

BE! Tourismus AG – Wirkungsanalyse des Tourismusmarketings

Methodisches Vorgehen und Ergebnisse

Die im Jahr 2012 gegründete Promotionsagentur BE! Tourismus AG stellt das Basismarketing für den Kanton Bern zur Verfügung, geht strategische Partnerschaften ein, strebt technologischen Fortschritt an und lanciert überregionale Angebote. Im Hinblick auf eine dritte Periode beauftragte das beco (heute Amt für Wirtschaft) die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T), in einer Wirkungsanalyse die Marketingmassnahmen der BE! Tourismus AG zu überprüfen. In einer Befragung der beteiligten Destinationen und Stakeholder sowie einer quantitativen Untersuchung auf Basis von Gästedaten zeigte sich, dass es der BE! Tourismus AG gelungen ist, die einzelnen Tourismuselemente im Kanton näher zusammenzurücken. Die BE! löste je nach Berechnungsansatz zwischen 183'000 und 281'000 Logiernächte aus, was Umsätze zwischen CHF 27 und 42 Mio. bedeutet und zu einer Bandbreite des totalen Wirkungsfaktors (Verhältnis beeinflusste Umsätze zu BE!-Marketingausgaben) zwischen 5 bis über 8 führt. Die grosse Herausforderung besteht darin, über eine Organisation zu verfügen, die den vielen divergierenden Kräften und verschiedenen Tourismusdestinationen entsprechen kann.



Eine schlanke kantonale Tourismusorganisation kann dem Kanton Bern mehr Visibilität verleihen und Tourismuselemente zusammenrücken lassen.

Ausgangslage

Zur besseren Bearbeitung seiner touristischen Märkte hat der Kanton Bern 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 untersuchen.

Zielsetzungen und Methodik

Die Wirkungsanalyse der Marketingmassnahmen der BE! Tourismus AG wurde mit folgenden Zielsetzungen durchgeführt:

- Entwicklung eines Wirkungsmodells, basierend auf dem bestehenden Wirkungsmodell von Schweiz Tourismus (ST) mit konkreten Indikatoren und einem methodischen Vorgehen zur Wirkungsanalyse der touristischen Marketingarbeit durch die BE! Tourismus AG
- Quantitative Untersuchung der Wirkung der touristischen Marketingarbeit bei den Gästen auf Basis vorhandener Gästedaten von ST (CH-Sample N = 21'535 aus über 130 Ländern bzw. BE-Sample N = 2'218) und Logiernächtedaten der HESTA
- Qualitative Untersuchung der entwickelten Wirkung der touristischen Marketingarbeit mit leitfadengestützten Interviews bei Destinationsvertretern und weiteren Stakeholdern sowie Prüfung von Unterlagen der BE! Tourismus AG
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

Die Analyse erfolgte entlang des Grundmodells, eines Wirkungsmodells von Rieder (2003), welches aus fünf Elementen besteht, die für eine betriebliche Sicht der BE! Tourismus AG entsprechend angepasst wurden (vgl. Abb. 1).

Konzept: Darin wurden die gesteckten Zielsetzungen und die Vision der BE! Tourismus AG untersucht. Dabei interessierte deren Erfüllungsgrad aus verschiedenen

Blickwinkeln. Konkret ging es um die Erhöhung der touristischen Wertschöpfung im Kanton.

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: Von Interesse war hier, die Organisation und Durchführung von Marketingaktivitäten (Timing, involvierte Stakeholder etc.). Besonders relevant war die Frage, welche Outputs (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. Hier interessierte, inwiefern die umgesetzten Marketingmassnahmen durch die touristischen Gäste im Kanton wahrgenommen wurden.

Impact: Analyse der langfristigen, übergeordneten Auswirkungen aus den Marketingmassnahmen. Im Zentrum stand die Frage nach der Anzahl Logiernächte und den beeinflussten Umsätzen, die auf die Marketingaktivitäten der BE! Tourismus AG zurückzuführen sind.

Die fünf Elemente wurden in einer qualitativen Untersuchung behandelt und mit einer quantitativen Analyse im Outcome-Impactbereich vertieft.

Ergebnisse der qualitativen Wirkungsmessung

Konzept: Mit dem eingeschätzten Erfüllungsgrad von 60% der angedachten Grundausrichtungen kann der BE! Tourismus AG insgesamt ein gutes Zeugnis ausgestellt werden. Es ist ihr gelungen, «koordiniert und als starke Stimme» aufzutreten und dadurch ihre Verhandlungsmacht gegenüber ST einzusetzen oder die «Touristischen Stakeholder besser zusammenzubringen» (vgl. Abb. 2). Es wurde aber auch deutlich, dass einige ursprünglich angedachte Grundausrichtungen kaum von einer kantonalen Promotionsagentur erfüllt werden können und sollen. So waren bspw. eigene Massnahmen oftmals konsensgetrieben, so dass zu viele

Ressourcen aufgrund der Strukturen gebunden wurden.

Input: Bezüglich kurzfristigem Ressourceneinsatz überzeugt die BE! Tourismus AG mit kleinem Team, hoher Professionalität gegenüber Partnern und ihrem beachtlichen Output. Allerdings besteht bei zu vielen BE! eigenen Marketingkampagnen die Gefahr, als «eigene Region» wahrgenommen zu werden, weshalb der langfristige Ressourceneinsatz teilweise kritisch eingeschätzt wurde.

Output: 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. 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 zentral.

Outcome: Die Wahrnehmung des Tourismus im Kanton Bern konnte aus einer Innensicht erhöht werden. Grundsätzlich fördert auch das konstruktive Verhältnis zwischen den politischen Akteuren und der BE! allgemein die Sensibilisierung gegenüber dem Tourismus.

Ergebnisse der quantitativen Wirkungsmessung

Outcome / Impact: Mittels Tourismus Monitor Schweiz (TMS) wurde erhoben, über welche Informationsquellen sich die Gäste informieren, um ihre Reiseentscheidung zu fällen. Das ST-Wirkungsmodell wurde an die regionalen Verhältnisse der kantonalen Promotionsagentur BE! Tourismus AG angepasst. Abb. 3 zeigt das Vorgehen und die für die Berechnungen verwendeten Datenquellen auf.

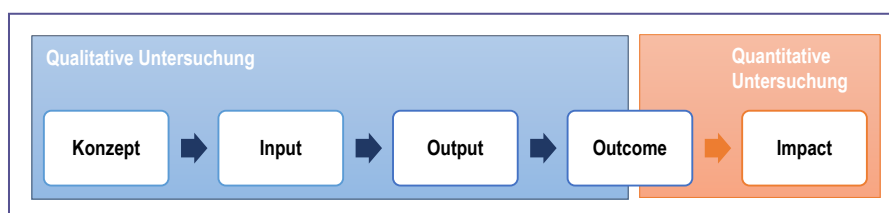
Schritt (1) Fremdbeeinflussung pro Informationsquelle (Fpl):

Bei der TMS-Befragung gaben die Gäste pro Informationsquelle an, ob sie die Informationsquelle genutzt / wahrgenommen haben und falls ja, wie entscheidend die Quelle für die Urlaubswahl war (1-10 Pkt.). Am häufigsten wahrgenommen/genutzt wurden:

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

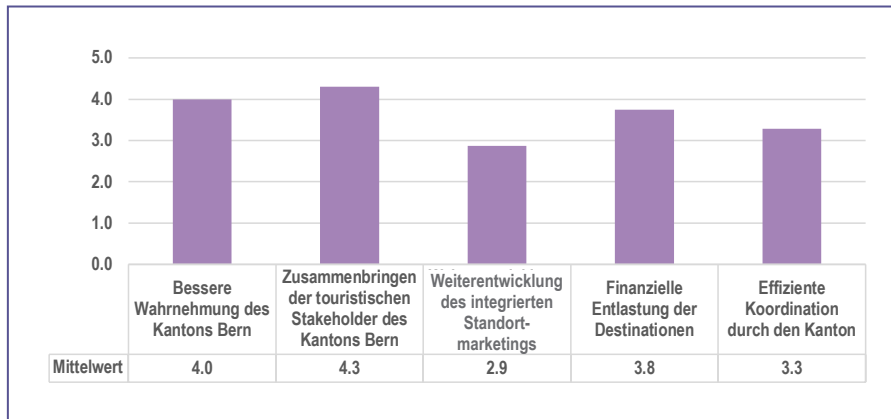
Daraus ergab sich folgende Fremdbeeinflussung (Fpl) pro Informationsquelle und jeweiligem Herkunftsmarkt auf Basis des Berner Datensatzes (BE-Sample):

Abb. 1: Wirkungsmodell der Marketingmassnahmen der BE! Tourismus AG



Quelle: CRED-T 2017 in Anlehnung an Rieder 2003

Abb. 2: Einschätzung der Erreichung der Grundausrichtung durch die BE! Tourismus AG (6 = sehr grosse Verbesserung; 1 = unverändert/keine Verbesserung):



Quelle: CRED-T 2018

- **Höchster Wert:** Befragte aus den USA/CA gaben im Durchschnitt 6.45% an, von der Internetseite von ST bezüglich ihrer Urlaubswahl beeinflusst worden zu sein.
- **Tiefster Wert:** Befragte aus Brasilien gaben im Durchschnitt an, dass sie zu 0.01% vom Newsletter von ST bezüglich ihrer Urlaubswahl beeinflusst wurden.

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

In diesem Schritt 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.

Schritt (3) Berechnung der BE! Beeinflussungsquote:

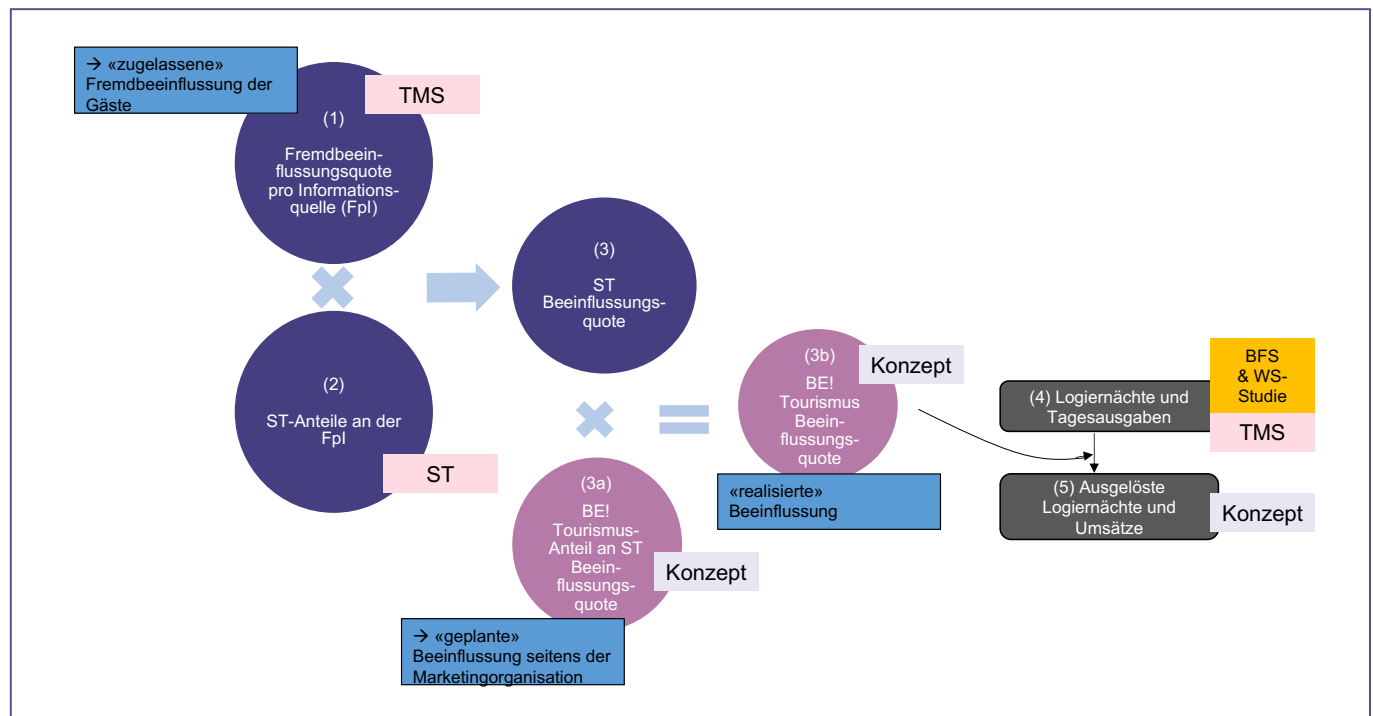
Darin wurde die Fremdbeeinflussung pro Informationsquelle anhand von drei verschiedenen Ansätzen mit dem ST-Anteil und drei Varianten (restriktiv – mittel – optimistisch) des BE! Tourismus AG-Anteils verrechnet. Beispiel Informationsquelle «Broschüre/Prospekt/Flugblatt von ST» mit Ansatz 1¹:

- 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 durch die Aufteilung auf Märkte und Kommunikationsinstrumente logischerweise sehr kleine Beeinflussungsquoten.

Schritt (4) Bestimmung der Logiernächte und Tagesausgaben:

Je nach Ansatz wurden die Logiernächte der Gesamtschweiz berücksichtigt, da der BE!-Anteil als Teil der ST Beeinflussung berechnet wurde oder es wurde eine re-

Abb. 3: Überblick über die BE! Tourismus Wirkungsanalyse und die verwendeten Quellen



Quelle: CRED-T 2018, in Anlehnung an die ST Wirkungsmessung 2017, adaptiert auf regionale Verhältnisse

¹Inputperspektive: 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. Ausführlichere Informationen vgl. CRED-Bericht Nr. 19.

gionale Perspektive eingenommen und daher nur die Logiernächte des Kantons Bern berücksichtigt. Für die Tagesausgaben wurden diejenigen des BE-Samples verwendet (wenn Fallzahl grösser als 100; sonst ganzes TMS-Sample). 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 gewählten Varianten berechnet.

- Insgesamt bewegen sich die beeinflussten Logiernächte über alle von BE! Tourismus AG bearbeiteten Märkte hinweg zwischen 183'000 (restriktive Variante) bis zu 281'000 (optimistische Variante).
- Bei den Umsätzen der BE! Tourismus AG (Logiernächte x Tagesausgaben pro Herkunftsmarkt) reicht die Spannweite von CHF 27 Mio. bis zu CHF 42 Mio.
- Die Bandbreite des totalen Wirkungsfaktors (beeinflusste Umsätze im Verhältnis zu den BE!-Marketingausgaben inkl. Personalaufwand) reicht von 5.2 bis 8.1.

In den Schweizer Markt 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 CHF 21.6 Mio. 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.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Mit der BE! Tourismus AG wurde eine Bündelung von Kräften und dadurch auch eine Stärkung der touristischen Visibilität im Kanton angestrebt. Insgesamt ist es der BE! gelungen, die einzelnen Tourismuselemente im Kanton näher zusammenzurücken. Wichtigste Handlungsempfehlungen:

- Informationen müssen vermehrt den Gast suchen, d.h. dass sie spezifisch seine Bedürfnisse widerspiegeln sollten und den Customer Journey ausreichend berücksichtigen.
- Basismarketing sollte in Zukunft situativer und gezielter sein und dessen Verteilschlüssel weniger nach Inputs (Beiträge) der Destinationen als vielmehr nach Outputs (für wen ist welche Mar-

ketingleistung im Hinblick auf die Wirkung bei der Zielgruppe relevant) angewendet werden.

- Organisation und Aufgabenteilung: für eine hohe Effektivität und Effizienz sind drei Rollen der BE! zielführend: Impulsgeberin für das Marketing, Koordinatorin zum Aushandeln von Konditionen bei Marketingpartnern und Akquirieren neuer Partner und Kooperationen (vor allem auch lateral), beim Aufbau und der Umsetzung von Marketingleistungen, sowie Enablerin mit dem Angebot eines gebündelten Know-hows für Metathemen.
- Trennung von Input- und Outputgrössen zur Verminderung von Reibungsflächen: Destinationen entscheiden mit einem Kreditpunktsystem eigenständig, bei welchen Marketingleistungen sie die Punkte einsetzen.
- Definition von Marketingprozessen, welche Gäste weniger nach Herkunft als vielmehr nach Erlebnisräumen ansprechen.

Damit kann die schweizweite Einzigartigkeit einer schlanken kantonalen Tourismusorganisation weiter gestärkt werden.

Autorenschaft

CRED-T: Lehmann Friedli Therese, Bandi Tanner Monika

Weiterführende Informationen

CRED-Berichte:

https://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/cred_berichte/index_ger.html

Tourismus-Impulse online:

https://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/tourismus_impulse/index_ger.html

Literatur

Rieder, S. (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung EFV und Interface.

Kontakt

Universität Bern/CRED-T
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Tel. +41 (0)31 631 37 11
www.cred-t.unibe.ch