degré de réalisation et la qualité du **processus de gestion**⁹ et de permettre son adaptation régulière. Concernant la quantité de **documentation et de rapports**, nous encourageons le SECO et Suisse Tourisme à rechercher des solutions afin de tendre vers une réduction et de se concentrer sur l'essentiel.

«Les principaux axes du marketing de Suisse Tourisme sont-ils compréhensibles et plausibles, et correspondent-ils aux tendances observées dans le secteur du tourisme?»


Nous considérons que la manière dont Suisse Tourisme développe ses activités marketing et les met en œuvre est plausible et appropriée. Les principaux axes définis par Suisse Tourisme sont compréhensibles. L'attribution des fonds selon les thèmes et les marchés est effectuée et examinée de façon systématique. L'attribution des fonds résultant de cette procédure systématique nous paraît plausible et appropriée.

Suisse Tourisme est en mesure, avec les fonds dont elle dispose aujourd'hui, d'effectuer ses tâches et de mettre en œuvre ses activités dans le champ des prestations défini.

Les mesures de marketing mises en œuvre dans les différents marchés se révèlent pour l'essentiel très pertinentes et sont incontestées d'un point de vue matériel. La formulation des stratégies propres aux différents marchés est, selon nous, sujette à discussion. Nous avons certes appris que Suisse Tourisme poursuit une stratégie concrète pour chaque pays, mais ces stratégies, de même que des paramètres centraux tels que la dimension des segments cibles, ne sont pas assez documentés pour que les partenaires de Suisse Tourisme soient en mesure d'assimiler facilement ces stratégies. Cela entraîne le risque, d'une part, que les mesures de marketing ne soient pas harmonisées de manière optimale entre Suisse Tourisme et ses partenaires. D'autre part, les partenaires de Suisse Tourisme ne sont pas en mesure, non plus, de juger la performance stratégique de Suisse Tourisme.

La clarté sur les stratégies propres aux différents marchés nous paraît déterminante tant pour Suisse Tourisme que pour ses partenaires – le secteur suisse du tourisme – afin de garantir la coordination des efforts en matière de marketing de l'ensemble de la branche au niveau mondial.


⁹ Précision: processus en matière de prescriptions, de planification, d'établissement des rapports et de reporting/gestion

 **Recommandation B:** en résumé, nous recommandons à Suisse Tourisme d'adapter les processus, la documentation et le support fourni à ses partenaires pour que ces derniers comprennent mieux les **stratégies de Suisse Tourisme propres aux différents marchés** et puissent ainsi en tirer facilement des conclusions pour leurs propres stratégies de marché.


«Que pensent les partenaires de Suisse Tourisme du travail de Suisse Tourisme en matière de marketing?»

Le sondage réalisé auprès des partenaires de Suisse Tourisme fait apparaître une satisfaction élevée quant au travail fourni par Suisse Tourisme. En particulier, la compétence élevée de Suisse Tourisme et sa disposition à fournir des prestations de services ont été soulignées à plusieurs reprises.

En particulier, le développement de produits à l'exemple du Grand Tour of Switzerland est très bien reçu en Suisse. Cela a toujours été considéré comme un exemple positif de la manière dont Suisse Tourisme peut stimuler le développement des produits.

 **Recommandation C:** en résumé, nous recommandons à Suisse Tourisme de poursuivre, en étroite collaboration avec la branche, le **développement de produits** sur le **modèle du Grand Tour of Switzerland**.

Par ailleurs, les partenaires de Suisse Tourisme souhaitent, dans l'interaction avec Suisse Tourisme, davantage de clarté / un meilleur accompagnement pour l'accès aux interfaces et prestations de services internes de Suisse Tourisme. Il pourrait être envisageable, par exemple, d'affecter à chaque client une personne de Suisse Tourisme faisant office de conseiller à la clientèle / guide pour la navigation au sein de Suisse Tourisme. Ou encore, on pourrait mettre à la disposition des partenaires un répertoire interactif sous la forme d'une «aide à la navigation» leur permettant de contacter différentes personnes au sein de l'organisation.


 **Recommandation D:** en résumé, nous recommandons à Suisse Tourisme, en collaboration avec des partenaires sélectionnés, d'examiner comment améliorer encore l'**accès aux personnes et au savoir** de Suisse Tourisme.

«Suisse Tourisme est-elle bien armée dans le domaine du marketing numérique?»

Notre analyse a montré que Suisse Tourisme assimile assez rapidement les tendances majeures dans le domaine de la numérisation. Quant aux instruments marketing numériques, Suisse Tourisme les expérimente de façon appropriée en fonction des possibilités. Toutefois, compte tenu des évolutions rapides observées dans ce domaine, rares sont les organisations capables de rester à la pointe de la numérisation en permanence. Suisse Tourisme utilise aussi un certain nombre de systèmes IT élaborés qui font obstacle à une adaptation rapide aux nouvelles évolutions. A travers le projet myschweiz.com 2019, Suisse Tourisme espère avoir fait un bon en avant important au cours de l'année 2018.

Les clarifications que nous avons menées ont fait apparaître deux thèmes sujets à discussion:

- Tout d'abord, il est nécessaire, y compris dans le domaine de la numérisation, que la branche et Suisse Tourisme dialoguent régulièrement, de manière structurée, afin de coordonner encore mieux les activités. Il s'agit d'attribuer clairement les rôles, que cela concerne le traitement de la publicité payée sur le web ou le développement et l'utilisation d'instruments (marketing) numériques. Le fait que des nouveautés apparaissent régulièrement sur le marché et remettent en cause les processus et activités existants nécessite un dialogue régulier concernant le développement des compétences et des rôles des différents partenaires.
- Deuxièmement, la numérisation va entraîner dans son sillage l'apparition de nouveaux instruments numériques de prospection du marché, qui vont modifier en profondeur le rôle des prestataires mais aussi des organisations de marketing régionales et nationales. A l'avenir, Suisse Tourisme devra répondre de manière plus aigüe encore aux questions suivantes: quels instruments doivent être utilisés par Suisse Tourisme de manière centralisée et par la branche de manière décentralisée? Comment transmettre les données d'output et les leads qui en découlent?

 **Recommandation E:** en résumé, nous recommandons à Suisse Tourisme d'examiner comment il est possible de parvenir plus facilement encore à un **dialogue sur la numérisation** structuré avec la branche afin de déterminer les rôles et les compétences dans le domaine du marketing numérique et, le cas échéant, sous quelle forme il convient, **pour Suisse Tourisme, de documenter les objectifs et initiatives dans le domaine numérique** afin que ses partenaires puissent coordonner leurs activités avec celles de Suisse Tourisme.

Marketing numérique dans le mix marketing de Suisse Tourisme

Concernant la numérisation de la prospection du marché touristique par Suisse Tourisme, la composition du mix marketing de Suisse Tourisme (4WD) a retenu notre attention: La subdivision actuelle entre les quatre instruments que sont le marketing *numérique*, la promotion, le travail avec les médias (Key Media Marketing) et le Key Account Management (KAM) est en partie incohérente car, avec la numérisation, tous les instruments de marketing sont de plus en plus utilisés sous forme analogique ou numérique, en particulier les instruments de promotion et de gestion des médias.

En outre, une question se pose: comment planifier et mesurer la performance de ces quatre instruments? Voilà pourquoi, aujourd'hui, Suisse Tourisme recourt à 15 indicateurs clés de performance. Ces valeurs se prêtent bien à une comparaison technique entre la situation visée et la situation réelle, ainsi qu'à l'évaluation de l'efficacité des inputs au niveau *opérationnel*. La mesure de la performance débouche, au niveau *stratégique*, sur le modèle d'impact de Suisse Tourisme qui, tous les quatre ans, évalue l'«*influence sur les nuitées et sur les chiffres d'affaires touristiques*». Il manque toutefois selon nous des indicateurs *tactiques* qui, par exemple, mesurent le taux d'adoption¹⁰ ou la génération de leads¹¹, et qui indiquent ainsi si la prestation de services de Suisse Tourisme répond aux besoins des partenaires et si elle crée effectivement une valeur ajoutée pour le client.

¹⁰ Taux d'adoption: taux de participation des partenaires aux activités de la communauté

¹¹ Génération de leads: création d'une demande concrète auprès du partenaire

✍ Recommandation F: en résumé, nous recommandons à Suisse Tourisme d'examiner si et comment le **mix marketing (4WD)** pourrait être défini à l'avenir¹² indépendamment du type de traitement des données. Concernant la planification et la mesure de la performance des instruments 4WD, nous proposons d'examiner comment les **indicateurs stratégiques du modèle d'impact et les KPI plutôt technico-opérationnels** peuvent être complétés par des valeurs mesurées qui mettent davantage au premier plan l'utilité qui en résulte pour les partenaires.

✍ Recommandation G: en résumé, nous recommandons à Suisse Tourisme de mener une discussion avec la branche sur les **rôles** que devront jouer à l'avenir Suisse Tourisme et la RTO/DMO **dans le parcours client**. Cela, notamment, pour prendre en compte le besoin de disposer d'**un contenu varié et approfondi** et des fonctionnalités nécessaires sur myschweiz.ch.

¹² analogique ou numérique

1.3 Management Summary in italiano

Mandato

Su incarico della SECO, Hanser Consulting AG, con l'ausilio di HES-SO Valais/Wallis e Rolf Schafroth, ha valutato il marketing di Svizzera Turismo con particolare attenzione al marketing digitale.

È stato analizzato il processo di gestione del marketing con disposizione, pianificazione, rendiconto, reporting/gestione e processo di attuazione del marketing. Gli aspetti finanziari si sono limitati al budget dedicato al marketing, senza ulteriori analisi finanziarie¹³.

Risultato principale

Nel complesso, siamo in grado di esprimere un giudizio molto positivo sul lavoro di marketing di Svizzera Turismo. Con riferimento alle disposizioni di legge e all'accordo contrattuale tra la SECO e ST, non abbiamo rilevato necessità di interventi sostanziali. In termini di collaborazione con il settore, invece, sono stati identificati singoli temi che richiedono perlomeno una discussione. Raccomandiamo a Svizzera Turismo di dare seguito ai rilievi effettuati nel presente rapporto discutendone in modo appropriato con il settore.

Forma delle raccomandazioni

Le raccomandazioni del team di valutazione non vengono formulate in modo prescrittivo. Poiché la valutazione si è concentrata su singole parti o sottoprocessi del marketing di ST e non esiste un regolamento di riferimento vincolante nel marketing, come avviene ad esempio per gli audit finanziari, spetta al management di ST determinare quali siano le azioni *giuste* da compiere da una prospettiva generale. Per ogni elemento di valutazione, quindi, viene illustrata la situazione indicando poi che cosa, a giudizio degli esperti, richiede una discussione, senza prescrivere a ST una soluzione in particolare.

I risultati in dettaglio

La valutazione di Svizzera Turismo è stata strutturata intorno alle domande seguenti. I risultati e le raccomandazioni sono presentati in dettaglio nella sezione principale del rapporto.

«Svizzera Turismo rispetta le disposizioni della Confederazione come previsto dal mandato legale?»

Abbiamo verificato se Svizzera Turismo traduce nella pratica le disposizioni delle basi legali nonché della convenzione CRM¹⁴ tra la Confederazione (rappresentata dalla SECO) e Svizzera Turismo e se queste disposizioni vengono rispettate come previsto dal mandato legale.


L'analisi ha dimostrato che le disposizioni di natura legale in merito alla pianificazione annuale e di medio periodo, i colloqui di controlling tra la SECO e ST, la misurazione dell'efficacia e il rendiconto presentano un livello stabilmente alto di

¹³ Nel 2014 il Controllo federale delle finanze ha eseguito un audit finanziario: per queste tematiche si fa riferimento al rapporto di revisione allora redatto dal CDF.

¹⁴ Convenzione concernente il controlling, il reporting e il monitoring politici 2016 – 2019 tra la SECO e Svizzera Turismo. Si rinnova con cadenza quadriennale.

coerenza. I colloqui di controlling prescritti vantano una qualità elevata e sono garantiti i necessari cicli di feedback.

Nel complesso abbiamo rilevato un alto grado di conformità e una qualità elevata in termini di disposizioni, processi di pianificazione, misurazione dell'efficacia e rendiconto.

 **Raccomandazione A:** per riassumere, raccomandiamo a Svizzera Turismo di conservare il grado di conformità e la qualità del **processo di gestione**¹⁵ nonché la sua adattabilità. Per quanto riguarda la quantità di **documentazione e rendiconto**, invitiamo gli attori SECO e ST a valutare in che modo sia possibile ridurla su base tendenziale concentrandosi ulteriormente sull'essenziale.


«Le priorità nel marketing di ST sono comprensibili, plausibili e in linea con i trend nel turismo?»

Giudichiamo plausibile e appropriato il modo in cui ST ha strutturato e attuato il marketing. Le priorità fissate da ST sono perfettamente comprensibili, mentre la ripartizione delle risorse tra temi e mercati viene eseguita e verificata sistematicamente. La ripartizione delle risorse risultante da tale procedura sistematica ci appare plausibile e appropriata.

Con le risorse ad oggi disponibili, ST è in grado di svolgere le proprie mansioni e le proprie attività ottenendo i risultati previsti.

Le misure di marketing nei singoli mercati sono perlopiù proficue e anche materialmente inoppugnabili. Abbiamo rilevato necessità di discussione nella formulazione delle strategie di marketing. Ci è stato comunicato che ST persegue una strategia concreta per ogni paese, però queste strategie e alcuni loro parametri centrali come ad es. le dimensioni dei segmenti target non sono documentati in modo che i partner di Svizzera Turismo possano comprendere queste strategie con uno sforzo contenuto. Ciò comporta, da un lato, il rischio di un coordinamento subottimale delle misure di marketing tra ST e i suoi partner. In secondo luogo, i partner di ST non sono in grado di valutare i risultati strategici di ST.

Riteniamo che la chiarezza sulle strategie di marketing sia decisiva sia per ST che per i suoi partner (il settore del turismo in Svizzera) a fini di coordinamento degli sforzi di marketing internazionali dell'intero settore.


 **Raccomandazione B:** per riassumere, raccomandiamo a Svizzera Turismo di adeguare processi, documentazione e supporto ai partner in modo che questi ultimi siano in grado di comprendere meglio le **strategie di mercato di ST** traendone conclusioni per le proprie strategie di mercato.

«Che cosa pensano i partner di Svizzera Turismo in merito al suo lavoro di marketing?»


Il sondaggio tra i partner di Svizzera Turismo ha consentito di rilevare un grado di soddisfazione generalmente elevato nei confronti del lavoro di Svizzera Turismo. In particolare sono state sottolineate a più riprese la grande competenza e la massima disponibilità di ST.

¹⁵ Più precisamente: processo di disposizione, pianificazione, rendiconto e reporting/gestione VPS.

Soprattutto lo sviluppo di prodotti, esemplificato dal Grand Tour of Switzerland, gode di grande accettazione in Svizzera ed è stato più volte citato come esempio positivo degli impulsi che Svizzera Turismo è in grado di dare sul fronte dello sviluppo dei prodotti.

 **Raccomandazione C:** per riassumere, raccomandiamo a Svizzera Turismo di puntare ancora di più sullo **sviluppo congiunto dei prodotti** in stretto coordinamento con il settore, seguendo l'**esempio del GToS**.

Nell'interazione con Svizzera Turismo, inoltre, i suoi partner auspicano più chiarezza / orientamento per l'accesso ai servizi e ai referenti interni di ST. Sarebbe immaginabile ad esempio l'assegnazione ai clienti di una persona all'interno di ST come assistente / guida per la navigazione all'interno di ST oppure una rubrica interattiva sotto forma di «ausilio di navigazione» per i partner che desiderano contattare una persona specifica all'interno dell'organizzazione.


 **Raccomandazione D:** per riassumere, raccomandiamo a Svizzera Turismo di valutare insieme a partner selezionati in che modo sia possibile migliorare ulteriormente l'**accesso alle persone e alle conoscenze** di ST.

«Come si posiziona Svizzera Turismo nell'area tematica del marketing digitale?»

La nostra analisi ha rilevato che Svizzera Turismo coglie abbastanza rapidamente le nuove tendenze nel campo della digitalizzazione e sperimenta in modo adeguato gli strumenti di marketing digitale nei limiti delle proprie possibilità. Tenuto conto del rapido cambiamento in questo settore, però, è quasi impossibile per un'organizzazione essere sempre all'avanguardia in fatto di digitalizzazione. Inoltre, Svizzera Turismo impiega un numero di sistemi IT ereditati che rappresenta un ostacolo per un rapido adeguamento ai nuovi sviluppi. Con il progetto myswitzerland.com 2019, ST conta di compiere un significativo balzo in avanti nel corso del 2018.

Le nostre indagini ci hanno permesso di identificare due temi di discussione:


- In primo luogo, anche nel campo della digitalizzazione è necessario un dialogo strutturato periodico tra il settore e ST per coordinare ancora di più le attività. I ruoli devono essere chiari, che si tratti della pubblicità a pagamento sul web oppure dello sviluppo e dell'impiego di strumenti (di marketing) digitali. Anche l'afflusso continuo sul mercato di nuovi prodotti che mettono in discussione attività e processi esistenti rende necessario un dialogo periodico per sviluppare competenze e ruoli dei singoli partner.
- In secondo luogo, rileviamo che la digitalizzazione metterà a disposizione nuovi strumenti digitali per l'esplorazione del mercato che potrebbero alterare significativamente il ruolo sia degli operatori economici che delle organizzazioni di marketing regionali e nazionali. Di conseguenza, in futuro acquisirà ancora più importanza per Svizzera Turismo capire quali strumenti devono essere gestiti centralmente da ST e quali a livello decentrato dal settore e come trasmettere i dati di output e i lead che ne risultano.


 **Raccomandazione E:** per riassumere, raccomandiamo a Svizzera Turismo di valutare in che modo possa essere ulteriormente facilitato un **dialogo strutturato sulla digitalizzazione** con il settore per assegnare ruoli e competenze nel marketing digitale e in che forma **un'eventuale documentazione degli obiettivi e delle iniziative in campo digitale di ST** sia utile ai partner per coordinare le proprie attività con quelle di ST.

Il marketing digitale nel marketing mix di Svizzera Turismo

In relazione alla digitalizzazione dell'esplorazione del mercato turistico da parte di ST, abbiamo un rilievo da effettuare in merito alla composizione del marketing mix di ST (4WD): a nostro avviso, la ripartizione attuale nei quattro strumenti Marketing *digitale*, Promozione, Lavoro con i media (KMM) e Key Account Management (KAM) è incoerente in quanto la digitalizzazione consente progressivamente di impiegare tutti gli strumenti di marketing sia in formato analogico che digitale, in particolare quelli dedicati a promozione e gestione dei media.

Occorre inoltre capire come pianificare e misurare i risultati di questi quattro strumenti. Oggi, ST impiega un set di 15 key performance indicator. Questi valori si prestano bene a un confronto tecnico tra obiettivi e risultati nonché alla valutazione dell'efficacia degli input a livello *operativo*. Per la parte *strategica* della valutazione dei risultati, invece, il modello di ST misura ogni quattro anni gli outcome «*pernotamenti influenzati e fatturato turistico*». Tra questi due estremi mancano, a nostro avviso, indicatori *tattici* che misurino ad es. il tasso di adozione¹⁶ o la generazione di lead¹⁷, rivelando così se i servizi di ST soddisfino le esigenze dei partner e se offrano davvero un vantaggio ai clienti.

 **Raccomandazione F:** per riassumere, raccomandiamo a Svizzera Turismo di verificare se e come il **marketing mix (4WD)** futuro potrebbe essere reso indipendente dal tipo di trattamento dei dati¹⁸. Per quanto riguarda pianificazione e misurazione dei risultati degli strumenti 4WD, suggeriamo di valutare in che modo gli **indicatori strategici del modello e i KPI, di natura prevalentemente tecnico-operativa**, possano essere integrati con misurazioni che mettano in maggiore evidenza i benefici offerti ai partner.

 **Raccomandazione G:** per riassumere, raccomandiamo a Svizzera Turismo di aprire una discussione con il settore **sui ruoli futuri nella customer journey** di ST e delle RTO/DMO, con particolare riferimento ai **contenuti** richiesti (in termini di **varietà e di livello di approfondimento**) e alle necessarie

¹⁶ Tasso di adozione: quota di partecipazione dei partner alle attività comuni.

¹⁷ Generazione di lead: alimentazione di una domanda concreta nei confronti del partner

¹⁸ Analogico o digitale.

2 Auftrag & Methodik

Auftrag

Schweiz Tourismus (ST) ist vom Bund mit der Förderung der Nachfrage für die Schweiz als Reise- und Tourismusland beauftragt. Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO hat dabei die Aufsicht über ST und ist unter anderem für die regelmässige Durchführung der Evaluation der nationalen Tourismusorganisation verantwortlich.

Hanser Consulting AG, unterstützt durch HES-SO Valais/Wallis – Hochschule Wirtschaft / Tourismus, Institut für Tourismus (ITO) und Rolf Schafroth wurde vom SECO beauftragt, Schweiz Tourismus gemäss Pflichtenheft vom 1. Dezember 2017 zu evaluieren.

Evaluation der Marketingaktivitäten von ST mit Fokus auf Digitalisierung

Ein Kernaspekt dieser Evaluation der Marketingaktivitäten von ST bildet die Digitalisierung: Die digitale Transformation von Wirtschaft, Kultur und Politik betrifft auch die gesamte touristische Wertschöpfungskette. Der digitale Wandel verändert nicht nur weltweit die Verhaltensmuster der Gäste; auch die Rahmenbedingungen der Marktbearbeitung wie u. a. schnelle Datenverfügbarkeit oder permanente individuelle Erreichbarkeit verändern sich markant, was neue Kommunikationsformen, Marketingtrends und entsprechend notwendige Anpassungen im Tourismusmarketing auf operativer sowie strategischer Ebene mit sich bringt.

Der Fokus der Evaluation von ST liegt dabei insofern auf der Digitalisierung, als die Effektivität von ST bei der digitalen Instrumentierung des Tourismusmarketings integriert und zweckorientiert betrachtet wird.

Struktur

Die Evaluation umfasst die folgenden Elemente.

- **Steuerungsinstrumente im Marketing:** In einem ersten Schritt wird die Kohärenz der ST-Marketingsteuerung von der Zielsetzung über die strategische Planung bis zur Umsetzung und Kontrolle anhand interner Dokumente beurteilt.
- **Materielle Marketingsteuerung:** Ein zweiter Schritt beleuchtet die Funktionsweise des ST-Marketings samt der Zuteilung der Marketingmittel auf Märkte und Segmente. Näher betrachtet wird die Planung der Marketingaktivitäten in wichtigen Zielmärkten ebenso wie das Wirkungsmodell, mit dem ST das Outcome ihrer Aktivitäten misst.
- **Beurteilung durch die Partner von ST:** Drittens erfolgt eine Einschätzung zum Spektrum und zur Qualität der Dienstleistungsangebote von ST. Dazu wird die Rolle von ST im Gesamtsystem der Marketingaktivitäten einzelner Tourismusakteure durch eine Befragung unterschiedlicher Partner von ST beleuchtet.
- **Fitness in der Digitalisierung:** Parallel werden die globalen Trends der Digitalisierung im Tourismusmarketing aufgezeigt. Basierend auf den Ergebnissen dieser Trendanalyse, wird die Verwendung des digitalen Instrumentariums als Chance für einen effektiveren Marktauftritt durch ST durch das ITO bewertet und im internationalen Kontext verglichen.
- **Tourismus-Strategie des Bundes:** Ein separater Abschnitt behandelt den Beitrag von ST zur Tourismusstrategie des Bundes (TSB). Methodisch orientiert sich die Beurteilung an den Zielen, Kernthemen und Anforderungen an ST, die der Bund in der TSB vom 15. November 2017 neu formuliert hat. Die Beurteilung berücksichtigt die Befunde der Evaluation.

Methodisches Vorgehen

Zu den einzelnen Berichtselementen erfolgen jeweils eine kurze Einführung und die Darlegung des methodischen Vorgehens. Anschliessend werden die Befunde der Evaluation dargelegt und kommentiert.

In einem separaten Abschnitt werden die Befunde durch das Expertenteam Peder Plaz von Hanser Consulting AG, Prof. Dr. Roland Schegg von der HES-SO Valais/Wallis und Rolf Schafroth von Pecros Management beurteilt. Die Expertengruppe interpretiert dabei die Befunde im Kontext der Aufgaben von ST und des touristischen Umfeldes und formuliert dazu Empfehlungen wie z. B. Diskussions- oder Prüfbedarf, zeigt sich bietende Stossrichtungen auf oder nennt verfügbare Handlungsoptionen.

Form der Empfehlungen

Die Empfehlungen des Evaluationsteams werden nicht präskriptiv formuliert. Da die Evaluation sich auf einzelne Bereiche oder Teilprozesse des ST-Marketings konzentriert und da ein verbindliches Referenzregelwerk im Marketing nicht existiert, wie beispielsweise bei finanziellen Audits, obliegt die Identifikation der *richtigen* Handlungsweise dem Management von ST aus der Gesamtperspektive.

Pro Element der Evaluation wird daher die Situation dargelegt und festgehalten, wo aus Sicht der Experten Potentiale bestehen, wie die Leistung von ST noch wirksamer erbracht werden kann.

Unabhängigkeit der Evaluatoren

Das genannte Evaluationsteam ist von ST vollständig unabhängig und unbefangen. Die einzelnen Experten stehen mit ST nicht in kommerziellen resp. vertraglichen Verhandlungen und haben keine Aufträge, Kooperationen oder sonst welche Vorteile von ST in Aussicht. Die Empfehlungen der Experten beruhen einzig auf ihrer umfangreichen Tourismuserfahrung und -expertise, sie weisen keine persönlichen Interessen auf, die Einfluss auf die Ergebnisse der vorliegenden Evaluation haben könnten.

3 Schweiz Tourismus im Überblick

Schweiz Tourismus (ST) ist eine vom Bund gegründete öffentlich-rechtliche Körperschaft mit dem Auftrag, die Nachfrage nach der Schweiz als Reise- und Tourismusland zu fördern. Als nationale und internationale Tourismusmarketing-Organisation verfolgt ST das Ziel, die Schweiz im In- und Ausland effektiv und effizient zu vermarkten.

Vermarktung der Marke Schweiz

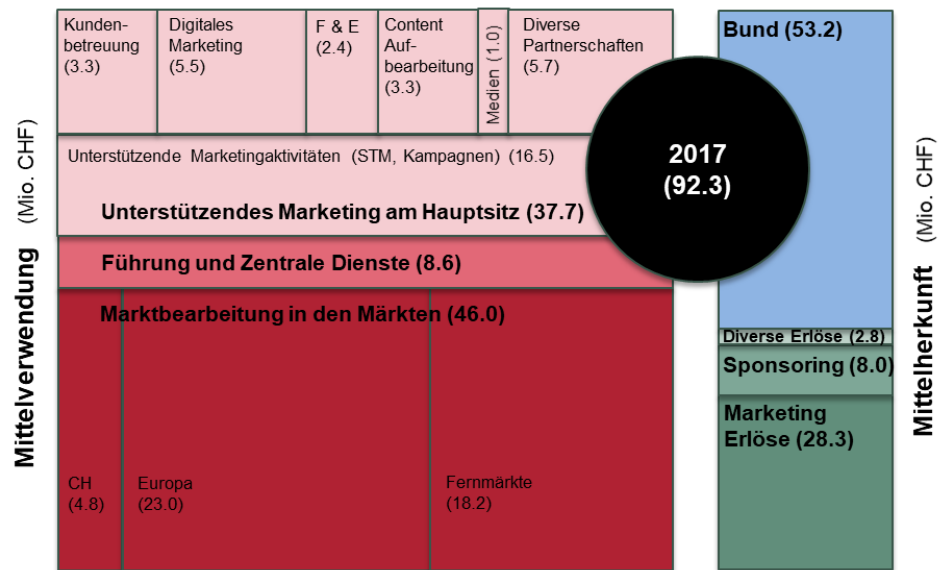
ST vermarktet einerseits die Marke Schweiz, andererseits ergänzen die Leistungen von ST subsidiär die Marketinginitiativen der privaten Leistungsträger. Ziel ist dabei die Gewinnung von Neugästen für die Schweiz.

Marketingplattform für die Schweizer Tourismusbranche

ST stellt damit eine wichtige unterstützende Marketingplattform für die gesamte Schweizer Tourismusbranche zur Verfügung, die von den touristischen Leistungsträgern, Tourismusorganisationen, Kantonen, Gemeinden, Destinationen und sonstigen Interessenten genutzt werden kann.

Das Angebot von ST umfasst unentgeltliche Grundleistungen (Markt- und Segmentinformationen, Methodenwissen etc.), unterstützende Dienstleistungen für Mitglieder (Beratung, Events etc.) sowie Drittmittel generierende, kommerzielle Angebote wie beispielsweise die Marktbearbeitung in den Märkten. (vgl. auch Abbildung 10, Spektrum Dienstleistungsangebote von ST, S. 31). Die folgende Abbildung 1 zeigt die Leistungen¹⁹ von ST in Rot und deren Finanzierung²⁰ in Blau basierend auf den Kostenrechnungskategorien 2017.

Abb. 1 ST-Marketingaktivitäten Mittelverwendung und Mittelherkunft nach Kostenstellen 2017



Quelle: ST-Erfolgsrechnung Actual 2017 nach Kostenstellen

ST bewirbt die Marke Schweiz international und bearbeitet die Zielmärkte in enger Zusammenarbeit mit ihren Partnern; dafür wird der Hauptteil der Marketingmittel eingesetzt resp. von privaten Leistungsträgern und Wirtschaftspartnern generiert. Der Schweizer Hauptsitz führt die Gesamtplanung, konzipiert Programme, unterstützt mit Dienstleistungen, betreut die digitalen Plattformen, exploriert neue Marketingansätze, bereitet Content auf und ist Taktgeber für die Realisierung der Marketingprogramme, die grösstenteils dezentral durch die Märktevertretungen in den Märkten umgesetzt werden.

¹⁹ Mittelverwendung zu Vollkosten (Marketing, Personal- und übriger Betriebsaufwand, Abschreibungen und Finanzergebnis)

²⁰ Mittelherkunft

4 Steuerungsinstrumente im Marketing

Die **Governance** von ST beruht *normativ* auf dem Gesetz und der Verordnung, die vom SECO alle vier Jahre in der CRM-Vereinbarung (CRM) operationalisiert werden. Darauf basierend erstellt ST eine rollende, drei Planjahre umfassende Mittelfristplanung, die auch eine Marketing*strategie* beinhaltet. Im sog. Businessplan wird die *taktische* Jahresplanung formuliert, auf der Reporting und Controlling aufsetzen. Pro Markt bestehen überdies lokalisierte *operative* Planungen. Für dieses Instrumentarium verwenden wir im vorliegenden Bericht den Begriff **VPS** für Vorgabe-, Planungs-, Berichterstattungs- und Reporting-/Steuerungsprozess.

Steuerungsprozess
VPS

4.1 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation des ST-Marketings erfolgt in zwei Teilen. In diesem ersten, formalen Teil überprüfen wir, ob die Inhalte der einzelnen Instrumente des VPS von ST durchgehend *konsistent* sind («Strategic Alignment»). Es interessiert uns der rote Faden im Planungsinstrumentarium, noch ohne den inhaltlichen Sinn der einzelnen Elemente zu prüfen. Die zweite, materielle Prüfung des Marketing-Managements von ST erfolgt anschliessend in Kapitel 5.

ST erfüllt seinen Leistungsauftrag in einem vielschichtigen, dynamischen Umfeld. Über ihre Leistungen berichtet ST an die beauftragende Bundesbehörde SECO, die hohe Reporting- und Controllinganforderungen stellt. Der ST-VPS ist diesem Anspruch entsprechend ausgebaut.

Wir haben überprüft, ob die Vorgaben der CRM im ST-VPS durchgehend berücksichtigt sind und so systematisch umgesetzt werden können. Entsprechende Befunde sind nach dem Ampelsystem²¹ gekennzeichnet. Im gleichen Sinn haben wir überprüft, ob sich die Inhalte der Mittelfrist- und Businessplanung im Jahresbericht und in den Controllinggesprächen widerspiegeln.

Abbildung 2 zeigt den VPS in der Übersicht; die untersten Zeile zeigt den Führungsregelkreis, der ergebnisorientiertes Feedback in den VPS zurückspielt²².

Die einzelnen
Steuerungsinstrumente
des VPS

Abb. 2 Vorgabe-, Planungs-, Berichts- und Steuerungsprozess von ST (VPS)

Inhalte Wirkung	Vorgaben	Planung		Ops	Bericht- erstattung	Reporting Steuerung
Institution	SECO	Vorstand ST	GL ST	OE	Vorstand ST	SECO
Instrument	CRM- Vereinbarung CRM	Mittelfrist Planung MFP	Business Plan BP	Umsetzung	Jahres- bericht JB	Controlling- Gespräche CG
Analysierte Jahre	2016 - 2019	2017 - 2019 2018 - 2020	2017		2017	2017
Strategisch mittelfristig	♦	→	→		→	→
Taktisch mittelfristig	↵	♦	→		→	→
Takt. / operat. kurzfristig		↵	♦		→	→
Operativ steuernd			↵		♦	→
					↵	♦
Führ.regelkreis		↵	↵		↵	↵

Quelle: Schweiz Tourismus, Graphik: Hanser Consulting AG, die Spalte Ops steht für den Realisierungsprozess, die Pfeile stellen die Wirkrichtung der Regulierung dar.

²¹ Grün: Kein Handlungsbedarf, gelb: Beobachten, rot: Handlungsbedarf

²² Nicht Evaluationsgegenstand war der Beitrag der Gremien, wie z. B. des Vorstandes ST. Wir gehen davon aus, dass bei deren Zusammensetzung die Verankerung in der CH-Landschaft und der Ausgleich über verschiedenen Stakeholdergruppen prägender Leitgedanke war.

Geprüft wurde die Konsistenz des VPS, d. h. dessen durchgängige inhaltliche und formale Plausibilität und Vollständigkeit. Dazu wurden die zentralen Inhalte folgender Planungsinstrumente gelistet und verglichen:

Abb. 3 Dokumentation Steuerungsinstrumente im Marketing

Vereinbarung über das politische Controlling, Reporting und Monitoring CRM, 2016 - 2019
Mittelfristplanung MFP 2017 – 2019 sowie 2018 – 2020
Businessplanung BP 2017 und 2018
Jahresberichterstattung JB 2016 und 2017
Controllinggespräche CG, 2016 und 2017

Quelle: Schweiz Tourismus

Das Bundesgesetz über Schweiz Tourismus (BGST, 935.21) formuliert den Auftrag und die Aufgaben von ST in knapper Form, während die Verordnung über Schweiz Tourismus (VoST, 935.211) im Wesentlichen die Organisation von ST definiert. Die Vorgaben dieses Gesetzesrahmens wurden in der Analyse mitberücksichtigt, allfällige Abweichungen davon werden angezeigt und kommentiert.

4.2 Generelle Befunde zum VPS

Vorgabesystem

Kerndokument
CRM-Vereinbarung

Die CRM-Vereinbarung - ergänzend zum Gesetz und der Tourismusstrategie des Bundes (TSB) - präzisiert in einigem Detail den normativen Rahmen für ST.

Mit der CRM verfügt ST auf normativ-strategischer²³ Ebene über ein effektives und gleichzeitig überschaubares materielles²⁴ Vorgabeinstrument, welches vierjährlich überarbeitet wird und die ST-Aktivitäten vorsteuert. Durch die Nähe zum SECO und die regelmässigen Controllinggespräche (CG) ist dieser normativ-strategische Rahmen falls erforderlich auch «ansprechbar».

Planungssystem

ST führt eine rollende Mittelfristplanung (MFP) über drei Jahre, die jährlich aktualisiert wird. Im Jahresrhythmus legt ST ausserdem den sog. Businessplan (BP) vor, was in der ST-Begrifflichkeit für «Jahresplanung» steht (vgl. Abbildung 2). Der in diesem Zusammenhang etwas unglücklich gewählte Begriff «Businessplan»²⁵ wird üblicherweise für umfassende Mehrjahres-Geschäftsplanungen verwendet.

MFP und BP werden jeweils von den ST-Gremien erörtert und freigegeben. Beide werden im Rahmen der operativen Führung als «Lokalisierte MFP» resp. «Lokalisierte BP» durchgängig auf die Zielmärkte heruntergebrochen.

Redundanz
zwischen
Mittelfristplanung
und Businessplan

Aufgefallen ist uns eine beachtliche Redundanz der Planungsinhalte. Die MFP, ein rund 90 Seiten umfassendes Dokument, wird jährlich vorausschauend für drei Jahre neu aufgelegt und publiziert. Die folgende Tabelle zeigt am Beispiel 2018, schematisch, dass ein bestimmtes Jahr jeweils 3 x in der MFP geplant wird, bis es zur eigentlichen, «scharfen» Businessplanung (Jahresplanung) kommt - wiederum ein gut 70 Seiten starkes Dokument. ST plant ein Jahr somit mindestens 4 x.

²³ CRM enthält sowohl normative (Kap. 1 – 4, 6, 7) als auch strategische (Kap. 5) Vorgaben

²⁴ Weitere Vorgabesysteme (zu Beschaffung, Personal etc.) bleiben hier unberücksichtigt.

²⁵ ST verwendet den Begriff Businessplan ausserdem für Kooperationsvereinbarungen mit ausländischen Partnern. Bsp.: «*Businessplan 2017 zwischen Humboldt Reisen Berlin GmbH und Schweiz Tourismus Deutschland vom 27. April 2017*».

Abb. 4 Beziehung zwischen Mittelfristplanung und Businessplan

MFP und BP	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr
Mittelfristplanung 2016 - 2018	2016	2017	2018		
Mittelfristplanung 2017 - 2019		2017	2018	2019	
Mittelfristplanung 2018 - 2020			2018	2019	2020
Businessplan 2018	2016	2017	2018	2019	2020

Quelle: Hanser Consulting AG

Hoher Detaillierungsgrad der Planung über alle Zeithorizonte

Eine detaillierte dreijährige Zukunftsprognose - samt entsprechendem zeitlichen Vorlauf umfasst sie vier Jahre - ist sowohl bezüglich Treffsicherheit als auch mit Blick auf den praktischen Nutzen im dynamischen, internationalen Umfeld von ST und angesichts stets möglicher jährlicher Budgetreduktionen zu relativieren. Bedingt durch die Informationslage sehen solche Planungsinstrumente i. d. R. für zunehmende Prognosezeiträume abnehmende Detaillierungsgrade vor.

Heruntergebrochen auf alle Zielmärkte in die lokalisierten MFP und BP resultiert für ST ein massgeblicher Planungs- und Publikationsaufwand, dem u. E. ein insgesamt beschränkter betriebswirtschaftlicher Erkenntnisgewinn gegenübersteht.

Berichterstattung und Steuerungsdiallog zwischen SECO und ST

Anlässlich der Controllinggespräche (CG) erstattet ST dem SECO 2 x jährlich Bericht: Im März zum Geschäftsverlauf und zum Jahresbericht des Vorjahres, im Oktober zum Geschäftsverlauf und zu den Planungen für das Folgejahr.

Geschlossener Führungsregelkreis mit dem SECO

Der Dialog dient nicht nur der Berichterstattung und dem Stakeholdermanagement, sondern weist auch Steuerungs- und Audit-Charakter auf, da der Führungsregelkreis durch die CG geschlossen wird: ST erhält so regelmässig Feedback; durch die halbjährliche Wiederholung (Pendenzen) können Massnahmen zeitgerecht umgesetzt werden.

ST hat den Evaluatoren die Dokumentationen zu den vier CG der Jahre 2016 und 2017 zur Verfügung gestellt. Die Analyse der Protokolle ergab, dass...

- die CG einer Kombination aus standardisierten und ad hoc Traktanden folgen und damit gleichzeitig Kontinuität und situative Flexibilität aufweisen.
- die Gespräche nahe an der Materie (i.S.v. fachlich-inhaltlich) geführt werden²⁶, strategische wie operative und administrative Themen erörtern und solche punktuell vertiefen²⁷, wo Bedarf besteht.
- aufseiten des SECO die erforderliche Sachkompetenz zur Verfügung steht, mit ST einen solchen sachgerechten und zielorientierten Dialog zu führen.

In den CG ist die Vermittlung von Information durch ST und die Erörterung mit dem SECO vorherrschend. Führungsentscheide und steuernde Impulse waren in den uns vorliegenden CG-Protokollen zwar nur wenige zu finden, die Steuerungsfunktion der CG fanden wir aber dennoch gewährleistet: Die Analyse hat gezeigt, dass die CG durch vorgängige Gespräche auf der zweiten Führungsebene vorbereitet werden (Protokolle vorliegend); im Rahmen dieser Vorbereitungen wird Entscheidungsbedarf erkannt und innerhalb der jeweiligen Kompetenzen abgewickelt.

Zu diesem Regelkreis ersten Ordnung (d. h. Feedback des SECO zum ST-Geschäftsverlauf und Replik resp. Korrektur seitens ST) haben wir auch Vorgänge zweiter Ordnung festgestellt, also solche, die der Anpassung und Verbesserung

²⁶ Bsp. 26.10.17 Zwischenbericht: Marktentwicklung, Sommer 2017, Nachfrageentwicklung, Pricing, Overtourism, Verfügbarkeit von Leadership im alpinen Tourismus, Stand und Entwicklung bei den Wirtschaftspartnern.

²⁷ Bsp.: 4.3.16: «Auswirkungen des Precision Marketing auf das Partnermodell»

Anpassungsfähigkeit
des
Steuerungssystems

des Steuerungssystems selber dienen (Bsp. Anpassung / Ausweitung der Key Performance Indicators, mit denen die Leistungen von ST gemessen werden²⁸). Mit der Konsultation von ST bei der Neuarbeitung der Tourismusstrategie des Bundes²⁹ und der CRM konnte sich ST ausserdem auch zu ihren normativen und strategischen Grundvorgaben (Regelkreis dritter Ordnung) einbringen.

Dies entspricht einem wesentlichen Erfordernis, da damit in der normativen und strategischen Planung die Realitäten der Operation und des Umfeldes mitberücksichtigt werden können («Bodenhaftung, Fit») und im Gegenzug die Operation strategisch ausgerichtet («Strategic Alignment») werden kann.

Die Qualität des Führungsdialoges beurteilen wir anhand der uns vorliegenden Protokolle als anspruchsvoll und partnerschaftlich.

Insgesamt entsteht das Bild einer Steuerungszusammenarbeit zwischen dem SECO und ST, in der normative, strategische und operative Fragestellungen thematisiert, produktiv abgearbeitet und Lösungen gefunden werden können. Dies alleine stellt zwar noch keine Erfolgsgarantie dar, erfüllt aber eine funktionale Voraussetzung für eine nachhaltige institutionelle Entwicklung von ST.

4.3 Kohärenz des VPS

Methodik

Die Prüfung des VPS³⁰ von ST auf inhaltliche Durchgängigkeit erfolgte durch Auflistung der wesentlichen Inhalte der einzelnen Instrumente beginnend bei der CRM über die MFP und den BP bis hin zur Jahresberichterstattung und den Protokollen von vier Controlling-Gesprächen. Geprüft wurde, ob die betreffenden Inhalte bei den jeweiligen Nachfolgeinstrumenten den gesuchten roten Faden bilden.

Eine Besonderheit bilden die Controllinggespräche, in denen grundsätzlich alle Inhalte diskutierbar sind. Sie erlauben es im Rahmen des Reportings - z. B. aktualitätsbezogen - mit Themen umzugehen, die in den Vorgaben und Planungen fehlen. Auf diese Weise können Steuerungsimpulse zeitnah gesetzt und allfälliger Anpassungsbedarf am Planungssystem erörtert und ggf. gelöst werden.

4.3.1 Gesamtbefund zur Kohärenzanalyse

Hohe
Durchgängigkeit
der Inhalte im VPS

Insgesamt haben wir im VPS von ST eine hohe Durchgängigkeit und Stimmigkeit der Inhalte festgestellt. Bei Systemänderungen, wie z. B. bei der Anpassung der KPI konnten wir zwar Brüche beobachten, diese waren aber sachlich nachvollziehbar und in den Folgedokumenten wieder kohärent.

Neben der Durchgängigkeit der *gesetzten* Themen im VPS sind uns in der Analyse zwei Themen aufgefallen, die in der CRM nicht vorkommen und im ST-VPS nur wenig Raum einnehmen: ICT/Digitalisierung und Staff Development³¹. ST als Dienstleistungsunternehmen für Beratungs- und Kommunikationsleistungen erbringt seine Leistungen hauptsächlich über zwei Kanäle: Erstens im persönlichen Dialog zwischen den Mitarbeitenden von ST und denjenigen der Partner, zweitens über Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT). Die Qualität der ST-Leistung hängt somit von derjenigen der beiden Ressourcen Mensch und ICT ab.

Die TSB formuliert zur Digitalisierung u. a. die Zielsetzung, die Tourismuswirtschaft solle bei der *digitalen Transformation* ihrer Geschäftsmodelle unterstützt werden.

²⁸ CG-Protokoll vom 24.10.16, S. 7

²⁹ CG-Protokoll vom 26.10.17, S. 4

³⁰ Vorgabe-, Planungs-, Berichterstattungs- und Reporting-/Steuerungsprozess

³¹ Die Folgedokumente MFP und BP im VPS behandeln Aspekte dieser beiden Themen (ICT/Digitalisierung: E-Marketing, Social Media; Personal: Fluktuation, Anteil Romands).

Auch einige von uns befragten Partner sehen ST diesbezüglich in einer Vorreiterrolle. Im ST-VPS wird dieses Ziel heute noch nicht operationalisiert und umgesetzt.

4.3.2 Einzelbefunde zur Kohärenzanalyse

Die CRM-Vereinbarung formuliert eine Reihe von Zielsetzungen, Vorgaben und Leistungen, die durch ST zu erfüllen sind. Damit diese Inhalte im Rahmen der ST-Aktivitäten *realisiert* werden können, sind sie im ST-VPS³² zu operationalisieren und in den Führungsregelkreis zu integrieren. Ob diese Anforderung durchgängig erfüllt ist, wird im Folgenden kommentiert.

CRM: Grundauftrag, Kooperationsauftrag und Beratungsauftrag

Vorgabe: Die CRM definiert für ST drei gesetzliche Aufgaben: Den Grundauftrag für gesamtschweizerische Tourismuswerbung zu sorgen, den Kooperationsauftrag die tourismusabhängigen Akteure im Marktauftritt zu koordinieren und den Beratungsauftrag, den ST-Mitgliedern Marktwissen zur Verfügung zu stellen.

Umsetzung: Alle drei gesetzlichen Aufgaben werden von ST im VPS in vielfältiger Weise operationalisiert (z. B. Markenauftritt Schweiz, Marktforschung, Marketing zum Mitmachen, Spezialleistungen für Partner), widerspiegeln sich in der ST-Leistungspalette und sind Gegenstand der Berichterstattung und der Controlling-Gespräche.

- ST operationalisiert den Grund-, Kooperations- und Beratungsauftrag im VPS durchgängig und setzt ihn um.

CRM: Promotion, Key Media-, Key Account- und E-Marketing

Vorgabe: CRM präzisiert die gesetzlichen Aufgaben, namentlich die Marktinformationstätigkeit, die Beratung der Anbieter und vor allem den Kommunikations-Mix von ST.

Umsetzung: Diese Aufgaben werden von ST durchgehend und innerhalb des VPS in ansteigendem Detaillierungsgrad operationalisiert.

Beim Kommunikations-Mix von ST - wegen der Anzahl der Instrumente als «4-Wheel-Drive» bezeichnet - handelt es sich um den Output eines ST-Kernprozesses mit dem die ST-Hauptzielsetzung erreicht wird: Die Image-Förderung der Marke Schweiz und die Förderung der Nachfrage nach der Schweiz als Reise- und Tourismusland. Sämtliche in der CRM-Vereinbarung formulierten Detailanforderungen zu den vier Instrumenten, werden im ST-VPS detailliert geplant, laufend den Gegebenheiten angepasst, operativ heruntergebrochen und realisiert. Die Wirkung des 4-Wheel-Drive wird durch KPIs gemessen und dient als Ausgangspunkt für die Leistungssteuerung.

- ST überprüft den Kommunikations-Mix (4-Wheel-Drive) jährlich anhand eines Kriteriensets sowie alle vier Jahre aufgrund neuer Wirkungskennzahlen.
- ST operationalisiert den Kommunikations-Mix im VPS vollständig und durchgängig und betreibt mit den Soll- und Ist-Werten einen geschlossenen Führungsregelkreis.

³² Vorgabe-, Planungs-, Berichterstattungs- und Reporting-/Steuerungsprozess

CRM: Kommerzielle Tätigkeiten

Vorgabe: Es gilt das Subsidiaritätsprinzip, wonach ST nur Leistungen anbieten darf, die grundsätzlich von allen touristischen Akteuren genutzt werden können und die von kommerziellen Marketingunternehmen nicht angeboten werden. Als staatlich geförderte Institution kann ST selber kommerzielle Marketingleistungen für die Tourismusbranche anbieten und beschaffen, sofern dies nicht wettbewerbsverzerrend wirkt und die Mitglieder sich daran kostendeckend beteiligen.

Umsetzung: Es entspricht dem politischen Willen resp. dem Gesetz, dass ST die touristische Nachfrage nach der Schweiz im Ausland durch professionelle Marketingaktivitäten fördert, im Rahmen dieser Tätigkeit touristischen Anbietern Marketingplattformen zur Verfügung stellt und dafür Drittmittel generiert. Das Subsidiaritätsprinzip betrifft nicht den *Grundauftrag von ST, die Marke Schweiz im Ausland zu pflegen*, es stellt aber einen wichtigen Grundsatz bei der Erbringung von Marketingdienstleistungen für Mitglieder von ST dar.

Das Subsidiaritätsprinzip war bisher nur in wenigen Fällen handlungsleitend für Korrekturen im ST-Leistungsangebot:

1998 wurde der ST-Bereich «Switzerland Travel Center» in London, der dort Schweiz-Reisen anbot, nach Einwänden von Reiseveranstalter Kuoni privatisiert. Heute besitzt ST nur noch eine 30 %-Minderheit an STC. **2001 - 2017** wurden den Mitgliedern von ST zu Marktpreisen Web-Lösungen angeboten. Gegen 70 Webpartner nutzten dieses Angebot und betrieben gut 100 Websites via ST. Dieses Angebot wurde nach gemeinsamer Erörterung und auf Initiative des SECO eingestellt, da nicht ausgeschlossen werden konnte, dass dadurch das Subsidiaritätsprinzip verletzt wurde. Vonseiten des Marktes (z. B. von Web-Agenturen), waren damals allerdings keine entsprechenden Reaktionen zu verzeichnen. **2015** wurden Exklusivklauseln in Verträgen mit Wirtschaftspartnern abgeschafft, nachdem ein Vertrag zwischen ST und Bucherer von Gübelin, Ambassador und Kirchofer kritisiert worden war. Dies betraf auch eine Vereinbarung mit SWISS International Airlines geändert, um es auch anderen, die Schweiz anfliegenden Airlines zu ermöglichen, zusammen mit ST die entsprechenden Auslandsmärkte zu bearbeiten.

Die geringe Anzahl der oben aufgezeigten Fälle impliziert, dass das Subsidiaritätsprinzip im ST-Tagesgeschäft grundsätzlich Beachtung findet. Nach Auskunft der Leitung Märkte von ST bestehen neben der allgemeinen Sensibilisierung der ST-Mitarbeiterschaft in dieser Frage auch Kontrollinstrumente (Controlling, Business Warehouse³³, transparente, zentrale Vertragsablage) sowie das Vieraugenprinzip und die Kollektivunterschrift, die das Erkennen und Verhindern nicht-konformer Verträge gewährleisten. Auch die hohe Visibilität der ST-Aktivitäten im Markt und in der Branche trägt dazu bei, dass mögliche Verstösse oder Graubereiche zeitnah von potentiell Benachteiligten thematisiert würden.

Ein wichtiger Aspekt, der die Möglichkeit von Verletzungen des Subsidiaritätsprinzips limitiert, ist die nur bei ST vorhandene umfangreiche *inhaltliche Kompetenz*³⁴ bezüglich der Schweiz: Das touristische «Produkt» Schweiz resultiert erst aus der Gesamtheit einer Vielzahl touristischer Angebote und Erlebnisse. Die Fähigkeit, Kommunikationsbedarf vieler touristischer Anbieter unter der Marke Schweiz zu *bündeln* und Mengenvorteile zu erzeugen, der Verzicht darauf, Endkonsumenten direkt anzusprechen und die Neutralität von ST vis-a-vis verschiedener touristischer Interessengruppen³⁵ liegt nur bei ST vor und übersteigt die Möglichkeiten kommerzieller Anbieter von Marketingleistungen. Als Umsetzungspartner sind

³³ Dieses zeigt laufend die Eckdaten aller (neuen) Verträge auf: Personen, Organisationen, Segmente, Massnahmen, Ziele, Preise / Konditionen und macht allfällige Mängel schnell erkennbar.

³⁴ Überblick über das Gesamtangebot der touristischen Leistungsträger der Schweiz dokumentiert mit Bildern und Stories; Wissen zur Entstehung und Entwicklung der Angebote; Ansprechpartner etc.

³⁵ Tourismusregionen, Destinationen, Attraktionen, Transportgesellschaften, Reiseveranstalter etc.

kommerziellen Anbieter jedoch unabdingbar, diese profitieren von den Schweiz-Marketing-Aktivitäten von ST.

- Die Erörterungen des Themas Subsidiaritätsprinzip mit der Leitung Märkte und die Sichtung der uns vorliegenden Informationen, haben ergeben, dass das Subsidiaritätsprinzip in den ST-Abläufen und im Bewusstsein der Mitarbeitenden verankert ist und es systematisch Berücksichtigung findet.

CRM: Drittmittelgenerierung, Partnerschaften

Vorgabe: Der Bund erwartet, dass ST über die finanzielle staatliche Förderung hinaus, Drittmittel und Synergien generiert.

Umsetzung: Drittmittelgenerierung wird durch Mitglieder- und Kostenbeiträge der Leistungsnutzer sowie durch Sponsoring- und Kostenbeiträge von Wirtschaftspartnern (WP) erreicht. Die staatlichen Mittel von rund CHF 53 Mio. können von ST so um CHF 39.5 Mio. und 2.6 Mio. diverse Erträge auf 95 Mio. (2017) ergänzt werden. Synergien entstehen bei ST durch Verbundeffekte, die den Leistungsnutzern letztlich wieder zugutekommen.

- Die Erzielung möglichst hoher Drittmittelanteile ist im VPS durchgängig operationalisiert und budgetiert.
- ST gelingt es bislang, austretende Wirtschaftspartner zu ersetzen, stellt dafür aber einen steigenden Aufwand fest.

Wird das Gewinnen und Halten der Wirtschaftspartner schwieriger, kann dies auf ein sinkendes Nutzenerlebnis bei dieser Partnergruppe hinweisen.

CRM: Dualstrategie

Vorgabe: CRM schreibt ST eine Dualstrategie vor: Zu bearbeiten sind der europäische Markt sowie Wachstumsmärkte (Fernmärkte) mit dem Ziel, einen Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung des Tourismusstandortes Schweiz zu leisten und das touristische Potenzial der Wachstumsmärkte abzuschöpfen.

Umsetzung: Die Dualstrategie, d. h. die Bearbeitung von europäischen Nah- und mehrheitlich überseeischen Fernmärkten, wird von ST konsequent umgesetzt. In den Fernmärkten werden u. a. Wachstumsmärkte bearbeitet, die touristisches Potential aufweisen, aber noch nicht entwickelt sind.

Die Leistungsnutzer können von ST länderspezifisch Marktinformationen (Länderberichte) beziehen, um ihre eigenen Planungen darauf aufzubauen. Umgekehrt sind auch die ST-Leistungen marktgenu verfügbar und innerhalb der Märkte künftig zusätzlich segmentspezifisch buchbar. Nicht ersichtlich aus den ST-Marktinformationsberichten sind die strategischen Überlegungen, die ST bezüglich der jeweiligen Markterschliessung angestellt hat. Dies wäre jedoch wünschenswert, da es für die Marketingarbeit der ST-Partner transparent sein müsste, auf welchen Annahmen und Zielsetzungen der ST-4-Wheel-Drive basiert, auf dem sie mitfahren sollen.

- ST hat die Dualstrategie im VPS durchgehend und detailliert operationalisiert.
- ST legt ihre Markterschliessungsstrategie in den jeweiligen Marktberichten nicht dar. Entsprechend sind diese im VPS auch nicht operationalisiert. Nutzern, die die ST-Strategie hinter den Marktdaten verstehen wollen, um die eigene Strategie zu definieren, fehlt damit wichtige Information.

Diesbezüglich verweisen wir auf die einschlägigen Empfehlungen in Kapitel 5.

CRM: Wirkungsziele

Vorgabe: CRM verlangt, dass die Leistung von ST an den langfristigen, strategischen Wirkungszielen «beeinflusste Logiernächte» und «touristische Umsätze» gemessen wird. Die CRM setzt diesbezüglich quantitative Wirkungsziele. Ergänzend ist die Zielerreichung laut CRM an den ST-Jahreszielen (vgl. den nächsten Berichtspunkt) zu bemessen.

Umsetzung: Die CRM-Vorgaben werden in der MFP operationalisiert, jedoch nicht jährlich heruntergebrochen und gemessen. Die Wirkungsmessung erfolgt aufwandsbedingt vierjährlich (2017 vorliegend) mit dem sog. «ST-Wirkungsmodell», das den Einfluss von ST auf die Wirkungskette³⁶ statistisch quantifiziert. In den Zwischenjahren, werden die Werte der letzten Messung verwendet. Die operativen Zielsetzungen und Massnahmen orientieren sich somit an den Wirkungszielsetzungen und -effekten.

Zur Budgetierung der Marketing-Massnahmen für die verschiedenen Einzelmärkte wird u. a. ebenfalls das ST-Wirkungsmodell beigezogen. Über die Zielerreichung wird in der Berichterstattung und im Reporting Rechenschaft abgelegt.

ST plant, agiert und steuert grundsätzlich wirkungsorientiert. Aufwandbedingt stehen ST lediglich alle vier Jahre aktuelle Messdaten zur Wirkung ihrer Aktivitäten zur Verfügung (Logiernächte, touristischer Umsatz). Dazwischen stehen der ST-Führung andere Input-, Output- und Outcome-Indikatoren³⁷ zur Verfügung. «tableau» (ein Big-Data-Visualisierungsprojekt von ST) soll ab 2018/19 in kürzeren Zeitabständen Messwerte zum Gästeverhalten samt Korrelationen zu Input- und Outputfaktoren zur Verfügung stellen.

- ST hat den VPS grundsätzlich wirkungsorientiert eingerichtet.
- Führungsimpulse, die auf den Wirkungskennzahlen basieren, können in der Frequenz der Verfügbarkeit dieser Zahlen erfolgen (4 Jahre). Mit «tableau» sollen wichtige Marktfeedback-Daten künftig deutlich zeitnäher zur Verfügung stehen, wenn auch in anderer Qualität als in jener der Wirkungskennzahlen.

CRM: ST Jahresziele (Key Performance Indicators)

Vorgabe: CRM und ST definieren zusammen Schlüsselkennzahlen zum Kommunikations-Mix (4-Wheel-Drive), an denen die operative Leistung von ST bemessen wird.

Umsetzung: Der 4-Wheel-Drive ist von den damit verbundenen KPI kaum zu trennen. Die Integration von Funktion (was für Massnahmen) und Operationalisierung (woran bemessen) im ST-VPS ist beispielhaft³⁸ umgesetzt und es besteht wenig Raum für diesbezügliche Missverständnisse oder Ineffizienzen. Die Verwendung der KPI in der Budgetierung (MFP und BP, auch lokalisiert), Erhebung (Messung), Berichterstattung (Reporting) und Erörterung (Controllinggespräche) ist durchgehend.

- „You get what you measure“³⁹ wird im ST-VPS konsequent umgesetzt.

³⁶ Vgl. rütti + partner (2013), «Evaluation der Wirkungsmessung...» S. 10-12

³⁷ Bsp.: *Input*: Ressourcen; *Output*: Massnahmen pro Markt; *Outcome*: Logiernächte, tour. Umsatz

³⁸ Kritiker des KPI-Ansatzes warnen allerdings vor der Tendenz, aufgrund einer rigorosen KPI-Orientierung, andere - ev. situativ wichtige - Variablen zu ignorieren.

³⁹ «Man erhält das, was man misst»: Laufendes Feedback zur Zielerreichung richtet den Einsatz der Ressourcen zunehmend auf die Ziele aus.

- Die KPI werden von ST in Abstimmung mit dem SECO den Umständen angepasst.

CRM: Institutionelle Bestimmungen


Vorgabe: Die CRM formuliert institutionelle (Corporate Governance) Anforderungen an ST, die teilweise für den ST-VPS relevant sind. Wir geben unsere Befunde nachfolgend in Kurzform wieder:

- Die politisch-gesetzlichen Vorgaben aus Kap. 2 und 5 CRM sind im VPS umgesetzt.
- Die geforderten Controlling-Elemente sind im VPS realisiert.
- Die Anforderungen an die Berichterstattung sind erfüllt, die Standardtraktanden der Controlling-Gespräche entsprechen der CRM und wurden eingehalten⁴⁰.
- Der verlangte «Alarmkanal» für «Themen grosser Tragweite» war stets traktandiert und nach Notwendigkeit auch genutzt⁴⁰. Zwischen den CG erscheint uns die Kommunikationskultur zwischen dem SECO und ST als robust genug, um die Alarmkanalfunktion jederzeit zu gewährleisten.
- MFP, BP und JB sind umgesetzt (vgl. oben) und funktionieren.
- Die Berichtsinformationen werden durch regelmässige Audits (ordentliche Revision, Finanzkontrolle, interne und externe Evaluationen) verifiziert.

Fazit: Insgesamt weist der VPS von ST eine hohe durchgehende Konsistenz auf. Er wird aktiv betrieben und bildet das wesentliche Steuerungselement in der Lenkung von ST. Auch Vorkommnisse, die im Planungsmoment noch nicht bekannt waren, können im VPS thematisiert und das Steuerungssystem gegebenenfalls angepasst werden. Diese formale Qualität bildet – neben der inhaltlichen Plausibilität und der Eignung der eingesetzten Ressourcen – eine wichtige Voraussetzung für die Fähigkeit von ST, systematisch *gesetzte Ziele* zu erreichen.

4.4 Empfehlungen des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam hat die obigen Befunde diskutiert, diese ins Verhältnis zu den übrigen Evaluationsbefunden gesetzt und daraus die folgenden Empfehlungen abgeleitet.

 Empfehlung A: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, den Erfüllungsgrad und die Qualität des **Steuerungsprozesses**⁴¹ beizubehalten und anpassungsfähig zu halten. Hinsichtlich der Quantität an **Dokumentation und Berichterstattung** ermutigen wir die Akteure SECO und ST, nach Möglichkeiten zu suchen, den Umfang in der Tendenz zu reduzieren und weiter auf das Wesentliche zu konzentrieren.

⁴⁰ in den vier Controlling-Gesprächen 2016/17, Quelle: Uns vorliegende Protokolle.

⁴¹ Präziser: Vorgabe-, Planungs-, Berichterstattungs- und Reporting-/Steuerungsprozess VPS

5 Materielle Marketingsteuerung

5.1 Methodisches Vorgehen

In diesem zweiten Teil, dem inhaltlichen Audit, überprüfen wir die **Plausibilität der Marketingstrategien und -inhalte**. Es ist hierbei nicht unsere Aufgabe, ST vorzugeben, welche Aktionen, Mittelallokationen usw. sachgerecht sind. Vielmehr überprüfen wir, ob sich die Marketingaktionen von ST systematisch aus den Analysen, Befunden und Schlussfolgerungen von ST ergeben und ob die verwendeten Instrumente und Methoden mit dieser Zielsetzung konsistent sind. Basis für die Evaluation der inhaltlichen Plausibilität der ST Marketingsteuerung bildete eine Literaturlauswertung, die folgende Dokumente umfasste.

Systematik und Zielbeitrag der ST-Marketing-Steuerung

Abb. 5 Dokumentation Materielle Marketingsteuerung

Aktuelle Dokumente des VPS ⁴² und deren Vorversionen (teilweise):
Tourismusstrategie des Bundes 2017
CRM-Vereinbarung 2016 – 2019
Mittelfristplanung 2017 – 2019 / 2018 – 2020
Lokalisierte Mittelfristplanung 2019 – 2021
Businessplan 2017 und 2018
Localized Business Plan 2018
Jahresberichterstattung 2016 und 2017 (Ordner CG-Gespräche)
Produkteportfolio ST (www.stnet.ch)
Verschiedene Vertragsdokumente zwischen ST-Märktevertretungen und Partnern
Die Wirkungsmessung 2017 inkl. drei Evaluationsberichte ⁴³
Die Budgetallokation Märkte, «Gewichtung Marktportfolio» per 30.11.17

Quelle: Schweiz Tourismus

Materiell ergänzt wurde die Literaturlauswertung durch Gespräche mit folgenden Exponenten von Schweiz Tourismus:

Martin Nydegger	Direktor Schweiz Tourismus	Mitglied der Geschäftsleitung
Urs Eberhard ^a	Head of Markets	Mitglied der Geschäftsleitung
Marc Isenring	Leiter Corporate Services	Mitglied der Geschäftsleitung
Patrick Schafroth	Controller	

^a Mit Herrn Urs Eberhard konnten drei eingehende Erörterungsgespräche zur Frage der Marketing- res. Märktesteuerung geführt werden.

In einem ersten Schritt haben wir die Funktionsweise des Marketings, des eigentlichen Kerngeschäfts von ST, analysiert. Anschliessend haben wir die Instrumente, Kriterien und Prozesse zur Mittelallokation auf die verschiedenen Märkte überprüft. Ein dritter Schritt galt den vier konkreten Märkten Golfstaaten, China FIT⁴⁴, Deutschland und Schweiz, der Planung von ST auf Marktebene und den damit ausgelösten Marketingaktionen und Wirkungen. Anhand von Unterlagen und Interviews konnten wir so die Marketingarbeit von ST eingehender betrachten.

Besonderes Augenmerk haben wir hierbei - unter anderem vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Partnerbefragung - auch auf die strategische Abstimmung der Aktionen von ST mit denen ihrer Partnerorganisationen sowie auf die Verzahnung d. h. Durchgängigkeit von ST-Marketing und Partner-Sales gelegt.

⁴² Vorgabe-, Planungs-, Berichterstattungs- und Steuerungsprozess

⁴³ rütter+partner (2013), Uni St. Gallen (2013), Dokument «Gutachten_Ch._Laesser_2006_07»

⁴⁴ Free Independent Travellers, ~ Individualreisende

5.2 Befunde

5.2.1 Funktionsweise des ST-Marketing

Kooperatives Marketing zwischen ST und Partnern

Die operative Besonderheit am ST-Marketing ist, dass die Marktbearbeitung sowohl für das eigene Produkt (Marke Schweiz) als auch für Produkte Dritter (Partner-Content) erfolgt. Diese Kooperation zwischen ST und touristischen Anbietern erzeugt Synergien aber auch erheblichen Koordinationsaufwand.

ST erhält von den Partnern Drittmittel und Kommunikationsinhalte (Content). Die Partner erhalten von ST professionelle Marketingunterstützung und Kommunikationsplattformen, die von ST teilweise mitfinanziert werden, da mit der Partnerkommunikation auch gleich in hoher Qualität die Nachfrage nach dem Reiseland Schweiz gefördert wird (Auftrag ST).

Um den Qualitätsanspruch zu erfüllen, stellt ST Beratungsleistungen, Koordination und Standarddienstleistungen zur Verfügung, die es den touristischen Anbietern ermöglichen, ihre Leistungen dem ST-Standard entsprechend in die Zielmärkte zu kommunizieren und schliesslich zu verkaufen.

In den drei Kernprozessen des touristischen Marketings hat ST folgende Rollen:

Marktinformationsbeschaffung

- ST beschafft Marktinformationen, bereitet diese auf, stellt sie den Partnern für deren Marketingarbeit zur Verfügung und nutzt die Information für ihre Strategie- und Produktgestaltung.

Nachfragegenerierung

- ST bereitet Content von Anbietern, Gästen und Destinationen zum Reiseland Schweiz auf und kommuniziert diesen gemeinsam mit den Anbietern an potentielle Gäste, Reiseveranstalter, Travel Agents usw.

Sales

- Die ST-Tochtergesellschaft STC, andere Buchungsplattformen wie booking.com oder die Anbieter (Partner) selber ermöglichen es den Kunden, die beworbenen Angebote zu buchen. ST selber ist in diesem Prozess nicht integriert, sondern stellt nur Koordinationsplattformen wie Sales Calls und STM zur Verfügung.

Die folgende Graphik zeigt die drei Kernprozesse im touristischen Marketing und die Rolle von Schweiz Tourismus als Dienstleister und Schaltstelle zwischen den touristischen Anbietern und Partnern von ST einerseits (links) und den Absatzkanälen und Gästen in den bearbeiteten Märkten andererseits (rechts).

Abb. 6 Drei Kernprozesse im touristischen Marketing



Quelle: Dokumentation ST, Graphik: Hanser Consulting AG

5.2.2 ST-Marketingprozess

ST formuliert ihre Marketingstrategie in der rollenden Mittelfristplanung (MFP).

Strukturierter,
getakteter
Marketingprozess

Aus einer Aussensicht auf Umfeld, Reisebewegungen und Trends und aus einer Innensicht auf Branche, Land und den eigenen Auftrag, entwickelt ST ihre Positionierung. Davon leitet ST die Marketing- und Segmentstrategien ab, die zusammen mit den Partnern im sog. 4-Wheel-Drive umgesetzt wird. (vgl. die folgende Graphik)

Abb. 7 Schematischer Marketingprozess von ST



Quelle: ST-Dokumentation, MFP 2018 - 2020, Graphik: Hanser Consulting AG

ST folgt bei der Marketingkonzeption, -planung und -realisierung einem stark strukturierten Prozess (obige Graphik), der in regelmässigen Zeitabständen durchlaufen wird⁴⁵. Der konsultative Einbezug der Partner erfolgt vor der Strategiefestsetzung am Key Partner Meeting sowie in der Realisierungsphase des 4-Wheel-Drive. Der Segmentierungsansatz (nach Gästepräferenzen) ergänzt den Märkteansatz⁴⁶ erst

⁴⁵ Beispiele für Zyklen: 3 Jahre MFP, 1 Jahr BP, 4 Jahre Wirkungsmessung

⁴⁶ Märkte unterteilt nach Prioritätsmärkten, strategischen Wachstumsmärkten und Aktivmärkten

seit kurzem und ist in den Märkten von ST bewusst noch nicht überall resp. nicht vollständig umgesetzt (vgl. dazu die Ausführungen unter 5.2.5 Segmentierung).

Zur Möglichkeit einer segmentspezifischen Differenzierung hinzu kommt diejenige nach «Themen», mit der spezifische Zielgruppen angesprochen werden können. Zur Kundenansprache stellt ST den Partnern Grundleistungen, Plattformen und Einzelleistungen nach dem Cafeteria Prinzip zum Mitmachen zur Verfügung.

Mit diesem strukturierten Marketingprozess gelingt es ST, die Komplexität der Aufgabe zu beherrschen, die sich aus den folgenden Umständen ergibt: a) Hohe Heterogenität auf der Partnerseite, b) Mehrdimensionales Leistungsprogramm (Produkte / Content für zahlreiche Segmente, Märkte, Themen nach Bedarf) c) Zahlreiche Kombinationen von Kommunikationsinstrumenten zu Plattformen.

5.2.3 Entwicklung touristischer Angebote

Die Entwicklung neuer touristischer Angebote ist grundsätzlich Sache der kommerziellen Anbieter oder Destinationen, die damit ihre Marktstellung halten, ausbauen oder aktualisieren wollen – die überwiegende Mehrheit neuer lokaler Produkte entsteht auf diese Weise.

Geht es jedoch nicht um lokale, spezifische Produkte, sondern um die Entwicklung von Angeboten mit nationalen Dimensionen (GToS, Ride the Alps) oder von systembezogenen resp. übergeordneten Dienstleistungen (Airline Ticket für die Anreise zum Hotel, GA für Touristen, vernetzte Dienstleistungen etc.)⁴⁷, ist eine lokale Initiierung durch ein Einzelmitglied meist wenig effektiv⁴⁸. Solche Projekte werden mit Vorteil aus einer übergeordneten Position angestossen.

Der gesetzliche Auftrag⁴⁹ von ST sieht es vor, dass ST die Märkte beobachtet, die Anbieter bei der Gestaltung «markt- und ökologiegerechter Dienstleistungen» berät, die Marktbearbeitung der Anbieter unterstützt und ihnen beim Vertrieb Hilfe leistet. Dieses gesetzliche Aufgabenspektrum trägt aus betriebswirtschaftlicher Sicht sehr weit; es deckt den gesamten Marketingprozess ab; von der Marktbeobachtung über die Leistungsgestaltung bis zum Vertrieb.

ST ist also rechtlich, fachlich und aus ihrer zentralen Schaltstellenposition heraus gut aufgestellt, um im Experimentierfeld zwischen Marktbeobachtung und Leistungsgestaltung die Branche bei der Entwicklung neuer Angebote zu unterstützen. Dabei liegt der Fokus von ST in der Konzeption und Gestaltung sowie im «Anschieben» (Koordination, interne und externe Promotion) solcher Produkte, während der Betrieb neuer Produkte dann Sache der Branche ist.

5.2.4 Allokation der Marketingmittel zu den Märkten

Budget

Über das ST-Budget haben wir bereits in Kapitel 3 berichtet und die Mittelverwendung (ST-Leistungen) als auch die Mittelherkunft (ST-Finanzierung) dargestellt.

Namhafte Mittel generiert ST somit aus der Tourismuswirtschaft selber, wie es auch in der CRM gefordert wird. Die Synergien zwischen dem ST- und dem Partnermarketing verschaffen dabei den ST-Dienstleistungen ein gutes Preis- / Leistungsverhältnis, was in den Partnerbefragungen deutlich bestätigt wurde. Auf welchen Grundlagen diese Mittel den einzelnen Märkten zugeteilt werden, ist Gegenstand folgender Ausführungen.

⁴⁷ Die genannten Beispiele stammen aus der Partnerbefragung.

⁴⁸ «not invented here»-Syndrom

⁴⁹ Art. 1 Bundesgesetz über Schweiz Tourismus (935.21)

Nationale oder übergreifende Tourismusprojekte werden mit Vorteil aus einer übergeordneten Position angestossen

Zuteilungsmethode

Die Zuteilung der Mittel auf die einzelnen Märkte und Segmente erfolgt jeweils im Juli des Vorjahres auf Basis folgender Kriterien:

Strikt
kriterienbasierte
Mittelzuteilung
zu den Märkten

- **Zweckbindung:** Vorab zugewiesene Budgetanteile für bestimmte Aufgaben, Adressaten oder Themen.
- **Markt-Rating:** Bewertung der einzelnen Märkte auf Basis eines Kriterien-sets von 22 erfahrungsgewichteten Kriterien inkl. des Wirkungsfaktors der letzten Erhebung mit dem Wirkungsmodell (vgl. Tabelle unten).
- **Programme:** Mittelzuteilung zu mehrjährig oder kontinuierlich laufenden Marketing-Aktivitäten.
- **Situation:** Berücksichtigung bereits bekannter aktueller Einflüsse wie z. B. Events, Partneraktionen oder ad hoc sich bietenden Möglichkeiten.
- **Umsetzbarkeit:** Verfügbarkeit von Mitarbeiterressourcen oder -kapazitäten als Voraussetzung, um die zugeteilten Budgetmittel überhaupt effektiv einsetzen zu können.
- **Lokale Optimierung:** Freie Mittel für den lokalen ad-hoc-Einsatz durch die Märktevertretungen.
- **Budgetreserve:** Für Unvorhergesehenes oder Ungeplantes

Das Kriterienset Markt-Rating berücksichtigt verschiedene Länderumstände wie z. B. Wirtschaftslage, Konsumverhalten, Währung, Markterschliessungskosten oder Marktzugang. Ferner werden darin kundenbezogene Kennwerte berücksichtigt wie Stammkundenanteil, Preissensitivität, Saisonattraktivität oder Tagesausgaben. Schliesslich fliessen stabilisierend vergangenheitsbezogene Kennwerte ein (Wachstum, Umsatz, Logiernächte) sowie ein «Hebel», was einer Rendite pro eingesetzten Budgetfranken entspricht. Jedes der 22 Kriterien wird zudem mit einem erfahrungsbasierten Faktor gewichtet.

Pro Markt ergibt sich aus dem Kriterienset ein Bewertungsfaktor auf einer 10er-Skala. 2017 betrug dieser z. B. für Russland 1 (schlechtester Fall) und für Indien 10 (bester Fall), alle anderen Märkte liegen dazwischen. Beispiele: Deutschland 3.23, Schweiz 9.25, GCC 7.72, UK 2.92, Nordamerika 7.33, China 8.88, South East Asia 6.91, Australien 6.16.

Auf Basis obiger Zuteilungskriterien und Gewichtungswerte bestimmt ST die Märktebudgets.

Verwendung

Die Bestimmung des Marketing- resp. Kommunikations-Mixes zur Bearbeitung der Zielsegmente und Absatzkanäle dieser Märkte, erfolgt nach der Budgetzuteilung durch die Zentrale auf die Märkte durch die Marktverantwortlichen in den ST-Aussenstellen. Leitend dafür sind einerseits die übergeordneten Vorgaben durch ST (Programme, Segmentstrategien, gebundene Mittel), andererseits die lokalen Gegebenheiten und Möglichkeiten.

5.2.5 Segmentierung

Neue
Segment-Typologie
seit 2016

Vor 2016 hat ST die Marktbearbeitung primär nach Märkten (Länder, Regionen) und Themen differenziert⁵⁰.

2016 wurden zwei Zielgruppen-Typologien eingeführt: Leisure (Freizeit) und Meetings (Business). Die Leisure-Typologie unterscheidet die Zielgruppen aus einer

⁵⁰ Aussage betrifft die Zielgruppe «Gäste», nicht die Absatzmittler (KAM) von ST.

Angebotslogik⁵¹ entlang der drei Dimensionen Bedürfnis / Differenzierendes Erlebnis / Jahreszeit und bilden so Untergruppen, die individuell und gezielt mittels Marketingkommunikation angesprochen werden sollen.

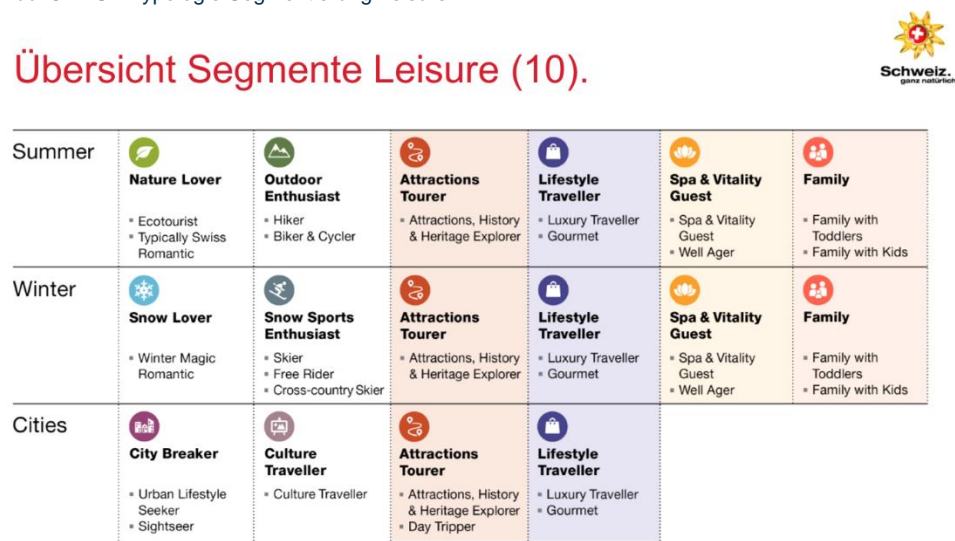
Diese Form der Segmentierung ist für das von ST praktizierte Erlebnismarketing von wesentlicher Bedeutung: Das sog. «Experiential Marketing» basiert auf der Kommunikation differenzierender (Schweiz-)Erlebnisse an ausgewählte Gästesegmente⁵².

Segmentierung:
Fokus auf die
Nahmärkte

ST sieht diese Form der Segmentierung hauptsächlich für die Bearbeitung der Nahmärkte vor, mit zunehmender Distanz der Märkte (Fernmärkte) nimmt laut ST die Bedeutung dieses Segmentierungsansatzes für die Marktbearbeitung ab.

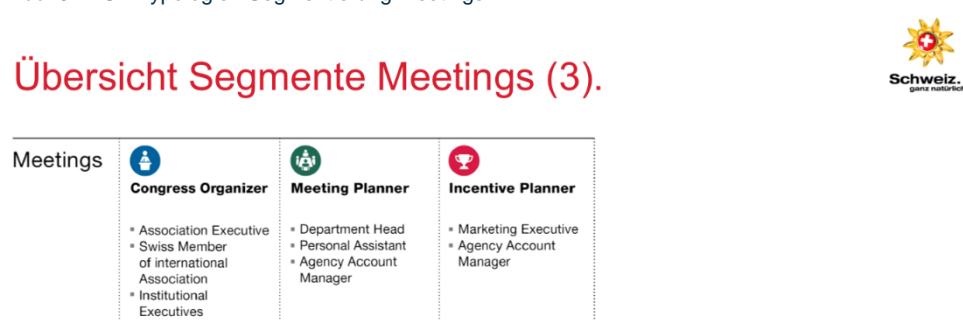
Nachfolgende Graphiken zeigen die beiden Typologien Leisure und Meetings mit den jeweiligen Segmenten und Untergruppen.

Abb. 8 ST-Typologie Segmentierung Leisure



Quelle: Dokumentation ST

Abb. 9 ST-Typologien Segmentierung Meetings



Quelle: Dokumentation ST

In der Mittelfristplanung 2018 – 2020 resp. im Dokument Segmenttypologien wären u. E. Angaben zum Mengengerüst und zur Adressierbarkeit⁵³ der Leisure-Segmentangehörigen informativ.

⁵¹ d. h. kategorisiert nach Verhaltensgesichtspunkten in Bezug auf das Angebot wie «Bedürfnis nach unberührter Landschaft und Panoramaaussicht», dies im Gegensatz zu persönlich-demographischen Eigenschaften der Zielgruppe wie z. B. «weiblich, 35 Jahre, sportlich, Nichtraucherin» etc.. Die Meetings-Typologie kategorisiert funktionsbezogen.

⁵² vgl. MFP 2018 – 2020 S.20

⁵³ Wer gehört zu dieser Gruppe und über welche Kanäle sind diese Personen ansprechbar?

Die Segmentierung wurde operativ eingeführt, wird aber bewusst noch nicht bei allen ST-Aussenstellen vollständig umgesetzt⁵⁴. In den meisten dafür vorgesehenen Märkten sind die Segmente jedoch bereits direkt adressierbar.

Der gewählte Segmentierungsansatz deckt sich im Grundsatz mit den Erfahrungen der Evaluatoren und ist i. W. auch kompatibel mit dem methodischen Konzept der strategischen Besucherströme, das davon ausgeht, dass Gäste sich auch in derselben Destination gemäss ihren unterschiedlichen Reismotiven und -bedürfnissen verhalten und dementsprechend zu informieren und zu lenken sind. Die Unterscheidung von 10 Leisure-Segmenten in 18 Untergruppen und 3 Meeting-Segmenten in 8 Untergruppen erlaubt eine differenzierte Marktansprache.

5.2.6 Marketingplanung auf der Ebene Markt

Die Marketingplanung auf der Ebene der Märkte erfolgt durch die ST-Aussenstellen in Koordination mit der Zentrale. Wir hatten Gelegenheit, die Marketingplanung der Fernmärkte Golfstaaten und China sowie der Nahmärkte Deutschland und Schweiz eingehend mit dem Leiter der Abteilung Märkte von ST zu besprechen. Dabei haben wir den Eindruck einer professionellen, durchgängigen Planung bestätigt gefunden. Im Einzelnen sind wir zu folgenden Befunden gelangt:

China und Golfstaaten (stellvertretend für die Fernmärkte)

Zu den Märkten China und Golfstaaten (GCC) waren von ST recht klare Analysen und Strategien erhältlich. Auch haben wir den Eindruck gewonnen, dass die ST-Zentrale gut über die Umstände und Gegebenheiten in den Aussenstellen informiert ist. Die Herleitung der Marktstrategien haben wir als faktenbasiert, plausibel und nachvollziehbar erlebt.

Diese strategische Transparenz setzt sich jedoch in den marktspezifischen Dokumenten (Länderberichte für die Partner) nicht fort. Zwar wurde der Marketresearch selber von ST in der Partnerbefragung positiv beurteilt, aber die entsprechenden Berichte liefern kaum Aussagen darüber, wie sich aus den Grundlagenanalysen systematisch die Marktstrategien ableiten. Eine solche Darlegung bildet aber eine wichtige Voraussetzung für die Partner. Sie müssen die ST-Marktstrategie nachvollziehen und sie zur eigenen Strategie in Beziehung setzen können, damit sie den strategischen Fit mit ihren eigenen Marketingplänen prüfen und darauf basierend informierte Marketingentscheide treffen können.

Das Fehlen dieser Möglichkeit erschwert es den Partnern überdies, die von ST angebotenen Marketingaktionen im Rahmen des 4-WD strategisch zu plausibilisieren.

Deutschland (stellvertretend für herkömmliche Märkte)

Zu den Nahmärkten besteht bei den Leistungsträgern resp. Partnern von ST a priori eine grössere Vertrautheit, Informationsverfügbarkeit sowie ein erhöhtes Verständnis aufgrund der kulturellen Ähnlichkeit. Dieser Umstand erhöht die Anforderungen an den Differenzierungsgrad von Strategie und Marktbearbeitung.

Im Falle von Deutschland, stellvertretend für die klassischen europäischen Nahmärkte, sind die unterliegenden Strategien weniger augenscheinlich als dies in den Fernmärkten der Fall ist. Der wesentlich grösseren verfügbaren Informationsvielfalt dieser Märkte steht kaum eine entsprechend erhöhte Granularität⁵⁵ in der Bearbeitung seitens ST gegenüber.

Nachvollziehbarkeit der Marktstrategien weist noch Potentiale auf.

Ausdifferenzierung der Marketingstrategie in Nahmärkten

⁵⁴ In den Nahmärkten erzeugt eine feinere Segmentierung Mehrwerte, was in den Fernmärkten viel weniger der Fall ist, dort erzeugt eine feinere Segmentierung laut ST mehr Aufwand als Nutzen.

⁵⁵ Detaillierung, Auflösung

Die Strategien für die Nahmärkte wurde denn auch von den Leistungsträgern in der Partnerbefragung thematisiert und dort z. B. als «Mehr vom Gleichen» oder «unverändert stabil» qualifiziert. Angesichts der auch im deutschen Markt hohen Dynamik und Vielfalt, weist dies auf Potentiale bei der Differenzierung der Marktwahrnehmung und in der Folge bei der Marktstrategie hin.

Zum Wunsch nach einer stärker differenzierten Marktbearbeitung hinzu kommt, wie im Falle der Fernmärkte, das Bedürfnis, die Strategie für die Partner auch einfach nachvollziehbar zu machen.

Schweiz

Mit Blick auf die Schweiz als ST-Aktivitätsfeld besteht bei Partnern und ST einige Ambivalenz: Einerseits bilden Schweizer die wichtigste potentielle Gästegruppe, mit guter Kaufkraft. Andererseits besteht der Auftrag von ST in der Nachfrageförderung nach dem Reiseland Schweiz im In- und Ausland.

Attraktive
Schweizer Gäste
als Zielgruppe

In Zeiten der Frankenstärke bilden Schweizer Gäste einen wichtigen Substitutionspool für fehlende Auslandsgäste. Die Bearbeitung der Schweiz als Markt ist eine Frage der Rolle die ST zugemessen wird. In der Regel sehen grosse touristische Leistungsträger keine Rolle für ST in der Schweiz, kleine Anbieter dagegen wünschen sich verstärkte Aktivitäten.

In der Schweiz spürbar sind vermehrte Impulse in der überregionalen Produktentwicklung: Paradebeispiel dafür ist die Grand Tour of Switzerland. U. E. wären weitere solche Produkte erwünscht und sinnvoll. ST käme hier nach unserer Auffassung eine Schlüsselrolle in der Kommunikation dieser Produkte resp. der begleitenden Angebote zu. Als folgerichtig erachten wir in diesem Zusammenhang den Entfall von Enjoy Switzerland, da ST-Produktentwicklungen in Kooperation mit den Partnern, vergleichsweise wesentlich grössere Potentiale aufweisen.

5.2.7 Das Wirkungsmodell von ST

Wirkung

KPI für die Erfolgsmessung von ST zu operativ

Nonprofit-Organisationen stehen vor dem methodischen Problem, die Wirkung ihrer Tätigkeit durch harte Kennzahlen nachzuweisen. Kommerzielle Unternehmen weisen dazu Marktanteile, Absatz, Wiederkaufsraten oder Finanzresultate wie Umsatz, Cashflow und Gewinn aus und setzen diese zum Input in Beziehung (ROI). Im Wettbewerbsvergleich entsteht so ein Bild der Effektivität und Wirtschaftlichkeit des betreffenden Unternehmens. Bei NPO fehlen - zweckbedingt - solch harte Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsmasse. Die KPI von ST z. B. dienen primär der operativen Steuerung bei der Umsetzung des Marketing-Mixes und sagen wenig über die Gesamtwirksamkeit der ST-Aktivität aus.

Um den öffentlichen und privaten Auftrag- und Geldgebern von ST dennoch aufzeigen zu können, ob und inwieweit ST Wirkung erzielt, hat ST zusammen mit dem Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP der Universität St. Gallen ein Wirkungsmessungskonzept entwickelt. Dieses misst die durch ST zu erzielenden Wirkungen...

- durch ST beeinflusster Anteil Logiernächte
- durch ST beeinflusster Anteil touristischer Umsatz

ST-Wirkungsmodell

Das ST-Wirkungsmodell⁵⁶ berechnet die ST-Wirkungen in folgendem Dreischritt:

Abb. 10 Funktionsprinzip des ST-Wirkungsmodells 2017

1.	Einflussgrad von ST auf 36 Informationsquellen ^a	x	Einflussgrad der 36 Infoquellen auf den Gast ^b	=	Beeinflussungsquote ST STBQ
2.	STBQ	x	Logiernächte LN ^b	=	Durch ST beeinflusste LN STLN
3.	STLN	x	Tagesausgaben ^b	=	Durch ST beeinflusster touristischer Umsatz

^a Schätzung des Einflussgrades der ST-Kommunikation auf 36 Informationsquellen (Marketingkanäle) für Touristen pro Land / Markt. Validierung der Schätzungen durch eine externe Expertengruppe unter der Leitung von Prof. Dr. Lässer, Uni St. Gallen HSG

^b Erhebung bei rd. 5'000 Touristen im Rahmen der regelmässigen Befragungen für den Tourismus Monitor Schweiz TMS: A zum Einflussgrad der 36 Informationsquellen auf den potentiellen Gast, B zur Anzahl Logiernächte sowie C zu den Tagesausgaben.

Quelle: Schweiz Tourismus

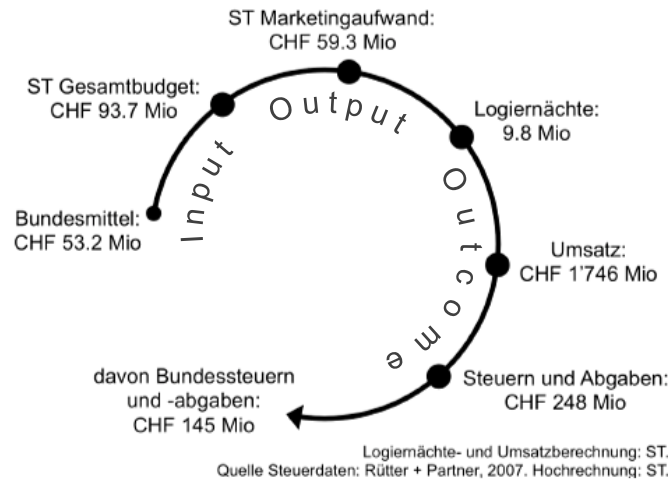
Durch ST beeinflusste Logiernächte und touristischer Umsatz als Haupt-Leistungsindikatoren

Aus obigem Wert «Durch ST beeinflusster touristischer Umsatz» werden anschliessend die anfallenden allgemeinen und Bundes-Steuern und -Abgaben berechnet und ebenfalls als Wirkung ausgewiesen.

Ergänzt um die Inputgrössen Bundesmittel, ST-Gesamtbudget und die Outputgrösse ST-Marketingaufwand ergibt sich die ST-Wirkungskette von den eingesetzten Ressourcen über die Marketingaktivitäten bis zu den erwünschten Effekten (vgl. die folgende Graphik).

⁵⁶ WIRKUNGS- UND EFFIZIENZNACHWEIS VON SCHWEIZ TOURISMUS FÜR DAS JAHR 2017; Ergebnisse aus der TMS-Erhebung 2017

Abb. 11 ST-Wirkungskette für das Jahr 2017, Zahlen in Mio. CHF



Quelle: Schweiz Tourismus, Graphik: Ergänzte Darstellung Hanser Consulting AG

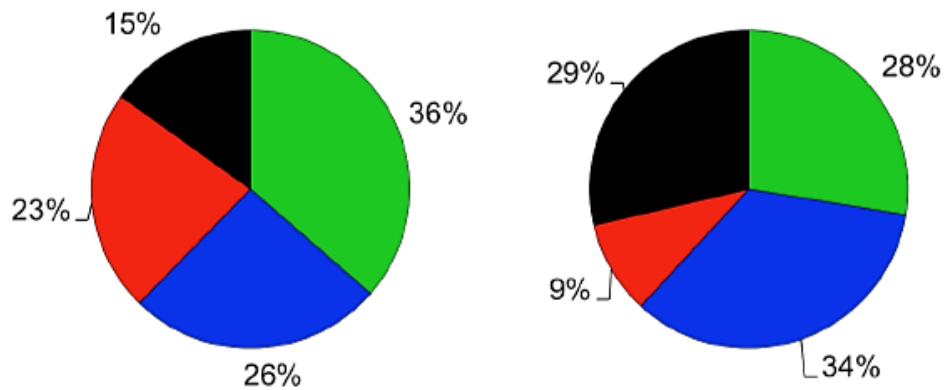
Da die einzelnen Parameter des Wirkungsmodells differenziert erhoben werden (36 Informationsquellen, vier Marketingkanäle, Herkunftsmärkte der Touristen, Logiernächte, Tagesausgaben) kann deren Beitrag zur Gesamtwirkung quantifiziert werden, wie die zwei folgenden Beispiele zeigen.

Abbildung 12 zeigt die Wirkungsbeiträge des ST-Marketing-Mix: Die Instrumente Promotion und Tour Operator wirken deutlich unterproportional, Medien und Digital Marketing überproportional gemessen am Mitteleinsatz.

Abb. 12 Mitteleinsatz (links) und Wirkung (rechts) ST Marketingmix 2017

Promotion, Digital Marketing, Tour Operator, Medien.

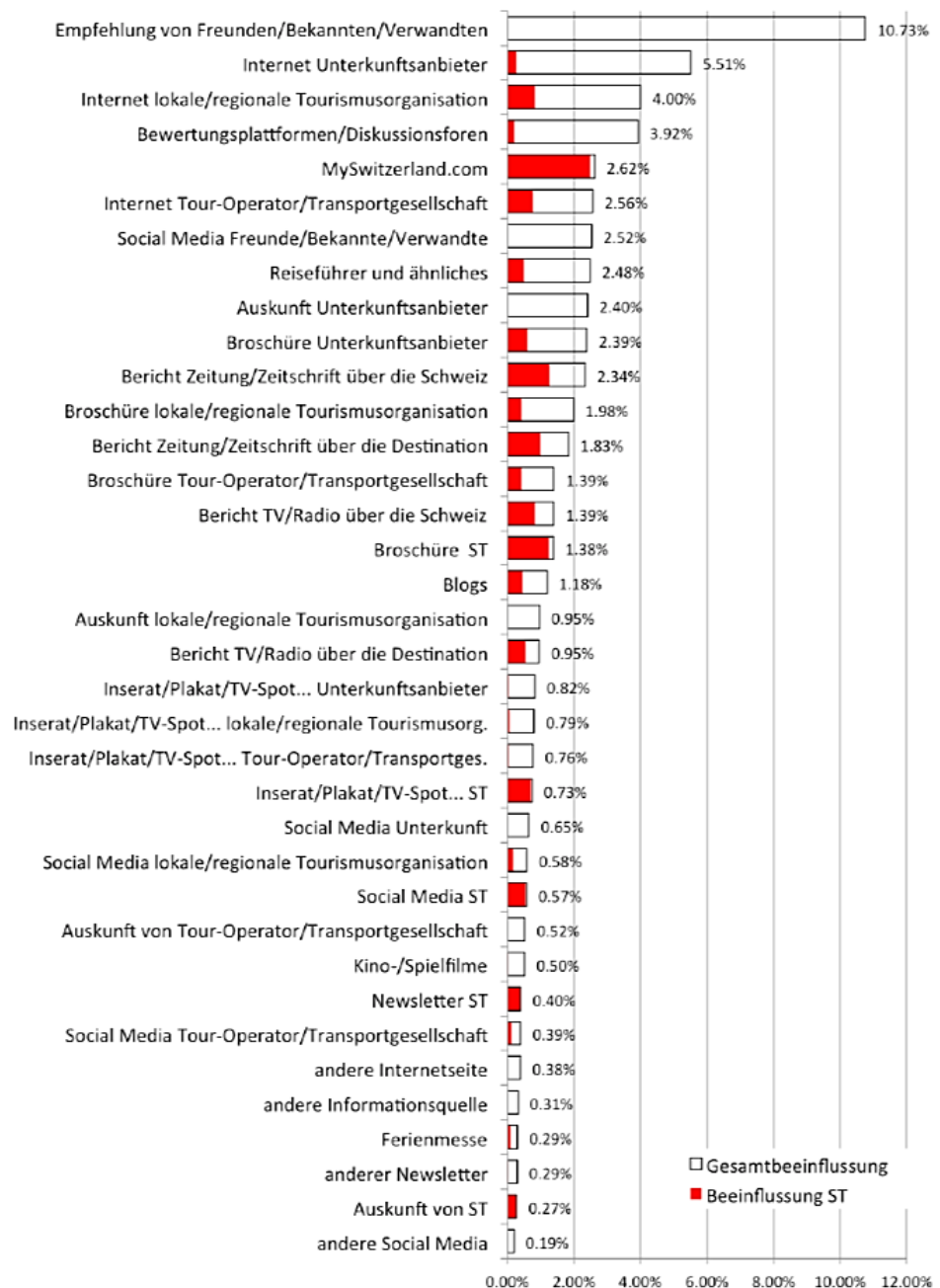
Wirkungsbeitrag des ST-Marketing-Instrumentariums



Quelle: Schweiz Tourismus

Abbildung 13 (nächste Seite) zeigt den Anteil beeinflusster Logiernächte für alle 36 Informationsquellen resp. Marketingkanäle (gesamter Balken) sowie den durch ST beeinflussten Anteil daran (rot).

Abb. 13 Beeinflusste Logiernächte 2017 nach Marketingkanal (rot: durch ST beeinflusster Anteil)



Quelle: Schweiz Tourismus

Nutzen der Wirkungsmessung im Marketing

Das Wirkungsmodell ermöglicht es, die Wirkungen die ST durch seine Tätigkeit erzeugt als Ergebnis einer Ursache-Wirkungs-Kette auf aggregierter Ebene (Abbildung 11) darzustellen. Das Modell liefert damit Stakeholdern (Auftraggeber, Vorstand, Partner, Behörden, Mitglieder, Kantone etc.) validierte quantifizierte Fakten darüber, ob, inwieweit und wie ST ihren Hauptzweck erfüllt.

Darüber hinaus ermöglicht es das Wirkungsmodell den Führungskadern festzustellen, welche Wirkung ihr Marketinginstrumentarium erzeugt: Das Modell erlaubt z. B. die Berechnung von Wirkungsbeiträgen des Marketing-Mix, der Medien (vgl. Abbildungen 12 und 13), der Märkte oder der Segmente. Dies gibt Hinweise auf Optimierungspotentiale wie z. B. bezüglich...

- wirkungsorientiertem Einsatz der Geld- und Personalmittel im Marketing
- segmentspezifischem Einsatz der Kommunikationsmittel nach Wirkung
- Auswahl der effektivsten Absatz- und Kommunikationskanäle pro Land

Mit Blick auf die digitale Transformation im Tourismusmarketing bestehen u. U. Chancen, vergleichbar wirkungsorientierte Daten zeitnäher zu erhalten.

Methodische Betrachtung

Das ST-Wirkungsmodell wurde 2013 durch die Universität St. Gallen mit Wirkungsmodellen anderer NTO verglichen und an diesen beurteilt. Der Gutachter⁵⁷ kommt zum Schluss, dass ST im Vergleich mit anderen NTO «*das wohl am weitest gehende Instrument zur Wirkungsmessung nutzt*» und «*versucht, [...] eine geschlossene Wirkungskette zu bilden*». Diese relative Beurteilung sagt allerdings wenig über die *absolute* Qualität des ST-Wirkungsmodells aus. Unsicherheiten des Ansatzes erkennt der Gutachter in den geschätzten «*ST Anteilsquoten an der Beeinflussungswirkung*», weshalb diese «*nur konservativ und zu Ungunsten von Schweiz Tourismus definiert*» würden.

Wir teilen grundsätzlich die Einschätzung des Gutachters und halten ergänzend dazu folgende u. E. bestehenden Limitierungen des ST-Wirkungsmodells fest:


- Die Ergebnisse stehen aufwandbedingt nur alle vier Jahre zur Verfügung
- Die Selbsteinschätzungen der Touristen zum Grad ihrer Beeinflussung und zu den Tagesausgaben können nicht validiert werden.
- Durch Schätzfehler und Hochrechnung über Logiernächte und Tagesausgaben können sich Fehler in der Rechnung multiplizieren.
- Plausibilisierungsrechnungen zur unabhängigen Überprüfung der Resultate des Wirkungsmodells wurden in den uns zur Verfügung stehenden Unterlagen keine beschrieben.

Fazit: Das Wirkungsmodell von ST ist ein guter Ansatz, um die von den ST-Aktivitäten erzeugte Wirkung quantitativ einzuordnen. Auch wenn die Resultate letztlich auf Schätzungen basieren und nicht überinterpretiert werden dürfen, bietet das Modell hilfreiche Orientierungspunkte, wenn es darum geht, die Zweckerfüllung von ST aus einer Gesamtsicht zu beurteilen.

Orientierungspunkt zur Wirkung der eingesetzten öffentlichen Gelder

5.3 Empfehlungen des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam hat die obigen Befunde diskutiert, diese ins Verhältnis zu den übrigen Evaluationsbefunden gesetzt und daraus die folgenden Empfehlungen abgeleitet.

 Empfehlung B: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, Prozesse, Dokumentation und den Partnersupport so anzupassen, dass die Partner die **ST-Märktestrategien** besser nachvollziehen und daraus einfach Schlüsse für ihre eigenen Marktstrategien ziehen können.

⁵⁷ Prof. Dr. Christian Lässer, Universität St. Gallen, 28. Februar 2013

6 Partnerbefragung

Heterogene Partnerstruktur von ST

ST vermarktet die Schweiz als Ferien-, Reise- und Kongressland im In- und Ausland und stellt dazu seinen Mitgliedern im Auftrag des Bundes ein breites Spektrum professioneller Marketing-Dienstleistungen zur Verfügung. Intensive Nutzer dieser Leistungen sind die Partner von ST: Unterschiedliche Akteure in der Schweiz, die direkt oder indirekt der Tourismusbranche angehören wie Übernachtungsstätten, Attractions, Tourismusorganisationen, nationale Verbände sowie Wirtschaftspartner aus unterschiedlichen Branchen.

29 dieser Partner wurden im Rahmen der Evaluation dazu befragt, wie sie die Marketing-Leistungen von ST erleben und wo sie allenfalls Verbesserungspotentiale erkennen. Nach einem Überblick über das Leistungsangebot von ST (Kap. 6.1) berichten wir ab Kap. 6.2 über die Befragung und ab Kap. 6.4 die Ergebnisse.

6.1 Leistungsangebot ST

Gegenstand der Partnerbefragung war die Wahrnehmung, Nutzung und Beurteilung der Zweckmässigkeit des ST-Dienstleistungsangebotes aus der Sicht der Partner. Zum besseren Verständnis der Antworten der Partner und der Befunde geben wir nachfolgend einen Überblick zum Spektrum, zur Struktur und zu den konkreten Leistungen des ST-Angebotes.

Die ST-Marketingleistungen konzentrieren sich auf die zwei touristischen Kernprozesse Marktinformationsbeschaffung und Nachfragegenerierung, während der dritte Prozess, Sales, primär durch die Partner und die ST-Tochtergesellschaft STC betrieben wird (vgl. Graphik «Drei Kernprozesse im touristischen Marketing» in Kapitel 5.2). Abbildung 14 zeigt die wichtigsten Marketingleistungen von ST.

Leistungsstufen

Als attraktiv erlebtes Leistungsportfolio

Die Marketingleistungen von ST umfassen drei Leistungsstufen, die in der Abbildung 14 in roten Stufen dargestellt sind. Ein Teil der ST-Angebote wird innerhalb des gesetzlichen Auftrages allen Tourismusinteressierten unentgeltlich zur Verfügung gestellt: 1) Kostenlose Grundleistungen. Die zweite Stufe beinhaltet Leistungen, welche allen Mitgliedern von ST zu erschwinglichen Konditionen zur Verfügung gestellt werden: 2) Basisleistungen zum Mitgliederbeitrag. Die Stufen 1 und 2 werden vom Bund finanziell unterstützt. Zusätzlich bietet ST Leistungen an, die, falls innerhalb der gesetzlichen Vorgaben («Subsidiaritätsprinzip») liegend, von den Partnern individuell in Anspruch genommen und direkt finanziert werden: 3) Kostenpflichtige Zusatzleistungen⁵⁸.

Leistungskategorien

Die ST-Leistungen teilen sich in vier Leistungskategorien (grüne Spaltenüberschriften): Beratende und unterstützende Dienstleistungen, Marketingaktivitäten, Wissensplattformen aus Forschung und Entwicklung sowie Branchenevents.

Die vier Leistungskategorien umfassen die einzelnen Leistungsangebote von ST, (nummeriert mit ① bis ⑳). Da Leistungsangebote in verschiedener Leistungsstufe vorkommen können, sind einzelne Nummern mehrfach aufgeführt.

Bei Leistung ③ TMS (Tourismus Monitor Schweiz) z. B. handelt es sich um ein Analyse-Tool, das Daten der grössten nationalen Gästebefragung zur Verfügung stellt. Auf der Leistungsstufe der kostenlosen Grundleistungen stellt der ST einen vordefinierten Basis Report zur Verfügung, der von allen Interessierten kostenlos

⁵⁸ vgl. dazu auch Kapitel 4.3.2 dieses Berichts «CRM: Kommerzielle Leistungen»

bezogen werden kann. Auf der Leistungsstufe Basisleistungen zum Mitgliederbeitrag, können mehrere Basisreports bezogen oder der TMS als Analyse-Tool verwendet werden. Dies ermöglicht den ST-Mitgliedern Reports nach eigenen Kriterien (Destinationen, Gästeherkunft, Gästebedürfnis etc.) zusammenzustellen.

Abb. 14 Spektrum der Dienstleistungsangebote von ST

		Leistungskategorien			
Leistungsstufen	Dienstleistungen	Marketing	Wissensplattformen	Events	
3) Kostenpflichtige Zusatzleistungen	2) Produktentwicklung - Einbindung Produkte in gewählte Kampagnen	ST zum Mitmachen: 5) Segmente & Typologien - Kampagnenwahl nach Segmenten 6) Kampagnen - Wahl Hauptkampagnen, Themenprodukten und Unterkunftskooperationen 7) Meetings - Mitgliedschaft / Basisleistungen & Gemeinsame, gezielte Marketingaktivitäten 8) Unterkunftsmarketing 3.0 - Unterkunfts-kooperationen (Basis) & individuelle Zusatzleistungen 9) Märkte - Weltweite Kooperationsmöglichkeiten und Marketingprogramme		18) Hotelmarketing-Tag - Vergünstigung für Mitglieder einer Unterkunfts-kooperation 18) Switzerland Travel Market - Vergünstigung für ST-Mitglied 18) Schweizer Ferientag - Vergünstigung für ST-Mitglied 20) Key-Partner Meetings - Je nach Kooperation bei "ST zum Mitmachen" 20) ST- und Branchenevents - Je nach Kooperation	
	Informationen - Analyse und Stellungnahmen zu aktuellen Branchen anlässen sowie strategische Dokumente Stnet.ch - Mitgliederbereich 3) TMS - 30 Reports & Online-Datenbank	10) Digital Marketing - Integrierte und messbare Kommunikationslösungen auf ST-Plattformen	12) Marktforschung - Vertiefte Daten und Studien 14) Krisenkommunikation - Konzept und Check-Liste 15) Aktivitäten in den Märkten - Market Updates	18) Generelle Teilnahmevergünstigungen 19) Mitgliederversammlung ST - Eventteilnahme 20) ST- und Branchenevents - Teilweise inbegriffen	
	1) Kostenlose Grundleistungen 1) My Swiss Experience - Erlebnisprodukte auf MySwitzerland.com 2) Produktentwicklung & Content Management - Beratung von Schweizer Anbietern 3) TMS - Basis Report - Marktberatung von Schweizer Anbietern	5) Segmente & Typologien - Dokumentation e-Learning Programm Webauftritte - MySwitzerland.com - Veranstaltungskalender - Schweizinhalte auf Drittplattformen Organisation Medien und Influencer - Qualifizieren und Einladung Auskunftserteilung - Internationale Medienreisen Foto- und Filmbereitstellung Auslandschweizer / Expat-Marketing Zugang zu Reporting Instrumenten	12) Marktforschung - Zahlreiche Basisdaten (Trends, Produkt, Themen, Markt sowie Meeting Forschung) 13) Interkulturelle Kompetenzen - Expertenwissen und Grundlagenpapiere 15) Aktivitäten in den Märkten - Präsentationen 16) Aus- und Weiterbildungen - Überblick und Informationen	20) ST- und Branchenevents - Überblick	

Quelle: Dokumentation ST, Graphik: Hanser Consulting AG

6.2 Methode der Partnerbefragung

6.2.1 Zweck und Vorgehen

Aussensicht aus
29 Interviews aus 8
Stakeholdergruppen

Zweck der Partnerbefragung war es, von wichtigen Stakeholdergruppen, Key Accounts und Wirtschaftspartnern erfahrungsbasierte Aussagen zu Qualität, Umfang, Sinn und Nutzen der ST-Marketingdienstleistungen zu erhalten und so eine gültige Aussensicht auf ST zu generieren.

Dabei sind wir in folgenden Schritten vorgegangen:

Abb. 15 Vorgehensschritte Partnerbefragung

1	Feststellen des ST-Angebotes an Marketingleistungen (vgl. Kap. 6.1)
2	Formulieren der Fragen zu den ST-Leistungen mit Blick auf den Evaluationsauftrag und die bisherigen Evaluationsbefunde.
3	Festlegen der zu befragenden Partner in Abstimmung mit ST und dem Auftraggeber SECO.
4	Durchführen der Befragung und Dokumentation der Aussagen.
5	Gruppieren der Aussagen und Bilden von Themenclustern
6	Befundbildung aus den Themenclustern und Befundformulierung
7	Erörtern der Befunde im Expertenteam
8	Ableiten von Schlussfolgerungen zu Handlungsbedarf und Empfehlungen an ST / SECO durch das Evaluationsteam

Quelle: Hanser Consulting AG

Zwischen dem 8. März und dem 3. April 2018 haben wir 29 semistrukturierte telefonische Interviews von rund 40 bis 70 Minuten Länge geführt.

Durchgeführt wurden die Interviews von vier Mitarbeitenden von Hanser Consulting AG in deutscher bzw. französischer Sprache.

Befragt wurden Geschäftsleitungsmitglieder oder Marketingverantwortliche einer Reihe von Organisationen, die durch Hanser Consulting AG vorgeschlagen und durch ST und das SECO ergänzt und zur Befragung freigegeben wurde.

Eine Liste der Interviewpartner findet sich am Schluss dieses Dokumentes.

6.2.2 Befragung

Themenbereiche und Inhalte der Fragen

Die Interviewpartner wurden zu folgenden Themen und Inhalten befragt, der Interviewleitfaden mit den ausformulierten Fragen ist im Anhang abgebildet. Leichte Abweichungen von diesem Frageschema waren aufgrund der unterschiedlichen Branchen- / Gruppenzugehörigkeit der einzelnen Partner möglich.

Abb. 16 Themenbereiche und Inhalte Partnerbefragung

Themenbereiche	Inhalte der Fragen
Beziehung zu ST ⁵⁹	Art der Beziehung zu ST Bereiche der Zusammenarbeit mit ST
Qualität der Zusammenarbeit mit ST strategisch und operativ	Qualität der Zusammenarbeit insgesamt Wahrnehmung der Bedürfnisse durch ST Berücksichtigung der Bedürfnisse durch ST
Eignung des Leistungsspektrums und des Leistungsangebotes von ST	Beurteilung der ST-Leistungen Richtigkeit von Kanälen und Formen der digitalen Kommunikation Art der ST-Produktenutzung durch den Partner
Wahrgenommene Stärken von ST	Stärken von ST
Partnernutzen ST-Marketing	Richtigkeit der Markt- resp. Länderabdeckung durch ST Wirkung der Marketingaktivitäten von ST auf die Sales-Bemühungen der Partner
Erkannter Handlungs- und Verbesserungsbedarf bei ST	Handlungs- und Verbesserungsbedarf bei ST
Weitere Themen	Wichtige Themen und Botschaften an ST

Quelle: Hanser Consulting AG

⁵⁹ Kontrollvariable

Befragte Organisationen

Die 29 Organisationen mit deren Exponenten Interviews geführt wurden, sind in der folgenden Tabelle zu finden. Befragt wurden acht verschiedene Partnergruppen in der Absicht, die Leistungen von ST aus mehreren Stakeholderperspektiven zu beleuchten.

Die Interviews wurden mit Kaderpersonen der betreffenden Organisationen geführt, i. d. R. mit der obersten operativen Leitung (Direktor, Geschäftsführer, CEO), oder mit der Marketingleitung, in Ausnahmefällen waren spezialisierte Fachverantwortliche unsere Gesprächspartner.

Eine Liste der interviewten Personen samt Funktionsbezeichnung ist am Schluss dieses Dokumentes zu finden.

Abb. 17 29 befragte Organisationen aus acht Partnergruppen

Partnergruppen	Befragte Organisationen
Kommerzielle Marktakteure Tourismus	Jungfraubahnen Weisse Arena Gruppe Bergbahnen Engelberg – Trübsee – Titlis
Nicht-kommerzielle Marktakteure Tourismus	Luzern Tourismus AG Valais/Wallis Promotion Basel Tourismus Organisation de Tourisme du Canton de Vaud ATT SA (Ticino) Davos Destinations Organisation Zermatt Tourismus Bern Welcome Zürich Tourismus Fribourg Région
Nationale Verbände oder Gruppierungen / Interessensbindungen mit nationaler Abdeckung	Hotelleriesuisse Seilbahnen Schweiz Gastro Suisse
Transportunternehmen von nationaler Bedeutung	SBB Kommunikation und Public Affairs SWISS International Airlines Ltd. Rhätische Bahn AG Flughafen Zürich AG Europcar
Attractions	Verkehrshaus der Schweiz Art Museums of Switzerland
Parahotellerie	Schweizer Jugendherbergen Reka
Marktakteure übrige Wirtschaft	Cailler Victorinox
Bildungsinstitute im Tourismus	Universität St. Gallen, Prof. Dr. Chr. Lässer Ecole Hôtelière de Lausanne, Michel Rochat

Quelle: Hanser Consulting AG

6.3 Mengenmodell und Auswertung

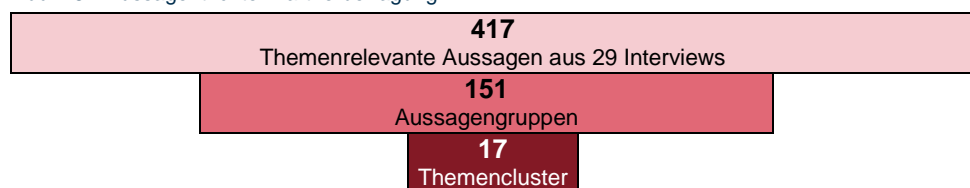
Mengenmodell Aussagen

Breite Abstützung
in der Zielgruppe

Die Gesprächsnotizen zu den Interviews wurden systematisch erfasst und textanalytisch ausgewertet. Die elf offenen Fragen des semistrukturierten Fragebogens (vgl. Anhang) generierten aus den 29 Interviews 417 themenrelevante Aussagen, die in 151 Aussagengruppen (mehrere Aussagen zu einem übergeordneten Sachverhalt) zusammengefasst werden konnten. 87 der 151 Aussagengruppen wurden je zwei bis fünfzehnmal genannt, 64 Aussagen-«Gruppen» wurden je einmal angesprochen (Einzelnennungen).

Die Aussagengruppen konnten in insgesamt 17 Themencluster strukturiert werden (vgl. folgende Graphik).

Abb. 18 Aussagetrichter Partnerbefragung



Quelle: Hanser Consulting AG

Die folgende Tabelle zeigt die 17 Themencluster in der Übersicht. Die Kapitelnummern erlauben im Bericht einen direkten, themenspezifischen Zugriff auf die Themencluster.

Abb. 19 Übersicht 17 Themencluster der Partnerbefragung

Kap.	Themencluster	Kap.	Themencluster
6.3.1	Zusammenarbeit operativ personell	6.3.5	Nutzung der Produkte von ST
	Zusammenarbeit Schweizer Markt	6.3.6	Stärken von ST
	Zusammenarbeit Strategie	6.3.7	Abdeckung der Märkte durch ST
6.3.2	Bedürfniswahrnehmung und -berücksichtigung	6.3.8	Verzahnung ST-Marketing und Sales-Aktivitäten Partner
6.3.3	ST Leistung allgemein	6.3.9	Handlungs- und Verbesserungsbedarf
	Leistungsbezug bei ST	6.3.10	Botschaften und Weitere Themen
	Leistung Märkte		
6.3.4	Digitalisierung Leistung		
	Digitalisierung Content		
	Digitalisierung Transfer		
	Digitalisierung Entwicklung		

Quelle: Hanser Consulting AG

Auswertung

Die Auswertung berücksichtigt neben der Häufigkeit der thematischen Aussagen auch deren materiellen Gehalt im Kontext der Evaluation. Entsprechend wurden auch uns wichtig erscheinende Einzelstatements mit Informationswert einbezogen. Eine Pro- / Contra-Aufteilung der Aussagen unterblieb aus Gründen der Übersichtlichkeit. Widersprüche zwischen einzelnen Aussagen innerhalb von Clustern sind daher methodenbedingt möglich, sie widerspiegeln die Meinungslage der Partner. Beiträge in eckigen Klammern dienen der Erläuterung / Präzisierung der Befragtenaussagen.

Wir geben die Befunde in der Reihenfolge der im Fragebogen definierten Themen wieder.

6.4 Ergebnisse der Partnerbefragung

Nachfolgend stellen wir die Ergebnisse der Partnerbefragung dar. Es handelt sich um themenspezifisch zusammengefasste Aussagecluster der befragten Partner. Die Interpretation der Ergebnisse und Schlussfolgerungen des Evaluationsteams finden sich am Schluss des Kapitels.

6.4.1 Zusammenarbeit mit ST

Auf die Frage nach der Art und der Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Partnern und ST teilten sich die Antworten in die drei Themencluster operativ-personelle Zusammenarbeit, Zusammenarbeit bezüglich des Marktes Schweiz und strategische Zusammenarbeit:

Zusammenarbeit operativ personell⁶⁰

Gute operative Kooperation

Potentiale bei der strategischen Zusammenarbeit

Die operative Zusammenarbeit mit ST wird von den Befragten stark aus der personellen Perspektive beurteilt. Die ST-Mitarbeitenden werden grossmehrheitlich als kompetent und leistungsfähig erlebt. Gleichzeitig weisen die Partner aber darauf hin, dass die Zusammenarbeit von der Motivationslage und der Qualifikation der Ansprechpartner abhängt. Diesbezüglich war bei den Aussagen eine Unterscheidung wiederholt zu beobachten: Während sich die Befragten mit der Betreuung durch die ST-Zentrale (speziell der Key Account Betreuenden) generell sehr zufrieden zeigten, nennen sie bei den Märktevertretenden punktuelle Ausnahmen von diesem Grundsatz, die zu wahrnehmbarem Mehraufwand in der Zusammenarbeit führen.

Zusammenarbeit Schweizer Markt⁶¹

Ein Aspekt der Zusammenarbeit, der von den Befragten wiederholt eingebracht wurde, betrifft die Bearbeitung des Schweizer Marktes durch ST. Die Frage, ob und in welchem Umfang ST den für den Schweizer Tourismus mit Abstand wichtigsten Markt Schweiz aktiv bearbeiten soll, wird von den Partnern je nach Wirtschaftskraft und Markenbekanntheit unterschiedlich beurteilt.

Destinationen, Regionen und Attraktionen, die es sich leisten können, in der Schweiz Werbung über der Wirkschwelle zu betreiben und sich von anderen lokalen Angeboten zu differenzieren, verneinen tendenziell ein Engagement von ST im Schweizer Markt. Dies, da in der Schweiz eine neutrale, produktunabhängige Werbung durch ST für Ferien in der Schweiz kaum möglich sei.

Schwächere touristische Anbieter hingegen wünschen sich vermehrt nachfragefördernde Aktivitäten durch ST im Schweizer Markt, weil ihnen selber dazu die Mittel fehlen und Gemeinschaftsaktivitäten auf der eigenen Branchenstufe in der Regel Interessenskonflikte bergen.

Zusammenarbeit Strategie⁶²

Im Vergleich zur täglichen Zusammenarbeit zwischen den Partnern und ST wird die strategische Kooperation mit ST weniger vorteilhaft beurteilt. Dafür wurden von

⁶⁰ Empirische Basis: 19 Aussagengruppen zu den ST-Mitarbeitenden der Zentrale, Märktevertretenden und Key-Account Betreuenden. 10 weitere Aussagen beziehen sich direkt auf die Märktevertretenden und qualifizieren diese als «teilweise ungenügend» und «sehr unterschiedlich qualifiziert und motiviert».

⁶¹ Empirische Basis: 8 Aussagengruppen betreffen den «Schweizer Markt in der Kompetenz der Regionen», 10 halten fest, «der Schweizer Markt muss von ST bearbeitet werden».

⁶² Empirische Basis: 7 Aussagengruppen zu «Mangelnde Transparenz der ST-Strategie» sowie «schwierige strategische Zusammenarbeit», 6 Aussagengruppen zu «wenig zukunftsorientierte und langsame strategische Projekte», (4) Aussagengruppen von Vorständen, die die Zusammenarbeit als «einfach» bezeichnen.

den Partnern verschiedene Gründe angeführt. Einerseits wird die Teilnahme an bestehenden Foren und Anlässen an denen man sich bei ST strategisch einbringen kann, als tendenziell noch zu oberflächlich oder als einseitig informationslastig empfunden. Angeregt wurden hierzu thematische Arbeitsgruppen (zu Märkten oder zu strategischem Content), die ST bei der Strategieentwicklung unterstützen und die Partnersicht einbringen könnten. Auch wurde ein allgemeiner, zu wenig an der Partnersituation (Regionen, bestimmte Anbietergruppen) orientierter Charakter strategischer Dialoge erwähnt; zur Abhilfe wurden ebenfalls strategische Dialoggruppen mit entsprechenden ST- und Interessensvertretern vorgeschlagen.

Von einigen Partnern wird «die Strategie» von ST als zu wenig transparent erlebt, womit einerseits die Strategieentstehung, andererseits die strategische Basis der ST-Marketingaktivitäten in den Märkten gemeint sind. Organisationen, die selber viel Wert auf strategische Führung legen, bezeichneten die ST-Strategiearbeit heute als noch zu gemächlich und als stark vergangenheitsbasiert.

6.4.2 Bedürfniswahrnehmung und -berücksichtigung⁶³

Hoch qualitative
dialogintensive
ST-Dienstleistungen

Gefragt, ob ST die Bedürfnisse ihrer Partner wahrnehme und berücksichtige, fand die Mehrheit der Partner, dass dies in aller Regel der Fall sei. Zwei grössere, kommerzielle Partner gaben an, von ST seien im Dialog auch vollständig individualisierte Leistungen erhältlich. Einige Partner haben diesbezüglich auf eine Differenz zwischen dem Wahrnehmen und dem Verstehen der Bedürfnisse durch ST hingewiesen: Einzelne Regionen fühlten sich von ST zwar wahrgenommen aber nicht immer *verstanden*, dies mit dem Effekt, dass ST ihnen manchmal zu wenig zweckmässige Leistungen zur Verfügung stelle.

6.4.3 Beurteilung Leistungsspektrum und -angebot⁶⁴

Die Leistungen von ST wurden von den Befragten aus drei Perspektiven beurteilt: allgemein-qualitativ, prozessual-operativ sowie mit Blick auf die Märkte.

ST Leistungen allgemein

Die Qualität, der Umfang und das Spektrum der ST-Leistungen wird von den Befragten als gut, oft auch als sehr gut beurteilt. Planung, Umsetzung und Implementierung der ST-Marketingaktivitäten wurden immer wieder als professionell und aktuell bezeichnet. Ergänzend dazu waren Aussagen zu verzeichnen, wonach ST zwar dasselbe immer besser tue, es aber eben oft beim Selben bleibe und eine Entwicklung oder Innovation zu selten stattfinde.

Eher unerwartet mit der Leistung von ST in Zusammenhang gebracht haben die Befragten das Thema online Buchungsplattformen. Der Einfluss der Online Travel Agents auf die Geschäftsmodelle der Schweizer Tourismusakteure ist so gross, dass bei diesen eine Tendenz besteht, die Zuständigkeit für dieses Problem auf übergeordneter Ebene z. B. bei ST zu verorten.

⁶³ Empirische Basis: In 13 Aussagengruppen wird ein «guter bis sehr guter Einbezug» der Partner und «massgeschneiderte [passende] Dienstleistungen», während 5 Aussagengruppen «falsche Produkte für die Regionen» oder «falsche Schwerpunktlegung» betrafen.

⁶⁴ Empirische Basis: 10 Aussagengruppen betrafen die Booking-Frage, 12 Aussagengruppen die «hohe» Qualität und das «gute, fast zu grosse» Leistungsspektrum; Pricing/Anpassungsdialog: Einzelaussagen.

Leistungsbezug bei ST⁶⁵

Die meisten der befragten Partner arbeiten stark operativ mit ST zusammen und haben daher einen differenzierten Standpunkt zur Art, wie die Leistungen bei ST verfü- und abrufbar sein sollten.

Das dreistufige Modell der kostenlosen Grundleistungen, Basisleistungen zum Mitgliederbeitrag und kostenpflichtigen Zusatzleistungen weist laut den Befragten zwar Vorteile auf (abgestimmte Packages zum Mitmachen, vorteilhafter Preis, wenig individueller Aufwand, käufliche Marketingkompetenz), beschränkt aber durch den Paketcharakter auch die individuelle Gestaltung des Marketing-Mixes durch die Partner: Zunehmend attraktiver als der Kauf fixer Packages werden daher auswählbare Einzelleistungen erlebt. Die Stellungnahmen dazu waren jedoch gemischt. Einige Partner schätzen die gut zusammengestellten Paketleistungen, andere wünschen sich explizit die Möglichkeit, Leistungen individuell zusammenzustellen, wieder andere erkennen in der Kombination von beidem den richtigen Ansatz.

Individualität und Flexibilität beim Leistungsbezug immer wichtiger

Über die materielle Individualisierung des Leistungsbezugs hinaus, wurde eine zeitliche angeregt: Da nicht im Voraus bekannt sein könne, wie ein Geschäftsjahr genau ablaufe, würde man es bevorzugen, eine generelle Budgetzusage zu 50 % inhaltlich und zeitlich flexibel d. h. marktsituationsgerecht à la carte abrufen zu können.

ST-Leistung in den Märkten⁶⁶

Die Befragten unterscheiden bei der Beurteilung der ST-Leistungen in den Märkten klar zwischen Nah- und Fernmärkten. Diese beiden Marktkategorien stellen stark unterschiedliche Anforderungen an das Marketing der Anbieter (z. B. bezüglich Unterteilung in Teilmärkte, Logistik oder bezüglich Sprache). Auch die Erfahrungen und das Wissen der Schweizer Anbieter bezüglich dieser Märkte unterscheiden sich oft deutlich.

Während die Nahmärkte zahlreichen Partnern vertraut sind und diese von ihnen differenziert bearbeitet werden, verlassen sich viele Partner auf den Fernmärkten stark auf die Dienstleistungen von ST. Insbesondere die lokalen ST-Vertretungen mit ihrem Marktwissen und ihren Kontakten in den Fernmärkten werden von den Partnern als grosser Vorteil gesehen; der Markteintritt in solche Märkte werde dadurch massiv erleichtert. Die Dienste von ST in den Fernmärkten werden von den Partnern insgesamt also sehr geschätzt. Mehrere grössere Partner teilten mit, dass sie ST ausschliesslich auf den Fernmärkten nutzten und die Nahmärkte aus Gründen der Differenzierung vollständig selber bearbeiteten.

Spezifisch zum Markt Deutschland berichteten einige Partner, dass man dort ein Konzept vermisste, mit dem die grossen Potentiale dieses Nahmarktes besser erschlossen werden könnten. Auf dem Nahmarkt Frankreich wünscht man sich aus naheliegenden Gründen vor allem in der Westschweiz mehr Präsenz und Aktivität.

6.4.4 Digitalisierung

Der Begriff «Digitalisierung» ist vielschichtig. Die Befragten haben sich zu zahlreichen Aspekten davon geäussert, herausgebildet haben sich dazu vier Themencluster: Leistung, Content, Transfer und Entwicklung.

⁶⁵ Empirische Basis: Cafeteria- und à la carte-Prinzip 13 Aussagengruppen; «das Gleiche immer besser» resp. der fehlende Anpassungsdialog: Einzelaussage.

⁶⁶ Empirische Basis: 6 Aussagen zu den Fern- / Nahmärkten; 2 Aussagegruppen zu den Basisleistungen; 4 Aussagen zu nicht neutralen Sales-Aktivitäten von ST in den Märkten.

Digitalisierung Leistung⁶⁷

Das digitale Angebot von ST wird von Partnern, die sich in der Digitalisierung selber nicht als Innovatoren sehen, mehrheitlich als gut bis sehr gut beurteilt. Diese Befragten sehen ST bezüglich Digitalisierung als führend unter nationalen Tourismusorganisationen.

Zur publizistischen Qualität (Bild, Text, Layout) des digitalen ST-Auftritts haben wir von allen Befragten nur positive Rückmeldungen erhalten, diese Qualität wird als ausserordentlich wahrgenommen.

Weniger klar ist das Bild bei Partnern, die sich selber stark mit dem Thema Digitalisierung befassen, wenn es um die Entwicklung der digitalen Marktbearbeitung bei ST geht. Hier wurde die Sorge formuliert, dass ST nicht technisch aber konzeptionell (Funktionsweise der digitalen Märkte, Big Data, Customer Journey etc.) den Anschluss verpassen könnte, falls man sich zu wenig breit (ST plus ihre Partner) und zu wenig systematisch mit der Frage der Digitalisierung in der Tourismusindustrie auseinandersetze. Hier sehen einige Befragte ST in einer Schlüsselrolle.

Digitale Transformation ist dialogbedürftig, Rollen und Erwartungen sind zu klären

Digitalisierung Content⁶⁸

Die digitalen Inhalte auf der Website und auf den Social-Media-Kanälen werden von den Partnern als qualitativ gut beurteilt (vgl. oben). Dennoch wurde von verschiedener Seite das Content Management und Fragen des strategischen Content Managements aufgeworfen. Koordination, strategische Auswahl und Fokussierung sind Stichworte, die von den Partnern diesbezüglich genannt wurden.

Die Content-Menge auf myswitzerland.com (2018) wurde von einigen Befragten als zu gross und darum als zu unübersichtlich bezeichnet.

Digitalisierung Transfer⁶⁹

Die digitale Transformation ist auch im Tourismus aufwändig und komplex, u. a. da sich neben dem Content auch die Zielmedien, die Kanäle, die Technologie und das Kundenverhalten selbst laufend verändern. Vor allem kleinere Partner erkennen darin eine Herausforderung und sehen ST diesbezüglich in einer Enabler-, Koordinations- oder Supportrolle.

Befürchtet wurde stellenweise auch eine Zweiklassengesellschaft, wenn die digitalen Kanäle noch dominanter werden, die Möglichkeiten kleiner Anbieter jedoch bestenfalls stabil bleiben und es entsprechende «Mitmach-Möglichkeiten» bei ST nicht geben wird.

Digitalisierung Entwicklung⁷⁰

Unsicher und in der Tendenz kritisch sind die Befragten beim Thema Zukunft und (Art der) Planbarkeit von Digitalisierung. Hier zeigen die wenigen konkreten Aussagen, dass den Befragten zur Entwicklung der digitalen Transformation gefestigte

⁶⁷ Empirische Basis: 9 Aussagegruppen zu Stand, Leistung und Stellung von ST als Vorreiter; 4 Aussagegruppen zur hohen technischen Qualität; 5 Aussagegruppen zur Partnernähe; 7 Aussagegruppen zum punktuellen Vorsprung einiger Destinationen und zur Entwicklung in Richtung Big Data und Customer Journey.

⁶⁸ Empirische Basis: 3 Aussagegruppen bezüglich zu hoher Contentmenge / fehlendem Überblick auf der Website und 3 Aussagegruppen; 3 Aussagegruppen zum Content Marketing.

⁶⁹ Empirische Basis: 6 Aussagegruppen zum Wissenstransfer und zur Koordination; 4 Aussagegruppen zur mangelnden Kapazität der Regionen resp. der Kompensation durch ST.

⁷⁰ Empirische Basis: 9 Aussagen zu obigen Themen, 3 zur Veränderung des Marketings, 5 zu den digitalen Zukunftsbildern des Tourismus, Einzelaussage zur Digitalisierungsstrategie von ST.

Vorstellungen oder sichere Fakten noch fehlen und dass hierzu markanter Koordinations- und Kooperationsbedarf besteht.

Punktuelle Aussagen wurden gemacht zum Thema Direkt- oder 1:1-Marketing, welches wohl die klassischen Kategorisierungen wie Märkte, Teilmärkte, Segmente etc. ablösen werde. Auch das Thema virtuelle Reiseführer basierend auf Big Data wurde als prägend für den künftigen Tourismus angeführt. Insgesamt entstand der Eindruck, dass diese Statements weniger auf Fakten als auf die ebenfalls genannte Befürchtung hinweisen, dass in der Digitalisierung des Schweizer Tourismus kein strategischer Plan bestehe.

6.4.5 Nutzung der Produkte von ST⁷¹

Die Angebote von ST werden von fast allen Befragten geschätzt. Der Ablauf, wie die ST-Angebote genutzt werden, sei eingespielt, einfach und (mit Ausnahme des vermehrt gewünschten Cafeteria Prinzips und der Frage der Aktivitäten im Schweizer Markt) auch akzeptiert. Das Angebot wird auch wirtschaftlich als vorteilhaft angesehen, ganz besonders mit Blick auf das vorteilhafte Preis-/Leistungsverhältnis.

Attraktives Preis- / Leistungsverhältnis der ST-Dienstleistungen

Raum für Optimierung erkennen die Befragten in zwei Bereichen: In der Koordination der Prozesse (z. B. Doppelbuchungen von ST-Produkten auf den Ebenen Region, Destination, Hotel) wo heute noch z. T. Effizienzverluste vorkämen oder z. B. im Falle von Redundanzen bei der Contentaufbereitung durch Anbieter, Destinationen und ST gleichermassen. Ferner erkennen einige Befragte Potentiale in der strategischen Koordination zwischen ST und Partnern, wie oben bereits erwähnt wurde.

6.4.6 Stärken von ST⁷²

Gefragt nach den Stärken von ST haben die Befragten z. T. Argumente wiederholt, die oben bereits genannt wurden. Der Natur der Frage entsprechend, umfasst dieser Abschnitt ausschliesslich positive Rückmeldungen, es ist daher zu beachten, dass zu den gleichen Themen von anderen Partnern auch Vorbehalte bestehen können.

ST wird von den meisten Befragten als starke, hochprofessionelle Organisation erlebt. Die kumulierte Erfahrung, Stabilität und die weltweite Präsenz von ST wurden immer wieder als äusserst hilfreich für die Partner hervorgehoben, dies senke vor allem bei Markteintritten die Risiken markant. Die Marktnähe von ST äussere sich laut den Befragten (u. a.) in nützlichen Marktrecherchen und in der Möglichkeit, dazu aus erster Hand (Märkteverantwortliche) Erläuterungen und allenfalls Zusatzinformationen zu erhalten.

Insgesamt wird ST als lern- und anpassungsfähige Organisation gesehen. Dies obwohl ST mit hoher Heterogenität (Märkte, Partner, Leistungen) konfrontiert sei.

6.4.7 Abdeckung der Märkte durch ST⁷³

Die Befragten beurteilen sowohl die Kenntnis als auch die Auswahl der Märkte durch ST klar positiv. Einige Partner erwähnten, dass sie selber das breite ST-

⁷¹ Empirische Basis: 5 Aussagegruppen zur finanziellen Attraktivität der ST-Leistungen; 3 Aussagegruppen zum einfachen Ablauf, Einzelaussage zur ST-Kompetenz und 3 Aussagegruppen zur Koordinationsbedarf zwischen Partnerebenen resp. zur vorsteuernden Wirkung der ST-Angebote, 3 Aussagegruppen zum Erfordernis, das ST-Angebot mit den Märktevertretenden zu planen.

⁷² Empirische Basis: Insgesamt 32 Aussagegruppen zu verschiedenen Stärken von ST.

⁷³ Empirische Basis: 14 Aussagengruppen zur guten und richtigen Marktabdeckung, 8 Aussagengruppen zum guten Fokus aber fehlenden resp. nicht ersichtlichen Strategie sowie zur schwindenden Übersicht mit Blick auf Märkte, Segmente, Themen etc.

Märkteportfolio noch gar nicht abdecken, der Markteintritt durch die ST-Dienstleistung aber stark erleichtert würde.

Während die ST-Marktrecherchen gelobt werden, ist den Befragten die Strategie, die ST in den einzelnen Märkten verfolgt, weniger klar. Entsprechend sind den Partnern die Überlegungen von ST nicht transparent, die zur Zusammensetzung des ST-Marketingmixes in diesen Märkten geführt haben. Dieser Umstand fällt den Partnern besonders in den Nahmärkten auf, wo sie über viel eigene Erfahrung und ein klareres strategisches Bild verfügen. In Fernmärkten wie z. B. China ist die Markterschliessungsstrategie für viele Partner intransparenter, was den Partnern einen zielgerichteten Einsatz ihrer Marketingmittel erschwert. Vorgeschlagen wurden hier Marktgruppen, in denen ST und interessierte Partner bezüglich dieser Märkte Synergien erzeugen könnten.

6.4.8 Verzahnung ST-Marketing und Sales Aktivitäten Partner⁷⁴

Wirtschaftlich starke Anbieter sehen Sales als alleinige Partneraufgabe

Die ST-Funktion, durch Marketing (i. e. Werbung für die Schweiz) im Ausland Nachfrage nach der Schweiz als Reiseland zu generieren ist allseits unbestritten. Eine direkte Verzahnung mit den Verkaufsaktivitäten der Partner wird allerdings eher abgelehnt, da auf der Sales-Ebene schnell Interessenskonflikte entstünden (Konkurrenzverhältnisse).

Einige Befragte votierten daher für eine getrennte Betrachtung von Marketing und Sales, andere hinterfragten die Messbarkeit von Sales-Effekten aus dem ST-Marketing grundsätzlich. Neutralität im ST-Auftritt sei nur auf der Marketingebene gewährleistet, Sales hingegen sei Sache der Anbieter, so die Position der eher starken Anbieter. Wirtschaftlich weniger leistungsfähige Anbieter hingegen würden im Verkauf gerne mehr von der Präsenz und dem Netzwerk von ST profitieren.

Die Aussagen negieren den oben berichteten Bedarf nach effektiven Buchungsplattformen nicht, vielmehr werden Saleskanäle als separat zu lösende Frage gesehen.

6.4.9 Handlungs- und Verbesserungsbedarf⁷⁵

Bei «Handlungs- und Verbesserungsbedarf» handelt es sich wie bei «Stärken» um Querschnittsbetrachtungen. Viele Veränderungsbedürfnisse wurden in den obigen Themenclustern bereits formuliert, berichtet wird hier daher nur über die meistgenannten sowie oben noch nicht genannten Bedarfe.

Wunsch der Partner nach stärkerem strategischem Einbezug

Allgemein besteht bei den Befragten der Eindruck, dass ST noch zu oft im Alleingang agiert. Dies obwohl die Partner sich einen stärkeren Einbezug wünschen würden. Genannt wurden dazu die Bereiche Märkte(strategie), (Produkt)Innovation, Stossrichtung, Rollenteilung resp. Technologiepartnerschaften in der Digitalisierung.

Bezüglich Produktentwicklung wurde vorgeschlagen, Regionengruppen oder -zuständige bei ST zu bilden, um die entsprechenden Bedürfnisse besser zu berücksichtigen. Zum Thema Produktinnovation wiederum, haben Partner und Wirtschaftspartner angeregt, gemeinsam mit ST in einer Art Innovationszirkel neue Marktangebote oder Kooperationsformen zu entwickeln.

Die Befragten haben sich auch zu ST als Institution geäußert:

⁷⁴ Empirische Basis: 8 Aussagengruppen zur Beschränkung von ST auf Nachfrageschaffung im Ausland; 9 Aussagengruppen zur Beurteilung und Wichtigkeit von Saleseffekten; STC: 3 Aussagen.

⁷⁵ Empirische Basis: 7 Aussagengruppen zur Branchennähe, 4 zur Neuplanung der ST- und Branchendigitalisierung, 5 zu Innovationsplattform, 3 zur strategischen Transparenz, Rest zweifach oder Einzelaussagen.

Mehrfach wurde angeregt, ST (namentlich den Vorstand) zu «entpolitisieren», womit gemeint war, Entscheide weniger auf politische, als vielmehr auf wirtschaftliche Grundlagen abzustützen. Obwohl nachvollziehbar, sei eine zu starke Gleichbehandlung der Partner («Föderalismus») der Sache abträglich, da dies die Fokussierung auf die Wettbewerbsvorteile der Schweiz schwäche. Kleinere Anbieter profitierten ebenfalls mit, wenn die bekannten Marken mehr in den Vordergrund gestellt würden, umgekehrt sei dies jedoch nicht der Fall, da vergeblich man sich Potential im Ausland.

Von einzelnen Befragten wurde bemerkt, dass das Aktivitätenspektrum von ST generell nicht noch weiter ausgeweitet werden sollte, weniger sei (qualitativ) mehr. Eine weitere Gruppe sprach sich dafür aus, den 4-Jahres-Planungszukklus zu vereinfachen und die Flexibilität und Agilität von ST zu erhöhen (kürzere Reaktions- und Durchlaufzeiten sowie Entscheidungswege, kurzfristigere Marktaktivitäten unter dem Jahr).

6.4.10 Botschaften und Weitere Themen⁷⁶

Die Interviewpartner wurden zum Schluss der Gespräche eingeladen, wichtige Themen zu nennen, die noch nicht angesprochen waren resp. ST eine Botschaft zukommen zu lassen.

Die meisten Befragten vertraten die Meinung, dass ST auf hohem Niveau agiere und daher – grundsätzlich – Zweck und Stossrichtung beibehalten solle.


Gleichzeitig wurde ST aufgefordert, mutiger und eigenständiger zu werden und u. a. eine grosse strategische Reflexion mit ihren Partnern und Stakeholdern abzuhalten, um Antworten auf die Zukunftsanforderungen (Agilität, Digitalisierung, neue Kooperationsformen, Produktkonzepte) zu entwickeln.


Zusammenfassend war eine merkbliche Tendenz festzustellen, ST als koordinativen Zentralpunkt bei der Weiterentwicklung struktureller Fragen im Schweizer Tourismusmarketing zu sehen.

ST als koordinativer
Zentralpunkt im
Schweizer
Tourismus

6.5 Empfehlungen des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam hat die obigen Partnerpositionen diskutiert und diese ins Verhältnis zu den übrigen Evaluationsbefunden gesetzt. Da sich die Empfehlungen mehrfach mit jenen in anderen Kapitel überschneiden, beschränken wir uns an dieser Stelle auf eine zusammenfassende Empfehlung zum Kernthema Zusammenarbeit zwischen ST und Partnern.

 Empfehlung C: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, die gemeinsame **Produktentwicklung** nach dem **Vorbild der GToS** in enger Abstimmung mit der Branche weiter zu entwickeln.

 Empfehlung D: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, gemeinsam mit ausgewählten Partnern zu prüfen, wie der **Zugang zu den Personen und zum Wissen von ST** weiter **verbessert** werden kann.

⁷⁶ Empirische Basis: Zahlreiche «Weiter So!», womit die Befragten starke Zustimmung zu den Leistungen von ST ausgedrückt haben. 7 Aussagegruppen zu Eigenständigkeit / Politikunabhängigkeit; 5 Aussagegruppen zu digitale Visionen; Rest zweifach- oder Einzelaussagen.

7 Fokus Digitalisierung

Die digitale Transformation verändert das Umfeld, die Akteure und die Spielregeln auch im touristischen Marketing. Davon betroffen sind alle drei touristischen Kernprozesse Marktinformationsbeschaffung, Nachfragegenerierung und Sales. Bei der Evaluation der Marketing-Aktivitäten von ST wurde deshalb ein spezieller Fokus auf das **Thema Digitalisierung** gelegt.

In diesem Kapitel werden folgende Themenbereiche behandelt:

Abb. 20 Übersicht Themenbereiche Fokus Digitalisierung

Kapitel	Thema
7.1	Impact aktueller Trends der Digitalisierung auf das touristische Marketing
7.2	Internationaler Vergleich des digitalen Tourismusmarketings der Nationalen Tourismusorganisationen
7.3	Analyse der Website myswitzerland.com
7.4	Analyse der Arbeit im Social Media Bereich
7.5	Beurteilung der geplanten Webplattform 2019 von ST
7.6	Zusammenfassende Betrachtung der digitalen Marketingarbeit von ST
7.7	Empfehlungen des Evaluationsteams

Quelle: HES-SO ITO

7.1 Impact aktueller Trends der Digitalisierung auf das touristische Marketing.

Im Kontext der Digitalisierung haben die Websites der DMOs an Relevanz verloren, dies sowohl als Informations- wie auch als Buchungskanal im Vergleich zu global sehr oft besuchten Such-, Bewertungs- und Social Media-Plattformen. Die Kunden beschaffen sich heute mittels Suchmaschinen die gewünschten Informationen über zahlreiche unterschiedliche Kanäle. Dazu stellt Christian Laesser im Kapitel «Marktbearbeitung und Destinationsmarketing» des SECO Grundlagenberichts «Digitalisierung im Schweizer Tourismus» Folgendes fest (Laesser et al 2018):

Datengetriebenes Marketing

«Branchenübergreifend können beim Einsatz der Ressourcen für das digitale Marketing eindeutige Prioritäten identifiziert werden. Die wichtigsten Instrumente sind: **Content-Marketing, Suchmaschinen-Marketing und Social Media Marketing**. Eine Entwicklung, welche alle genannten Instrumente betrifft, ist der **Daten-getriebene Einsatz der Marketingmassnahmen**. Basierend auf Kundendaten wird eine stärkere Personalisierung der Instrumente angestrebt, um damit den Streuverlust in der Reichweite zu verringern.

Narrative in virtuellen Räumen transportieren die Message

Mit den **Social Media** stehen heute gross-skalierte virtuelle Räume zum **Austausch von Informationen und Geschichten** zur Verfügung. Produkte oder noch besser (konkrete) Angebote werden deshalb vermehrt entlang eines unterstützenden Narratives ausgestaltet und auf ein maximales Potential hinsichtlich ihrer **Storyfication** bzw. ihres **User-Generated Content UGC** (was erzählt der Gast, wenn er nach Hause geht; oder über die sozialen Medien?) ausgerichtet. Demzufolge wird die Promotion bzw. **das ‚A‘ aus AIDA zunehmend durch Gäste resp. Gemeinschaften selber generiert** und kann von Destinationen zum Erregen von Aufmerksamkeit genutzt werden. Die Anreicherung der Contents über Augmented (AR) und Virtual Reality (VR) und der Einsatz von Videos werden in diesem Kontext immer wichtiger. Das Primat des Kundenprozesses stellt vermehrt das Produkt und vor allem die damit verbundenen Erfahrungen und Erlebnisse der Gäste in den

Überzeugendes Produkt

*Mittelpunkt. Die **touristische Vermarktung wird insgesamt dynamischer aber auch weniger steuerbar.***

*Steigender Werbedruck (z.B. über Suchmaschinenwerbung, Banner, etc.) ist im Zeitalter des digitalen Marketings kontraproduktiv, der **Fokus muss auf die Verbesserung des Kundenerlebnisses und den Aufbau der Kundenbeziehung** gelegt werden. Wichtig ist also heute nicht, Produkte über (digitale) Vertriebskanäle zu verkaufen, sondern ein Angebot zu unterbreiten, welches den realen Bedürfnissen der Kunden gerecht wird.»*

Fazit: Im digitalen Kontext müssen Marketingstrategien durch einen werteorientierten und ganzheitlichen Ansatz geprägt sein, wobei der Ausgangspunkt der Gast mit seinen Bedürfnissen, Werten, Anforderungen und Wünschen ist. Der Gast und seine Community sind heute der entscheidende Vektor im touristischen Marketing. Promotion durch Anbieter und Destinationen wird vermehrt zur Steuerung der Wahrnehmung bei Gästen und im Fall konkreter Angebote notwendig und sinnvoll.

7.2 Internationaler Vergleich Tourismusmarketing mit Fokus Digitalisierung

7.2.1 Projektdesign und methodischer Ansatz

Die digitale Marketingarbeit von ST wurde aus verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Ansätzen ausgeleuchtet und evaluiert. Die Resultate und Erkenntnisse werden in diesem Kapitel separat diskutiert und in einem Synthesekapitel zusammengefasst:

Triangulation zu Stand und Entwicklung der Digitalisierung bei ST

- **Expertenbefragung:** Es wurde über eine umfassende Expertenbefragung (auf Ebene Schweiz und auch international) die Aussensicht zu den Stärken und Schwächen von ST im (digitalen) Marketing abgeholt, wobei bei den Diskussionen auch auf zukünftige Herausforderungen eingegangen wurde.
- **Vergleichende Analyse:** Eine Benchmarking Analyse erlaubte es, die digitale Reife von ST im internationalen Umfeld objektiv zu evaluieren.
- **Workshop Digitalteam und Dokumentation ST:** Ergänzt wurden diese externen Informationen in einem Workshop mit dem Digitalteam von ST und durch Auswertung ST-interner Dokumente, welche uns eine Innensicht von ST zu Stärken und Schwächen in der Digitalisierung und Einblicke in die digitale Zukunftsvision von ST lieferten.

Die Interviews mit dem Digitalteam von ST wurden im Rahmen des Workshops umgesetzt, elf Gespräche fanden mit Experten und Stakeholdern aus dem Schweizer Tourismus statt, sieben Interviews wurden mit ausländischen Experten geführt. Die Gespräche wurden zwischen Februar und März 2018 persönlich, per Skype oder schriftlich per E-Mail geführt, transkribiert und zusammengefasst

Die Interviewtabelle am Schluss dieses Dokuments gibt Auskunft über die Organisationen der unterschiedlichen Stakeholdergruppen, die Interviewpartner und deren Funktionen, mit denen Expertengespräche geführt wurden. Der Interviewleitfaden ist im Anhang wiedergegeben.

Auf diesem Informationsset aufbauend, konnten Einsichten zur Digitalisierung im Tourismusmarketing von ST auf strategischer und operativer Ebene gewonnen werden, um das digitale Marketing von ST zu evaluieren.

7.2.2 Befunde aus den Interviews

Im Folgenden werden Positionen von ST und den Interviewpartnern wiedergegeben, die den Evaluatoren zur Kenntnis gebracht wurden. Sie bilden eine von verschiedenen Quellen zur Beurteilung des Diskussionsbedarfs in den Kapiteln 7.6 und 7.7. Eine Liste der befragten Personen steht am Schluss dieses Dokuments zur Verfügung. Generell wurde ST in fast allen Gesprächen gute bis sehr gute Kompetenzen im Bereich des digitalen Marketings bescheinigt.

Strategische Digitalisierung

ST hat das Thema Digitalisierung, wie unsere Analysen in den folgenden Kapiteln zeigen werden, schon sehr früh aufgenommen und auch international erfolgreich operativ umgesetzt. Auf *strategischer* Ebene scheint sich das Thema Digitalisierung in der Schweiz im Vergleich zu den deutschsprachigen Nachbarländern aber nicht als das zentrale Thema etabliert zu haben. Dies illustriert die Untersuchung der Jahresberichte der Deutschen Zentrale für Tourismus (Jahresbericht 2017) und der Österreich Werbung (Jahresbericht 2017). Das Thema wird bei der Deutschen Zentrale für Tourismus und Österreich Werbung jeweils bereits im Vorwort thematisiert und in einem späteren Teil vertieft. Aus einer qualitativen Perspektive betrachtet, wird in beiden Jahresberichten die Auffassung vertreten, dass die Tourismusbranche durch die Digitalisierung einem starken Wandel unterlegen sei. Eine starke Gewichtung des *strategischen* Vorgehens in Bezug auf diesen Wandel zeigt sich bei Österreich Werbung in der Erarbeitung einer neuen «Digitalisierungsstrategie für den Tourismus». Die Strategie wurde vergangenen Sommer (2017) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium und der Wirtschaftskammer Österreich festgelegt. Die Ziele umfassen dabei (1) die Gestaltung des digitalen Wandels (2) die Stärkung der Innovationskraft der Betriebe sowie (3) die Schaffung der Kompetenzen und Prozesse für digitale Transformation – hier bestehen Parallelen zu Teilen der Tourismus-Strategie des Bundes in der Schweiz. Hervorzuheben ist, dass der Fokus hierbei nicht nur auf der Rolle von Österreich Werbung als Lead im digitalen Tourismusmarketing liegt, sondern auch die Transformation des *gesamten Ökosystems der Tourismusbranche* umfasst. Die NTO nimmt hierbei eine unterstützende Rolle ein, wobei eine enge Kooperation in der Branche als unerlässlich angesehen wird. Auch die Deutsche Zentrale für Tourismus hat erkannt, dass die Digitalisierung einen Umbruch mit sich bringt, sie hat sich in ihrem Jahresbericht zum Ziel gesetzt, die Digitalisierung aktiv zu nutzen und somit die Pionierrolle in der Branche aufrechtzuerhalten. Dies widerspiegelt sich auch in der Ausrichtung des Marketings auf die digitalen Kanäle. Darüber hinaus wird das *Sammeln von Wissen* sowie die *Wissensvermittlung an die Mitglieder und Partner* als wichtiger Baustein für eine erfolgreiche strategische Digitalisierung angesehen. Im Falle von Frankreich wiederum kann festgestellt werden, dass Atout France in den letzten Jahren vor allem mit dem Relaunch der neuen Website beschäftigt war und die Digitalisierung des Tourismus eher begleitet und beobachtet (z. B. über die Kreation des «*1er Observatoire numérique des destinations françaises*» für 2018) als aktiv mitgestaltet. Hierbei ist aber anzumerken, dass in Frankreich auch andere staatliche Stellen (z. B. die «*Direction Générale des Entreprises*») oder überregionale Initiativen (z. B. MONA - Mission des Offices de Tourisme Nouvelle-Aquitaine) strategische Vorgaben machen resp. konkrete Projekte umsetzen und so die Digitalisierung des Tourismus entscheidend mitgestalten.

Effizienz des Gesamtsystems

Fragen gibt es zur Effizienz des Gesamtsystems. Für ST besteht die Rolle einer NTO darin, dem Kunden qualitativ hochstehenden und umfassenden Content zum Reise- und Kongressland Schweiz in allen Sprachen der Zielmärkte zu vermitteln. Dies da keine der regionalen und lokalen Tourismuswebsites die Sprachvielfalt von ST aufweise und bei kleineren Tourismusorten vielfach auch die Content-Tiefe fehle.

Stakeholder von ST sehen hingegen Optimierungspotential in der Orchestrierung der digitalen Marketingaktivitäten zwischen den Akteuren des Tourismussystems Schweiz. Es geht also um die optimale Betreuung des Kunden entlang des Customer Journey (suchen & inspirieren, entdecken & planen, buchen, erleben, reflektieren) und der Rollenverteilung der Akteure in diesem Zyklus.

Die grossen Partner von ST sind sich bewusst, dass ST viel Awareness in den Märkten generiert, was auch zu hohen Traffic Zahlen auf der Website und den Social Media Plattformen von ST führt. Sie denken aber, dass ST teilweise zu stark in der Informations- und Planungsphase aktiv ist; eine Rolle, die aus Sicht dieser Partner den RTO und DMO zukommt. Eine Klärung respektive Abstimmung des Rollenmodells könnte hier zur Effizienz des Gesamtsystems beitragen, wobei je nach Professionalität der Akteure die Aufgabenteilung differenziert zu sehen wäre.

Koordination der Marketingaktivitäten

Von den touristischen Akteuren in der Schweiz wurde auch eine bessere Informationsvermittlung und Koordination der Marketingaktivitäten gewünscht: NTO, RTO und DMO sollten sich also beispielsweise bei SEM Kampagnen nicht direkt konkurrenzieren und sich so den Klick-Preis für die Keywords auf Google gegenseitig hochschrauben.

Nach Ansicht von ST ist die diesbezügliche die Gefahr vernachlässigbar, da das Volumen auf alle Märkte verteilt viel zu klein sei und ST zudem vor allem generische auf die Schweiz bezogene Keywords pflege und nicht spezifische auf ein bestimmtes Produkt ausgerichtete. Ob die Gefahr einer gegenseitigen Konkurrenz real ist, kann nicht abschliessend beurteilt werden. Die Diskussion zeigt aber, dass im Bereich des digitalen Marketings ein intensiverer Informationsaustausch und die Abstimmung der Aktivitäten zwischen den Partnern helfen könnte, Missverständnisse zu vermeiden und im Idealfall die Effizienz des Systems zu verbessern.

Wissens- und Erfahrungsaustausch zum digitalen Marketing

Verbesserungsbedarf wird ferner beim Austausch von Wissen und Erfahrungen im digitalen Marketing erkannt. Dabei geht es laut den Befragten nicht nur um das Vermitteln von Informationen und Wissen durch ST an die Partner aus den Regionen und Destinationen, sondern auch um den im digitalen Umfeld als zentral betrachteten Erfahrungsaustausch aller Akteure im Sinn von lernenden Organisationen.

7.3 Website myswitzerland.com

7.3.1 Benchmarking von Funktionalitäten und Inhalten

Vorgehen

Beim Benchmarking wurden die Webseiten von 28 NTO anhand von 17 Kriterien analysiert. Die Kriterien fokussieren auf innovative Funktionen und Inhalte. Aspekte wie die Benutzerfreundlichkeit, Transaktionsabwicklung oder die Systemqualität und -verfügbarkeit wurden nicht überprüft.

Zusammenfassende Erkenntnisse

Zusammenfassend kann zur Evaluation der Website von ST festgehalten werden, dass der Internetauftritt in Bezug auf Inhalte und Funktionalitäten zu überzeugen weiss. mySwitzerland.com erfüllt viele der evaluierten Kriterien und schneidet beim Benchmarking mit anderen NTO-Websites fortschrittlich ab.

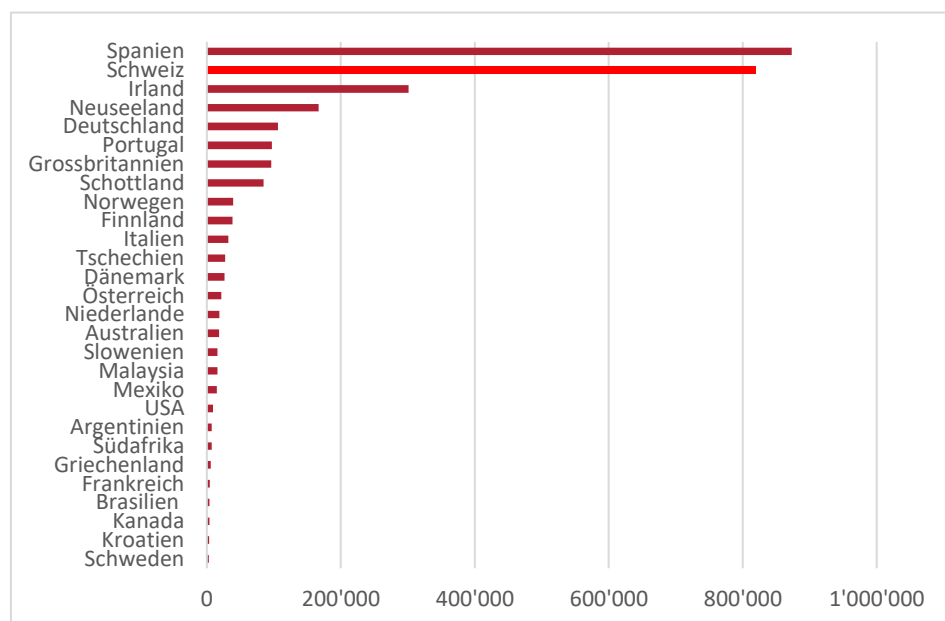
mySwitzerland.com
fortschrittlich

Viele der nicht-erfüllten Kriterien haben sich auch bei der Konkurrenz noch nicht durchgesetzt, womit ST keinen Wettbewerbsnachteil erleidet.

In Bezug auf die Menge verfügbarer Inhalte ist ST sehr breit aufgestellt. Sowohl bei der Anzahl der Sprachversionen als auch bei den von Google indexierten Webseiten liegt ST über dem Durchschnitt. Es ist davon auszugehen, dass der inhaltliche Umfang der Webseite über die Jahre kontinuierlich gewachsen ist und eine Vielzahl der Informationen mittlerweile auf anderen Websites auch existiert. Aus dieser Optik wäre zu prüfen, ob die Website inhaltlich verschlankt werden könnte und der Fokus mehr auf einzigartigen und qualitativ hochwertigen Content gerichtet wird.

Die folgende Abbildung zeigt illustrativ die deutliche Ausprägung bei der Anzahl der indexierten Websites auf.

Abb. 21 Content Audit der Websites der NTOs: Anzahl indexierte Seiten auf Google



Quelle: HES-SO ITO

7.3.2 Sichtbarkeit in Suchmaschinen

Vorgehen

Mittels Tools kann die Sichtbarkeit von Webseiten auf den Ergebnisseiten von Suchmaschinen analysiert werden. Für die vorliegende Analyse wurde primär Sistrix verwendet, zur Verifizierung der Ergebnisse wurde Xovi genutzt⁷⁷. Die Tools simulieren automatisiert Abfragen bei Suchmaschinen mit sehr umfassenden Listen von möglichen Suchbegriffen und erfassen die Ergebnisseiten für weiterführende Statistiken und Analysen. Es werden dabei Abfragen für mindestens 2 Millionen Suchbegriffe durchgeführt und die Suchbegriffe werden an das Suchverhalten des jeweiligen Landes angepasst.

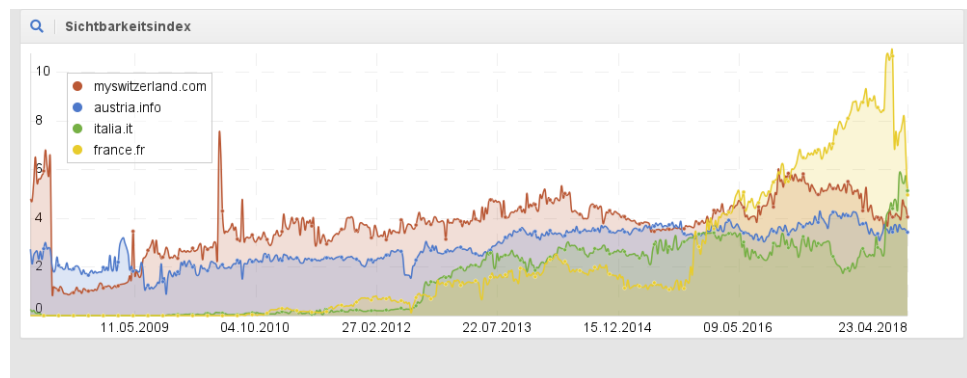
Ergebnisse

Kennzahl
Sichtbarkeit in
Suchmaschinen-
Ergebnissen

Eine Kennzahl ist der Sichtbarkeitsindex, welcher für unterschiedliche Länderdomains von Google (z.B. google.ch oder google.co.uk) berechnet werden kann. Es existiert kein globaler Index, da für jedes Land aufgrund der sprachlichen Unterschiede verschiedene Suchbegriffe analysiert werden.

Die folgenden illustrativen Abbildungen zeigen die Sichtbarkeit von ST bei Google für Suchabfragen auf Desktop und auf Smartphones am Beispiel von Deutschland (d.h. auf google.de).

Abb. 22 Sichtbarkeit von myswitzerland.com bei Google in Deutschland Desktop im Vergleich zu Wettbewerbern



Quelle: HES-SO ITO, eigene Analysen mit Sistrix

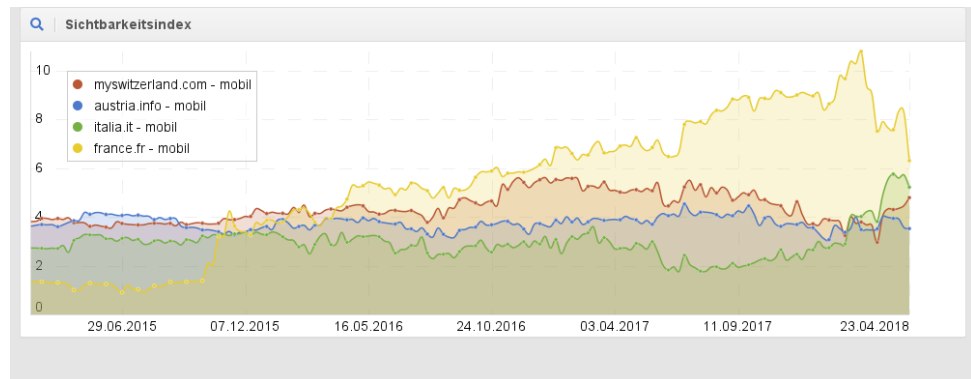
Sichtbarkeit von
mySwitzerland.com

Die Sichtbarkeit von mySwitzerland.com in Deutschland war vor einigen Jahren (2009-2014) besser als die der direkten Konkurrenz. Heute hat die Website keinen klaren Konkurrenzvorteil mehr in diesem Markt.

Frankreich erreicht 2017 mit einem deutlich kleineren Inhalt eine viel bessere Sichtbarkeit, jedoch ist deren Indexwert wieder auf das Niveau von Schweiz Tourismus abgesunken.

⁷⁷ <https://www.sistrix.de> / <https://www.xovi.de>

Abb. 23 Sichtbarkeit von myschweiz.ch auf Google Deutschland Mobil im Vergleich zu Wettbewerbern



Quelle: HES-SO ITO, eigene Analysen mit Sistrix

Die mobile Version der Website von ST hat in etwa die gleiche Sichtbarkeitsperformance auf Google Deutschland wie die Websites von Österreich und Italien. Auch der Index der Website france.fr ist nach einem Ausreisser im Jahr 2017 tendenziell gesunken, womit die analysierten NTO-Websites tendenziell gleichauf sind.

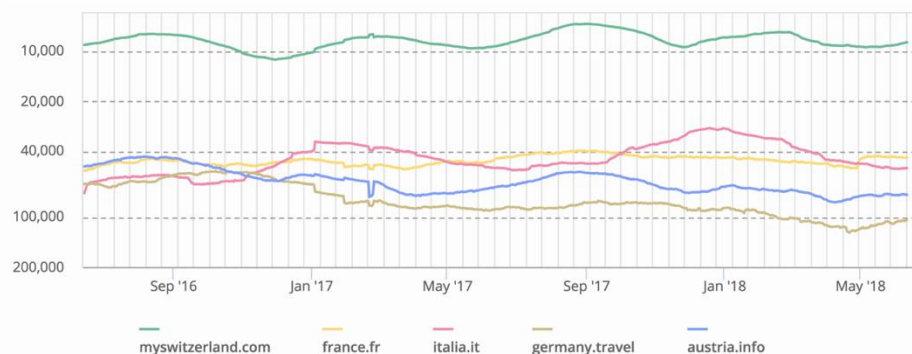
Validierung der Ergebnisse

Diese Werte wurden mit einem weiteren Tool validiert, dabei wurde festgestellt, dass die allgemeinen Tendenzen der Daten bei beiden Tools ähnlich sind. Im Schnitt schneidet ST bei der Verwendung der Daten aus Xovi etwas besser ab.

Traffic

Zur Abschätzung des realen Traffic können ebenfalls Tools herangezogen werden. Ein oft verwendetes Analyseinstrument ist jenes von Alexa⁷⁸, einem Tochterunternehmen von Amazon. Wie beim Sichtbarkeitsindex sind auch die Werte von Alexa nicht fehlerfrei, doch indikative Aussagen zu Status und Entwicklung des Traffics lassen sich ableiten. Im Vergleich zu den Websites der angrenzenden NTOs kann myschweiz.ch mehr Traffic verzeichnen wie folgende Abbildung zeigt.

Abb. 24 Vergleich der Entwicklung des Alexa-Ratings zwischen myschweiz.ch und den Websites von Mitbewerbern



Quelle: HES-SO ITO, Anlansen mit Alexa

⁷⁸ www.alexa.com

Zusammenfassende Erkenntnisse

Durchschnittliche Sichtbarkeit der ST-Website

ST weist im Vergleich zu den NTO-Websites von Österreich, Italien und Frankreich eine durchschnittliche Sichtbarkeit in Suchmaschinen auf. Bei einem Benchmarking mit global führenden Plattformen wie Tripadvisor oder Booking.com kann keine Webseite der nationalen Vermarktungsorganisationen mithalten.

Die Sichtbarkeit hat sich in den letzten drei Jahren auf einem stabilen Niveau eingependelt und die Updates im Algorithmus zur Erstellung der Suchergebnisseiten hatten keine negativen oder positiven Auswirkungen auf die Sichtbarkeit. Daraus lässt sich schliessen, dass Google die Qualität der Website in den letzten Jahren gleich beurteilt und der Domain vertraut.

Der Sichtbarkeitsindex der ST-Website und der Österreich Tourismus Website ist in den letzten drei Jahren vergleichbar. In Bezug auf den Umfang der Inhalte der Webseite ist das erstaunlich, da Österreich Werbung bei Google viel weniger indexierte Seiten hat als ST (ST 810'000 Seiten vs. ÖT 21'000 Seiten). Es ist zu vermuten, dass ST sehr viele Webseiten mit hoch spezifischen Inhalten verwaltet, welche bei der Berechnung des Sichtbarkeitsindex nicht erfasst werden.

Weiter ist in Abhängigkeit der Wichtigkeit spezifischer Quellmärkte zu beurteilen, ob eine Erhöhung der Sichtbarkeit von myschweiz.com im jeweiligen Länderindex anzustreben ist. Potenzial scheint es mitunter bei Suchbegriffen in Englisch zu geben.

Beim generierten Verkehr auf der Website schneidet myschweiz.com hingegen überdurchschnittlich gut ab.

7.4 Social Media

7.4.1 Breite der Nutzung der Sozialen Medien

Bei der Untersuchung und Beurteilung des Einsatzes von sozialen Medien liegt der Fokus hauptsächlich auf den vier Netzwerken: Facebook, Twitter, Instagram und YouTube.

NTOs verfolgen das Ziel, potentielle Kunden aus verschiedenen Ländern weltweit anzusprechen und zum Reisen zu motivieren. Hinsichtlich der Digitalisierung im Tourismusmarketing bedeutet dies, dass einer NTO die Möglichkeit zur Verfügung steht, mehrere Facebook-Seiten, Twitter und Instagram Profile sowie YouTube-Kontos in unterschiedlichen Sprachen und mit angepassten Inhalten einzusetzen. Es ist daher wichtig, zunächst einen Überblick über das Vorgehen der NTOs bezüglich der Verwendung von mehreren Seiten/Profilen/Accounts zu schaffen.

Bei Facebook wird gemäss Hutter Consult GmbH (2014) bezüglich der Verwendung von mehreren Seiten/Profilen/Accounts zwischen drei möglichen Strategien unterschieden.

- Existiert nur eine Seite für alle Zielländer sowie es zum Beispiel bei Italiens, Portugals und Neuseelands NTO der Fall ist, spricht man von einer **Single Page Strategie**.
- Bei der **Multi Page Strategie** hingegen werden für bestimmte Zielländer unterschiedliche und voneinander unabhängige Hauptseiten verwendet. Diese Strategie wird zum Beispiel von Tourism Australia verfolgt. Dementsprechend existiert neben einer internationalen Seite jeweils eine weitere Hauptseite für Hong Kong, Südkorea und Japan. Auch Visit Finland verfolgt diese Strategie und verwaltet neben einer internationalen Seite eine weitere Hauptseite für Japan und Russland.
- Schliesslich macht die Mehrheit der NTOs, so auch **Schweiz Tourismus**, Gebrauch von den sogenannten **Global Pages**. Bei diesem Prinzip sind einer Hauptseite mehrere Subpages für unterschiedliche Länder beziehungsweise Regionen untergeordnet. Ein grosser Vorteil dabei ist, dass die Besucher je nach Zugriffsort automatisch auf die entsprechenden Länderseiten weitergeleitet werden. Ausserdem wird auf jeder Subpage die kumulierte Anzahl von Fans angezeigt.

Eine Übersicht über die Anzahl von Seiten/Profilen/Accounts, die von den verschiedenen NTOs im digitalen Tourismusmarketing eingesetzt werden, bietet Abbildung 25. Im Allgemeinen sind erste Unterschiede bezüglich des Einsatzes von mehreren Seiten/Profilen/Accounts zwischen den verschiedenen sozialen Netzwerken festzustellen.

Bei Facebook und Twitter werden mehrheitlich mehrere Seiten eingesetzt, bei Instagram und YouTube hingegen macht mehr als die Hälfte der NTOs nur von einem Profil/Account Nutzen. Vergleicht man in einem weiteren Schritt die Anzahl innerhalb desselben sozialen Netzwerkes, liegt Schweiz Tourismus mit dem Einsatz von 25 verschiedenen Facebook-Seiten an vierter Stelle. Spaniens NTO besitzt mit einer Anzahl von 31 die meisten Seiten. Auch bei Twitter lässt sich Schweiz Tourismus mit 10 Profilen in der oberen Hälfte einordnen.

ST verfolgt eine Global Page Strategie auf Social Media

Abb. 25 Anzahl Seiten/Profile/Accounts in den sozialen Netzwerken

Land	Facebook Seiten	Twitter Profile	Instagram Profile	YouTube Konten
Schweiz	25	10	2	1
Deutschland	19	6	1	1
Frankreich	26	21	2	1
Österreich	21	6	1	3
Italien	1	1	1	1
Grossbritannien	15	8	11	1
Portugal	1	1	1	1
Dänemark	4	1	1	1
Neuseeland	1	2	1	1
USA	14	9	8	7
Spanien	31	17	1	1
Griechenland	7	1	1	1
Norwegen	12	12	6	5
Malaysia	28	1	1	1
Australien	4	3	2	1
Südafrika	18	10	9	5
Brasilien	1	1	1	1
Mexiko	4	3	1	1
Kroatien	15	1	1	1
Schweden	12	4	6	1
Kanada	8	4	1	4
Schottland	5	1	1	1
Irland	14	14	5	5
Niederlande	6	5	1	1
Argentinien	1	1	1	1
Finnland	3	2	2	1
Tschechien	18	1	1	1
Slowenien	1	1	1	1

Quelle: HES-SO ITO, eigene Darstellung

7.4.2 Qualität und Professionalität der Nutzung der sozialen Netzwerke

Methodische Vorgehensweise

Bietet die Anzahl von Seiten / Profilen / Accounts einen ersten Anhaltspunkt bezüglich der Breite des Einsatzes von sozialen Medien im digitalen Tourismusmarketing, wird im Folgenden die Qualität und Professionalität der Nutzung der verschiedenen Netzwerke ermittelt.

Einschätzungen bezüglich der Qualität sowie Professionalität der Nutzung der sozialen Medien werden mit Hilfe des online Tools Fanpage Karma gemacht. Das Tool ermöglicht eine quantitative Analyse von sozialen Medien indem verschiedene KPIs über eine bestimmte Zeitperiode automatisch berechnet werden.

Methodisch wurde dabei wie folgt verfahren: Zur Ermittlung der sozialen Medien wurden zunächst die Verlinkungen zu Facebook, Twitter, Instagram und YouTube auf den verschiedenen Länder- und Sprachversionen der jeweiligen NTO-Websites durchgegangen. Bei Unklarheiten wurden zusätzlich die entsprechenden Jahresberichte auf Angaben bezüglich des Einsatzes von sozialen Medien untersucht. Auf dieser Basis wurden die identifizierten Accounts in einem weiteren Schritt zu Fanpage Karma hinzugefügt, wo die entsprechenden KPIs automatisch berechnet wurden. Es wurden dabei zwei unterschiedliche Zeitperioden definiert. Einerseits wurde eine längere Beobachtungsperiode über 11 Monate (01.03.2017 – 31.01.2018) ausgewählt. Dies hat zum Vorteil, dass gewisse KPIs, wie zum Beispiel das Engagement, über eine längere Periode betrachtet robustere Werte erzielen. Der Nachteil ist jedoch, dass bei einem längeren Beobachtungszeitraum die Wahrscheinlichkeit grösser ist, dass auch vermehrt Werte fehlen. Daher wurde

andererseits eine zweite, kürzere Zeitperiode von 28 Tagen⁷⁹ ausgewählt (23.01.18 – 19.02.2018). Die gemessenen Werte aller einzelnen Seiten/Profile/Accounts wurden schliesslich als Excel-Dateien exportiert und auf NTO-Basis aggregiert. Es wurden dabei die folgenden Aggregationen verwendet:

- Für die Anzahl Fans (Facebook) und Follower (Twitter und Instagram) wurden die Werte summiert.
- Für das durchschnittliche wöchentliche Wachstum (Facebook, Twitter) sowie die Wachstumsrate (Instagram) wurde das geometrische Mittelwert berechnet.
- Für den Page/Profile Performance Index (Facebook, Twitter, Instagram) sowie das Engagement (Facebook, Twitter, Instagram) wurde das arithmetische Mittel verwendet.

Ein Kritikpunkt an Fanpage Karma ist, dass die Anzahl Fans/Follower/Subscriber erst ab dem Zeitpunkt in den Daten gespeichert wird, nachdem die Seiten/Profile/Accounts zur Beobachtung registriert wurden. Dies bedeutet, dass die Werte für die Anzahl von Fans/Follower/Subscriber sowie die KPIs, die basierend auf dieser Anzahl berechnet werden, für Zeitpunkte vor der definierten Beobachtungsperiode durch Fanpage Karma nicht vorhanden sind. Das Vorliegen einer grossen Anzahl von fehlenden Werten, die einen Einfluss auf die Resultate der entsprechenden NTO haben könnten, wird dementsprechend erwähnt und markiert.

Zusammenfassende Erkenntnisse

Kritische Masse an Fans oder Followern gut

Damit Social Media Plattformen erfolgreich für das digitale Marketing genutzt werden können, ist die Akquisition einer kritischen Menge interessierter Fans oder Followern unabdingbar. Der Vergleich mit anderen NTOs zeigt, dass ST in diesem Bereich mit der Konkurrenz mithalten und sich die Marke «Schweiz Tourismus» auf allen drei Plattformen – Facebook, Twitter und Instagram – über eine zahlreiche Gefolgschaft erfreuen kann.

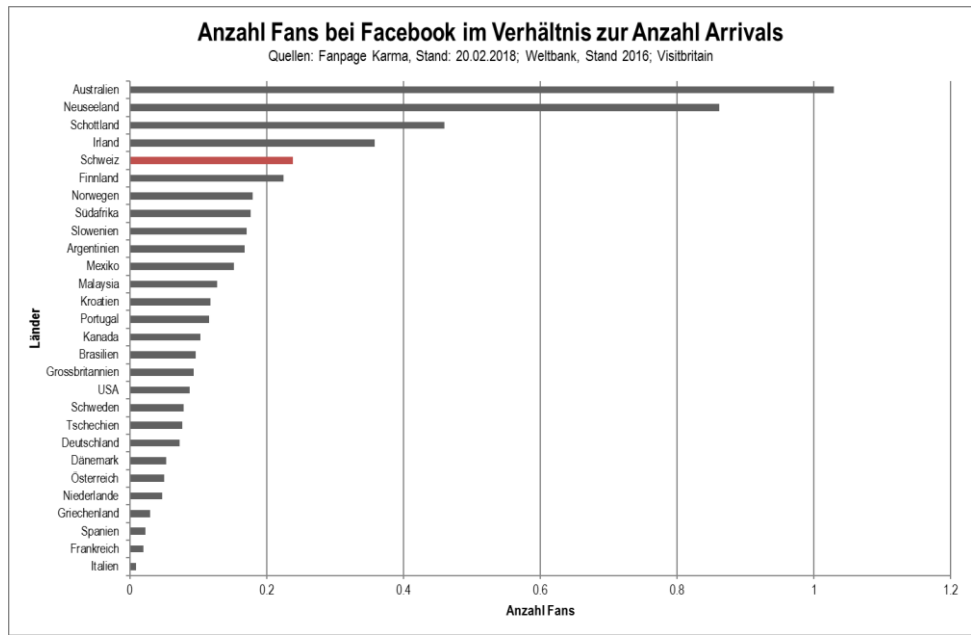
Engagement-Werte noch ungenügend

Bei den Engagement-Werten kann ST beim Benchmarking mit anderen NTOs weniger überzeugen. Im Vergleich zu 29 NTOs liegt ST beim Engagement auf Facebook, Twitter und Instagram im hinteren Drittel. Damit ST die Potenziale im Social Media Marketing ausschöpfen kann, muss ein höheres Engagement mit den Interessierten angestrebt werden. Die Interaktionstreiber sind zu identifizieren und deren konsequente Verwendung ist notwendig.

Die beiden folgenden illustrativen Abbildungen zeigen die Ergebnisse am Fallbeispiel Facebook, wobei die Ergebnisse für Twitter und Instagram ein ähnliches Bild zeigen.

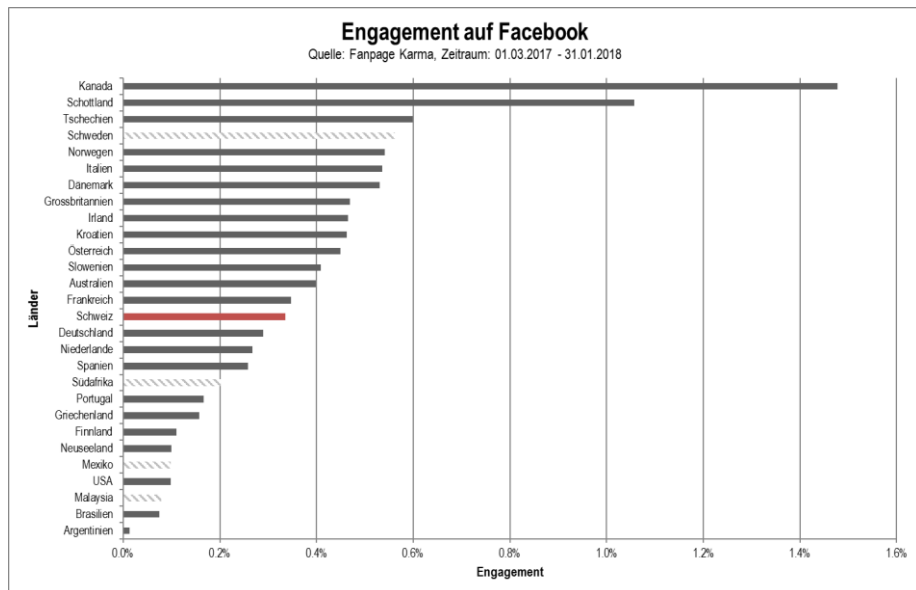
⁷⁹ Der Zeitraum von 28 Tagen wird von Fanpage Karma vorgegeben.

Abb. 26 Anzahl Fans auf Facebook im Verhältnis zur Anzahl Arrivals



Quelle: HES-SO ITO, eigene Darstellung

Abb. 27 Engagement auf Facebook



Quelle: HES-SO ITO, eigene Darstellung

7.5 Die Webplattform 2019 von ST

Hintergrund zu mySwitzerland.com

Gemäss internen Dokumenten von ST⁸⁰, welche die Basis für dieses Kapitel bilden, war die ursprüngliche Idee der Webplattform von ST die CMS-Plattform ‚Gadmin‘ sowohl als Basis für mySwitzerland.com als auch für die Entwicklung der Partner-Sites zu verwenden. Hintergrund dabei war, dass als Nebenprodukt der mySwitzerland.com-Entwicklung für touristische Partner in der Schweiz eine einfache und günstige Lösung zur Erstellung von Websites angeboten werden sollte, welche automatisch von Entwicklungen von mySwitzerland.com profitiert.

Die CMS-Plattform ‚Gadmin‘ ist seit 2001 für myswitzerland.com und ab 2002 für zahlreiche Partner-Sites im Einsatz. Der letzte Master-Release (Gadmin v4) wurde 2007 in Betrieb genommen. Für 2014 war ein neuer Master-Release v5 der CMS-Plattform ‚Gadmin‘ eingeplant. Die Ausgangslage für dieses Projekt gestaltete sich aus Sicht von ST aber schwierig, weil sehr viele Anwender (60 Partner, 130 Websites) diese Plattform nutzen und Updates aufgrund der vielseitigen Einbindungen und Abhängigkeiten sowie Individualisierung der Partner-Sites nur sehr schwierig möglich sind. Der Master-Release v5 konnte nicht umgesetzt werden.

Dies auch aufgrund der Tatsache, dass die technische Grundlage der aktuellen ST Plattform (ColdFusion) in die Jahre gekommen und der Rückstand in Bezug auf die technologische Entwicklung in der Zwischenzeit so gross geworden ist, dass das CMS-System in der Administration nicht mehr konkurrenzfähig ist. Der Ausbau der heutigen Plattform im Vergleich zu einem Neuaufbau lohnte sich deshalb für ST nicht mehr. Anstelle dessen wurden verschiedene Varianten zur Entflechtung der Plattform geprüft und schlussendlich entschieden, den Webauftritt mySwitzerland.com auf Basis der Web-Strategie und der Segmentierung komplett neu zu konzipieren und realisieren. Im Rahmen dieses Neuaufbaus wird eine neue CMS-Plattform für die Webauftritte von Schweiz Tourismus, auf Basis einer Standard-CMS-Lösung, eingesetzt. Das Projekt wird in zwei Teilprojekte P1 (Design, Konzeption, Frontend-Umsetzung) und P2 (Backend / Technische Umsetzung) aufgeteilt.

Angestrebte Ziele der neuen Webplattform

Im Folgenden soll die neue Plattform aufgrund der von ST zur Verfügung gestellten Informationen und Diskussionen als auch der Feedbacks aus den Interviews beurteilt werden. Gemäss Mittelfristplanung von ST hat die Webplattform folgende strategische Ausrichtung:

Viel und relevanter
Content erzeugt
Frequenz

«mySwitzerland ist die kompletteste Informationsplattform des Reise- und Kongresslandes Schweiz mit hoher Informationsdichte und -relevanz (Trusted Content). ST steigert die Investitionen in den touristischen Content und dessen Visualisierung über die kommenden Jahre kontinuierlich und deutlich. Durch diese hohe inhaltliche Substanz und den engen Online-Dialog mit den Gästen verstärkt ST die positive Berichterstattung der Gäste im Bereich Social Media und gewinnt Online-Frequenzen.»

Die Plattform ist Teil des Digital Management. Dieses umfasst sämtliche Massnahmen der digitalen Kommunikation; im Wesentlichen den Webauftritt mySwitzerland, die Suchmaschinenoptimierung (SEO), das Suchmaschinenmarketing (SEM), Online-Kampagnen (Banner, AdWords und Video Ads), die mobile

⁸⁰ i) Website Strategie. Grundlagen zur Finalisierung der Website Strategie 2014+ mySwitzerland.com. Markus Dittli, 08.04.2014.

ii) Website Strategie: CMS-Plattform MySwitzerland.com. Markus Dittli, 18.11.2014

iii) Projektauftrag. Markus Dittli (der Projektauftrag bildet den Stand vom 08.02.2016 ab. An diesem Datum wurde das Projekt durch die GL von ST gemäss diesem Projektauftrag freigegeben.)

Informationsvermittlung (Apps), das Social Media Marketing und eCRM (eNewsletter). ST arbeitet mit vier Instrumentenebenen: Promotion, eMarketing, Medien und das Key Account Management der Absatzpartner. ST bezeichnet dies als den Marketing-Vierradantrieb. Die wichtigen im Projektauftrag formulierten Ziele werden in folgender Tabelle aufgelistet und diskutiert:

Projektziele
zur neuen
Webplattform
2019

Abb. 28 Zielsystem Projekt mySwitzerland.com 2019

Ziel 1	<p>Content: Der neue Webauftritt berücksichtigt im Bereich Content (und somit Informationsarchitektur, Suche, Seitendarstellung, Inhalte, etc.) die neue Web-Strategie sowie die neue Produkt-Segmentierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhalte sind für den Gast zielgerecht aufbereitet und ermöglichen die Inspiration, als auch die Planung einer Reise. ▪ Von Gästen geteilte Inhalte werden konsequent in die Abbildung der eigenen Dream & Plan Inhalte integriert. ▪ Die Informationsarchitektur wird mit externen Benutzerreviews, evtl. unterstützt durch eine Usability-Agentur, überprüft
Ziel 2	<p>Responsiveness: Die Website wird für mobile Geräte wie Smartphones, aber auch für Tablets und Desktop ausgelegt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei Benutzung der Website mit unterschiedlichen Geräten wird eine optimierte Seite dargestellt. Der Benutzer stellt nicht fest, dass eine spezifische mobile Site verwendet wird (responsive Design) ▪ Die Präsentation auf Desktop und Tablets nutzt die besseren Platzverhältnisse für zusätzliche Services.
Ziel 3	<p>SEO: Die Website ist hochgradig optimiert für Suchmaschinen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Website-Performance gemäss Google Pagespeed Insight ist mindestens gleichwertig oder höher als die Werte aus dem vorherigen Jahr ▪ Der SEO-Verlinkungsanteil gemäss Google Analytics ist mindestens gleichwertig oder höher als die Werte aus dem vorherigen Jahr ▪ Die Inhalte sind mit semantischen Metadaten versehen
Ziel 4	<p>Bedienung CMS: Das neue CMS-System ermöglicht eine einfache Einarbeitung für interne und externe Mitarbeiter (z. B. Übersetzer), insgesamt eine erhöhte Effizienzsteigerung, grösserer Komfort und Bedienungssicherheit.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Mitarbeitenden des Web-Teams sind frühzeitig in die Evaluation involviert und können ihre Anforderungen / Bedürfnisse für die neue Lösung einbringen. ▪ Die Verbesserung gegenüber dem heutigen CMS Systems werden mithilfe von Fragebogen überprüft.
Ziel 5	<p>Migration: Vorhandene Planungs- und Detailinhalte des bestehenden Webauftritts müssen wo technisch möglich automatisiert migriert werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Aufwand um die über 16'000 Inhaltsseiten in insgesamt 16 Sprachen und sämtliche Medien (Bilder, Videos) manuell zu übernehmen ist zu gross und fehleranfällig. Vorhandene Inhalte müssen möglichst deshalb automatisiert (oder mindestens halbautomatisch) migriert werden können.
Ziel 6	<p>Barrierefreier Zugang zu den Inhalten und hohe User Experience</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Webinhalte von ST werden barrierefrei und nach WCAG Standards (AA-Level) aufbereitet sein. ▪ Benutzung der Website ohne eine Maus ▪ Benutzung der Website für sehbehinderte

Quelle: Schweiz Tourismus

Richtiger Schritt gerade noch zur rechten Zeit

Zusammenfassende Ergebnisse

Mit der neuen Website werden die richtigen Schritte für eine zukunftsgerichtete Webplattform gelegt. Aus technologischer Sicht, war es höchste Zeit, diese Entwicklung einzuleiten.

Für die Partner aus der Branche war die aktuelle Website gut und effizient, aber zu wenig agil in der Entwicklung. Mit der Website 2019 schafft ST die Basis für eine agile und innovative Weiterentwicklung der Webplattform.

Der Fokus auf qualitativ hochstehende visuelle Kommunikation und die Integration der virtuellen Realität einerseits und die konsequente Umsetzung der Plattform im responsive Design wird die Website auch aus Kundensicht wieder an die Spitze bringen.

Was im Projekt unseres Erachtens noch zu wenig im Fokus steht, ist die strategische Einbettung. Die Webplattform wird als eines der Instrumente des eMarketing dargestellt, welches wiederum Teil des Marketing-Vierradantriebs ist. Das Projektteam scheint dabei durch die zahlreichen technischen Vorgaben und vor allem auch durch die Migration des riesigen Contents aus bestehendem CMS-System absorbiert zu sein. Eine direkte Koordination mit den Partnern von ST scheint aufgrund der Rückmeldungen in unseren Gesprächen nicht stattgefunden zu haben, eine solche wäre mit sehr hohem Aufwand verbunden gewesen. ST hat aber im Vorfeld des Projektes eine vertiefte Lageanalyse vorgenommen, welche die Situation der touristischen und strategischen Partner einbezieht und die in der Konzeption des Relaunchs Berücksichtigung fand.

Hervorzuheben sind aus unserer Sicht folgende positiven Aspekte:

- Zusammenarbeit mit renommierter Agentur für Systemauswahl
- Ablösung von Eigenentwicklung (Gadmin) durch Standard-Software von einem erfahrenen Anbieter
- Multi-Channel Distribution der Inhalte (einmal erfassen und mehrmals verwenden)
- Einbau neuer Darstellungsmöglichkeiten; vor allem Virtual Reality

7.6 Zusammenfassenden Betrachtung zur digitalen Marketingarbeit von ST

Gute digitale Kompetenz

Unsere Auswertungen zeigen, dass ST generell gute bis sehr gute Kompetenzen und Tätigkeiten im Bereich des digitalen Marketings bescheinigt werden können. Auch im Vergleich mit anderen NTOs macht ST eine insgesamt solide digitale Marketingarbeit.

Es darf hier aber die Frage gestellt werden, ob der Bezugsrahmen NTO der richtige ist und ob nicht die eigentliche Konkurrenz bei den globalen Playern liegt (GAFAM, OTA, Airbnb, Tripadvisor etc.), welche zusehends die traditionellen Rollen und Aufgaben der Tourismusorganisationen in Frage stellen.

Effizienz des Gesamtsystems und Innovationsfähigkeit sind ebenso wichtig

Offene Fragen und Optimierungspotential gibt es deshalb aus unserer Sicht bei der Effizienz des Gesamtsystems (Orchestrierung der digitalen Marketingaktivitäten bei ST und zwischen ST und den Akteuren) und bei der Innovationsfähigkeit in der Marktbearbeitung und der Angebotsentwicklung.

Wir sprechen hier explizit das Tourismussystem Schweiz an, da angesichts der globalen Marktdynamik der alleinige Fokus auf einzelne Akteure (z. B. ST) nicht mehr genügt. Es braucht eine holistische Sicht. Zentrale Erkenntnisse unserer Analyse und mögliche Handlungsempfehlungen sollen im Folgenden in Form von 4 Thesen nochmals synthetisiert werden:

These 1: Mehr Governance und Orientierung in einer globalisierten und digitalisierten Tourismuswelt

Die Qualität der digitalen Marketingarbeit von ST ist grundsätzlich sehr gut, doch eine eigentliche digitale Marketingstrategie ist nicht explizit formuliert und kommuniziert, was von vielen Partnern als klares Manko wahrgenommen wird.

In einer Zeit der digitalen Transformation und des Aufstiegs der digitalen Plattformökonomie ist es zentral, über eine Vision zu verfügen, welche sich in agiler Weise den Marktentwicklungen anpasst.

Strategie formulieren

Die Entwicklung einer expliziten Digitalstrategie für ST, welche die zentralen Trends in der digitalen Marktbearbeitung (Data-driven Marketing, Big Data und digitale Marketing Technologien, UGC und Communities, etc.) aufnimmt, würde auch die Umsetzung des heute zentralen «Digital First»-Ansatzes unterstützen, die den Kunden während des ganzen Customer Journey ins Zentrum setzt und mit Services unterstützt. Dazu gehören würden entsprechend auch eine Optimierung der Informationsvermittlung und des Wissensaustauschs aller relevanten Akteure im Schweizer Tourismussystems und die Abstimmung und Koordination der Marketingaktivitäten. Wichtig ist hier u.a. auch die Diskussion der Abgrenzungen im Bereich des (digitalen) Customer Journeys, des Suchmaschinenmarketings und auch der Kanalisierung des Website Traffics.

These 2: Agile Netzwerke und kooperative Innovationsmechanismen statt Hierarchien und Strukturen

Digitalisierung ist lediglich ein Instrument und ermöglicht Veränderungen und Innovationen im Bereich des Marketings, bei Prozessen oder Geschäftsmodellen. Kern der digitalen Transformation ist jedoch der kulturelle Wandel in der zunehmend vernetzten virtuellen (Tourismus) Welt: Kooperationen und Netzwerke von Organisationen und Firmen sowie Kunden und ihren Communities lösen Hierarchien ab. Das erfordert neue Strategien der Betriebe und Tourismusorganisationen auf allen Ebenen und auch neue Zusammenarbeitsformen und -kulturen.

Mit der klassischen „Digitalisierung“ erfüllt ST die Erwartungen des Gastes von heute, schafft aber keine Wettbewerbsvorteile. Eine engere, agilere und innovativere Zusammenarbeit zwischen den Destinationen und Partnern von ST (beispielsweise auf dem Gebiet der Entwicklung von digitalen Lösungen) wäre hier ein spannender Ansatz. Gefragt sind also mehr Kooperation, Koordination und Dialog zwischen Akteuren und gleichzeitig mehr Leadership von ST, als Schwergewicht unter den touristischen KMUs.

Kollaborative Produktion

Kooperationen sind in verschiedenen Bereichen möglich: Beim Datenmanagement oder auch bei Content-Produktion und -Distribution, da DMOs und NTO als «Media Companies» und «Trust Centers» mit vertrauenswürdigen Inhalten im Zeitalter von Fake News und Fake Likes eine wichtige Rolle spielen können. Dabei ist die Content Distribution auf möglichst viele «Partner-Websites» mit einem Open Data Ansatz anzustreben, was aber die Abstimmung der Content-Strategie mit RTO und DMO sowie Key-Partnern und den Aufbau von effizienten Distributionsmechanismen bedingt.

Die Innovationszyklen werden kürzer und neue Akteure betreten dominant die Branche (z.B. Airbnb). Zusammenarbeit der Akteure wird eine zentrale Option, sodass sich kleinstrukturierte Unternehmen durch Kooperation im Wettbewerb besser behaupten können. Wichtig scheint uns aber die Entwicklung einer systematischeren und strukturierten Kooperations-, Koordinations- und Austauschkultur, welche auf Arbeits-, Lern und Innovationsnetzwerken basiert. ST müsste hier eine zentrale Rolle übernehmen und der Orientierungslosigkeit der kleinen und mittleren DMOs entgegenwirken.

These 3: Der Kunde war König, heute ist er zudem aktiver Teilnehmer im Tourismus-Marketingsystem

In einer Zeit des Informations- und Produktüberflusses werden die realen Wünsche und Bedürfnisse des Gastes zum bestimmenden Element der Angebotsentwicklung: Alles orientiert sich an seinen Erlebnissen. Man plant in „Customer Journeys“, also den Zyklus, den der Gast von der Information über die Buchung bis zum tatsächlichen Erleben der Reise macht. Heute wünscht sich der Gast mehr Partizipation und Kommunikation auf Augenhöhe und ist zum zentralen Vektor und Partner im Tourismusmarketing geworden.

Kunde als Teil des Marketingsystems

Die personalisierte Kommunikation (bspw. über Newsletter) bzw. Interaktion mit den Gästen resp. Konsumenten-Netzwerken (Peer-to-Peer-Kommunikation, Bezugsgruppe) in einer Multikanal-Welt ist wahrscheinlich wichtiger als die blosser Sichtbarkeit auf Suchmaschinen (SEO/SEM), Websites (Banner) oder über bezahlte Kampagnen auf den Social Media.

Die Aktivierung der «Fan-Basis» ist deshalb heute eine zentrale Strategie im Tourismusmarketing und es ist heute wichtiger, die Gäste zu motivieren, Geschichten und Bilder auf ihren eigenen sozialen Netzwerken zu teilen als selber im Zentrum zu stehen. ST versucht diese Entwicklung aufzunehmen und wird mit der neuen Website die Strategie «User First» umsetzen. Dies ist u. E. ein wichtiger und richtiger Schritt. Die Nutzung der Social Media muss aber noch strategischer ausgerichtet und mit mehr Ressourcen ausgestattet werden.

These 4: Daten und Wissen als neuer Key Asset zur Entwicklung von Angeboten und die digitale Marktbearbeitung

In einer digitalen Welt können Daten systematisch gesammelt und ausgewertet werden: Statt blossem Bauchgefühl stehen Daten als Entscheidungsgrundlage (in Echtzeit) zur Verfügung.

Auch der Tourismus wird zunehmend eine wissens- und datenintensive Branche. Die Tourismusorganisation 4.0 (auf allen Ebenen) muss kundenorientierter arbeiten. Dazu muss man den Gast besser kennen. Die Erschliessung und Nutzung von Daten sind der Schlüssel für das Tourist Office bzw. die Destination der Zukunft. Der Charakter der Dienstleistung wird individueller, komplexer und wesentlich informationsintensiver als bisher.

Datengetriebenes Marketing


In den Bereichen Direktmarketing / eCRM und Big Data / Kundenprofilierung ist noch ein Verbesserungspotential bei ST (und auch den meisten anderen Akteuren im Schweizer Tourismus) vorhanden. Viele Partner sehen hier trotz erster Initiativen bei ST verpasste Chancen während internationale Experten vor allem unterstrichen haben, dass in der Zukunft die (digitale) Marktbearbeitung datengetrieben sein wird. Die Auswertung grosser Datenmengen (Big Data) und der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) könnte im Idealfall eine hochauflösende Echtzeitprofilierung von Kundengruppen und sogar die Kommunikation von individualisierten Informationen und Angeboten ermöglichen.


Diese Möglichkeiten werden aber durch die Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO), welche in der EU am 25. Mai 2018 in Kraft getreten ist, stark eingeschränkt respektive erschwert. Gemäss Liebrich und Stämpfli im Kapitel «Daten und Statistiken im Tourismus» des SECO Grundlagenberichts «Digitalisierung im Schweizer Tourismus» (Laesser et al. 2018) betrifft sie in groben Zügen alle Schweizer Unternehmen, die in der EU mit einem Standort vertreten sind, dort ihre Daten speichern oder mit Kunden aus der EU Geschäfte machen. Bei Zuwiderhandlungen drohen hohe Geldstrafen. Der Bund überarbeitet gemäss diesen Autoren derzeit das Bundesgesetz über den Datenschutz. Datenaustausch- und -auswertung sowie die Anforderungen an die Speicherung personenbezogener Daten werden durch die Gesetzgebung eindeutig komplexer.


Fazit: Globale Gatekeeper (Google, Facebook, Booking.com, Amazon) verfügen über Kundendaten und können diese zur Steigerung der Kundenorientierung (beispielsweise zur Personalisierung von Angeboten) nutzen. Nützliche Gästedaten können auch von Akteuren im Schweizer Tourismus vor und während dem Aufenthalt gesammelt werden (siehe Inside Laax-App). Die systematische Auswertung von Kundendaten unter Berücksichtigung der DSGVO Vorgaben (d. h. Analyse von Kundensegmenten mittels Mustererkennung beim Nutzungsverhalten auf der Webseite) auf allen Ebenen und Sektoren müsste deshalb von den Akteuren im Schweizer Tourismus intensiviert werden - ST könnte hier eine zentrale Koordinationsrolle spielen. Erkenntnisse zu solchen Markttrends müssten mit und von Partnern geteilt und skalierbare Lösungen (beispielsweise über einen gemeinsamen Wissenspool) entwickelt werden.

7.7 Empfehlungen des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam hat die obigen Befunde diskutiert, diese ins Verhältnis zu den übrigen Evaluationsbefunden gesetzt und daraus die folgenden Empfehlungen abgeleitet.

 Empfehlung E: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus zu prüfen, wie mit der Branche ein strukturierter **Digitalisierungsdialog** zur Bestimmung von Rollen und Zuständigkeiten im digitalen Marketing noch besser ermöglicht werden kann und in welcher Form allenfalls eine **Dokumentation der Ziele und Initiativen im Digitalen Bereich von ST** den Partnern zur Abstimmung ihrer Aktivitäten mit denjenigen von ST dient.

 Empfehlung F: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus zu prüfen, ob und wie der **Marketing-Mix (4WD)** künftig unabhängig von der Art der Datenverarbeitung⁸¹ definiert werden könnte. Bezüglich Planung und Messung der Leistung der 4WD-Instrumente schlagen wir vor, zu prüfen, wie die **strategischen Kennzahlen des Wirkungsmodells und die eher technisch-operativen KPI** durch Messwerte ergänzt werden können, die den erzeugten Partnernutzen verstärkt in den Vordergrund stellen.

 Empfehlung G: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus mit der Branche die Diskussion über die künftigen **Rollen im Customer-Journey** von ST und der RTO/DMO zu führen. Dies insbesondere auch im Hinblick auf den Bedarf an der **Tiefe und Breite des Contents** und der notwendigen Funktionalitäten auf myswitzerland.com.

⁸¹ analog oder digital

8 Beitrag von ST zur Tourismusstrategie des Bundes

8.1 Methodik

Als Teil der ST-Evaluation ist die Frage zu beantworten, welchen **Beitrag Schweiz Tourismus zur Erreichung der Tourismusstrategie des Bundes** (TSB) leistet. Die Beantwortung dieser Frage haben wir nach drei Kriteriengruppen gegliedert: Erstens zeigen wir auf, was ST zur Realisierung der vier Haupt- und Unterziele der TSB beiträgt, zweitens beleuchten wir den Beitrag von ST zu Kernthemen der TSB und drittens vergleichen wir die in der TSB gestellten Anforderungen an ST mit den Erkenntnissen unserer Analyse.

8.2 ST-Beitrag zu den Zielen der TSB

8.2.1 Ziel 1: Rahmenbedingungen verbessern

Unterziele

1.1 Koordination und Kooperation

1.2 Tourismusfreundliches Regulierungsumfeld

Schweiz Tourismus ist eine offene Marketingorganisation, die mit ihren Aktivitäten nicht nur eigene Ziele verfolgt, sondern auch Ziele Dritter. Sie ist weitgehend als Plattform konzipiert, über welche die Tourismusbranche wesentliche Teile der internationalen Marketinganstrengungen abwickelt. Insofern leistet Schweiz Tourismus nicht nur einen wesentlichen, sondern einen entscheidenden Beitrag im Bereich Koordination und Kooperation im Sinne der Tourismusstrategie des Bundes. Beispiel einer solch koordinierenden Leistung auf Bundesebene ist die Beschleunigung der Visa-Prozesse für Touristen bei den Schweizer Botschaften, die ST in Zusammenarbeit mit dem EDA und den Botschaften vor Ort erwirken konnte.

Vor diesem Hintergrund ist auch der von den Partnern artikulierte und von den Evaluatoren festgestellte starke Diskussionsbedarf in der Abstimmung der Strategien auf Marktebene zu verstehen und zu unterstreichen.

Bezüglich dem Unterziel 1.2 Tourismusfreundliches Regulierungsumfeld sehen wir ST lediglich in der Rolle einer beratenden Fachstelle.

8.2.2 Ziel 2: Unternehmertum fördern

Unterziele

2.1 Produktivität der Tourismusunternehmen

2.2 Touristischer Arbeitsmarkt

Schweiz Tourismus ist nicht primär als Instrument zur Förderung des Unternehmertums (Ziel 2) geschaffen worden. Trotzdem leistet ST in dieser Beziehung wertvolle Beiträge insofern als die Tourismusbranche im internationalen Marketing ohne Schweiz Tourismus wesentliche Synergien verlieren und damit auch an Produktivität einbüßen würde.

Bezüglich Arbeitsmarkt bestehen keine Untersuchungen der Ausbildungseffekte von Schweiz Tourismus. Aus Erfahrung weiss man jedoch, dass sich die Karrierepfade der Marketingfachleute zwischen Leistungsträgern, regionalen und nationaler Marketingorganisation kreuzen und nicht selten ehemalige Mitarbeiter von ST in verantwortungsvollen Positionen bei Leistungsträgern tätig sind. Zudem leistet ST über die vielfältigen Plattformen (z. B. Ferientag) wesentliche Beiträge an die kontinuierliche Weiterbildung der Branche, die auch nachweislich genutzt werden.

8.2.3 Ziel 3: Chancen der Digitalisierung nutzen

Unterziele

3.1 Digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen

3.2 Digitale Transformation der Marktbearbeitung

Zum Thema Digitalisierung formuliert die TSB u. a. die Zielsetzung, die Tourismuswirtschaft solle bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsmodelle unterstützt werden. Einige Partner erwarten von ST, dass sie bei der Transformation der Geschäftsmodelle und der Koordination der Digitalisierung in der Branche eine Vorreiterrolle wahrnimmt.

In diesem Bereich und insbesondere bei der Marktbearbeitung ist ST aufgrund ihrer bisherigen Erfahrung, Grösse, Vernetzung und der vorhandenen Kompetenzen im Schweizer Tourismus in der einmaligen⁸² Lage, mit Neuerungen aus dem digitalen Bereich experimentieren und die Erfahrungen an die Branche weitergeben zu können. Damit kann ST in diesem Bereich auch als Labor- und Forschungseinheit für die Tourismusbranche agieren.

Durch die offene Konzeption von ST als Dienstleistungsplattform für die Tourismusindustrie wird auch eine - im Vergleich zu universitärer Forschung - sehr hohe Wissensdiffusion erreicht, die zudem niedrighschwelliger zugänglich ist als die Hochschulforschung.

8.2.4 Ziel 4: Attraktivität Angebot und Marktauftritt stärken

Unterziele

4.1 Investitionsförderung

4.2 Grossevents als Impulsgeber

Die Hauptaktivität von Schweiz Tourismus liegt im Marketing. Dadurch kann ST insbesondere zum Unterziel 4.2 wesentliche Beiträge leisten, indem sie Wissen, Kontakte und Marketinginstrumente z. B. für Grossevents kommunikationsverstärkend einsetzt und dabei gleichzeitig ihre eigenen Ziele verfolgen kann. Wie effektiv Schweiz Tourismus diese Verstärkerrolle zu spielen vermag, war an den Europafussballmeisterschaften Schweiz-Österreich zu beobachten.

Die zwei Unterziele nennen zwar nicht explizit die Rolle von ST als Impulsgeber bei der Entwicklung nationaler Produkte wie z. B. der Grand Tour of Switzerland. In der Angebotsentwicklung kann ST jedoch entscheidende Impulse setzen.

8.3 ST-Beitrag zu Kernthemen der TSB

Den Beitrag von ST zur TSB haben wir auch daran geprüft, ob die TSB-Inhalte im VPS von ST durchgängig operationalisiert sind und umgesetzt werden.

Insgesamt haben wir dabei eine hohe Stimmigkeit und Durchgängigkeit der TSB-Inhalte festgestellt. Erwartungsgemäss fehlt die Durchgängigkeit bei einzelnen Aspekten, da die TSB als übergeordnetes, strategisch-normatives Instrument auch Vorgaben für andere Leistungsträger formuliert, die ST nicht oder nur zum Teil betreffen⁸³. Wo die TSB jedoch ST betrifft und bei den leitenden Handlungsprinzipien ganz grundsätzlich, fanden wir die Durchgängigkeit grossmehrheitlich gewährleistet. Ergänzend zu obigen zielbezogenen Befunden verweisen wir daher in diesem Zusammenhang auf die folgenden Themenbefunde:

8.3.1 Vision Tourismusstandort Schweiz

Wettbewerbsfähige Tourismuswirtschaft

Attraktiver, leistungsfähiger Tourismusstandort

Die TSB-Vision «wettbewerbsfähige Tourismuswirtschaft und attraktiver und leistungsfähiger Tourismusstandort Schweiz» ist als sehr allgemein gehaltene Anforderung im VPS von ST nicht explizit operationalisiert. Es kann jedoch festgestellt werden, dass ST in der Summe ihrer Aktivitäten zuhanden der Tourismusindustrie einen markanten Beitrag zur Realisierung dieser Vision leistet:

⁸² im Doppelsinn von «alleinigen» und «vorteilhaften»

⁸³ Innoutour, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Neue Regionalpolitik

Zur Wettbewerbsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Branche indem ST ihren Mitgliedern erschwingliche professionelle Dienstleistungen und Wissen bereitstellt und Verbundeffekte ermöglicht. Zur Wahrnehmung der Schweiz als attraktives Reiseland trägt ST durch entsprechende Promotion und Förderung innovativer Produkte wie z. B. der GToS oder Ride the Alps bei.

8.3.2 Fokussierung des Mitteleinsatzes

Das Prinzip des fokussierten Mitteleinsatzes der in der TSB ausformuliert ist, haben wir im VPS von ST an den wesentlichen Stellen fortgesetzt und operationalisiert vorgefunden:

Fokussierung als Grundprinzip des ST-Marketings

- Die Leistungen von ST werden exklusiv Mitgliedern der Tourismusbranche zur Verfügung gestellt.
- «ST zum Mitmachen» bündelt die Nachfrage der Partner nach Kommunikationsleistungen und erzeugt so Synergieeffekte.
- Die Mittelzuweisung zu den Märkten erfolgt anhand einheitlicher Leistungskriterien, womit Streuverlust⁸⁴ minimiert wird.
- Die Zielgruppen werden (künftig⁸⁵) nach Erlebniskategorien segmentiert und angesprochen. Bedarfsträger mit Potential werden so gezielt an Angebote herangeführt, die auch tatsächlich zur Verfügung stehen.
- Die Messung der Leistung von ST erfolgt orientiert an den strategischen Wirkungszielen d. h. ausgerichtet auf den Kernzweck von ST⁸⁶.

Insgesamt sind wir der Meinung, dass diese Fokussierung des Mitteleinsatzes nicht nur die Effektivität und die Wirtschaftlichkeit des ST-Marketings fördert, sondern - da ST nicht gewinnorientiert agiert oder thesauriert - freie Mittel aus verhinderten Streuverlusten und einen Kapazitätserweiterungseffekt erzeugt. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf unsere *Empfehlung A*.

8.3.3 Umsetzungsorientierung und Anpassungsfähigkeit

In der TSB legt der Bund Wert auf operative Ausrichtung, flexible Ausgestaltung und auf hohe Konkretisierung der Aktivitätenpläne. Die daraus resultierende Nähe zum Markt und zum ST-Betrieb soll laut TSB rasche und praxisnahe Feedbacks erzeugen und entsprechend schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten erlauben.

Mehr Flexibilität bei Kampagnen erwünscht.

Die operative Ausrichtung und den Konkretisierungsgrad erachten wir als Stärken im ST-Marketing (vgl. *Empfehlung A*). In Sachen Flexibilität können sich einige Partner höhere Freiheitsgrade im ST-Angebot vorstellen; namentlich bei der Buchung von Plattformen wurde gewünscht, dass die Partner unter dem Jahr situativ auf Marktgegebenheiten eingehen können und rund 50 % der gesprochenen Mittel zeitnah für ad hoc Massnahmen bei ST abrufen können. ST selber budgetiert jährlich rund MCHF 2 für ad hoc Massnahmen, mit denen sie flexibel auf unvorhergesehene Chancen oder Risiken reagieren kann. Bezüglich Konkretisierungsgrad verweisen wir auf *Empfehlung B*: Die Partner würden stark von einer konkreteren Ausformulierung der Marktstrategien profitieren.

Bezüglich Anpassungsfähigkeit verweisen wir ausserdem auf die Controllinggespräche, in denen die ST-GL - auch ausserterminlich - Sondersituationen thematisieren und aktive Planabweichungen begründen und umsetzen kann. Die

⁸⁴ Falsche Märkte, unproduktives Hin- und Her-Investieren

⁸⁵ Noch nicht für alle geplanten Märkte vollständig umgesetzt

⁸⁶ Generierung von Logiernächten und touristischem Umsatz

Themen Ansprechpartner (*Empfehlung D*) sind letztlich Themen der operativen Anpassungsfähigkeit.

8.3.4 Handlungsprinzipien Nachhaltigkeit und Subsidiarität

Das in der TSB geforderte Prinzip der Nachhaltigkeit umfasst zwei Dimensionen: Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ökologische Verantwortung. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von ST wurde oben behandelt. Mit Blick auf das Marketing als Untersuchungsgegenstand dieser Evaluation, erachten wir die entsprechende Leistungsfähigkeit unter Beachtung der formulierten Empfehlungen als gegeben, andere Bereiche wurden von uns nicht geprüft.

In Bezug auf die ökologische Verantwortung haben wir festgestellt, dass diese im VPS durchgängig operationalisiert wurde. Konkret beobachtet haben wir z. B. «Oelabhängigkeit» als Kriterium bei der Marktgewichtung.

In Punkto Nachhaltigkeit nicht berücksichtigt wurde in der TSB und damit im VPS die soziale Dimension der Mitarbeitenden, diese wird erst später im ST-VPS ab der Stufe MFP in zwei Aspekten⁸⁷ berücksichtigt.

Das Handlungsprinzip der Subsidiarität wurde bereits kurz in Kapitel 4 erörtert. Kriterien sind: Aktivitäten in Ergänzung zu privaten Anbietern, Beratungsleistung darf nicht marktverzerrend sein, kommerzielle Tätigkeiten müssen insgesamt kostendeckend sein, was einen angemessenen Deckungsbeitrag an die Gemeinkosten beinhaltet. Die Konformität der ST-Aktivitäten mit dem Prinzip der Subsidiarität haben wir mit ST hinsichtlich organisatorischer Vorkehrungen und anhand konkreter Fallbeispiele erörtert⁸⁸, dabei konnten wir keine Verletzung der CRM-Vereinbarung⁸⁹ feststellen.

8.4 Anforderungen der TSB an ST

Die TSB stellt direkte Anforderungen an ST als eines der vier Förderinstrumente zur Umsetzung der Tourismuspolitik des Bundes.

8.4.1 Gesetzliche Aufgaben, Koordination, Beratung, Angebotsinnovation

Neben den gesetzlichen Aufgaben Basismarketing, Markenpflege, Marktbearbeitung und Kundeninformation erwartet der Bund in seiner TSB von ST Koordinations- und Beratungsleistungen zuhanden der Tourismusbranche sowie einen aktiven Beitrag zur Entwicklung attraktiver Angebote und zur touristischen Produktinnovation.

Die gesetzlichen Aufgaben haben wir in unserer Analyse des ST-Marketings, wie bereits berichtet, gut erfüllt vorgefunden. Die ST-Beratungsleistungen waren nicht Gegenstand unserer Prüfungen, die Befunde aus der Partnerbefragung weisen jedoch darauf hin, dass ST in dieser Hinsicht als kompetente Anlaufstelle wahrgenommen wird.

Die in der TSB explizit genannte Koordinationsaufgabe der Kampagnen-Organisation für Partner wird von ST u. E. laufend erfüllt. In einem erweiterten Verständnis

ST mehrfach in einer Koordinationsrolle im Schweizer Tourismus

⁸⁷ Anteil Romands und Fluktuationsrate

⁸⁸ vgl. Kap. 4.3.2 dieses Berichts «CRM: Kommerzielle Tätigkeiten»

⁸⁹ CRM-Vereinbarung 2016 – 2019: S. 5 «Einhaltung Subsidiaritätsprinzip», S. 7 «Kommerzielle Tätigkeiten».

von Koordination sehen wir, zusammen mit einigen Partnern, ST in einer Koordinationsrolle bei der digitalen Transformation (vgl. *Empfehlung E*).

Bezüglich Angebotsentwicklung und Produktinnovation, wie z. B. dem Angebot Ride the Alps, verweisen wir auf unsere *Empfehlung C*, mit der wir eine weitere Entwicklung dieser Tätigkeit anregen.

8.4.2 Erschwinglichkeit, Querschnittsaufgaben Bund

Die ST-Dienstleistung soll laut TSB für möglichst viele Tourismusakteure erschwinglich und so breit wie möglich verankert sein. Der Bund erwartet von ST ferner Beiträge an den Schnittstellen zu anderen Bundesstellen, um z. B. Schweizer Kulturstätten, landschaftliche Qualitäten oder Schweizer Erzeugnisse im Ausland bekannt zu machen und die Nachfrage danach zu fördern.

Schliesslich erachtet es der Bund als aktive Aufgabe von ST, dass Touristen möglichst einfach ein Visum für die Schweiz erhalten. Dafür soll sich ST an den Schnittstellen zum Staatssekretariat für Migration und zu den Konsularischen Diensten KD aktiv einsetzen.

Die Erschwinglichkeit der ST-Leistungen, wird u. E. durch die Bundesunterstützung und die Angebotsstruktur mit kostenlosen Grund-, Basis- und Zusatzleistungen gefördert.

Erschwinglich und effektiv dank Bundesunterstützung

In diesem Kontext wurden wir im Rahmen der Partnerbefragung mehrfach auf die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit der Mitmach-Konditionen bei ST hingewiesen. Als unerschwinglich wurden die ST-Leistungen nur von dem Teil der Parahotellerie bezeichnet, der den am wenigsten kaufkräftigen Kundensegmenten Logis anbietet.

Die Schnittstellenprozesse mit anderen Bundesstellen lagen ausserhalb unseres Evaluationsauftrages. Schweizer Kulturstätten und die landschaftlichen Qualitäten der Schweiz sind jedoch im ST-Marketing omnipräsent, so dass davon ausgegangen werden kann, dass diese Forderung grundsätzlich erfüllt ist.

8.5 Empfehlungen des Evaluationsteams

Wir beurteilen den Beitrag der ST-Leistungen zur TSB als qualitativ und quantitativ umfassend. Die Anforderungen der TSB sind u. E. weitgehend erfüllt resp. im Rahmen unserer Empfehlungen erfüllbar.

Zur Übersicht bilden wir die Empfehlungen nochmals ab.

Empfehlung A: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, den Erfüllungsgrad und die Qualität des **Steuerungsprozesses**⁹⁰ beizubehalten und anpassungsfähig zu halten. Hinsichtlich der Quantität an **Dokumentation und Berichterstattung** ermutigen wir die Akteure SECO und ST, nach Möglichkeiten zu suchen, den Umfang in der Tendenz zu reduzieren und weiter auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Empfehlung B: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, Prozesse, Dokumentation und den Partnersupport so anzupassen, dass die Partner die **ST-Märktestrategien** besser nachvollziehen und daraus einfach Schlüsse für ihre eigenen Marktstrategien ziehen können.

Empfehlung C: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, die gemeinsame **Produktentwicklung** nach dem **Vorbild der GToS** in enger Abstimmung mit der Branche weiter zu entwickeln.

Empfehlung D: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus, gemeinsam mit ausgewählten Partnern zu prüfen, wie der **Zugang zu den Personen und zum Wissen** von ST weiter verbessert werden kann.

Empfehlung E: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus zu prüfen, wie mit der Branche ein strukturierter **Digitalisierungsdialog** zur Bestimmung von Rollen und Zuständigkeiten im digitalen Marketing noch besser ermöglicht werden kann und in welcher Form allenfalls eine **Dokumentation der Ziele und Initiativen im Digitalen Bereich von ST** den Partnern zur Abstimmung ihrer Aktivitäten mit denjenigen von ST dient.

Empfehlung F: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus zu prüfen, ob und wie der **Marketing-Mix (4WD)** künftig unabhängig von der Art der Datenverarbeitung⁹¹ definiert werden könnte. Bezüglich Planung und Messung der Leistung der 4WD-Instrumente schlagen wir vor, zu prüfen, wie die **strategischen Kennzahlen des Wirkungsmodells und die eher technisch-operativen KPI** durch Messwerte ergänzt werden können, die den erzeugten Partnernutzen verstärkt in den Vordergrund stellen.

Empfehlung G: Zusammenfassend empfehlen wir Schweiz Tourismus mit der Branche die Diskussion über die künftigen **Rollen im Customer-Journey** von ST und der RTO/DMO zu führen. Dies insbesondere auch im Hinblick auf den Bedarf an der **Tiefe und Breite des Contents** und der notwendigen Funktionalitäten auf myswitzerland.com.

⁹⁰ Präziser: Vorgabe-, Planungs-, Berichterstattungs- und Reporting-/Steuerungsprozess VPS

⁹¹ analog oder digital

Bibliographie

Vorliegender Bericht basiert auf folgenden Quellen:

Gesetze	Bundesgesetz über Schweiz Tourismus (BGST, 935.21)
	Verordnung über Schweiz Tourismus (VoST, 935.211)
Bundes-Strategie	Schweizerischer Bundesrat (2017): <i>Tourismusstrategie des Bundes</i> . Dated 15.11.2017 (Bundespublikation Art.-Nr- 710.532.d)
Verträge	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: <i>Vereinbarung über das politische Controlling, Reporting und Monitoring 1.1.2012 – 31.12.2015</i>
	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: <i>Vereinbarung über das politische Controlling, Reporting und Monitoring 1.1.2016 – 31.12.2015</i>
Berichte	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: <i>Vereinbarung über das politische Controlling, Reporting und Monitoring 2012 – 2015 zwischen dem SECO und ST. Schlussevaluation</i> , Version inkl. Stellungnahme von Schweiz Tourismus
	Eidgenössische Finanzkontrolle EFK (2014): <i>Finanzaufsichtsprüfung Schweiz Tourismus</i> ; EFK 14240 mit Stellungnahmen SECO und Schweiz Tourismus / 14. Oktober 2014
ST-Planungs-dokumente	Schweiz Tourismus (2016): <i>Mittelfristplanung 2017 – 2019</i>
	Schweiz Tourismus (2017): <i>Mittelfristplanung 2018 - 2020</i>
	Schweiz Tourismus (2018): <i>Lokalisierte Mittelfristplanung 2019 - 2021</i>
	Schweiz Tourismus (2016): <i>Businessplan 2017</i>
	Schweiz Tourismus (2017): <i>Localized Business Plan 2018</i>
	Schweiz Tourismus (2018): <i>Jahresbericht 2017</i> , online
	Schweiz Tourismus (2017): <i>Jahresbericht 2016</i> , print
Projektberichte	Schweiz Tourismus (2018): <i>Projekt «Big Data» Zwischenstand</i> , Stand 27. Februar 2018. Ohne Autorenangabe.
	Schweiz Tourismus (2017): <i>Zufriedenheit der strategischen Partner. Resultate der Online-Befragung 2016</i> . Marktforschung / Mirjam Stutz / Januar 2017. Von Mirjam Stutz
	icommit (2016): <i>Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung 2016 Schweiz Tourismus</i> .
Statistiken	Tourismus Monitor Switzerland (2013): <i>Tourism Monitor Switzerland 2013: Overview</i> .
Reporting- / Controlling Dokumente	Schweiz Tourismus (2016): <i>Controllinggespräch 2016-1 und 2016-2</i>
	Schweiz Tourismus (2017): <i>Controllinggespräch 2017-1 und 2017-2</i>

Fachartikel	Jahrbuch für Tourismus 2017/18: <i>Impulse für die Forschung zum Management und Marketing von Destinationen: Erkenntnisse aus sechs Jahren ADM Forum</i> . Von Stephan Reinhold, Christian Laesser und Pietro Beritelli
	Die Volkswirtschaft, Das Magazin für Wirtschaftspolitik 4-2013: <i>Neue Vermarktungsansätze im Schweizer Tourismus</i> . Von Christian Laesser, Thomas Bieger und Pietro Beritelli.
	Journal of Destination Marketing & Management 2017: <i>New trends in information search and their influence on destination loyalty: Digital destinations and relationship marketing</i> , Arminda Almeida-Santana, Sergio Moreno-Gil
Vereinbarungen	<i>Rahmenvereinbarung für Markt Key Partnerschaft</i> zwischen Valais/Wallis Promotion [...] und Schweiz Tourismus Deutschland [...], Frankfurt am Main, den 13. Dezember 2017
	<i>Agreement for a Market Key Partnership</i> between Luzern Tourismus AG [...] and Switzerland Tourism China [...], Beijing, Zürich, 31 October 2017
	<i>Businessplan "Switzerland Product Marketing Summer 2017"</i> between Beijing Caissa International Travel Service Co. Ltd. And Schweiz Tourismus 1208 West Gate Tower, 1038 West Nanjing Road, Shanghai, Shanghai, May 19, 2017
	<i>Businessplan 2017</i> zwischen Humboldt Reisen Berlin GmbH [...] und Schweiz Tourismus "Deutschland" [...], Berlin, 27. April 2017
	<i>Agreement for a Market Key Partnership 2018</i> Between Agenzia Turistica Ticinese SA [...] and Switzerland Tourism «GCC» [...], Dubai, 13-Dec-17
	<i>Rahmenvereinbarung für Markt Key Partnerschaft</i> zwischen Valais/Wallis Promotion [...] und Schweiz Tourismus Deutschland [...], Frankfurt am Main, den 13. Dezember 2017
	<i>Agreement for a Market Key Partnership</i> Between Luzern Tourismus AG [...] and Switzerland Tourism China [...], Beijing, Zurich, 31 October 2017
<i>Agreement to Co-Operate in Joint Marketing Al Rais-Travel – Switzerland Tourism</i> , 5 th December 2017	
Studien	IDT-HSG Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen (2006): <i>Messung des Beitrages von ST an unterschiedliche Promotions- und Kommunikationsinstrumente</i> , Fragment, Kapitel 1. Einleitung; 1.1 Messung der Wirkung der Kommunikationsarbeit von Schweiz Tourismus (Rahmen). Ohne Autorengabe.
	Ergebnisse aus der TMS-Erhebung, Auszug (2017): <i>WIRKUNGS- UND EFFIZIENZNACHWEIS FÜR SCHWEIZ TOURISMUS FÜR DAS JAHR 2017</i> . ST Mafo / Huser / 7. August 2018
	Rütter und Partner (2013): <i>Evaluation der Wirkungsmessung zum Impulsprogramm von Schweiz Tourismus, Gutachten</i> ; Von Carsten Nathani und Heinz Rütter, Rüschlikon, 1. März 2013.
	Institut für Systemisches Management und Public Governance Universität St. Gallen (2013); <i>Evaluation der Methodik des Wirkungsmessungskonzepts von Schweiz Tourismus</i> ; von Christian Laesser, St. Gallen, 28. Februar 2013

	<p>Expedia Group (2016), <i>Path to Purchase, Comprehensive, custom research reveals online travel shoppers' behavior throughout the consumer journey</i></p> <p>Destination Analysts (2017), <i>The impact of DMO Websites</i>. http://www.destinationanalysts.com/videoseries/impact-dmo-websites/</p>
	<p>Laesser, Ch.; Schegg, R.; Liebrich, A.; Bandi Tanner, M.; Lehmann Friedli, T.; Fux, M. (2018, in Druck). <i>Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Chancen, Herausforderungen, Implikationen</i>. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern: SECO.</p>

Interviewliste

Mit diesen Exponenten wurden im Rahmen der Partnerbefragung Interviews geführt:

Kommerzielle Marktakteure Tourismus	Jungfraubahnen	Urs Kessler, CEO
	Weisse Arena Gruppe	Reto Gurtner, CEO
	Bergbahnen Engelberg – Trübsee – Titlis AG	Norbert Patt, Tourismusdirektor
Nicht-kommerzielle Marktakteure Tourismus	Luzern Tourismus AG	Marcel Perren, Direktor
	Valais / Wallis Promotion	Damian Constantin, Direktor
	Basel Tourismus	Daniel Egloff, Direktor
	OTV	François Michel, Directeur
	Davos Destinations Organisation	Roger Manser, Marketingleiter
	Zermatt Tourismus	Janina Imesch, Marketingleiterin
	Bern Welcome	Martin Bachofner, CEO
	Zürich Tourismus	Martin Sturzenegger, Direktor
	Fribourg Région	Pierre-Alain Morard, CEO
Nationale Verbände	Hotellerie Suisse	Andreas Züllig, Verbandsleitung
	Seilbahnen Schweiz	Maurice Rapin, Leiter Bereich Tourismus und Mitglieder
	Gastro Suisse	Casimir Platzer, Vorstandspräsident
Transport-Unternehmen	SBB Kommunikation und Public Affairs	Jeannine Pilloud, SBB Delegiert für öV-Branchenentwicklung
	Swiss International Airlines Ltd.	Bernhard Christen, Head of Marketing
	Rhätische Bahn AG	Pascal Rechsteiner Leiter Vertrieb und Marketing
	Flughafen Zürich AG	Stefan Gross, Chief Commercial Officer
	Europcar	Martin Helg, Direktor Marketing
Attractions	Verkehrshaus der Schweiz	André Küttel, Leiter Marketing u. Verkauf
	Art Museums of Switzerland	Christian Brändle, Präsident
Para-hotellerie	Schweizer Jugendherbergen	Fredi Gmür, CEO
	Reka	Roger Seifritz, Direktor
Marktakteure	Cailler	Alessandro Rigoni, Business Executive Manager Chocolate & Confectionery
	Victorinox	Cornelius Meyer, Global Brand Marketing Director
Bildung	Universität St. Gallen, IMP-HSG	Prof. Dr. Christian Lässer, Titularprofessor für Tourismus und Dienstleistungs-Management
	Ecole hôtelière de Lausanne	Michel Rochat, Directeur-Général

Mit diesen ST-Exponenten wurden im Rahmen der Evaluation Interviews geführt:

Schweiz Tourismus	Martin Nydegger	CEO / Direktor
	Urs Eberhard	Head of Markets
	Marc Isenring	Head of Corporate Services
	Patrick Schafroth	Controlling
	Markus Dittli	Head of Digital Platform & PM

Mit diesen ST-Exponenten wurden in der Digitalisierungsanalyse Interviews geführt:

Schweiz Tourismus	Thomas Winkler	Leiter Digital Management
	Markus Dittli	Head of Digital Platform- and PM
	Christoph Brühlhart	Head of Marketing and Consulting
	Fabian Reichle	Manager Social Media
	Pascal Bieri	Head of Digital Publishing & Data Network

Mit diesen Schweizer Experten wurden in der Digitalisierungsanalyse Interviews geführt:

Office du Tourisme du Canton de Vaud (OTV)	Vincent Bailley	Chef du service Information & Développements multimédia
Stiftung Gesundheitsförderung Bad Zurzach + Baden, vorher Zürich Tourismus und eDomizil	Marc Bertschinger	Leiter Marketing Zürich Tourismus (2013-2017) & Geschäftsführer eDomizil (2017-2013)
Geneva Tourism & Convention	Vincent Dubi	Directeur Marketing
Tourismuszukunft vorher Zermatt Tourismus	Pascal Gebert	Head of E-Marketing bei Zermatt Tourismus (2013 – 2017)
Swiss Airlines, jetzt Panalpina	Luca Graf	Head of Digital Innovation at Panalpina; vorher Senior Online Sales Products & Services Manager bei SWISS (2001 – 20017)
CIM Conference and incentive management	Kate Schmitt	Editor in chief CIM vorher Head of Social Media Strategy and Operations bei Schweiz Tourismus (2012 – 2016)
Buillard Immobilier	Thomas Steiner	CEO Buillard Immobilier, vorher Direktor Fribourg Région
Zürich Tourismus	Martin Sturzenegger	CEO
Valais / Wallis Promotion bis Ende 2017	Mara Willa	Ehem. Digital Marketing Manager

Mit diesen ausländischen Experten wurden in der Digitalisierungsanalyse Interviews geführt:

TEAM Tourism Consulting (NTO Studien mit UNWTO)	Roger Carter	CEO
Destination Think!	William Bakker	Tourism Marketer, Public Speaker and Partner at Destination Think! Vorher e-Marketing Director bei British Columbia (1999-2010)
School of Hotel & Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University	Rob Law	Professor (Information Technology, Internet and E-Commerce)
Digital Tourism Think Tank	Ramona Wagner	Programmes Director (PhD zu Innovationen bei NTOs)
Henley Business School (UK)	Alessandro Inversini	Associate Professor in Marketing (Spezialist eTourismus)
NIT, Kiel; Leuphana Univ. Lüneburg; Modul University Wien	Martin Lohmann	Professor (Spezialist Marktstudien)
Österreich Werbung	Reinhard Lanner	Chief Digital Officer

Anhang

Abb. 29 Leitfaden Partnerbefragung

Evaluation Schweiz Tourismus	Leitfaden tel. Partnerinterviews	1 Std.
Datum / Vis.: _____	Telefonnummer: _____	
Organisation: _____	Interviewpartner: _____	
<p>Hintergrund des Interviews (i.d.R. bereits kommuniziert): Hanser Consulting ist vom seco mit der Evaluation der Marketingarbeit von Schweiz Tourismus (ST) beauftragt worden. In diesem Zusammenhang führen wir Interviews mit Geschäftspartnern von ST durch.</p>		
<p>Einführungsfrage:</p> <p>1. In welcher Beziehung stehen Sie zu Schweiz Tourismus? In welchem Bereich arbeiten Sie mit ST zusammen?</p> <hr/>		
<p>Sachfragen:</p> <p>2. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus insgesamt? (oper. / strat.) Können Sie Beispiele nennen, die dies veranschaulichen?</p> <hr/> <p>a. Werden Ihre Bedürfnisse von ST wahrgenommen? Werden diese berücksichtigt?</p> <hr/> <p>3. Wie beurteilen Sie das für Sie relevante Leistungsspektrum / Leistungsangebot von ST? Können Sie auch hier Beispiele nennen?</p> <hr/> <p>a. Kommuniziert ST auf den richtigen Kanälen und in der richtigen Form? (Digitalisierung?)</p> <hr/> <p>b. Wie nutzen Sie die Produkte von ST? Können Sie uns ein Beispiel geben, wie genau Sie ein ST-Package für Ihre Zwecke nutzen?</p> <hr/> <p>4. Welches sind die wichtigsten Stärken von Schweiz Tourismus aus Ihrer Sicht?</p> <hr/> <p>a. Wie beurteilen Sie die Abdeckung der Märkte durch ST? Bearbeitet ST aus Ihrer Sicht die richtigen Märkte?</p> <hr/> <p>b. Wie beurteilen Sie die Verzahnung der ST-Marketingaktivitäten mit den Sales-Aktivitäten? Wie stark fördert das ST-Marketing bei Ihnen die Verkaufsleistung?</p> <hr/> <p>5. Wo sehen Sie allfälligen Handlungs- oder Verbesserungsbedarf bei ST insgesamt?</p> <hr/> <p>6. Was ist noch wichtig? Welches Thema ist noch zu beachten? Warum? Wenn Sie eine Botschaft an ST übermitteln könnten, wie würde diese lauten?</p> <hr/>		

Quelle: Hanser Consulting AG

Abb. 30 Leitfaden Befragung Experten Digitalisierungsanalyse

#	Frage	Exp. CH	Exp. Ausland
1	Welche Rolle sollte eine nationale Tourismusorganisation (NTO) im (digitalen) Marketing spielen? Auf welche Aktivitäten sollte man sich konzentrieren?		X
2	Welche wichtigen Marktentwicklungen (Verhalten der Gäste) haben Auswirkungen auf das Marketing und Geschäftsmodell der NTOs im Allgemeinen?		X
3	Wie schätzen sie ganz generell die Marketingarbeit von ST ein?	X	x
4	Wo steht ST beim digitalen Marketing (Website, Social Media, SEM, Mobile Apps, CRM/Direktmarketing etc.)?	X	x
	Wo sehen Sie die Stärken von ST in diesem Bereich?	X	
	Wo sind allfällige Schwächen?	X	
5	Was sind für Sie die wichtigen Trends im digitalen Marketing im Tourismus?	X	X
	Wo steht ST in Bezug auf diese Trends?	X	
6	Wie sollte eine NTO mit den lokalen und regionalen Destinationspartnern sowie mit den Anbietern im Bereich des (digitalen) Marketings zusammenarbeiten? Kennen Sie Best-Practice-Beispiele für solches Zusammenarbeiten? Wo sehen Sie ST in diesem Kontext?	X	X
7	Einer der grossen Trends ist ja u.a. die Aktivierung der Kunden als Botschafter der Schweiz beispielsweise über die Integration von user-generated content (UGC). Nutzt ST dieses Potential aus Ihrer Sicht?	X	X
8	Die globalen Player nutzen vermehrt Big Data Ansätze, um strategische Entscheidungen u.a. auch im Marketing zu fällen. Wo steht resp. sollte ST hier stehen?	X	X
9	Gibt es noch andere Punkte/Aspekte, die Ihnen im diskutierten Kontext wichtig erscheinen?	X	X

Quelle: HES-SO ITO