



^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

CRED
CENTER FOR REGIONAL
ECONOMIC DEVELOPMENT

BE! Tourismus AG Wirkungsanalyse Tourismus- marketing

CRED-Bericht Nr. 19¹

Monika Bandi Tanner
Therese Lehmann Friedli

Bern, November 2019

¹ Der vorliegende CRED-Bericht basiert auf dem Schlussbericht der BE! Wirkungsanalyse für das beco (heute Amt für Wirtschaft) und die BE! Tourismus AG, den die Universität Bern im Frühling 2019 erstellte.

BE! Tourismus AG - Wirkungsanalyse Tourismusmarketing

CRED-Bericht* Nr. 19

Monika Bandi Tanner

Universität Bern

Therese Lehmann Friedli

Universität Bern

Zusammenfassung

Zur besseren Bearbeitung seiner touristischen Märkte hat der Kanton Bern im 2012 die Promotionsagentur BE! Tourismus AG gegründet. In ihrer Tätigkeit stellt diese das Basismarketing für den Kanton Bern zur Verfügung, geht strategische Partnerschaften, bspw. mit Schweiz Tourismus (ST), ein, strebt technologischen Fortschritt an und lanciert überregionale Angebote. Nach sechs Jahren Laufzeit und im Hinblick auf eine dritte Periode beauftragte das beco die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T), in einer Wirkungsanalyse die Marketingmassnahmen der BE! Tourismus AG zu überprüfen. Entlang der 5 Elemente eines Wirkungsmodells Konzept – Input – Output – Outcome – Impact wurden die ersten vier Elemente qualitativ und letzteres quantitativ untersucht. Die qualitative Untersuchung erfolgte mittels Interviews mit den Stakeholdern der BE! Tourismus AG. Die quantitative Messung der Wirkung der touristischen Marketingarbeit bei den Gästen erfolgte auf Basis von Gästebefragungs- und internen Daten. Insgesamt ist es der BE! Tourismus AG gelungen, die einzelnen Tourismuselemente im Kanton näher zusammenzurücken. Dem steht die grosse Herausforderung gegenüber, mit einem starken Fokus auf Strukturen über eine Organisation zu verfügen, die den vielen divergierenden Kräften und verschiedenen Tourismusdestinationen (Stadt – alpin, Luxus – Familiendestination etc.) entsprechen kann. In Zukunft dürfte die BE! Tourismus AG mit Fokus der Mitgestaltung von Prozessen (Kordinationsrolle) und in der Rolle als Enablerin eine verstärkte Wirkung zu Gunsten der Professionalisierung der Marktbearbeitung erreichen, da die Kompetenzen aller gestärkt, mit Know-how gefördert und durch die Bündelung von Teilaufgaben kosteneffizienter werden können. Die schweizweite Einzigartigkeit einer schlanken kantonalen Tourismusorganisation könnte so weiter gestärkt werden.

*In den CRED-Berichten werden Ergebnisse von Forschungsarbeiten und anwendungsrelevanten Projekten publiziert.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	4
1 Ausgangslage und Zielsetzung	5
2 Konzept und Methodik	5
2.1 Wirkungsmodell.....	5
2.2 Methodisches Vorgehen.....	7
3 Qualitative Wirkungsmessung	8
3.1 Konzeptphase	8
3.1.1 Element 1: «Konzept»	8
3.1.2 Element 2: «Input»	9
3.1.3 Element 3: «Output».....	9
3.1.4 Element 4: «Outcome».....	10
3.1.5 Interviewsample	10
3.2 Ergebnisse	10
3.3 Limitationen der qualitativen Wirkungsmessung.....	13
4 Quantitative Wirkungsmessung	13
4.1 Konzeptphase	13
4.2 Ergebnisse	15
4.3 Limitationen der quantitativen Wirkungsmessung.....	19
5 Schlussfolgerungen	20
5.1 Kritische Würdigung	20
5.2 Handlungsempfehlungen.....	21
6 Literaturverzeichnis	23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsmodell der Marketingmassnahmen der BE! Tourismus AG	5
Abbildung 2: Wirkungsanalyse der touristischen Marketingarbeit der BE! Tourismus AG	6
Abbildung 3: Methodisches Vorgehen	7
Abbildung 4: Einschätzung der Erreichung der Grundausrichtung durch die BE! Tourismus AG	10
Abbildung 5: AIDA-Modell	14
Abbildung 6: Differenzierung Marketinginput, -output und -outcome.....	14
Abbildung 7: Überblick über die BE! Tourismus Wirkungsmessung und die verwendeten Quellen	15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Berücksichtigung Logiernächte und Varianten pro Ansatz	17
Tabelle 2: Ergebnisse der mittleren Variante – total und nach Herkunftsmärkte	18
Tabelle 3: Überblick über die Ergebnisse bzgl. beeinflusster Logiernächte, beeinflusster Umsätze und Wirkungsfaktoren.....	19

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Zur besseren Bearbeitung seiner touristischen Märkte hat der Kanton Bern im 2012 die Promotionsagentur BE! Tourismus AG gegründet. In ihrer Tätigkeit stellt diese das Basismarketing für den Kanton Bern zur Verfügung, geht strategische Partnerschaften bspw. mit Schweiz Tourismus (ST) ein, strebt technologischen Fortschritt an und lanciert überregionale Angebote. Nach sechs Jahren Laufzeit und im Hinblick auf eine dritte Periode beauftragte das beco die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T), die Wirkung der BE! Tourismus AG zu untersuchen.

Als übergeordnetes Ziel wurde eine Wirkungsanalyse der Marketingmassnahmen der BE! Tourismus AG durchgeführt. Folgende Zielsetzungen standen im Zentrum:

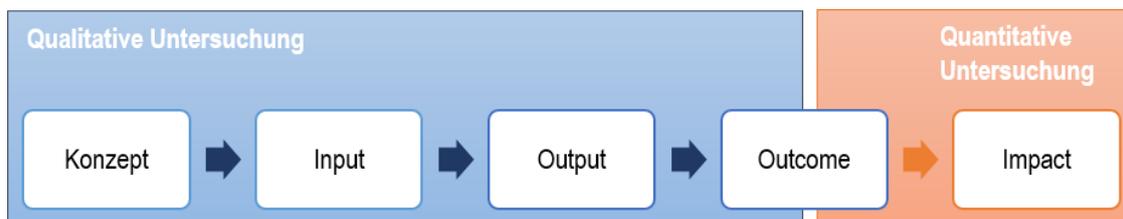
- Entwicklung eines Wirkungsmodells mit konkreten Indikatoren und eines methodischen Vorgehens zur Wirkungsanalyse der touristischen Marketingarbeit durch die BE! Tourismus AG
- Quantitative Untersuchung der Wirkung der touristischen Marketingarbeit bei den Gästen
- Qualitative Untersuchung der entwickelten Wirkung der touristischen Marketingarbeit bei den Stakeholdern (Destinationen, Verbänden, Leistungsträgern, ST etc.)
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

2 Konzept und Methodik

2.1 Wirkungsmodell

Das Konzept der durchgeführten Wirkungsanalyse basiert auf den Überlegungen zum etablierten Wirkungsmodell nach Rieder (2003) und auf der Neuen Regionalpolitik (regiosuisse 2016) sowie einem gängigen Evaluationsansatz, der auf einem Marketing-Auditansatz beruht (Kühn 1977 / Müller 1980). In Abbildung 1 werden die fünf Elemente des Wirkungsmodells nach Rieder (2003) dargestellt. Dieses Modell diente als Grundlage für die systematische und gesamtheitliche Analyse der Wirkungsuntersuchung der Marketingmassnahmen der BE! Tourismus AG.

Abbildung 1: Wirkungsmodell der Marketingmassnahmen der BE! Tourismus AG



Quelle: CRED-T 2017 in Anlehnung an Rieder 2003

Konzept: Untersuchung der gesteckten Zielsetzungen und der Vision. In Bezug auf die Gesamtheit der Zielsetzungen und Grundausrichtungen sowie der Vision der BE! Tourismus AG interessierte deren Erfüllungsgrad aus Sicht verschiedener Blickwinkel (quantitativ aus den Berechnungen und qualitativ aus den Interviews). Konkret ging es um die Erhöhung der touristischen Wertschöpfung im Kanton, sodass die Investitionsfähigkeit und Innovationskraft in den Regionen steigt.

Input: Betrachtet wurden Entscheidungs- und Planungsprozesse sowie das Zusammenspiel der beteiligten Akteure. Dabei wurden die Abläufe und Organisation der Promotionsagentur im Zusammenspiel mit den DMOs und Leistungsträgern evaluiert.

Output: Hier interessierte, wie die Organisation und Durchführung von Marketingaktivitäten (Timing, involvierte Stakeholder etc.) verläuft. Dazu wurden die einzelnen Marketingaktivitäten bezüglich Bedeutung und Wahrnehmung bewertet. Überdies wurde in einem kurzfristigen Beobachtungshorizont überprüft, wie die Marketingleistungen konkret umgesetzt wurden. Besonders relevant war die Frage, welche Outputs (Umsetzungen, Initiativen, Produkte) direkt aus den BE! Tourismus AG-Massnahmen resultierten und welche Bedeutung diese für die Stakeholdergruppen hatten.

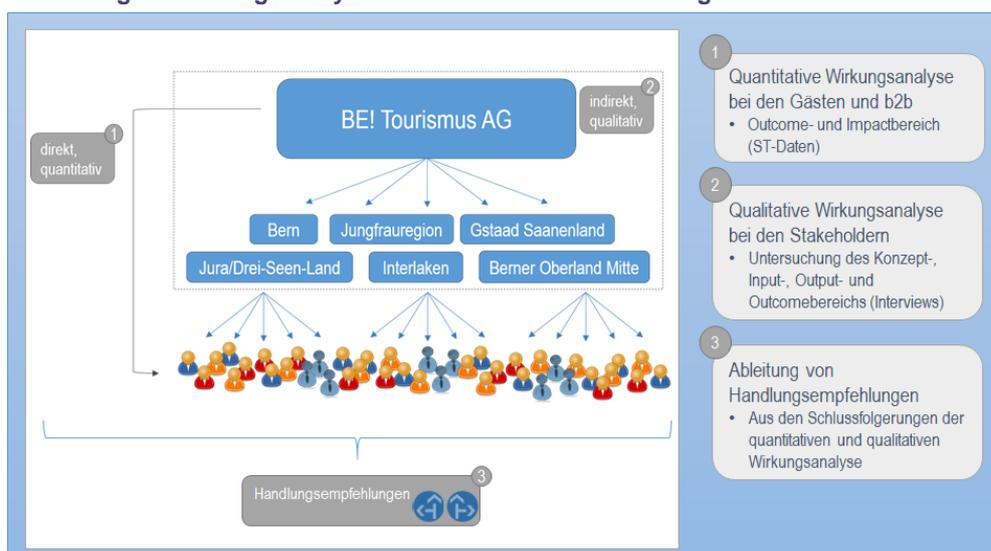
Outcome: Untersuchung der mittelfristigen Wirkung der Massnahmen bei der anvisierten Zielgruppe, den Touristen. Hier interessierte, inwiefern die umgesetzten Marketingmassnahmen durch die touristischen Gäste im Kanton wahrgenommen wurden.

Impact: Analyse der langfristigen, übergeordneten Auswirkungen aus den Marketingmassnahmen. Die entsprechenden Indikatoren aus Outcome- und Impactbereich zielten auf eine echte Erfolgskontrolle ab. Die Frage nach der Anzahl Logiernächte und den beeinflussten Umsätzen, die auf die Marketingaktivitäten der BE! Tourismus AG zurückzuführen sind, standen hierbei im Zentrum.

Auch wenn vor allem der Outcome- und Impactbereich mit den direkten Wirkungen bei den Gästen und B2B-Kontakten (bspw. Mittler) im Zentrum der Untersuchung stand, waren Erkenntnisse vom Konzept bis und mit Outcome notwendig und hilfreich, um die angestrebten Erkenntnisse im Outcome- bzw. im Impactbereich zu diskutieren. Die gesamten fünf Elemente wurden demnach in einer qualitativen Untersuchung behandelt und mit einer quantitativen Analyse im Outcome-Impactbereich vertieft. Dieses Vorgehen erlaubte es, konkrete Aussagen in einer differenzierten Weise zu formulieren.

Die Wirkung der touristischen Marketingarbeit der BE! Tourismus AG kann wie folgt dargestellt werden:

Abbildung 2: Wirkungsanalyse der touristischen Marketingarbeit der BE! Tourismus AG



Quelle: CRED-T 2017

Die BE! Tourismus AG erzeugt mit ihren Marketingmassnahmen sowohl eine *direkte* Wirkung auf die Gäste und ihre B2B-Kontakte als auch eine *indirekte Wirkung* durch ihre Stakeholder, die Destinationen. Die Wirkungsanalyse wurde demnach mit zwei Ansätzen vorgenommen, welche der Struktur der Zielsetzung folgen:

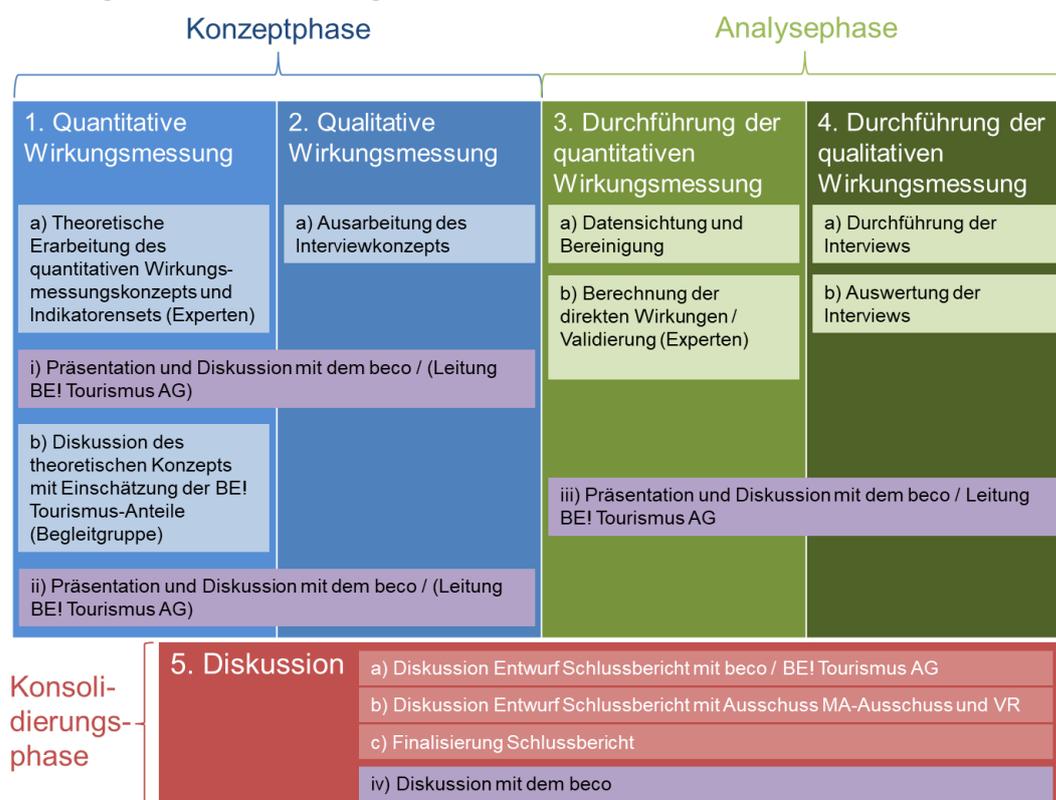
- *direkte* Wirkung (1) bei den Gästen: *quantitative* Analyse auf Basis von Gästedaten
- *indirekte* Wirkungsmessung (2): qualitativ mittels Interviews mit den Stakeholdern
- Basierend auf den Ergebnissen: Formulierung von Handlungsempfehlungen (3)

2.2 Methodisches Vorgehen

Konkret erfolgte das methodische Vorgehen zur Wirkungsanalyse in fünf Schritten und in drei Phasen (Konzept-, Analyse- und Konsolidierungsphase):

- Das Wirkungsmodell wurde aus dem bestehenden ST-Wirkungsmodell und weiterer Literatur abgeleitet und durch externe Experten validiert.
- Die quantitative Analyse wurde auf Basis vorhandener Gästebefragungsdaten von ST, Logiernächtedaten aus der HESTA, Unterlagen der BE! Tourismus AG sowie einer kurzen schriftlichen Befragung der Destinationen (Primäranalyse) vorgenommen.
- Die qualitative Analyse wurde anhand von Unterlagen der BE! Tourismus AG und leitfadengestützten Interviews (qualitative Primärdaten) mit Destinationsvertretern und weiteren Stakeholder vorgenommen.
- Daraus wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Abbildung 3: Methodisches Vorgehen



Quelle: CRED-T 2017

Nebst dem Auftragnehmer wurde das Projekt von folgenden Personen begleitet und validiert:

- Dr. Marcel Grüter, ProAct: Unterstützung bei der Konzeption und der Auswertung der Resultate, Moderation der Begleitgruppen-Sitzungen, redigieren der Zwischen- und Schlussberichte.
- Prof. Dr. Christian Laesser, IMP der Universität St. Gallen: Unterstützung bei der Konzeption und Validierung der quantitativen Wirkungsmessung.

3 Qualitative Wirkungsmessung

3.1 Konzeptphase

Die qualitative Analyse der Wirkung der BE! Tourismus AG orientierte sich an den ersten vier Elementen des Wirkungsmodells nach Rieder (2003) (vgl. Abbildung 1). Pro Element wurden entsprechende Fragen für die geplanten Interviews formuliert. Mit diesen Fragen wurde pro Element geprüft, wie die Umsetzung von Massnahmen der BE! Tourismus AG geplant wurde, wo es Schwächen gibt und welche Wirkungen erzielt werden konnten.

3.1.1 Element 1: «Konzept»

Das Konzept der Massnahmen der BE! Tourismus AG wurde ursprünglich durch den im TEG 2011 verfassten Auftrag bestimmt. Die BE! Tourismus AG hat einen gesetzlich begründeten Auftrag und soll die touristische Visibilität des Kantons Bern erhöhen. Für die Zielerreichung steht der BE! Tourismus AG ein jährliches ordentliches Budget von insgesamt CHF 5.2 Mio. zur Verfügung. Es werden verschiedene Erwartungen an die BE! Tourismus AG gestellt. Im gemeinsamen Antrag des Regierungsrates an den Grossen Rat wurde folgende Grundausrichtung angedacht (Gemeinsamer Antrag Regierungsrat und Kommission 2011):

- Akteure zusammenbringen
- Integriertes Standortmarketing weiterentwickeln
- Destinationen finanziell entlasten
- Bessere Wahrnehmung des Kantons Bern
- Verstärkte Bewerbung um internationale Veranstaltungen, effiziente Koordination

Diese Grundausrichtung wurde dann im TEG (Inkraftsetzung Stand 01.07.2012) in Artikel 4a Absatz 2 wie folgt zusammenfassend formuliert: *Die Gesellschaft bezweckt in erster Linie die allgemeine, destinationsübergreifende Marktbearbeitung. Sie kann weitere Aufgaben zur Promotion des Wirtschafts- und Tourismusstandorts übernehmen.*

Die angedachte Aufgabenteilung in der touristischen Marktbearbeitung lässt sich daher wie folgt ableiten:

- Schweiz Tourismus (ST): Internationale destinationsübergreifende Marktbearbeitung, Basiswerbung für die Schweiz, Internetplattform «myswitzerland.com», thematische Programme mit entsprechenden Destinationen.
- BE! Tourismus AG: Die gemeinsame Gesellschaft der Destinationen und des Kantons ist für die gesamtkantonale Basiswerbung zuständig. Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus.
- Destination: Konzeption und Umsetzung der destinationsbezogenen Marktbearbeitung, allenfalls zielgruppenspezifisches Nahmarketing, Gestaltung von Produkten

bzw. Produktlinien zur Vermarktung in den Zielmärkten. Destinationen sind «auf effiziente Marktbearbeitung im Tourismus ausgerichtete Zusammenschlüsse mehrerer Orte». Eine Destination tritt am Markt je nachdem mit unterschiedlichen Marken auf.

- Anbieter: Touristische Leistungsträger wie z.B. Bahnunternehmen betreiben nationale und internationale Werbung für ihr Produkt und damit auch für den Standort.
- Lokale Tourismusorganisation (LTO): Gästebetreuung, Gästeinformation, Events, Angebotsgestaltung und Qualitätssicherung vor Ort, z.T. Betrieb von Anlagen.

Im Zentrum der Fragestellung stand daher zusammenfassend:

- Wie hat sich die Vermarktung seit der Gründung der BE! Tourismus AG verändert? Inwiefern wird die Grundausrichtung im TEG erfüllt? Neben Fragen rund um die Grundausrichtungen und Ziele des TEGs (in Bezug auf deren Entwicklung, Sinnhaftigkeit und Priorisierung) betreffen die Fragestellungen die Veränderungen bezüglich Information und Bekanntheit der Konzeption der Marketingmassnahmen bei den Stakeholdern (Destinationen, Bergbahnen, Hoteliers und Partnern).

3.1.2 Element 2: «Input»

Im Rahmen des zweiten Elementes wurden die Aufgaben der BE! Tourismus AG geprüft. Die BE! Tourismus AG soll einerseits die Destinationen des Kantons Bern über die nationale Organisation Schweiz Tourismus vermarkten. So übernimmt sie eine Koordinationsfunktion. Daneben führt die BE! Tourismus AG eigenständige Marketingmassnahmen für den Kanton Bern durch. Für alle Massnahmen stehen der Organisation gewisse Ressourcen zur Verfügung, mitunter staatliche Mittel und Einnahmen aus der Beherbergungsabgabe. Deren Einsatz galt es zu beurteilen.

Im Zentrum der Fragestellung stand:

- Wie können sich die Stakeholder an den Marketingmassnahmen beteiligen? Dabei ging es um Fragen der Transparenz, der Beteiligung an den Prozessen und um den Ressourceneinsatz.

3.1.3 Element 3: «Output»

Die beschriebenen Outputs nach Rieder (2003) waren für die Situation der BE! Tourismus AG weniger passend, da sie sich zu sehr auf politische Massnahmen bezogen. Für die BE! Tourismus AG sind konkrete Marketingleistungen wie Prospekte, Werbefilme, Newsletter etc. relevant. Im Laufe eines Jahres werden diverse Outputs generiert. Diese Outputs wurden detailliert berücksichtigt, um anschliessend den erzielten Impact (letztes Element des Wirkungsmodells) zu bestimmen. Die Outputs wurden jedoch auch von den Befragten qualitativ eingeschätzt, damit deren Wirkung besser beurteilt werden konnte.

Im Zentrum der Fragestellung stand dabei:

- Wie werden die konkreten Marketingleistungen von den Befragten bewertet? Fragen dazu betrafen die Wahrnehmung und Wichtigkeit der Marketingleistungen aus Sicht der Befragten, der Informationsfluss zwischen BE! und den Interviewten sowie die Effektivität und Effizienz der Massnahmen.

3.1.4 Element 4: «Outcome»

Bei diesem Element wurden die durch die Reaktion der Zielgruppe (Gäste) erzielten Veränderungen bei den Betroffenen (Kanton Bern) untersucht. Nur wenn bei den Gästen eine Veränderung – gewünscht ist eine Zunahme der Visibilität des Kantons Bern als Tourismusdestination und folglich gesteigerte Besucherzahlen – erreicht wird, wird bei den Betroffenen eine Auswirkung erzielt.

Im Zentrum der Fragestellung stand:

- Kann der Kanton Bern bei den durch die Massnahme definierten Zielgruppen (den Gästen) besser wahrgenommen werden? Dabei ging es um Fragen bezüglich der Wirkung bzw. der spürbaren Veränderungen der Marketingleistungen auf die Gästegruppen und um weitere Nutzenaspekte, die den Befragten aufgrund der BE! entstanden sind.

Der erstellte Fragebogen wurde in einem ausführlichen Pretest mit Urs Pfenninger, Direktor Adelboden Tourismus und Daniel Sulzer, Direktor Interlaken Tourismus eingesetzt, diskutiert und anschliessend angepasst.

3.1.5 Interviewsample

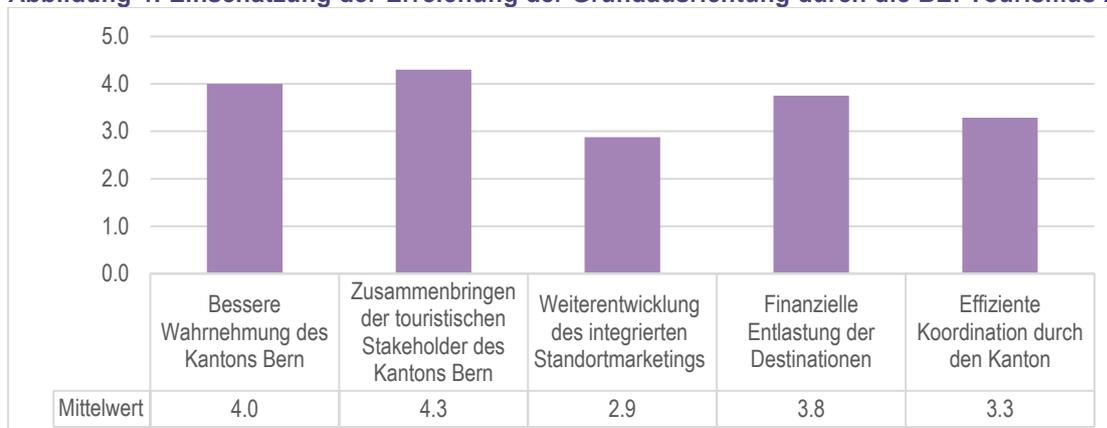
Die Interviews fanden im Frühling 2018 statt. Die Interviews wurden jeweils von zwei Personen der Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) durchgeführt. Bei der Auswahl der Interviewten wurde bewusst darauf geachtet, dass Personen interviewt wurden, welche in unterschiedlichen Entwicklungsstadien der BE! involviert waren oder gar seit der Gründung bei der ganzen Entwicklung mit dabei waren. Diese konnten zusätzlich zur Momentaufnahme auch Aussagen im Zeitverlauf machen.

3.2 Qualitative Ergebnisse

Konzept

Bezüglich Erreichung der angedachten Grundausrichtung der BE! Tourismus AG gaben die Befragten folgende Einschätzung ab (6 = sehr grosse Verbesserung; 1 = unverändert/keine Verbesserung):

Abbildung 4: Einschätzung der Erreichung der Grundausrichtung durch die BE! Tourismus AG



Quelle: CRED-T 2018

Mit dem aus Sicht der Interviewten eingeschätzten Erfüllungsgrad von 60% der angedachten Grundausrichtungen kann der BE! Tourismus AG insgesamt ein gutes Zeugnis ausgestellt werden. Es wird aber auch deutlich, dass einige der ursprünglich angedachten Grundausrichtungen kaum von einer kantonalen Promotionsagentur erfüllt werden können und sollen. Zwischenfazit aus Sicht des CRED-T:

- Der BE! ist es zwar gelungen, insbesondere die «Touristischen Stakeholder besser zusammenzubringen», aber aufgrund der touristischen Heterogenität war die angedachte Grundausrichtung im Prozess aus einer Gästesicht nicht immer zwingend die Richtige.
- Mit eigenen Massnahmen und Kampagnen der BE! Tourismus AG führte dies nämlich oftmals dazu, dass die gemeinsamen Marketingmassnahmen vor allem konsensgetrieben waren und damit zu viele Ressourcen aufgrund der Strukturen gebunden wurden.
- Insgesamt erscheint die angestrebte Grundausrichtung «Bessere Wahrnehmung des Kantons» gegen innen (innerhalb des Kantons und national) sinnvoll. Weniger zielführend dagegen ist sie aus einer Gästeperspektive, da sich die Touristen oft an den Destinationen orientieren und/oder sich destinationsübergreifend bewegen. Die Grundausrichtung konnte daher nur punktuell erreicht werden.
- Der BE! ist es gut gelungen, «koordiniert und als starke Stimme» aufzutreten und dadurch ihre Verhandlungsmacht gegenüber ST einzusetzen.
- Die schlagkräftigere und gebündelte Vermarktung konnte zwar weniger zu einer «finanziellen Entlastung der Destinationen» führen, jedoch zu einem Mehrwert.
- Der tiefe Wert bei der Grundausrichtung «Integriertes Standortmarketing weiterentwickeln» zeigt die Schwierigkeit auf, dem Tourismus bzw. einer Promotionsagentur diese Aufgabe zu übertragen. Akteure, die in der kantonalen Standortförderung involviert sind, verfügen über bedeutend mehr Potenzial dazu.

Input

In den Interviews wurde die Beteiligung an Marketingmassnahmen, die Klarheit und Transparenz der Entscheidungsprozesse sowie der Ressourceneinsatz der BE! Tourismus AG diskutiert. Zwischenfazit aus Sicht des CRED-T:

- Bezüglich kurzfristigem Ressourceneinsatz überzeugt die BE! Tourismus AG mit kleinem Team, hoher Professionalität gegenüber Partnern und ihrem beachtlichen Output.
- Die Erfüllung eines kantonalen Basismarketings ist aufgrund des kleinen gemeinsamen Nenners der Destinationen schwierig zu erfüllen. Lanciert die BE! daher zu viele eigene Marketingkampagnen, wird sie als «eigene Region» wahrgenommen, weshalb der langfristige Ressourceneinsatz von den Interviewten teilweise kritisch eingeschätzt wurde. Obwohl im Prinzip Freiwilligkeit beim Mitmachen von Marketingmassnahmen besteht, verlagerte sich die Diskussion um die «richtigen» Massnahmen jedoch oftmals in Richtung Nutzen der Marketingmassnahmen für die Destinationen im Verhältnis zu ihren eingesetzten Mitteln.
- Die VR-Beschlüsse der letzten Jahre zeigen eine Konzentration auf die vier Kernaufgaben Basismarketing, Partnerschaften, Technologie und überregionale Angebote auf. Aus den Interviews wurde ersichtlich, dass diese definierten Kernaufgaben aber teilweise nicht in dieser Klarheit wahrgenommen wurden. Dies hatte oftmals weniger mit dem fehlenden Engagement der BE! zu tun, als vielmehr damit, dass die Informationen bei den Destinationen oder Leistungsträgern nicht wahrgenommen wurden.

- Zwischen Marketingausschuss und Verwaltungsrat kam es immer wieder zu unklar wahrgenommenen Entscheidungssituationen, obwohl die Rechte und Pflichten statutarisch verankert wurden. Theoretisch klar, scheinen oftmals Aufgaben wie bspw. Marketingmassnahmen aus Sicht der Befragten nach nicht immer nachvollziehbaren Prozessen und Entscheiden erfolgt zu sein. Dies führte dazu, dass die Transparenz des Informationsflusses in Abhängigkeit der Nähe zur BE! Unterschiedlich empfunden wurde. Das schmälert das Vertrauensverhältnis und führte verschiedentlich zu Unstimmigkeiten.

Output

Die einzelnen Marketingmassnahmen wurden von den Interviewten bezüglich Bedeutung und Wahrnehmung sehr unterschiedlich eingeschätzt. Am Beispiel des Magazins kann die Schwierigkeit eines strukturellen Ansatzes aufgezeigt werden, wenn die Massnahme Akteur getrieben ist, d.h. die Destinationen erwarten, gleichförmig bzw. entsprechend ihrer finanziellen Inputs bedient zu werden (bspw. wer mehr zahlt, erhält auch mehr verfügbare Seiten). Dies kann sich negativ auf die Effizienz, aber auch auf die Effektivität auswirken, weil der Output der Massnahme unter Umständen zu wenig gästeeorientiert ist. Zwischenfazit aus Sicht des CRED-T:

- Eine Konzentration der BE! Tourismus AG auf die Generierung von Outputs in den Bereichen Zusammenarbeit mit ST, wo Verhandlungsgrösse gefordert ist oder im Bereich Medien und Social Media, wo übergeordnete Kompetenzen sinnvoll sind, erscheint zielführend. Dem Social Media-Marketing dürfte eine Hebelwirkung durch die BE! Tourismus AG attestiert werden.
- Je mehr eigener Content durch die BE! erstellt wird, desto mehr Doppelspurigkeiten entstehen aufgrund der gegebenen Strukturen, welche die Destinationen veranlassen, wieder vermehrt eigene Aktionen als Antwort zu planen und durchzuführen.
- Aus Gästesicht werden die Informationen entlang ihres Customer Journeys gesucht, was mehrheitlich die destinationseigenen Webseiten sind. Für Ersteintritte in die Destinationen sind dies vor allem auch die nationalen Informationskanäle. Die BE!-Webseite stellt somit eher einen gebündelten Informationskanal für die Tourismusakteure dar und dient dem Zusammenhalt gegen innen und weniger als Auftritt gegenüber der Gästen.
- Bei der Erstellung der Massnahmen gilt hervorzuheben, dass die BE! darauf achtet, möglichst viel Wertschöpfung in der Region oder im Kanton bzw. national zu generieren, was ihre Glaubwürdigkeit stärkt.
- Insgesamt kann das Verhältnis Input-Output mehrheitlich als effizient gewürdigt werden. Um auch die Effektivität hoch zu halten, müssen aber nicht zwangsläufig immer alle Destinationen gleichförmig bzw. entsprechend ihrer finanziellen Inputs bedient werden. Die Massnahmen sollten in erster Linie aus Sicht der Wirksamkeit der Gäste angedacht und durchgeführt werden.

Outcome

Mit der Schaffung der BE! Tourismus AG wurde eine Zunahme der Sichtbarkeit des Kantons Bern als Tourismusdestination bei den Gästen angestrebt. Zwischenfazit aus Sicht des CRED-T:

- Dass seit der Gründung der BE! Tourismus AG eine messbare Veränderung bei den Gästen wahrnehmbar ist, dürfte wohl kaum erwartet werden, da in der anfänglichen Aufbauphase der Fokus auf strukturellen Aufgaben lag. Die Wahrnehmung des Tou-

rismus im Kanton Bern konnte aber aus einer Innensicht erhöht werden. Diese Stärkung gegen innen gehört auch zu den Gründungsabsichten und Zielen der BE! und ist daher ein positives Produkt daraus.

- Ebenfalls positiv hervorzuheben ist die Möglichkeit der BE! Tourismus AG, Stakeholder und Leistungsträger zu befähigen, wie bspw. in Teilbereichen oder Themen bezüglich der technologischen Entwicklung. Grundsätzlich fördert auch das konstruktive Verhältnis zwischen den politischen Akteuren und der BE! allgemein die Sensibilisierung gegenüber dem Tourismus.

3.3 Limitationen der qualitativen Wirkungsmessung

Es konnten nicht aus allen Regionen alle Tourismusedirektoren und Marketingleiter befragt werden. Es wurde jedoch darauf geachtet, Personen auszuwählen, welche auf der Zeitachse einen unterschiedlichen Teil der BE! Tourismus AG miterlebt bzw. mitgestaltet haben (von der Gründung der Organisation bis zur aktuellen Zusammenarbeit). Fragen im Bereich von Entwicklungen und Einschätzungen wurden daher aus unterschiedlichen Zeitspannen heraus beantwortet und eingeschätzt.

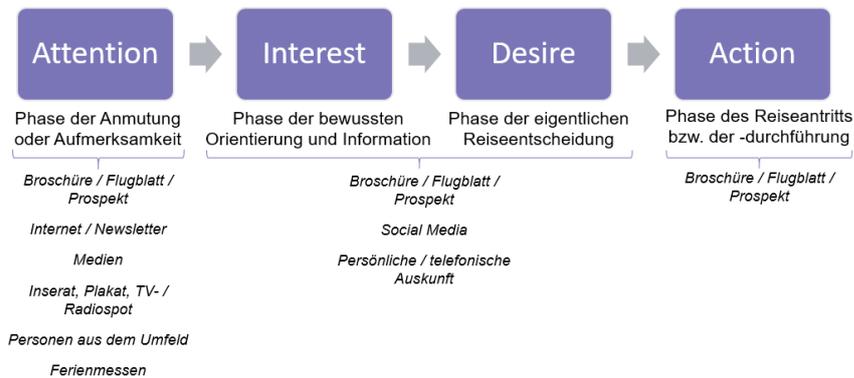
4 Quantitative Wirkungsmessung

Die quantitative Untersuchung konzentriert sich auf die letzten zwei Elemente «Outcome» und «Impact» des Wirkungsmodells nach Rieder (2003) (vgl. Abbildung 1).

4.1 Konzeptphase

Für die quantitative Wirkungsanalyse wurde an den Prozess der Reiseentscheidung angeknüpft, der oftmals anhand des AIDA-Modells verdeutlicht wird (vgl. Hahn & Hartmann 1973). Das AIDA-Modell stellt den Prozess der Reiseentscheidung aus Sicht des Gastes dar. Der Prozess beginnt dort, wo der Reisewillige erstmals zur Reise angeregt wird, etwa durch Erzählungen von Freunden oder durch Werbemassnahmen von Seiten der touristischen Anbieter (Attention). Hat sich die Reiseabsicht konkretisiert, beginnt die Phase der bewussten Informationsbeschaffung über die Reiseumöglichkeiten, wo Informationen von Seiten der Anbieter, wie etwa Reiseprospekte, aber auch Informationen von Seiten anderer Gäste, z.B. auf Hotelbewertungsportalen, zur Entscheidung herangezogen werden (Interest). Diese Informationen können die tatsächliche Buchungsentscheidung (Desire) beeinflussen, wenn sie als wahr akzeptiert werden. Auf die Reiseentscheidung folgen der Antritt der Reise bzw. die Reisedurchführung (Action) (Freyer 2011; Lewis 1903). Die Reiseentscheidung wird demnach von den Marketingaktivitäten (Marketinginputs) der touristischen Leistungsträger, wie es die BE! Tourismus AG ist, beeinflusst, weil die Gäste diese als Marketingleistungen (Marketingoutputs) in Form von Informationsquellen wahrnehmen (Marketingoutcome). So wurden die Informationsquellen der Gäste in Abbildung 5 entlang des AIDA-Modells den einzelnen Phasen «Attention», «Interest», «Desire» und «Action» exemplarisch zugeordnet.

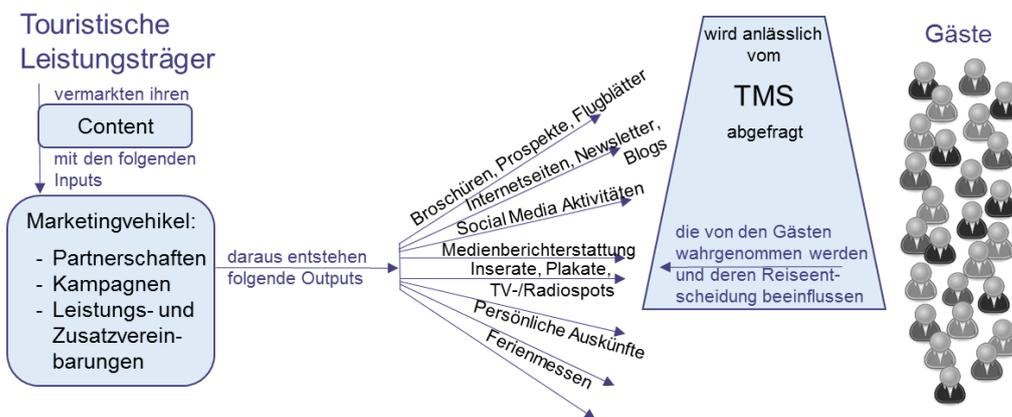
Abbildung 5: AIDA-Modell



Quelle: in Anlehnung an Hahn & Hartmann 1973

Mittels der Gästebefragung (Tourismus Monitor Schweiz - TMS) konnte daher erhoben werden, über welche Informationsquellen sich die Gäste informieren, um ihre Reiseentscheidung zu fällen. Beim TMS handelt es sich um eine schweizweite Befragung von Schweiz Tourismus, in der aus- und inländische Übernachtungsgäste u.a. angeben, welche Marketingoutputs ihre Entscheidung in die Schweiz zu reisen wie stark beeinflusst haben. Die TMS-Befragung fand zwischen November 2016 und Oktober 2017 via Fragebogen per Email statt. Aus dieser Gästebefragung stand für die Wirkungsanalyse eine Stichprobe von N = 21'535 aus über 130 Ländern in 180 Schweizer Destinationen zur Verfügung. Die Fallzahl der Daten aus dem Kanton Bern beträgt dabei N = 2'218.

Abbildung 5: Differenzierung Marketinginput, -output und -outcome



Quelle: CRED-T 2017

Zur Einordnung der Ergebnisse sind folgende Hinweise von zentraler Bedeutung:

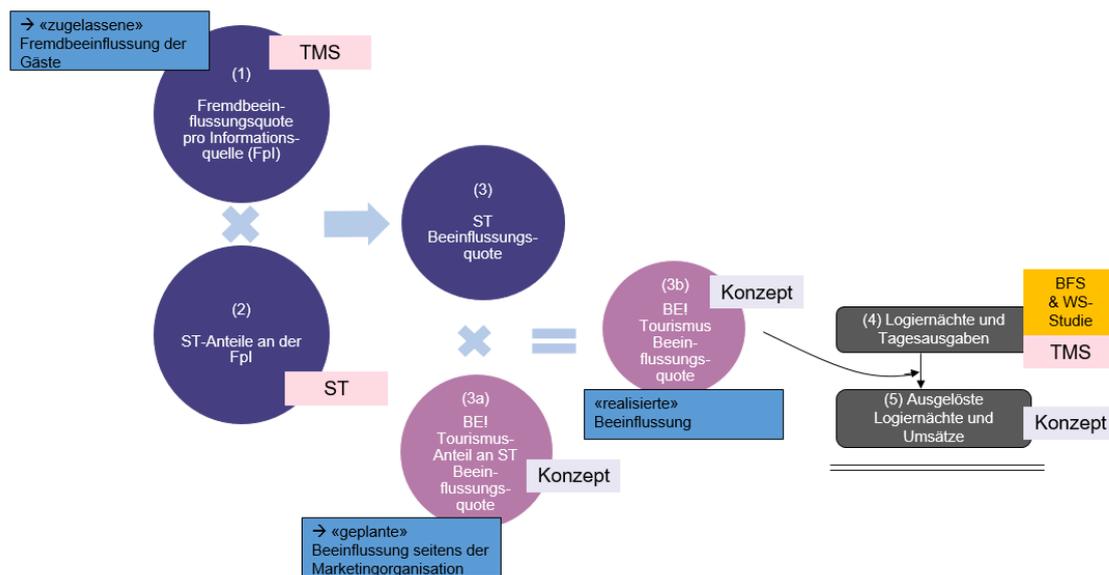
- Bei der quantitativen Wirkungsmessung ging es um die BE! Tourismus AG als Organisation. Die Marketingaktivitäten der Destinationen und Leistungsträger wurden bei dieser Betrachtung nicht berücksichtigt.
- Es handelt sich um eine betriebliche Perspektive, womit eine Interpretation der Ergebnisse auf regionaler oder gar nationaler Ebene nicht opportun ist und daher mit

anderen Wirkungsfaktoren aus anderen Studien (bspw. Wirkungsfaktor von ST) nicht vergleichbar ist.

- Die Datenauswertung stellt eine Momentaufnahme des Jahres 2016 dar, wobei verschiedene Faktoren (ausgewähltes Sample, Logiernächte im entsprechenden Jahr etc.) auf das Endergebnis einwirken.

Das ST-Wirkungsmodell wurde an die regionalen Verhältnisse der kantonalen Promotionsagentur BE! Tourismus AG angepasst. Abbildung 6 zeigt das Vorgehen und die für die Berechnungen verwendeten Datenquellen auf.

Abbildung 6: Überblick über die BE! Tourismus Wirkungsanalyse und verwendeten Quellen



Quelle: in Anlehnung an die ST Wirkungsmessung 2017, adaptiert auf regionale Verhältnisse

Weil das Verhältnis von Inputgrößen zur Berechnung des Verhältnisses zu Outputgrößen verwendet wurde, verblieb eine Unsicherheit bezüglich Effizienz und Effektivität. Daher kann hier einzig von einer Annäherung an die Realität gesprochen werden, weshalb eine einfache Szenarioanalyse zur Validierung vorgenommen wurde. Folgende drei Szenarien bzw. Varianten wurden berechnet:

- **Restriktive Variante:** -20% der jeweiligen mittleren BE!-Beeinflussungsquote
- **Mittlere Variante:** tatsächlich resultierender Wert aus der Multiplikation von ST-Beeinflussungsquote und BE! Tourismus-Anteil (3)
- **Optimistische Variante:** +20% der jeweiligen mittleren BE!-Beeinflussungsquote

4.2 Ergebnisse

Entlang von Abbildung 6 konnte Folgendes berechnet werden:

Schritt (1): Fremdbeeinflussung pro Informationsquelle (Fpl)

Bei der TMS-Befragung gaben die Gäste pro Informationsquelle an, ob sie die Informationsquelle genutzt / wahrgenommen haben oder nicht. Falls ja, erfolgte eine Vergabe

von 1 bis 10 Punkten, wie entscheidend die Quelle für die Urlaubswahl war. Die folgenden (für die BE! relevanten) Informationsquellen wurden von den Befragten grundsätzlich am häufigsten wahrgenommen/genutzt:

- Internetseite von ST
- Internetseiten von lokalen/regionalen Tourismusorganisationen
- Internet von Tour-Operators/Transportunternehmen

In diesem ersten Schritt der Wirkungsmessung wurde die Fremdbeeinflussung (Fpl) pro Informationsquelle und jeweiligem Herkunftsmarkt auf Basis des Berner Datensatzes berechnet:

- Befragte aus den USA/CA gaben im Durchschnitt an, zu 6.45% von der Internetseite von ST bezüglich ihrer Urlaubswahl beeinflusst worden zu sein, was den höchsten Wert in dieser Betrachtung darstellt.
- Befragte aus Brasilien gaben im Durchschnitt an, dass sie zu 0.01% vom Newsletter von ST bezüglich ihrer Urlaubswahl beeinflusst wurden, was der tiefste Wert in dieser Betrachtung ist.

Schritt (2): ST-Anteile an der Fremdbeeinflussung (Fpl)

In einem zweiten Schritt wurde der ST-Anteil an der Beeinflussung der einzelnen Informationsquellen ermittelt. Dabei handelt es sich um einen Prozentwert, der widerspiegelt, wie gross der Einfluss von ST auf die einzelnen Informationsquellen ist. An den untersuchten Informationsquellen ist ST zu jeweils unterschiedlichen Anteilen zwischen 0% und 95% beteiligt und wird ST-Anteil an der Fpl genannt. Diese Zahlen stammen aus der TMS-Befragung 2017 und aus Experteneinschätzungen.

Schritt (3): Berechnung der BE! Beeinflussungsquote

In diesem Schritt wurde die Fremdbeeinflussung pro Informationsquelle anhand von drei verschiedenen Ansätzen mit dem ST-Anteil und den drei Varianten des BE! Tourismus AG-Anteils verrechnet. Bei der *Inputperspektive (Ansatz 1)* interessierte der BE! Tourismus AG-Anteil an der ST Beeinflussungsquote. Dieser ist von Interesse, da sich die BE! Tourismus AG an Marketingaktionen einerseits von ST und andererseits dem SCIB (MICE-Bereich von ST) finanziell beteiligt und so Logiernächte und Tagesausgaben in der Schweiz indirekt über ST beeinflusst werden. Bei der *Outputperspektive TO (Ansatz 2)* ging es um den BE! Tourismus AG-Anteil an der Beeinflussungsquote aller regionalen und lokalen Tourismusorganisationen, weil die BE! Tourismus AG als solche verstanden wird. Und bei der *Outputperspektive Anbieter (Ansatz 3)* interessierte der BE! Tourismus AG-Anteil an der Beeinflussungsquote aller im touristischen Markt relevanten Anbieter, für diejenigen Informationsquellen, die nicht getrennt nach Leistungsträger erfragt wurden, sondern bei denen alle Leistungsträger zusammengefasst wurden.

Im Folgenden wird ein Beispiel der Berechnung der mittleren Variante am Beispiel der Informationsquelle «Broschüre/Prospekt/Flugblatt von ST» ausgeführt (*Ansatz 1*):

- Es wurden 951 Gäste aus der Schweiz befragt. Die Informationsquelle «Broschüre/Prospekt/Flugblatt von ST» wies bei den 951 befragten Schweizern und Schweizerinnen eine durchschnittliche Fremdbeeinflussung von 1.5% auf. Daraus wurde der finanzielle BE! Tourismus AG-Anteil an ST berechnet. Daraus resultieren logischerweise sehr kleine Beeinflussungsquoten.

Schritt (4): Bestimmung der Logiernächte und Tagesausgaben

Bei Ansatz 1 wurden die Logiernächte der Gesamtschweiz berücksichtigt, da der BE!-Anteil als Teil der ST Beeinflussung berechnet wird. Hingegen wurde bei Ansatz 2 und 3 eine regionale Perspektive eingenommen und daher nur die Logiernächte des Kantons Bern berücksichtigt.

Tabelle 1: Überblick Berücksichtigung Logiernächte und Varianten pro Ansatz

	Logiernächte	Restriktiv	Mittel	Optimistisch
<i>Ansatz 1: Inputperspektive</i>	Gesamt-schweiz	BE!-Beeinflussungsquote -20%	BE!-Beeinflussungsquote	BE!-Beeinflussungsquote +20%
<i>Ansatz 2: Output-perspektive regionale und lokale Tourismusorganisationen</i>	Kanton Bern	BE!-Beeinflussungsquote -20%	BE!-Beeinflussungsquote	BE!-Beeinflussungsquote +20%
<i>Ansatz 3: Output-perspektive alle Leistungsträger</i>	Kanton Bern	BE!-Beeinflussungsquote -20%	BE!-Beeinflussungsquote	BE!-Beeinflussungsquote +20%

Quelle: CRED-T 2018

Für die Tagesausgaben wurden diejenigen des BE-Samples verwendet. Für Märkte, bei welchen die Anzahl Befragten unter $N = 100$ betrug, wurden aufgrund der Gefahr von Ausreissern die Tagesausgaben aus dem TMS 2017 des Schweizer Sample verwendet. Die höchsten Tagesausgaben wiesen die Gäste aus den GCC-Staaten mit CHF 420 im Mittelwert aus. Danach folgten die Gäste aus Russland mit CHF 250 sowie den USA/CA und Brasilien mit CHF 240 pro Tag. Die deutschen Gäste gaben im Durchschnitt mit CHF 122 pro Tag am wenigsten aus.

Schritt (5) Berechnung der beeinflussten Logiernächte und Umsätze

Die beeinflussten Umsätze durch die BE! Tourismus AG wurden nach den drei Varianten (vgl. oben) berechnet. Dabei wurden die totalen BE!-Beeinflussungsquoten aus *Schritt (3)* mit den Logiernächten nach Herkunftsmärkten in *Schritt (4)* multipliziert. Um die beeinflussten Umsätze nach Herkunftsmarkt zu bestimmen, wurden diese von der BE! Tourismus AG beeinflussten Logiernächte mit den Tagesausgaben nach Herkunftsmarkt multipliziert. Weiter wurde ein Wirkungsfaktor berechnet, indem die beeinflussten Umsätze ins Verhältnis zu den BE!-Marketingausgaben (inkl. Personalaufwand) gesetzt wurden. Der Fokus lag auf den drei ausgewiesenen Kennzahlen «beeinflusste Logiernächte», «beeinflusste Umsätze» und «Wirkungsfaktor pro Herkunftsmarkt»:

Tabelle 2: Ergebnisse der mittleren Variante – total und nach Herkunftsmärkte

Mittlere Variante		Kürzel	Schweiz	Deutschland	UK	BeNeLux	Frankreich	Polen	Russland	USA/ CA	Brasilien	GCC	Gesamt
Schritt 3b	BE! Beeinflussungsquote (Ansatz 1)	BE ₁	0.31%	0.11%	0.68%	0.47%	0.47%	0.31%	0.57%	0.42%	0.18%	0.17%	0.24%
	BE! Beeinflussungsquote (Ansatz 2 & 3)	BE ₂	0.81%	0.79%	0.65%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.54%
Schritt 4	Total Logiernächte Schweiz	L _S	39'620'880	7'780'994	2'171'851	3'026'979	1'938'640	270'208	361'580	2'404'364	230'630	999'445	58'805'571
	Total Logiernächte Kl. Bern	L _B	4'474'310	1'094'891	807'447	604'741	315'405	81'617	60'639	808'619	118'971	396'969	8'763'610
Beeinflusste Logiernächte		BE ₁ *L _S + BE ₂ *L _B	159'103	17'046	20'112	14'203	9'197	846	2'065	10'079	410	1'697	234'758
Durchschnittliche Tagesausgaben (in CHF)		A	136	122	216	131	130	160	250	240	240	420	148
Total Ausgaben (in CHF)		A*L _B	608'506'173	133'576'676	174'408'500	79'221'025	41'002'671	13'058'707	15'159'838	194'068'645	28'553'157	166'727'071	1'454'282'464
Schritt 5	Beeinflusste Umsätze (mittlere) (in CHF)	(BE ₁ *L _S + BE ₂ *L _B)*A	21'638'022	2'079'587	4'344'172	1'860'635	1'195'657	135'374	516'135	2'418'980	98'354	712'925	34'999'840
	Marketingausgaben der BE! Tourismus AG (in CHF)	I	2'116'045	964'755	671'811	322'973	440'431	111'406	96'346	331'528	86'266	74'271	5'215'832
Wirkungsfaktor der BE! Tourismus AG		((BE ₁ *L _S + BE ₂ *L _B)*A)/I	10.2	2.2	6.5	5.8	2.7	1.2	5.4	7.3	1.1	9.6	6.7

- Insgesamt bewegen sich die beeinflussten Logiernächte über alle von BE! Tourismus AG bearbeiteten Märkte hinweg zwischen 183'000 in der restriktiven Variante bis zu 281'000 beeinflussten Logiernächten in der optimistischen Variante.
- Bezüglich der beeinflussten Umsätze der BE! Tourismus AG reicht die Spannweite von CHF 27 Mio. in der restriktiven Variante über CHF 35 Mio. (mittlere Variante) bis hin zu CHF 42 Mio. in der optimistischen Variante.
- Die Bandbreite des totalen Wirkungsfaktors von 5.2 bis 8.1 ist, rein betrieblich betrachtet, beachtenswert. Es ist davon auszugehen, dass sich der Wirkungsfaktor nach den gewonnenen Erfahrungen und Learnings der vergangenen Jahre in Zukunft noch positiv, wenn auch mit abnehmendem Grenzertrag, entwickeln könnte.
- Diese Wirkungsanalyse zeigt den Fokus der BE! Tourismus AG auf den Schweizer Markt auf. Dorthin fliesst mit CHF 2.1 Mio. von total CHF 5.2 Mio. der grösste Anteil der finanziellen Mittel. Zudem werden fast 160'000 von insgesamt ca. 235'000 beeinflussten Logiernächten und 21.6 von total CHF 35 Mio. Umsatz durch die BE! beeinflusst. In die Märkte von Deutschland und UK wird ein relativ grosser finanzieller Anteil investiert. Jedoch werden in diesen zwei Märkten im Vergleich zur Schweiz weniger Umsätze beeinflusst und auch der Wirkungsfaktor ist daher kleiner. Die Logiernächte pro Markt werden von verschiedenen Faktoren, wie z.B. Wechselkurs, Wirtschaftslage im Herkunftsland etc. mitbeeinflusst. Diese dürften in den letzten Jahren grossen Einfluss ausgeübt haben. Die USA/CA und die GCC Staaten weisen mit 7.3 bzw. 9.6 einen verhältnismässig hohen Wirkungsfaktor auf.

Tabelle 3: Überblick über die Ergebnisse bzgl. beeinflusster Logiernächte, beeinflusster Umsätze und Wirkungsfaktoren

Übersicht (BE-Sample)			
<i>Variante</i>	<i>Beeinflusste Logiernächte</i>	<i>beeinflusste Umsätze</i>	<i>Wirkungs-faktor</i>
Restriktive Variante	183'000	27 Mio. CHF	5.2
Mittlere Variante	235'000	35 Mio. CHF	6.7
Optimistische Variante	282'000	42 Mio. CHF	8.1

Quelle: CRED-T 2018

4.3 Limitationen der quantitativen Wirkungsmessung

Die quantitativ durchgeführte Wirkungsanalyse der BE! Tourismus AG bringt neben zahlreichen Erkenntnissen auch Limitationen mit sich. Diese entstanden in erster Linie aufgrund der eingeschränkten Datengrundlage:

- Im TMS fand keine explizite Überprüfung nach den BE! Tourismus AG benannten Informationsquellen statt. Somit musste eine Einschätzung auf Basis der von ST erzielten Werte erfolgen. Ebenfalls konnte nicht genau überprüft werden, ob ein Gast nun explizit nach Bern gereist ist oder generell in die Schweiz und dabei u.a. auch in den Kanton Bern. Der BE! Tourismus-Anteil an der ST Beeinflussungsquote wird bei Ansatz 1 (Marketingbeiträge der BE! Tourismus AG an ST im Verhältnis der gesamten Marketing- und Personalausgaben von ST im Jahr 2016) mittels der finanziellen Beträge der BE! Tourismus AG an Schweiz Tourismus ermittelt. Dies ist eine Annäherung an den tatsächlichen Anteil und ein pragmatisches Vorgehen. Offen bleibt, ob Schweiz Tourismus theoretisch auch Marketingmassnahmen für den Kanton Bern lancieren würde, wenn die finanzielle Beteiligung des Kantons Bern bei 0 liegen würde. Daher ist das berechnete Wirkungsmodell anfällig auf Veränderungen finanzieller Art. Schliesslich wurde über alle Märkte dieselbe Methodik angewendet, was die Effekte auf Logiernächte und Umsätze systematisch über- oder unterschätzt.
- Wichtig ist weiter zu beachten, dass die durchgeführte Wirkungsanalyse eine regionale Betrachtungsweise ist und im Vergleich zu der Wirkungsanalyse von Schweiz Tourismus methodische Unterschiede aufweist, auch weil das Aufgabenportfolio und die Umsetzung anders verlaufen. Daher können beispielsweise die Wirkungsfaktoren nicht direkt mit denen von ST verglichen werden.

5 Schlussfolgerungen

5.1 Kritische Würdigung

Mit der BE! Tourismus AG wurde eine Bündelung von Kräften und dadurch auch eine Stärkung der touristischen Visibilität angestrebt. Obwohl die Promotionsagentur eine AG ist, lässt sich diese Vision aufgrund der bestehenden PPP-Struktur nicht wie durch ein betriebswirtschaftlich organisiertes Unternehmen durchsetzen. Insgesamt ist es der BE! aber trotzdem gelungen, die einzelnen Tourismuselemente im Kanton näher zusammenzurücken. Dem steht aber die grosse Herausforderung gegenüber, mit einem starken Fokus auf Strukturen über eine Organisation zu verfügen, die den vielen divergierenden Kräften und verschiedenen Tourismusdestinationen (Stadt – alpin, Luxus – Familiendestination etc.) entsprechen kann. Unter der Prämisse einer Weiterführung der BE! Tourismus AG ist es notwendig, dass weiterhin ein gemeinsames Engagement zwischen der BE! Tourismus AG, den Destinationen und den Leistungsträgern besteht, um den kantonalen Auftrag möglichst schlank zu erfüllen. Dazu wird das Vertrauen aller Beteiligten benötigt und dieses gilt es in Zukunft zu stärken.

- **Basismarketing:** Nach einer Aufbauphase konnte die BE! Tourismus AG relativ rasch das gewünschte kantonale Basismarketing für die Destinationen bzw. für den Tourismus im Kanton anbieten. Jedoch ist es kaum erfüllbar, Marketingmassnahmen mit einem Nutzen für alle zu lancieren, die den unterschiedlichen Ansprüchen und Vorstellungen der Destinationen entsprechen. Deshalb ergibt sich aus Sicht der Destinationen oftmals höchstens ein Mehrwert und weniger die anfänglich erwartete finanzielle Entlastung der Marketingbudgets.
- **Eigenes Label und Informationsquellen:** Gäste interessieren sich primär für spezifische touristische Erlebnisräume und Produkte, unabhängig deren Kantonszugehörigkeit. Das eigene Label verfügt aus Gästesicht kaum über Legitimität und führte bei den Destinationen zu einem gewissen Vertrauensverlust gegenüber der BE! Tourismus AG. Einigen Missmut löste auch die BE!-eigene Webseite aus. Aus dem TMS kann aus Gästesicht interpretiert werden, dass die am häufigsten benutzten Informationsquellen die lokalen und regionalen Destinations-Webseiten (wobei keine Unterscheidung zwischen Destinationen und der kantonalen Webseite gemacht wurde), die ST-Einstiegsseite und Broschüren und Medienbeiträge über die Destinationen sind.
- **Ressourceneinsatz:** Insgesamt überzeugt der Ressourceneinsatz der BE! Tourismus AG vor allem aufgrund des Outputs bzgl. Professionalität im Auftritt innerhalb des (nationalen) Tourismus, worauf auch in Zukunft weiter aufgebaut werden kann.
- **Ausgelöste Logiernächte und Umsätze:** Die BE! Tourismus AG erzielte in der bisherigen Tätigkeitszeit aus einer betrieblichen Optik einen bemerkenswerten Impact. Bezüglich der geographischen Herkunftsmärkte wurde bei den Gästen aus der Schweiz, vor Gästen aus den Golfstaaten, den USA/Kanada und Grossbritannien der höchste Wirkungsfaktor erreicht. Allerdings wird ein gewisser Effizienzverlust sichtbar, wenn der Ressourceneinsatz in ganze Herkunftsmärkte fliesst. Zielführender dürfte die Ansprache der Gästegruppen aus Sicht von Erlebnisräumen sein.
- **Prozessorientierung:** Aus der Sichtweise von solchen Erlebnisräumen relativiert sich auch die Grundausrichtung «Bessere Wahrnehmung des Kantons Bern». Sie ist vor allem aus einer strukturellen Sicht legitim. Waren ein anfänglicher Fokus auf Strukturen unerlässlich, um die Promotionsagentur im Tourismus zu positionieren, kann sich das kantonale Marketing in einer nächsten Periode mehr prozessorientiert

weiterentwickeln. Dies ermöglicht es den touristischen Akteuren, sich gezielter an Aktionen, Massnahmen und Basisthemen zu beteiligen.

- **Koordinations- und Enablerrolle:** Unter der Prämisse des Innenmarketings überzeugt die BE! Tourismus AG einerseits insbesondere als Koordinatorin für professionelle Auftritte gegenüber Schweiz Tourismus. Andererseits überzeugt sie als «Enablerin», indem die Destinationen mit zusätzlichen Ressourcen und Know-how unterstützt werden.
- **Organisation:** Im Organisationsreglement wurden die Rollen, Anforderungen, Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen Gremien klar festgelegt. Diese schienen jedoch teilweise nicht bekannt bzw. akzeptiert worden zu sein. In Zukunft dürfte daher eine Verschlinkung der Strukturen sinnvoll sein, damit die BE! Tourismus AG transparenter und direkter mit den in den Marketingprozessen Beteiligten agieren kann.

5.2 Handlungsempfehlungen

Informationen müssen vermehrt den Gast suchen, d.h. dass sie spezifisch seine Bedürfnisse widerspiegeln sollten. Je nach Zielgruppen werden daher räumlich unabhängige, differenzierte, aber auch gemeinsame Marketingleistungen benötigt. So wird es für die BE! Tourismus AG noch wichtiger, bei Marketingentwicklungen den Customer Journey ausreichend zu berücksichtigen. Basismarketing sollte daher in Zukunft eher verstanden werden als «situatives, gezieltes Basismarketing», dessen Verteilschlüssel weniger nach Inputs (Beiträge) der Destinationen als vielmehr nach Outputs (für wen ist welche Marketingleistung im Hinblick auf die Wirkung bei der Zielgruppe relevant) angewendet wird. Mit der Konzentration auf die Leitung und/oder Lenkung von Marketingprozessen verlieren Destinationsgrenzen zugunsten einer vermehrten Bündelung von Kompetenzen an Wichtigkeit. Aufgrund der Übernahme von mehr Verantwortung durch einzelne Destinationen und Leistungsträger, verbunden mit einer hohen Motivation, kann dies im Verlauf der Zeit dazu führen, dass Strukturen an Wichtigkeit verlieren, da die Beteiligten über mehr Entscheidungsfreiheit bei der Teilnahme verfügen.

- **Organisation und Aufgabenteilung:** Aus den Ergebnissen stellen sich grundsätzlich drei mögliche zukünftige Rollen als sinnvoll heraus, welche der Organisation eine hohe Effektivität und Effizienz verleihen dürften:
 - Impulsgeberin für das Marketing (teilweise wie bisher)
 - Koordinatorin zum Aushandeln von Konditionen bei Marketingpartnern und Akquirieren neuer Partner und Kooperationen (vor allem auch lateral), beim Aufbau und der Umsetzung von Marketingleistungen, indem sie den Prozess lenkt, jedoch – wenn zielführend - andere systemrelevante Akteure als Systemköpfe im Lead sind.
 - Enablerin mit dem Angebot eines gebündelten Know-hows für Metathemen
- **Finanzierung der Marketingmassnahmen:** Einer Trennung von Input- und Outputgrössen kommt zukünftig eine hohe Bedeutung zu. Reibungsflächen können dann entschärft werden, wenn Destinationen entsprechend ihrem Input über ein Outputkontingent an Kreditpunkten verfügen. So können sie eigenständig bestimmen, in welchem Umfang und bei welchen Marketingleistungen sie dieses einsetzen.
- **Rollenverständnis:** Das prozessorientierte Andenken der Aufgaben führt zu einem veränderten Rollenverständnis der übergeordneten Gremien, mit dem Ziel, die dabei festgelegte Corporate Governance wirkungsvoller zu leben und das Vertrauen

der Stakeholder zu stärken. Dabei könnte der Verwaltungsrat die politisch-strategische Verbindung zur BE! sein. Ein allfälliger Marketingausschuss könnte in enger Zusammenarbeit mit der BE! die längerfristige Planung erstellen. Anstelle eines Marketingausschusses könnte auch ein Sounding Board dienlich sein.

- **Aufgabenportfolio und dessen Messung:** Sind die Marketingprozesse bzw. die daraus abgeleiteten Marketingmassnahmen in Zukunft mit klaren Zielsetzungen und Laufzeiten versehen und die jeweiligen strategischen Geschäftsfelder bestimmt, kann der Mitteleinsatz zielführend bestimmt werden. Darauf basierend können die am jeweiligen Prozess Beteiligten über die Höhe ihres Ressourceneinsatzes (bspw. in Kreditpunkten, vgl. oben) entscheiden. Damit entfällt die Gefahr einer Fragmentierung des Budgets aus Sicht der Destinationen. Grundsätzlich ist empfehlenswert, den Aufbau einer Wirkungsmessung gegen innen und aussen weiter zu forcieren und mit den eingebundenen Destinationen und Leistungsträgern voranzutreiben.
- **Metathemen und Verwendung des BE!-Labels:** Unter Berücksichtigung der gesetzten Schwerpunkte im Strategiepapier Tourismus BE 2025 ist eine Bearbeitung verschiedener Metathemen denkbar, bei welchen die BE! Tourismus AG ihre Rolle als Enablerin einnehmen könnte: bspw. eFitness, Informationsveranstaltungen zu technischen Entwicklungen, Weitergabe oder Mithilfe beim Aufbau der Social Media-Kompetenzen, Qualitätsoffensiven, Umgang mit dem Fachkräftemangel etc. Bei der Lancierung von Metathemen kann das BE!-eigene Label für den Zusammenhalt und die Kommunikation gegen innen dienen, bspw. bei der Lancierung einer gemeinsamen Qualitätskampagne.
- **Zielsetzungen:** Insgesamt geht es zukünftig in erster Linie um die Stärkung des Vertrauens zwischen allen Beteiligten, indem mit einem Aufbau entlang von Prozessen eine höhere intrinsische Motivation der Beteiligten entsteht, die auf schlankeren Strukturen basiert und verkaufsorientierter agiert. Zusammenfassend könnte die BE! Tourismus AG ihre Zielsetzungen in folgenden Bereichen schärfen:
 - Definition von Marketingprozessen, welche Gäste weniger nach Herkunft als vielmehr nach Erlebnisräumen ansprechen
 - daher Intensivierung der Vernetzung der entsprechend involvierten touristischen Akteure aufgrund ihrer ausgewählten Marketingprozesse
 - Übernahme einer starken Enabler- und Koordinationsfunktion für den Tourismus im Kanton Bern
 - Schaffung von Transparenz in der Umsetzung der Ziel- und Auftragsformulierung der einzelnen Gremien
 - Stärkung der Wahrnehmung des Tourismus im Kanton Bern durch gezielte und regelmässige Informationen an die touristische Basis und die politischen Akteure

In der gemeinsamen Bearbeitung von Gästeströmen zwischen sich wechselnden Akteur-Zusammensetzungen können idealerweise räumliche Destinationsgrenzen an Bedeutung verlieren, was vermehrt den heutigen Destinationentwicklungen und den virtuellen Destinationsstrukturen im digitalen Zeitalter entspricht, so dass zusammenfassend folgende Vorgehensschritte im Vordergrund stehen könnten:

- strategische Geschäftsfelder, Zielgruppen, Themen und Märkte bestimmen
- entsprechende Marketingprozesse definieren und die Beteiligten und deren Rollen bestimmen
- Finanzierung der Prozesse entlang der Beteiligten bestimmen
- Personelle Verantwortlichkeiten bestimmen

- Marketingprozess durchführen
- Wirkung messen

Die in vorliegender Wirkungsanalyse berechneten Wirkungsfaktoren werden aufgrund der vermehrten Mitgestaltung von Prozessen (Koordinationsrolle) und in der Rolle als Enablerin nicht zwingend grösser, jedoch dürfte sich die verstärkte Wirkung in einer Verlagerung zu Gunsten der Professionalisierung der Marktbearbeitung zeigen, da die Kompetenzen aller gestärkt, mit Know-how gefördert und durch die Bündelung von Teilaufgaben kosteneffizienter werden können. Die schweizweite Einzigartigkeit einer schlanken kantonalen Tourismusorganisation könnte weiter gestärkt werden.

6 Literaturverzeichnis

- Baumüller, J., Hartmann A., Kreuzer C. (2015): Integrierte Unternehmensplanung: Funktionsweise, Umsetzung und Weiterentwicklung.
- beco (2016): Wirkungsmessung Tourismusmarketing, Offertanfrage.
- BE! Tourismus AG (2017): Geschäftsbericht 2016.
- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). The St. Gallen model for destination management. St. Gallen: IMP-HSG.
- Freyer, W (2011): Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 10. Auflage, München.
- Gemeinsamer Antrag des Regierungsrates und der Kommission (2011). Tourismusentwicklungsgesetz (TEG) Änderung. Vortrag des Regierungsrates an den Grossen Rat zur Änderung des Tourismusentwicklungsgesetzes (TEG). Bern, 4. Mai 2011. Tourismusentwicklungsgesetz (TEG) vom 20.06.2005 (Stand 01.07.2012).
- Hahn, H. & Hartmann, K.D. (1973): Reiseinformation, Reiseentscheidung, Reisevorbereitung. Starnberg.
- Lewis, E. (1903): Catch-line and argument. The Book-Keeper, Vol. 15, S.124.
- Müller, H.R. (2008): Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik, Bern: Forschungsstelle für Freizeit und Tourismus der Universität Bern.
- Regiosuisse (2016). Wirkungsmodell SECO Regionale Innovationssysteme (RIS). Zugriff auf <http://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/wirkungsmodelle-seco.pdf> am 23. November 2016.
- Rieder, S. (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung EFV und Interface.
- ST (2017): Wirkungs- und Effizienznachweis von Schweiz Tourismus für das Jahr 2013. Ergebnisse aus der TMS-Erhebung 2013.
- VR-Beschlüsse (2015). Internes Dokument der BE! Tourismus AG vom 06.11.2015.

Center for Regional Economic Development (CRED)

Universität Bern

Schanzeneckstrasse 1

Postfach

CH-3001 Bern

Telefon: +41 31 631 37 11

E-Mail: info@cred.unibe.ch

Website: <http://www.cred.unibe.ch>

Das Center for Regional Economic Development (CRED) ist ein interfakultäres Zentrum der Universität Bern für Lehre, Forschung und Beratung zu Fragen der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Das Zentrum ist eine Assoziation von Wissenschaftlern, welche sich aus volkswirtschaftlicher, wirtschaftsgeographischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive mit Fragen der Regionalentwicklung auseinandersetzen.

Kontaktdaten folgender Autorin:

Dr. Monika Bandi Tanner

Universität Bern

Center for Regional Development (CRED)

Forschungsstelle Tourismus

Schanzeneckstrasse 1

Postfach

CH-3001 Bern

Telefon: +41 31 631 37 11

monika.bandi@cred.unibe.ch

Dieses Papier kann heruntergeladen werden unter: http://www.cred.unibe.ch/forschung/publikationen/cred_berichte/index_ger.html