



Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

Titel: **Verpflichtungskredit zur Finanzierung von Beiträgen an den Verein Baselland Tourismus für die Jahre 2013 - 2016**

Datum: 23. Oktober 2012

Nummer: 2012-314

Bemerkungen: [Verlauf dieses Geschäfts](#)

Links:

- [Übersicht Geschäfte des Landrats](#)
- [Hinweise und Erklärungen zu den Geschäften des Landrats](#)
- [Landrat / Parlament des Kantons Basel-Landschaft](#)
- [Homepage des Kantons Basel-Landschaft](#)



2012/314

Kanton Basel-Landschaft

Regierungsrat

Vorlage an den Landrat

vom 23. Oktober 2012

Verpflichtungskredit zur Finanzierung von Beiträgen an den Verein Baselland Tourismus für die Jahre 2013 - 2016

Regierungsprogramm 2012 bis 2015, Subziele VGD-IW-2 und VGD-IW-3 sowie Anhang 2

Jahresplanung 2012 (Budget), Programmpunkt 2200.003

1 Zusammenfassung

Auf der Basis des per 1.12.2003 in Kraft getretenen Tourismusgesetzes (SGS 503) wurden dem Verein "Baselland Tourismus" seit dem Jahr 2003 mittels Verpflichtungskrediten Beiträge von 600'000 Franken pro Jahr gewährt, damit dieser seine Aufgaben gemäss jeweiligem Leistungsauftrag erfüllen konnte.

Der Regierungsrat ist gesetzlich dazu verpflichtet, über die wirksame Verwendung der nach Tourismusgesetz verwendeten Mittel zu wachen und dem Landrat Bericht zu erstatten, wenn er einen neuen Verpflichtungskredit beantragt. Die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion gibt zu diesem Zweck jeweils am Ende der Beitragsperiode eine externe Studie in Auftrag; diejenige über die Leistungsperiode 2009 bis 2012 in reduzierter Form beim Forschungszentrum Tourismus und Transport des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen.

"Baselland Tourismus" wird von den touristischen Partnern und Leistungsträgern insgesamt als eine zuverlässige, kompetent-professionelle, motivierende und effiziente Organisation wahrgenommen. Ein gutes Feedback bekommt "Baselland Tourismus" auch hinsichtlich Dienstleistungsbereitschaft, Effektivität, Innovationsfähigkeit und Wahl der Zielmärkte.

Weiter zeigt der Bericht unter anderem, dass es sich für den Kanton Basel-Landschaft gelohnt hat, das touristische Marketing in die eigenen Hände zu nehmen, dass derzeit aber die latente Gefahr der Verzettlung der Ressourcen besteht und dass "Baselland Tourismus" gegenwärtig nicht genug Mittel zur Verfügung stehen, welche für den Aufbau und die Pflege einer touristischen Marke "Basel-Landschaft" verwendet werden könnten.

Der Bericht empfiehlt den laufenden Strukturwandel und die Konsolidierung in der Hotellerie aktiv zu fördern und die Klassifizierung der Hotellerie voranzutreiben, weiter den Fokus von der Markenbildung auf den Marktauftritt zu verlegen und die Organisation in Richtung eines Destinationsmanagement-Ansatzes und in Richtung eines touristischen Marketingdienstleisters weiterzuentwickeln. Dazu sollen die Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung und die Mittel-Sprechung kongruent erfolgen.

Für die Umsetzung einer solchen Strategie benötigt "Baselland Tourismus" insgesamt mehr Mittel als bisher. Der Regierungsrat hat deshalb auf Vorschlag der kantonalen Tourismusbranche beschlossen, dem Landrat die Einführung einer Gasttaxe zu beantragen (vgl. LRV 2012/223) und mit den Erträgen der Gasttaxe ein Mobility-Ticket für die Gäste einzuführen sowie das Baselbieter Angebot touristisch interessanter und damit wettbewerbsfähiger zu machen. Dadurch werden bisher über den Leistungsauftrag mit "Baselland Tourismus" finanzierte Bereiche voraussichtlich ab dem 1. Januar 2015 neu über Mittel aus der Gasttaxe finanziert werden können (also indirekt durch den Gast). Dies schafft Spielraum zur Weiterentwicklung von "Baselland Tourismus" wie vorgeschlagen in Richtung eines Destinationsmanagers und touristischen Marketingdienstleisters. Zusätzlich kann aber auch die vom Regierungsrat im Rahmen des Entlastungspakets 12/15 beschlossene Kürzung des jährlichen Beitrags an "Baselland Tourismus" - von gegenwärtig 600'000 Franken auf 500'000 Franken ab dem Jahr 2013 - aufgefangen werden.

Dadurch kann umgekehrt aber auch der jährlich wiederkehrende Beitrag des Kantons Basellandschaft an "Baselland Tourismus" von gegenwärtig 600'000 Franken im Rahmen des Entlastungspakets 12/15 für den Staatshaushalt ab dem Jahr 2013 auf 500'000 Franken gekürzt werden. Der Regierungsrat beantragt dem Landrat deshalb die Gewährung eines weiteren, auf vier Jahre verlängerten Verpflichtungskredites an den Verein "Baselland Tourismus" für die Leistungsperiode 2013 bis 2016 von insgesamt CHF 2'000'000.-- (für 4 Jahre à CHF 500'000.--).

2 Das Tourismusgesetz vom 19. Juni 2003 (SGS 503)

Der Landrat hat am 19. Juni 2003 den Erlass eines Gesetzes über die Förderung des Tourismus (Tourismusgesetz)¹ beschlossen. Das Gesetz wurde in der Volksabstimmung vom 30. November 2003 angenommen und per 1. Dezember 2003 in Kraft gesetzt.

Mit dem Tourismusgesetz wurde die Rechtsgrundlage dafür geschaffen, dass der Kanton breit abgestützte, nicht gewinnorientierte Tourismusorganisationen mit Beiträgen unterstützen kann. Voraussetzung ist, dass eine unterstützte Tourismusorganisation kantonale Bedeutung aufweist, auf eine längerfristige Tätigkeit ausgerichtet ist und nicht nur einzelne Teile des touristischen Angebotes abdeckt.

Der Regierungsrat hat über die wirksame Verwendung der nach Gesetz bewilligten Mittel zu wachen und dem Landrat Bericht zu erstatten, wenn er einen neuen Verpflichtungskredit beantragt. Die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion hat regelmässig zu untersuchen, inwieweit die mit diesen Mitteln finanzierten Massnahmen zur Erreichung der gesetzlichen Zielsetzungen beigetragen haben und die Ergebnisse der Untersuchungen zu veröffentlichen.

3 Bisherige Leistungsvereinbarungen mit dem Verein Baselland Tourismus

Als derzeit einzig bekannte Tourismusorganisation, welche den gesetzlichen Anforderungen genügt, stellt der Verein "Baselland Tourismus" periodisch Antrag auf Ausrichtung von Betriebskostenbeiträgen. Diese werden beim Landrat mittels Verpflichtungskredit für eine befristete Subventi-

¹ SGS 503.

onsperiode beantragt. Zur Erreichung der im Tourismusgesetz definierten tourismuspolitischen Zielsetzungen wird jeweils eine Leistungsvereinbarung mit "Baselland Tourismus" abgeschlossen. Die Büroräumlichkeiten der Geschäftsstelle des Vereins befinden sich im Haus der Wirtschaft in Liestal, wodurch dessen Infrastruktur und anfallende Synergien genutzt werden können. Bisher wurde mit dem Verein "Baselland Tourismus" für die Perioden 2003 bis 2005, 2006 bis 2008 und 2009 bis 2012 eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen. Mit der letzten Leistungsvereinbarung wurden folgende tourismuspolitischen Zielsetzungen verfolgt:

- Entwicklung eines Tourismus, der von den involvierten Leistungsträgern, der Wirtschaft und den Einwohnern zusätzliche Synergien und Wertschöpfung generiert; was in enger Zusammenarbeit mit den Behörden und den touristischen Partnern zu geschehen hat;
- Ausrichtung des Handelns nach den Grundsätzen der Kundenzufriedenheit, Qualitätsorientierung, Innovationskultur und Umweltverantwortung;
- Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und als kompetenter Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange;
- Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftlichen Schönheiten und die kulturelle Eigenart des Kantons im Sinne der Stärkung des Tourismusbewusstseins;
- Sukzessive Steigerung des Selbstfinanzierungsgrads der Aktivitäten respektive der Betriebsrechnung durch Generierung entsprechender Erträge mittels entgeltlicher Leistungen und durch Mitgliederbeiträge.

Der Verein "Baselland Tourismus" hat sich dazu verpflichtet, folgende Aufgaben und Tätigkeiten wahrzunehmen:

- Stärkung der touristischen Marke Basel-Landschaft als touristisch attraktive Destination mittels Werbe- und Kommunikationsmassnahmen;
- Entwicklung von Aktivitäten in den vier übergeordneten Hauptgeschäftsfeldern:
 - a. Dienstleistungen für Mitglieder;
 - b. Tourismusentwicklung;
 - c. Destinationsmarketing;
 - d. Verkaufsförderung (Sales);
- Wahrnehmung der Funktion als Informations- und Auskunftsstelle für touristische Anliegen;
- Sicherstellung der touristischen Basisdokumentation, Profilierung des Baselbiets aus touristischer Sicht mit zielgruppengerechten Angeboten und Vertretung der touristischen Interessen nach Innen und Aussen (bspw. durch Erarbeitung von Berichten und Vernehmlassungen und durch Mitwirkung und Einsitznahme in Fachgremien, Expertenausschüssen und Vorbereitungsgremien bei kantonalen und regionalen Anlässen);
- Positionierung als kompetente Stelle für die Gestaltung und Abwicklung von Freizeit-, Kultur-, Seminar und Geschäftstourismus und Engagements bei der Umsetzung von Events mit überregionaler Ausstrahlung;
- Bereitstellung von logistischen, fachlichen und beratenden Dienstleistungen für die ergänzende Tourismusentwicklung an Leistungsträger, regionale Verkehrs- und Verschönerungsvereine sowie an Behörden und Gemeinden (inkl. Unterstützung der Tourismuswirtschaft bei der Entwicklung und Durchführung von Qualitätsförderungsprogrammen und Erhebung von statistischen Daten zwecks Erstellung kantonalen und schweizerischer Tourismusstatistiken);
- Realisierung der Tourismusentwicklung auch über die Kantonsgrenze hinweg und Pflege der Kontakte mit den angrenzenden Kantonen sowie mit Tourismuspartnern und Anbietern im Basischen Raum und im Elsass;
- Pflege der Kommunikation mit den Leistungsträgern, mit den Verkehrs- und Verschönerungsvereinen sowie mit den Behörden und Gemeinden.

4 Wirkungsmessung und Kontrolle

Die im Tourismusgesetz verankerte Evaluationsbestimmung zielt einerseits auf die Wirksamkeit der Vollzugsmassnahmen (§ 6 Abs. 1) und auf den Wirksamkeitsnachweis der Gesetzesbestimmungen (§ 6 Abs. 2).

Aus diesem Grunde wurde einer regelmässigen, umfassenden Berichterstattung durch "Baselland Tourismus" besondere Bedeutung beigemessen. "Baselland Tourismus" wurde im Rahmen der Leistungsvereinbarung verpflichtet, der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion jährlich das Budget mit den dazugehörigen Erläuterungen, Zielen und Massnahmen sowie den Jahresbericht mit der Berichterstattung, den Abweichungserläuterungen und dem Kontrollstellenbericht zukommen zu lassen.

Dazu ist der Kanton berechtigt, die Rechnung und deren Grundlage durch die kantonale Finanzkontrolle kontrollieren zu lassen und "Baselland Tourismus" ist verpflichtet, sämtliche Unterlagen gegenüber der Finanzkontrolle uneingeschränkt offen zu legen.

Im Jahr 2008 hat die Kantonale Finanzkontrolle Basel-Landschaft die Geschäftstätigkeit von "Baselland Tourismus" einer eingehenden Prüfung unterzogen. In Ihrem Bericht 056/2008 hat sie folgendes festgehalten:

"Generell erhielten wir einen positiven Eindruck über die Organisation und die Aktivitäten von Baselland Tourismus. Die Eingliederung von Baselland Tourismus im Haus der Wirtschaft macht Sinn, da mit der Führung dieser Institution durch die Wirtschaftskammer der Vorteil besteht, dass Synergien und das vorhandene Netzwerk beidseitig und flexibel genutzt werden können. [...] Aufgrund unserer Überprüfung ergeben sich im Wesentlichen folgende Feststellungen:

- Die Leistungen zwischen Baselland Tourismus und der Wirtschaftskammer werden zu fairen Konditionen abgegolten. [...].*
- Die Spesenentschädigung des Vorstandes, die geleisteten Stunden des Direktors der Wirtschaftskammer werden der Rechnung von Baselland Tourismus nicht belastet.*
- Die Einbindung von Baselland Tourismus ins Haus der Wirtschaft ermöglicht eine schlanke Organisationsstruktur und einen flexiblen Zugang zu Zusatzleistungen, welche zu bescheidenen Ansätzen verrechnet werden.*
- Die zur Verfügungstellung der Räumlichkeiten und der Infrastruktur erfolgt für Baselland Tourismus netto betrachtet unentgeltlich.*
- Die aufgeworfenen Fragen aus der stichprobenweise durchgeführten Belegprüfung konnten zur Zufriedenheit beantwortet werden.*
- Die Schnittstelle zur Wirtschaftskammer wird mittels einer Mandantenlösung, mit einem Sechsen-Augen-Prinzip und einer strikten Funktionentrennung zwischen Buchhaltung und Geschäftsführung gewährleistet. Das Interne Kontrollsystem kann bezüglich Abgrenzung als gut und zweckmässig bezeichnet werden.*
- Für grössere Beiträge an Projekte oder Events sollte zukünftig jeweils eine Schlussabrechnung einverlangt werden.*
- Die finanzielle Situation des Vereins ist geprägt durch die starke finanzielle Abhängigkeit vom Kanton, was den Handlungsspielraum für Baselland Tourismus einschränkt.*
- Nach der Beurteilung der Revisionsstelle entsprachen die Buchführung und die Jahresrechnung jeweils vorbehaltlos dem schweizerischen Gesetz und den Statuten."*

5 Regelmässige Evaluation der touristischen Entwicklung im Kanton Basel-Landschaft

Bei der Erarbeitung eines tourismuspolitischen Konzeptes und als Grundlage für ein zu schaffendes Tourismusgesetz wurden im Jahr 2002 eine Wertschöpfungsstudie durch die Firma Rütter +

Partner (Rüschlikon) und ein Marketingkonzept durch Dr. Arnold Kappeler (Luzern) erstellt. Als Basis für den Verpflichtungskredit der Perioden 2006 bis 2008 und 2009 bis 2012 wurde bei der Firma Rütter + Partner über die seinerzeit vergangene Leistungsperioden 2003 bis 2005 und 2006 bis 2008 eine Aktualisierung ihrer Wertschöpfungsstudie in Auftrag gegeben.

Dieses Vorgehen hat sich zwar grundsätzlich bewährt; es verursacht aber verhältnismässig hohe Kosten. Angesichts des überlasteten Finanzhaushalts des Kantons Basel-Landschaft hat der Regierungsrat deshalb beschlossen, die Evaluation für die Leistungsperiode 2009 bis 2012 in vergleichbar reduzierter Form in Auftrag zu geben und den Verein "Baselland Tourismus" zu beauftragen, mit dem gleichen Institut eine Strategie-Evaluation durchzuführen. Beauftragt wurde das Forschungszentrum Tourismus und Transport des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen. Der Bericht zur Evaluation der Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton Basel-Landschaft mit "Baselland Tourismus" vom Januar 2012 wurde von Prof. Dr. Christian Laesser verfasst (vgl. Anhang 1; Nachfolgend "Evaluationsbericht"); der Bericht zur Strategie "Baselland Tourismus" für die Jahre 2013 bis 2016 vom August 2012 von Prof. Dr. Pietro Beritelli (vgl. Anhang 2; Nachfolgend "Strategiebericht").

6 Touristische Entwicklung

Vor der Gründung von "Baselland Tourismus" verzeichnete der Kanton Basel-Landschaft in der Zeitperiode von 1992 bis 2003 einen Rückgang der Logiernächte von 8,11%, was einer negativen jährlichen Wachstumsrate von durchschnittlich 0,72% entspricht. In der Zeitperiode 2003 - 2010, also nach der Gründung von "Baselland Tourismus" entwickelten sich die Zahlen deutlich positiver. Die Zahl der Logiernächte nahm um insgesamt 37% zu, was einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 5,52% pro Jahr entspricht. Im Vergleich zu anderen Kantonen ist die Logiernächte-Zahl des Kantons Basel-Landschaft aber weiterhin vergleichsweise bescheiden. (Vgl. Evaluationsbericht, S. 16 ff.)

Die Bruttobettenkapazität im Kanton Basel-Landschaft wurde seit dem Jahr 1992 um 51,15% erhöht. Von 1992 bis 2003 lag die Erhöhung bei 16,86%, von 2003 bis 2010 bei 29,35% (vgl. Evaluationsbericht, S. 13). Die Hotelleriestruktur ist im Kanton Basel-Landschaft aber immer noch geprägt von vielen kleineren Betrieben. Hinsichtlich der Klassifizierung der einzelnen Betrieben nach Sternekategorie lässt sich feststellen, dass nur 17% der Hotels im Kanton Basel-Landschaft überhaupt klassifiziert sind, was im Vergleich zur übrigen Schweiz ein sehr tiefer Wert ist (vgl. Evaluationsbericht, S. 14). Die Entwicklung der letzten Jahre lassen weiterhin auf eine Konsolidierung der Hotels schliessen; Zunahme der Bettenzahl pro Betrieb, dafür eine zumindest leichte Abnahme der Anzahl Betriebe. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren fortsetzen wird, da die vergleichsweise bescheidene Bruttobettenauslastung im Kanton Basel-Landschaft von lediglich 30% das Verschwinden von eher kleinen und unrentablen Betrieben fördert (vgl. Evaluationsbericht, S. 15).

7 Beurteilung von "Baselland Tourismus" aus der Optik der touristischen Partner und Leistungsträger

"Baselland Tourismus" wird von den touristischen Partnern und Leistungsträgern insgesamt als eine zuverlässige, kompetent-professionelle, motivierende und effiziente Organisation wahrgenommen. Ein gutes Feedback bekommt "Baselland Tourismus" auch hinsichtlich Dienstleistungsbereitschaft, Effektivität, Innovationsfähigkeit und Wahl der Zielmärkte. Gewünscht wird hingegen, dass "Baselland Tourismus" die Ressourcen im Wesentlichen darauf fokussiert, Potentiale zu schaffen um Gäste zu gewinnen. "Baselland Tourismus" soll daher seine Arbeit strategisch aus-

richten bzw. strategisch Geschäftsfelder definieren und diese dann konsequent bearbeiten. (Vgl. Evaluationsbericht, S. 25)

Die von den touristischen Partner und Leistungsträger eingenommen Optik ist einerseits erfreulich (was die Beurteilung von "Baselland Tourismus" anbelangt) andererseits auch verständlich (was die gewünschte Fokussierung anbelangt). Der Kanton Basel-Landschaft beabsichtigt mit dem basierend auf dem Tourismusgesetz vergebenen Leistungsauftrag an "Baselland Tourismus" hingegen nicht nur die mehr oder minder direkte Förderung der Absatzkanäle der touristischen Anbieter und Leistungserbringer (vgl. oben S. 2 f.). Der Leistungsauftrag basiert vielmehr auf dem Zielkatalog des Tourismusgesetzes (§ 2). Gemäss diesem sind mit den Kantonsbeiträgen folgende Ziele zu verfolgen:

- a. die Förderung eines wertschöpfungsstarken und umweltschonenden Tourismus,
- b. die Leistung eines zusätzlichen Impulses für die Wirtschaft im Kanton, insbesondere für die Klein- und Mittelbetriebe und die ländlichen Regionen,
- c. die Förderung der Bekanntheit und des Ansehens des Kantons im In- und Ausland,
- d. die Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons,
- e. die Verstärkung der Zusammenarbeit der Wirtschaft im überbetrieblichen und branchenübergreifenden Bereich der Gestaltung, der Bekanntmachung und der Vermarktung des basellandschaftlichen Angebotes.

Die Zielvorgaben sind somit vom Gesetzgeber bewusst breiter gefasst worden und entsprechend zu beurteilen; auch wenn die Zielvorgaben auch aus Expertenoptik durchaus hinterfragt werden können (vgl. Evaluationsbericht, S. 31 ff.).

8 Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen

Der Evaluationsbericht der Universität St. Gallen kommt zur Schlussfolgerung (vgl. Evaluationsbericht, S. 45 f. und Strategiebericht, S. 7):

- dass es sich für den Kanton Basel-Landschaft gelohnt hat, das touristische Marketing in die eigenen Hände zu nehmen;
- dass derzeit die latente Gefahr der Verzettlung der Ressourcen besteht, zum einen getrieben durch eine eher extensive Leistungsvereinbarung, zum anderen in Folge einer in gewissen Bereichen fehlenden klaren Fokussierung;
- dass die Arbeit von "Baselland Tourismus" bisher im Wesentlichen darauf ausgerichtet war, Opportunitäten zu nutzen oder für andere zu schaffen, es darob jedoch nicht vergessen werden darf, dass die Struktur der zentralen touristischen Leistungsträger (Übernachtungsanbieter) entwicklungswürdig ist, nicht zuletzt, um die längerfristigen Potentiale zum übernachtenden Tourismus im Kanton zu sichern;
- dass "Baselland Tourismus" gegenwärtig nicht genug Mittel zur Verfügung stehen, welche für den Aufbau und die Pflege einer touristischen Marke "Basel-Landschaft" verwendet werden könnten;
- dass die Zielsetzung das Bewusstsein der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons im Sinne der Stärkung des Tourismusbewusstseins zu hinterfragen ist.

9 Handlungsempfehlungen

Der Evaluationsbericht der Universität St. Gallen empfiehlt basierend auf den gemachten Feststellungen folgende Massnahmen (vgl. Evaluationsbericht, S. 45 f. und Strategiebericht, S. 7):

- Der Strukturwandel und die laufende Konsolidierung in der Hotellerie (weniger und dafür grössere Einheiten) soll aktiv gefördert werden;
- Unterstützend ist dazu die Klassifizierung der Hotellerie voranzutreiben und ein Qualitätsprogramm anzubieten;
- Der Fokus ist auf den Marktauftritt (nicht auf die Markenbildung und -pflege) zu setzen;
- Dazu ist der Marktzugang für die Leistungsträger zu sichern;
- Die lokale Bevölkerung ist dabei als Kunde und Gast von Naherholungsangeboten zu verstehen (im Sinne von: Gute Angebote schaffen mehr Goodwill als das Wissen um den Tourismus in einem Kanton, in welchem die Effekte des Tourismus nur marginal sind);
- Die Zielsetzungen in der Leistungsvereinbarung und die Mittel-Sprechung sollen kongruent erfolgen und explizit offen bzw. hinsichtlich der einzelnen Ziele betraglich festgelegt werden;
- Die Organisation soll in Richtung eines Destinationsmanagement-Ansatzes und in Richtung eines touristischen Marketingdienstleisters weiterentwickelt werden;
- Da damit Drittmittel generiert werden können, sind bei der Rechnungslegung klare Abgrenzungsmechanismen (geschlossene Rechnungskreisläufe) sicherzustellen, analog wie sie etwa bezüglich der Abgrenzung zwischen "Baselland Tourismus" und dem Haus der Wirtschaft im Bericht 056/2008 der Kantonalen Finanzkontrolle (vgl. oben S. 4 f.) attestiert wurden.

10 Finanzielle Situation von "Baselland Tourismus"

Zwischen dem Rechnungsjahr 2008 und 2011 hat der Anteil des Kantonsbeitrags an den Gesamterträgen von "Baselland Tourismus" unverändert rund 60% betragen. Die Mitgliederbeiträge betragen rund 18%. Die Erträge aus Eigenleistungen und Projektbeiträgen Dritter stiegen leicht an auf rund 22%. Auf der Aufwandseite blieben die Kosten für die mit 210 Stellenprozenten dotierte Geschäftsstelle in etwa unverändert. Gleichzeitig hat der Anteil für Tourismusentwicklung, Destinationsmarketing sowie Sales und Verkaufsförderung aber um rund 30% innerhalb eines kaum veränderten Gesamtbudgets zugenommen. Die Ausgaben für Tourismusprojekte betragen nun rund 70% des Gesamtbudgets. Das Vereinskapi tal nahm vom Jahr 2008 bis 2011 von 11'4230 Franken auf 24'476 Franken zu. Es betrug 2011 somit wieder 11% der Bilanzsumme im Gegensatz zu 4% im Jahr 2008 und 28% im Jahr 2007 beziehungsweise 41% im Jahr 2005.

11 Eigenbeurteilung von "Baselland Tourismus"

Der Verein "Baselland Tourismus" verweist in seiner Eigenbeurteilung "Erfolgreiche Tourismusförderung durch Baselland Tourismus" vom September 2012 dass der Kanton Basel-Landschaft zu Beginn seiner Aktivitäten vor zehn Jahren noch ein weisser Fleck auf der Tourismuslandkarte der Schweiz war. Weiter führt er aus, dass die Anzahl der Logiernächte im gleichen Zeitraum um 40 Prozent gesteigert werden konnte und die Akzeptanz der Tourismusorganisation sowie die Nachfrage nach Support- und Serviceleistungen stetig gestiegen ist. Dazu verweist "Baselland Tourismus" darauf:

- dass täglich 25 Informationsanfragen eingehen;
- dass täglich 800 Besucherinnen und Besucher die neue Internetplattform [www.Baselland Tourismus.ch](http://www.Baselland-Tourismus.ch) besuchen.
- dass jährlich 70'000 - 80'000 Dokumentationen gezielt verteilt werden;
- dass jährlich 3,5 - 4 Mio. Tagesgäste das Baselbiet besuchen;
- dass jährlich 270'000 Logiernächte in Hotels gebucht werden;
- dass dem Verein 12'000 Mitglieder, davon 23 lokale Verkehrsvereine angehören.

12 Beurteilung des Regierungsrates

"Baselland Tourismus" hat sich seit der Gründung im Jahr 2003 sehr positiv entwickelt. Die Beurteilung des Engagements sowie der Wirkungen von "Baselland Tourismus" für die touristische Entwicklung der Region ist gut und "Baselland Tourismus" wird von den touristischen Leistungsträgern eine hohe Professionalität attestiert. Die Aufbauphase ist nun abgeschlossen. Dazu hat sich Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung seit Mitte der 90er Jahre die weltweite Konsolidierung in der Tourismusindustrie beschleunigt. (vgl. Bieger, Laesser, Beritelli: Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. Universität St. Gallen, Oktober 2011; Nachfolgend: Destinationsstrukturen der 3. Generation; S. 6 ff.). Diese Entwicklung bedingt eine Anpassung des Destinationsmanagements; auch in der Schweiz und im Kanton Basel-Landschaft (vgl. Destinationsstrukturen der 3. Generation, S. 8 ff.). Der Regierungsrat hat deshalb beschlossen, dem Landrat die Einführung einer Gasttaxe zu beantragen (vgl. LRV 2012/223) und mit den Erträgen der Gasttaxe ein Mobility-Ticket für die Gäste einzuführen und mit den zusätzlichen finanziellen Mitteln neue Anziehungspunkte zu schaffen, bestehende aufzuwerten und mit der Unterstützung von Veranstaltungen und der Erteilung von Informationen das Baselbieter Angebot touristisch interessanter und damit wettbewerbsfähiger zu machen. Dadurch werden bisher über den Leistungsauftrag mit "Baselland Tourismus" finanzierte Bereiche neu über Mittel aus der Gasttaxe finanziert werden können. Dies schafft spätestens ab 1. Januar 2015 (voraussichtliches Inkrafttreten des Gasttaxengesetzes) Spielraum zur Weiterentwicklung von "Baselland Tourismus" in Richtung eines Destinationsmanagement-Ansatzes und in Richtung eines touristischen Marketingdienstleisters (vgl. oben S. 9). Gleichzeitig wird ab diesem Zeitpunkt aber auch die vom Regierungsrat im Rahmen des Entlastungspakets 12/15 beschlossene Kürzung des jährlich wiederkehrenden Beitrags des Kantons Basel-Landschaft an "Baselland Tourismus" - von gegenwärtig 600'000 Franken auf 500'000 Franken ab dem Jahr 2013 - aufgefangen werden können.

13 Leistungsperiode 2013 bis 2016

Grundlage der neuen Leistungsvereinbarung für die Jahre 2013 bis- 2016 bildet der Strategiebericht der Universität St. Gallen vom August 2012, welcher zusammen mit "Baselland Tourismus" und mit Unterstützung der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion (VGD) erstellt worden ist. Dabei wurden in einem ersten Schritt die heutigen und strategischen Geschäftsfelder ermittelt. Dabei hat es sich gezeigt (vgl. Strategiebericht, S. 5):

- dass der Tourismus im Baselbiet stark diversifiziert ist und sowohl von den Leistungsträgern als auch von "Baselland Tourismus" erfordert, differenziert und flexibel zu operieren;
- dass die Erlebnisräume der Gäste über die Kantonsgrenzen hinwegreichen;
- dass einzelne strategische Geschäftsfelder selbständig durch starke Leistungsträger vollständig gesteuert, andere strategische Geschäftsfelder aufgrund bestehender Kompetenz durch andere Tourismusorganisationen unterstützt werden können;
- dass mit rund zwanzig strategischen Geschäftsfeldern "Baselland Tourismus" einen Fokus auf die attraktivsten strategischen Geschäftsfelder setzen muss, welche möglichst grosses Potenzial ausweisen beziehungsweise nicht bereits aktiv bearbeitet werden;
- dass die Art des Marktauftritts und der Massnahmen sich somit von einer klassischen Ferienregion unterscheiden muss.

Den grössten Hebel für den Baselbieter Tourismus entfalten folgende Projekte (vgl. Strategiebericht, S. 5):

- Ein Produkt-Management "Langsamverkehr" für die Unterstützung der strategischen Geschäftsfelder (1) Highlight-/Fluhwanderung, (2) Naturwanderräume und (3) Velotourismus;
- Ein Produkt-Management "Genuss" für die Koordination und die verstärkte Vermarktung der Region in Richtung Kulinarik und Weinbau;

- Die Unterstützung/Organisation von Altstadtbesuchen;
- Standardisierte Rahmenprogramme zuhanden der Leistungsträger (vor allem Hotels) für Gruppen von Geschäftsreisenden (Seminare, Tagungen etc.);
- Die Schaffung eines Portals "Kulturangebote" in Zusammenarbeit mit Partnern;
- Die Mitarbeit bei der Entwicklung von Angeboten rund um das Wasserfallengebiet;
- die laufende Unterstützung von Events und Veranstaltungen in der Region (in Zusammenarbeit mit dem geplanten Standortmarketing im Rahmen der Wirtschaftsoffensive des Regierungsrates - vgl. auch Regierungsprogramm 2012 bis 2015; LRV 2012/058, S. 15 ff.).

Darüber hinaus sind folgende Transversalprojekte für das gesamte Kantonsgebiete von Bedeutung (vgl. Strategiebericht, S. 5 f.):

- Eine Qualitäts-Zertifizierung und Sterne-Klassifizierung von Hotels und Gastronomiebetrieben;
- Der weitere Ausbau der Verkaufsplattform "Baselland Tourismus" mit dem STC (Switzerland Travel Center, einer Tochter von Schweiz Tourismus).

Der Leistungsauftrag mit "Baselland Tourismus" für die Jahre 2013 bis 2016 soll dementsprechend aus einem Grundauftrag und mehreren Projektaufträgen bestehen (vgl. Strategiebericht, S. 23 f).

Der Grundauftrag umfasst:

1. den Betrieb einer Geschäftsstelle als Anlaufstelle für Gäste und die Öffentlichkeit mit entsprechenden Informationsmitteln;
2. die Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange;
3. die Markenpflege von "Baselland Tourismus" als "Insider-Marke" (keine aktive Promotion, aber durch starke Marktpräsenz hoher regionaler Wiedererkennungseffekt);
4. die Öffentlichkeitsarbeit mit regionalen, nationalen und (bei Anfragen) internationalen Partnern;
5. der Betrieb einer Verkaufsplattform für Hotelkapazitäten und weitere touristische Dienstleistungen.

Über den Grundauftrag hinaus soll "Baselland Tourismus" folgende Projekte mit entsprechender Erfolgsmessung verfolgen:

1. Eine Qualitätsinitiative Hotellerie und Gastronomie Baselland;
 - Erfolgsmessung: 90% der Übernachtungsbetriebe haben sich einer Sterne-Klassifizierung angeschlossen (Hotelleriesuisse, Gastro Suisse, Schweizerischer Tourismusverband);
2. Ein Produktmanagement Langsamverkehr;
 - Erfolgsmessung: Vier bis sechs "Streckenprodukte" mit angebundenen Leistungsträgern Wandern, Velofahren oder weiteren nicht motorisierten Fortbewegungsmöglichkeiten sind entwickelt - entsprechende Portale sind entwickelt und zugänglich - Die Produktmarken sind in der Region und im benachbarten Ausland bekannt (Kontrolle durch Medien-Berichterstattung) - Bei den Gästen sind Umfragen durchgeführt, Stärken und Schwächen ermittelt und Massnahmen abgeleitet.
3. Ein Produktmanagement Genuss;
 - Erfolgsmessung: Ein Portal und Promotionsmaterial sind entwickelt - Die Produktmarke "Genuss Baselland" oder ähnlich ist lanciert und bekannt gemacht (Kontrolle durch Medien-Berichterstattung) - Umfragen bei Leistungsträgern (Hotels, Gastronomiebetrieben, Lieferanten, Landwirtschaft und Gewerbe) sowie bei den Gästen sind durchgeführt, Stärken und Schwächen ermittelt und Entwicklungsmassnahmen abgeleitet.
4. Ein Produktmanagement MICE (Meetings / Incentives / Conventions / Events);
 - Erfolgsmessung: Standard-Rahmenprogramme sind zusammen mit den Leistungsträgern entwickelt und bei den Hoteliers verfügbar - Umfragen bei Hoteliers und Attraktionsanbietern sowie bei den nachfragenden Firmen sind durchgeführt - Stärken und Schwächen sind ermittelt und Entwicklungsmassnahmen abgeleitet.

Der Kanton Basel-Landschaft wird Grundauftrag und Projekte für die Leistungsperiode 2013 - 2016 wie folgt unterstützen (wobei Umschichtungen je nach Verlauf der Projekte und im Zeitverlauf möglich sind):

Posten	Jahr	2013	2014	2015	2016
Grundauftrag		250'000	250'000	250'000	250'000
Qualitätsinitiative		50'000	50'000	50'000	50'000
Produktmanagement Langsamverkehr		100'000	100'000	50'000	50'000
Produktmanagement Genuss		0	50'000	100'000	100'000
Produktmanagement MICE		100'000	50'000	50'000	50'000
Total		500'000	500'000	500'000	500'000

Der Regierungsrat beantragt mit dem vorliegenden Verpflichtungskredit deshalb eine Summe von insgesamt 2'000'000 Franken bzw. jährlich 500'000 Franken.

14 Antrag

Der Regierungsrat beantragt dem Landrat, gemäss beiliegendem Entwurf eines Landratsbeschlusses zu beschliessen.

Liestal, 23. Oktober 2012

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin: Pegoraro

Der Landschreiber: Achermann

Beilagen:

- Entwurf Landratsbeschluss
- LAESSER, Christian: Bericht zur Evaluation der Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton Basel-Landschaft mit "Baselland Tourismus". Universität St. Gallen, Januar 2012.
- BERITELLI, Pietro: Bericht zur Strategie "Baselland Tourismus" für die Jahre 2013-2016. Universität St. Gallen, August 2012.
- BIEGER, Thomas / LAESSER, Christian / BERITELLI Pietro: Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. Universität St. Gallen, Oktober 2011.
- Erfolgreiche Tourismusförderung durch Baselland Tourismus. Baselland Tourismus, September 2012.

ENTWURF

Landratsbeschluss betreffend Gewährung eines Verpflichtungskredites an den Verein "Baselland Tourismus"

1. Vom Bericht zur Evaluation der Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton Basel-Landschaft mit "Baselland Tourismus" vom Januar 2012 wird Kenntnis genommen;
2. Vom Bericht zur Strategie "Baselland Tourismus" für die Jahre 2013 bis 2016 vom August 2012 wird Kenntnis genommen;
3. Für Beiträge an den Verein "Baselland Tourismus" für die Jahre 2013 bis und mit 2016 wird ein Verpflichtungskredit von insgesamt CHF 2'000'000.--, aufgeteilt in:
 - a. Jahr 2013: CHF 500'000.--
 - b. Jahr 2014: CHF 500'000.--
 - c. Jahr 2015: CHF 500'000.--
 - d. Jahr 2016: CHF 500'000.--bewilligt.
4. Ziffer 3 dieses Beschlusses unterliegt gemäss § 31 Absatz 1 Buchstabe b der Kantonsverfassung der fakultativen Volksabstimmung

Liestal,

Im Namen des Landrates

Der Präsident:

Der Landschreiber:

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Forschungszentren:
Tourism and Transport
Regional Science
Public Management and Governance
Organization Studies

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fon +41(71)224-2525
Fax +41(71)224-2536

**Evaluation Leistungsverein-
barung Kanton Basel-
Landschaft mit BL-T**

Prof. Dr. Christian Laesser

St. Gallen, Januar 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
0 Einleitung	7
0.1 Ausgangslage	7
0.2 Auftrag und damit verbundene Überlegungen	7
0.3 Ziele und Struktur	8
0.4 Methode	9
1 Beurteilung der touristischen Entwicklung im Kanton Basel-Landschaft	10
1.1 Perspektive Jahresberichte	10
1.1.1 Jahresbericht 2008	10
1.1.2 Jahresbericht 2009	11
1.1.3 Jahresbericht 2010	11
1.1.4 Diskussion	12
1.2 Angebotsseitige Betrachtung (eigene Analyse)	13
1.2.1 Präsentation der Resultate	13
1.2.1.1 Entwicklung der Bettenkapazitäten	13
1.2.1.2 Entwicklung der Hotelstruktur	14
1.2.2 Diskussion	15
1.3 Nachfrageseitige Betrachtung (eigene Analyse)	16
1.3.1 Präsentation der Resultate	16
1.3.1.1 Entwicklung der Logiernächte	16
1.3.1.2 Abhängigkeiten in der Logiernächteentwicklung (β)	18
1.3.1.3 Entwicklung der Bettenauslastung	19
1.3.2 Diskussion	20
1.4 Zwischenfazit	21
2 Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T	22
2.1 Einleitung	22
2.2 Resultate	22
2.2.1 Wichtigkeit – Qualität – zukünftiges Engagement bzgl. unterschiedlicher Leistungen	23
2.2.2 Image von BL-T bei den Leistungsträgern	24
2.3 Abgeleitete Empfehlungen	25
3 Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen	31

3.1	Überprüfung Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus dem Tourismusgesetz	31
3.1.1	Ausgangslage	31
3.1.2	Kommentierung	31
3.1.2.1	Mittel	32
3.1.2.2	Zielsetzungen	33
3.2	Effektivität der Leistungsvereinbarung	34
3.2.1	Einleitung	34
3.2.2	Kommentierung	34
3.3	Aufgaben und Tätigkeiten von BL-T	36
3.3.1	Einzelbetrachtung	36
3.3.2	Zusammenfassende Kommentierung	38
3.4	Überprüfung Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung	41
3.4.1	Einleitung	41
3.4.2	Kommentierung	41
3.5	Zwischenfazit	43
4	Fazit und Massnahmenempfehlungen	45
4.1	Fazit	45
4.2	Massnahmen	45
4.2.1	Struktur	45
4.2.2	BL-T	46
	Quellenverzeichnis	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Marketing-Trichter	38
Abbildung 2:	Der Kundenprozess im Tourismus	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Bruttobettenkapazitäten Hotellerie	13
Tabelle 2:	Betriebsgrösse Hotellerie im Kanton BL	14
Tabelle 3:	Sternenkategorien Hotellerie im Kanton BL	15
Tabelle 4:	Logiernächte Hotellerie vor Gründung BL-T	16
Tabelle 5:	Logiernächte Hotellerie seit Gründung BL-T	16
Tabelle 6:	Marktanteil Hotellerie am Markt Schweiz	17
Tabelle 7:	Schätzmodell für die Logiernächte im Kanton Basel Landschaft	18
Tabelle 8:	Bruttobettenauslastung Hotellerie	19
Tabelle 9:	Aktivitäten von BL-T: Bedeutung – Qualität – zukünftiges Engagement	26

Abkürzungsverzeichnis

BBA	Bruttobettenauslastung
BBK	Bruttobettenkapazität
BL	Kanton Basel-Landschaft
BL-T	Baselland Tourismus
LN	Logiernächte

0 Einleitung

0.1 Ausgangslage

Im Zuge der Vergabe des Verpflichtungskredites an den Verein Baselland Tourismus (nachfolgend: BL-T) ist der Regierungsrat gesetzlich verpflichtet, über die Verwendung der nach dem Gesetz bewilligten Mittel Bericht zu erstatten. Hierbei sollte im Wesentlichen eine Evaluation der Wirksamkeit der Gesetzesbestimmungen sowie der Vollzugsmassnahmen vorgenommen werden, mit folgendem Berichtsinhalt:

- Evaluation der touristischen Entwicklung im Kanton Basel Landschaft
- Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T
- Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen

Letztmalig wurde eine solche Evaluation von Rütter und Partner, Sozioökonomische Forschung und Beratung, im Mai 2008 vorgelegt. Der Inhalt dieses Berichts enthielt schwergewichtig eine Evaluation der touristischen Entwicklung und Bedeutung im Kanton Basel Landschaft (auf Basis einer Wertschöpfungsstudie) sowie eine Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T (primär auf einer deskriptiven Datenanalyse sowie einer Umfrage unter den touristischen Anspruchsgruppen dieser Organisation). Nicht untersucht wurde die Wirksamkeit im Sinne eines messbaren, kausal mit Inputs verbundenen, Outputs.

0.2 Auftrag und damit verbundene Überlegungen

Gemäss telefonischer Auskünfte vom 30. Juni 2011 wünscht die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion heuer eine im Vergleich zu den ersten beiden Evaluationen deutlich weniger umfangreiche und damit kostengünstigere Beurteilung. Diesen Wünschen entsprechend wurde mit Datum vom 25. Juli 2011 eine Offerte erstellt.

Die seitens der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion vorgegebenen inhaltlichen Ziele des geplanten Berichts können entsprechend derer potentiellen Erfüllung in zwei Gruppen geteilt werden.

- Die Ziele **Evaluation der touristischen Entwicklung im Kanton Basel Landschaft** sowie **Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T** lassen sich verhältnismässig einfach erfüllen. Ziel 1 bspw. mittels einer Analyse und Diskussion von Nachfrage- und allenfalls Strukturdaten; Ziel 2 bspw. mittels einer Analyse der Aktivitäten (und deren Zielgerichtetheit) von BL-T (also einer Input-Analyse), allenfalls gepaart mit einer Umfrage bei den Leistungsträgern (externe Wahrnehmung von Input und Output der Aktivitäten von BL-T).
- Eine Herausforderung stellt dagegen die Überprüfung der **Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen** dar, wie sie auch unter Pt. 4 Wirkungsmessung in der Leistungsvereinbarung vom 19.03.2009 verlangt wird. Eine Ursache-Wirkungsmessung (sprich: messbare, auf die Aktivitäten von BL-T zurückführbare Resultate) ist auf Basis bestehender Daten nicht möglich. Zur Erfüllung einer solchen Aufgabe benötigte man mindestens eine (besser mehrere) der folgenden Studien:

- Tracking Studies, welche marktspezifische Unterschiede des Bewusstseins über ein bestimmtes Produkt oder eine Destination messen. Der Nutzen dieser Studien ist sehr umstritten, da Bewusstsein über ein Produkt oder eine Destination nicht gleichbedeutend mit Kauf bzw. Buchung ist. Darüber hinaus muss man sich bewusst sein, dass solche Studien pro Markt nie weniger als ca. 100'000 CHF kosten
- Conversion Studies, welche messen, inwiefern Kontakte in Buchungen gewandelt werden (booking lookers); diese sind insbesondere im Online Marketing beliebt, bedingen jedoch, dass an dem Ort, an welchem Informationen gesucht werden, auch gebucht wird. Solche Daten müssten allenfalls in Zukunft erhoben werden.
- Customer Satisfaction Studies, welche insbesondere die Zufriedenheit von Kunden und die Wahrscheinlichkeit ihrer Wiederkehr zu messen versuchen. Solche Daten könnten bspw. im Rahmen des von Schweiz Tourismus durchgeführten Tourismus Monitor Schweiz beschafft werden (bspw. indem eine zusätzliche Samplegrösse gekauft wird).

Aus diesem Grund wurde ein Vorgehensvorschlag ausgearbeitet, welcher auch als Grundlage zum nun vorliegenden Bericht dient (vgl. Ziele).

0.3 Ziele und Struktur

Der Bericht besteht im Wesentlichen aus folgenden Elementen:

- Beurteilung der touristischen Entwicklung im Kanton Basel Landschaft, beinhaltend
 - Entwicklung Suprastruktur (insbesondere Übernachtungskapazitäten und deren Struktur);
 - Entwicklung von Logiernächten und Auslastungen in BL im Vergleich zur Nordwestschweiz und zur Schweiz;
 - Darstellung und Diskussion der Entwicklung.
- Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T, beinhaltend
 - Beschreibung der Entwicklung der Aktivitäten, unter spezieller Berücksichtigung des Marketing-Trichters¹;
 - Kommentierung vor dem Hintergrund der Evaluation der touristischen Entwicklung;
 - Erarbeiten von Empfehlungen gemäss dem Destinationsmanagement Konzept der 3. Generation.
- Beurteilung der Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen, beinhaltend
 - Überprüfung der Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus dem Gesetz über die Förderung des Tourismus;
 - Überprüfung der Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung;

¹ Marketing-Strukturierung entlang des Kunden-Informations- und Entscheidungsprozesses; bspw. gemäss dem AIDA Modell (Attention - Interest - Desire - Action)

0.4 Methode

Methodisch wird im Wesentlichen auf folgende Elemente zurückgegriffen:

- Daten- und Dokumentenanalyse sekundärer und primärer Daten
- Online-Umfrage unter Leistungsträgern im Kanton und Auswertung dieser Daten
- Interviews mit Vertretern von BL-T
- Interviews mit Nachbarorganisationen (Basel Tourismus, Schweiz Tourismus)
- (Gutachterliche) Kommentierung von Ergebnissen
- Konzeptionelle Arbeiten

1 Beurteilung der touristischen Entwicklung im Kanton Basel-Landschaft

Wir beurteilen die touristische Entwicklung aus zwei Perspektiven: (1) Perspektive Jahresberichte (vgl. Kap. 1.1) und (2) aus der Perspektive einer eigenen Datenanalyse (vgl. Kap. 1.2 betreff. Angebot und Kap. 1.3 betreff. Nachfrage). Letztere beinhaltet die Periode 1992 – 2010, unter spezieller Berücksichtigung der Jahre 1992 (Beginn der Betrachtungsperiode), 2003 (Start des Förderprogramms) sowie 2010 (letztes Jahr der Reihe).

1.1 Perspektive Jahresberichte

Nachfolgender Abschnitt fasst die wichtigsten Ereignisse, sowie Daten und Fakten der Jahre 2008 bis 2010 für BL-T auf Basis der jeweiligen Jahresberichte zusammen.

1.1.1 Jahresbericht 2008

Das Jahr 2008 lässt sich im Wesentlichen wie folgt umschreiben.

- Starker Euro
- Steigende Frequenz EuroAirport
- Qualitative (und nicht quantitative) Investitionen in die Hotellerie (v.a. Seminarhotels)
- Anbahnende Wirtschaftskrise (ab Oktober): Trotzdem Wachstum der Übernachtungszahlen
- Europameisterschaft in der Schweiz (Einfluss Übernachtungszahlen Juni)
- Logiernächte insgesamt: 242'648. Hiervon
 - Buchungen via Reservationssystem:
 - Steigerung von 1'480 LN (2007) auf 1'624 LN (2008), i.e. +9,7%;
 - 0,67% aller Logiernächte (1'624 von 242'648) via Reservationssystem;
 - Vermittlung via BL-T (ohne Reservationssystem):
 - Steigerung von 528 LN (2007) auf 610 LN (2008), i.e. 15,5%;
 - 0,25% aller LN (610 von 242'648) via BL-T (ohne Reservationssystem);
 - Direktvermittlungen an bzw. Direktbuchungen bei Leistungsträgern: Rest (ca. 240'414 LN).
- Anfragen Geschäftsstelle:
 - von 7'120 (2007) auf 7'252 (2008), i.e. +1,9%
 - seit 2005 Steigerung um +7,3% (6758 Anfragen)
 - Art der Anfragen: vor allem Auskünfte für Aktivitäten, Wanderungen und Veranstaltungen
- Zitat: „Die Entwicklung der „Marke“ BL-T ist an der stark ansteigenden Zahl von Anfragen und der Zunahme von (positiven) Feedbacks an die Geschäftsstelle auszumachen.“

- Steigerung Hits Homepage: von 63'980 Hits (2007) auf 81'752 Hits (2008): +27,8%. Zitat: „Die Zahl von Gästen, welche sich anhand von Internetauftritten entscheiden, Kurzurlaube oder Ausflüge zu buchen, steigt an.“

1.1.2 Jahresbericht 2009

Das Jahr 2009 lässt sich im Wesentlichen wie folgt umschreiben

- Weltweite Finanzkrise
- Schlechter Eurokurs
- Trotzdem Steigerung der Logiernächte in fast allen von BL-T aktiv bearbeiteten Märkten: Schweiz, sowie Frankreich, Benelux und Deutschland
- Entwicklung BL besser als Schweiz: +0,41% vs. -4,67%
- Logiernächte insgesamt: 243'638. Hiervon:
 - Buchungen via Reservationssystem:
 - Steigerung von 1'624 LN (2008) auf 1'678 LN (2009), i.e. 3,25%;
 - 0,69% aller Logiernächte (1'678 von 243'638) via Reservationssystem;
 - Vermittlung via BL-T (ohne Reservationssystem):
 - Steigerung 610 LN (2008) auf 636 LN (2009): +4,26%;
 - 0,26% aller Logiernächte (636 von 243'638) via BL-T (ohne Reservationssystem);
 - Direktvermittlungen an bzw. Direktbuchungen bei Leistungsträgern: Rest (ca. 241'324 LN).
- Anfragen Geschäftsstelle:
 - von 7'252 (2008) auf 7'321 (2009). i.e. +0,95%
 - seit 2005 Steigerung um +8,3% (6'758 Anfragen)
 - Steigerung der Anfragen bewegten sich im ähnlichen Rahmen wie Steigerung der Übernachtungen im Kanton (+0,41%).
- Römerfest-Package (Eintritt & Übernachtung): ca. 50 Buchungen

1.1.3 Jahresbericht 2010

Das Jahr 2010 lässt sich im Wesentlichen wie folgt umschreiben

- Nachwirkungen Wirtschaftskrise
- Starker Franken: Dämpfung Nachfrage aus EU-Raum
- Logiernächte insgesamt: 263'517. Hiervon
 - Buchungen via Reservationssystem:
 - Steigerung von 1'678 LN (2009) auf 1'695 LN (2010), i.e. +1,01%;
 - 0,64% aller Logiernächte (1'695 von 263'517) via Reservationssystem;
 - Vermittlung via BL-T (ohne Reservationssystem):
 - Steigerung 636 (2009) auf 642 (2010), i.e. +0,94%;
 - 0,24% aller Logiernächte (642 von 263'517) via BL-T (ohne Reservationssystem);
 - Direktvermittlungen an bzw. Direktbuchungen bei Leistungsträger: Rest (ca. 261'180 LN).

- Anfragen Geschäftsstelle:
 - von 7'321 (2009) auf 7'501 (2010), i.e. +2,5%
 - seit 2005 Steigerung um +11,0% (6'758 Anfragen)
 - Steigerung der Anfragen eher unterdurchschnittlich im Vergleich zur Steigerung der Übernachtungen im Kanton (+8,2%).
- Eröffnung "aquabasilea" und Businesshotel "Courtyard by Marriott" in Pratteln (Eröffnung März 2010)
- Römerfest-Package (Eintritt & Übernachtung): ca. 150 Buchungen (Steigerung +200%)
- Überarbeitung Homepage (wichtigstes Kommunikationsmedium):
- Von reiner Infoseite hin zur Info- und Verkaufsplattform: abrufen und buchen von Packages, Ausflügen, Events etc.
- Stärkere Einbindung der zahlreichen Leistungsträger

1.1.4 Diskussion

Wir kommentieren die Eckpunkte aus den Jahresberichten wie folgt:

- **Wechselkurs und allgemeine wirtschaftliche Entwicklung:** Die Jahresberichte lassen vermuten, dass der Wechselkurs des Euros ausser im 2008 eher ungünstig zum Schweizer Franken stand (sprich: hoher Wert CHF). Diese Aussage ist insofern zu relativieren, als der EUR im 2008 ausser während einer kurzen Zeit im 3. Quartal (Tiefpunkt: 1. 43 CHF) immer mehr als 1.55 CHF kostete; 2009 lag der Kurs ausser im 1. Quartal (Tiefpunkt: 1.44 CHF) immer höher als 1.50 CHF. **Generell kann in für die Berichtsperiode von einem fairen bis guten EUR Wechselkurs ausgegangen werden.** Dennoch hat die Finanz- und darauffolgende Wirtschaftskrise auch im Tourismus im Kanton Basel Landschaft Spuren hinterlassen, wenn auch in geringerem Ausmass als in der gesamten Schweiz. Dieses Resultat ist, wie später in Kap. 1.3 gezeigt wird, nicht zuletzt auf die **geringere Oszillation der Logiernächte in Baselland im Vergleich zur übrigen Schweiz** zurückzuführen.
- **Logiernächte:** Wir kommentieren die Entwicklung der Logiernächte in Kap. 1.3. Diskutiert sei an dieser Stelle die **Rolle von BL-T für die Erzeugung von Logiernächten im Kanton Basel Landschaft**. Gegenwärtig werden ca. 0.6-0.7% aller Logiernächte über das eigene Reservationssystem gebucht, weitere 0.2-0.3% aller Logiernächte über BL-T vermittelt. Damit hält BL-T einen direkt **messbaren Vermittlungs-Marktanteil von knapp 1%**. Generell nehmen diese Online Buchungen leicht zu; der Marktanteil wird hierbei in der Tendenz gehalten aber nicht wesentlich ausgebaut. Unter der Annahme, dass jede Anfrage in einer weiteren Buchung von mindestens einer Logiernacht konvertiert wird, erhöht(e) sich dieser **Marktanteil auf knapp 4%**. Dieser eher tiefe Anteil ist wahrscheinlich nicht zuletzt auf einen hohen Anteil Geschäftstourismus, welcher durch hohe Anteile von Direktbuchungen gekennzeichnet ist, zurückzuführen.

1.2 Angebotsseitige Betrachtung (eigene Analyse)

In diesem Abschnitt wird die touristische Entwicklung im Kanton Basel Landschaft aus der Perspektive des Angebots betrachtet und mit den Nachbarkantonen, sowie mit der gesamten Schweiz verglichen.

1.2.1 Präsentation der Resultate

1.2.1.1 Entwicklung der Bettenkapazitäten

Tabelle 1 zeigt die Bruttobettenkapazitäten (Anzahl vorhandener Betten je Kanton) der Hotel- und Kurbetriebe für die Jahre 1992, 2003 und 2010. Die absoluten sowie relativen (in Prozent) Veränderungen während beider Perioden sind den letzten beiden Spalten zu entnehmen.

Tabelle 1: Bruttobettenkapazitäten Hotellerie

Anzahl vorhandene Betten	1992	2003	2010	Δ 1992-2003		Δ 2003-2010	
				absolut	in %	absolut	in %
Basel Landschaft	1'738	2'031	2'627	293	16.86%	596	29.35%
Basel Stadt	3'922	4'546	6'308	624	15.91%	1762	38.76%
Aargau	6'374	5'563	5'534	-811	-12.72%	-29	-0.52%
Solothurn	2'525	2'626	3'072	101	4.00%	446	16.98%
Jura	1'663	1'568	1'646	-95	-5.71%	78	4.97%
Gesamte Schweiz	268'377	263'024	275'193	-5'353	-1.99%	12'169	4.63%

Hotellerie: Hotels und Kurbetriebe

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Daten des BfS (www.bfs.admin.ch)

Insgesamt kam es im Kanton Basel Landschaft im betrachteten Zeitraum zu einer **Expansion der Bruttobettenkapazität um +51.15%**. Während sich die BBK in der Periode vor der Gründung von BL-T im Jahre 2003 um nur +16.86% erhöhte, war die Entwicklung in der Periode nach 2003 deutlich stärker: +29.35%.

Der **Vergleich mit den Kantonsnachbarn** zeigt, dass die Entwicklung der BBK vor 2003 im Kanton Basel Landschaft am stärksten erfolgte, während in den Kantonen Aargau und Jura sowie auch gesamtschweizerisch (-1.99%) sogar ein Rückgang zu verzeichnen war. In der darauffolgenden Periode zwischen 2003 und 2010 übernahm der Kanton Basel Stadt die Spitze und erweiterte seine Kapazitäten um +38.76% und somit deutlich stärker als der zweitplatzierte Kanton Basel Landschaft mit 29.35%. Dennoch lag letzterer damit noch deutlich über der gesamtschweizerischen Entwicklung von +4.63%.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Angebotsentwicklung im Grossraum Basel im Vergleich zur übrigen Schweiz expansiv war.

1.2.1.2 Entwicklung der Hotelstruktur

Die Tabellen 2 und 3 zeigen die Entwicklung der Suprastruktur im Kanton Basel Landschaft zwischen 2005 und 2009. Tabelle 2 zeigt die Einteilung der Hotellerie nach Betriebsgrösse (in Anzahl Betten), während Tabelle 3 die Aufgliederung nach Sternenkategorie darstellt.

Tabelle 2: Betriebsgrösse Hotellerie im Kanton BL

Anzahl Betriebe	2005		2006		2007		2008		2009	
0-10 Betten	13	22%	12	21%	8	16%	10	17%	10	17%
11-20 Betten	16	28%	12	20%	13	24%	14	24%	14	24%
21-50 Betten	18	32%	23	39%	20	37%	20	35%	20	35%
51-100 Betten	9	16%	8	14%	9	17%	11	19%	11	19%
101-150 Betten	1	2%	1	2%	1	2%	2	3%	1	2%
151-200 Betten	0	0%	1	2%	1	2%	0	0%	1	2%
201-300 Betten	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%
> 300 Betten	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	58	100%	58	100%	53	100%	57	100%	57	100%

Hinweis:

- Anz. im Erhebungsmonat während mind. einem Tage geöffneten Betriebe, im Jahresdurchschnitt
- Hotellerie: Hotels und Kurbetriebe

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Daten des BfS (www.bfs.admin.ch)

Die **Struktur der Hotellerie im Kanton Basel Landschaft** ist geprägt von **vielen kleineren Betrieben**. Im Jahre 2009 zählten über 40% aller geöffneten Betriebe zu den Klein-Betrieben (0-20 Betten) während sie in 2005 gar rund 50% ausmachten.

In Bezug auf die Klassifizierung der einzelnen Betriebe nach Sternenkategorie (vgl. Tabelle 3) ist festzustellen, dass **nur 17% der Hotels im Kanton Basel Landschaft klassifiziert sind**. Auch wenn dieser Wert über die Zeit hinweg eher abnimmt, ist er im Vergleich zur übrigen Schweiz (etwa ein Drittel klassifiziert) immer noch sehr tief.

Tabelle 3: Sternenkategorien Hotellerie im Kanton BL

Anzahl Betriebe	2005		2006		2007		2008		2009	
1 Stern	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%
2 Sterne	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%
3 Sterne	4	7%	3	5%	4	8%	3	5%	3	5%
4 Sterne	3	5%	3	5%	3	6%	3	5%	3	5%
5 Sterne	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Keine Kategorie	49	85%	48	83%	43	81%	48	84%	47	83%
Keine Angabe	1	1%	2	3%	2	4%	2	4%	3	5%
Total	58	100%	58	100%	53	100%	57	100%	57	100%

Anz. im Erhebungsmonat während mind. einem Tage geöffneten Betriebe, im Jahresdurchschnitt
Hotellerie: Hotels und Kurbetriebe

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Daten des BfS (www.bfs.admin.ch)

1.2.2 Diskussion

Obige Resultate lassen auf eine laufende **Konsolidierung der Hotels im Kanton Basel Landschaft** schliessen, womit sich ein ähnlicher Trend wie auch in der übrigen Schweiz zeigt (die Zahl der Betten nimmt zu, während die Zahl der Hotels stabil ist oder leicht abnimmt; die mittlere Zahl von Betten pro Hotel nimmt zu). Diese Veränderung ist als Umgestaltung bestehender Strukturen und nicht unbedingt als Minderung der touristischen Attraktivität des Kantons zu verstehen. Die Tatsache, dass sich die BBK in derselben Zeit um +19.09% erhöht hat, untermauert eben genannten Umstand. Weiter gilt es, das in 2010 neu eröffnete Viersterne-Hotel „Courtyard by Marriott“ in Pratteln mit einer Kapazität von 300 Betten für die Beurteilung der Entwicklung der Hotellerie zu berücksichtigen.

Mit der **Kleinstrukturiertheit in enger Beziehung** steht auch der **kleine Anteil klassifizierter Betriebe**. Wie später gezeigt wird, ist diese Ausgangslage auch **mitbestimmend für die vergleichsweise ungenügende Auslastung der Hotels** (vgl. Tabelle 8 auf S. 19; da kleine Hotels eine Vielzahl von Geschäftsmodellen erst gar nicht zulassen; so bspw. das Gruppengeschäft, welches in einem Betrieb normalerweise eine Grundausslastung sichern kann).

In einer **längerfristigen Perspektive** kann davon ausgegangen werden, dass sich **obiger Strukturwandel fortsetzt**. Aus einer **politischen Perspektive** sollte deshalb die Frage gestellt werden, **inwiefern dieser Strukturwandel unterstützt werden könnte**. Dies gilt nicht nur bzgl. Grösse/Konfiguration der Betriebe (bspw. Marktaustrittsprämien im Falle kleiner und nicht marktfähiger Betriebe, etc.) sondern auch bzgl. **Klassifikation** (Anreizsysteme zur Klassifizierung).

1.3 Nachfrageseitige Betrachtung (eigene Analyse)

In diesem Abschnitt wird die touristische Entwicklung im Kanton Basel Landschaft aus der Perspektive der Nachfrage betrachtet und mit den Nachbarkantonen, sowie mit der gesamten Schweiz verglichen.

1.3.1 Präsentation der Resultate

1.3.1.1 Entwicklung der Logiernächte

Tabelle 4 (Periode vor der Gründung von BL-T) und Tabelle 5 (Periode seit der Gründung von BL-T) stellen die durch das Bundesamt für Statistik (BFS) jährlich erhobenen Anzahl Logiernächte seit 1992 dar.

Tabelle 4: Logiernächte Hotellerie vor Gründung BL-T

Anz. Logiernächte	1992	2003	Δ 1992-2003		
			absolut	in %	Ø in %
Basel Landschaft	208'978	192'033	-16'945	-8.11%	-0.72%
Basel Stadt	634'596	661'036	26'440	4.17%	0.44%
Aargau	940'604	616'894	-323'710	-34.42%	-3.53%
Solothurn	274'449	273'936	-513	-0.19%	0.11%
Jura	97'802	75'547	-22'255	-22.76%	-2.15%
Gesamte Schweiz	35'891'048	32'086'284	-3'804'764	-10.60%	-0.95%

Hotellerie: Hotels und Kurbetriebe

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Daten des BFS (www.bfs.admin.ch)

Tabelle 5: Logiernächte Hotellerie seit Gründung BL-T

Anz. Logiernächte	2003	2010	Δ 2003-2010		
			absolut	in %	Ø in %
Basel Landschaft	192'033	263'517	71'484	37.22%	5.52%
Basel Stadt	661'036	1'071'081	410'045	62.03%	8.54%
Aargau	616'894	686'188	69'294	11.23%	1.96%
Solothurn	273'936	367'286	93'350	34.08%	5.21%
Jura	75'547	84'549	9'002	11.92%	2.10%
Gesamte Schweiz	32'086'284	36'207'812	4'121'528	12.85%	2.09%

Hotellerie: Hotels und Kurbetriebe

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Daten des BFS (www.bfs.admin.ch)

Vor der Gründung von BL-T (1992–2003) verzeichnete der Kanton Basel Landschaft bei den Logiernächten ein Negativ-Wachstum von -8.11%, was sich auch in einer entsprechend **negativen durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von -0.72%** wieder spiegelte. Deutlich positiver entwickelten sich die Zahlen nach der Gründung von BL-T (2003 - 2010), wo die Anzahl Logiernächte um 37% zunahm und daraus eine durchschnittliche Wachstumsrate von 5.52% resultierte. Über den gesamten Zeitraum betrachtet, bedeutet diese Entwicklung einen Anstieg der Logiernächte um total +26.1%.

Im **Vergleich mit anderen Kantonen** ist festzuhalten, dass zwischen den Jahren 1992 und 2003 einzig Basel Stadt ein positives Wachstum verzeichnen konnte. Schweizweit war dieses im selben Zeitraum negativ; **der Kanton Basel Landschaft hat sich aufgrund der vergleichsweise geringeren Abnahme der Logiernächte insgesamt weniger negativ entwickelt.** Während der **anschliessenden Periode 2003 bis 2010** konnten alle Kantone ein Wachstum verzeichnen, wobei Basel Stadt mit +62% deutlich vor Basel Landschaft mit 37% die Führung übernahm. Die entsprechende Zunahme der Logiernächte schweizweit lag im Vergleich im selben Zeitraum bei 13%. Diese Entwicklung widerspiegelte sich auch in den jeweiligen durchschnittlichen Wachstumsraten.

Nachfolgende Tabelle 6 gibt Auskunft über die Veränderung der jeweiligen Marktanteile der Kantone (Anteil Logiernächte an Logiernächte gesamte Schweiz). Dabei werden sowohl das Mittel je Periode sowie die absolute Veränderung der Marktanteile aufgezeigt.

Tabelle 6: Marktanteil Hotellerie am Markt Schweiz

	1992	2003	2010	Ø 1992-2003	Ø 2003-2010	Δ Ø 1992-2010 absolut
Basel Landschaft	0.58%	0.60%	0.73%	0.58%	0.64%	0.06%
Basel Stadt	1.77%	2.06%	2.96%	1.88%	2.57%	0.69%
Aargau	2.62%	1.92%	1.90%	2.28%	1.90%	-0.38%
Solothurn	0.76%	0.85%	1.01%	0.84%	0.96%	0.12%
Jura	0.27%	0.24%	0.23%	0.23%	0.23%	0.00%
Gesamte CH	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	

Hotellerie: Hotels und Kurbetriebe

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Daten des BfS (www.bfs.admin.ch)

Im Jahre **1992 fielen von rund 35.8 Millionen Logiernächten in der Schweiz 0.58% auf den Kanton Basel Landschaft.** Dieser Anteil hat sich bis **2010 mit 0.73%** nur geringfügig verändert (absolute Veränderung +0.15%). Periodisch betrachtet verlief die Entwicklung seit Gründung von BL-T mit +0.13%-Punkten insgesamt besser als zwischen 1992 und 2003 (+0.02%-Punkte; ohne BL-T).

Im Vergleich zu den anderen Kantonen nimmt sich der **basellandschaftliche Logiernächte-Anteil in beiden Zeiträumen relativ bescheiden aus.** Einzig der Kanton Jura liegt mit 0.24% Marktanteil im Jahre 2010 noch tiefer. Während der Kanton Aargau in der Periode nach der Gründung von BL-T leicht an durchschnittlichen Marktanteil verlor

(absolut -0.38%-Punkte im Vgl. zur ersten Periode), vermochten die anderen vier Kantone ihre durchschnittlichen Marktanteile zu halten bzw. zu steigern. Trotz des Anstiegs um +0.06%-Punkte im Baselland verlief dieses Wachstum im Vergleich zu Basel Stadt mit +0.69% und Solothurn +0.12% allerdings geringfügiger.

1.3.1.2 Abhängigkeiten in der Logiernächteentwicklung (β)

Die **gegenseitige geographische Nähe der betrachteten Kantone** und die **Kleinheit der Schweiz** lassen die Vermutung aufkommen, dass die Entwicklung der Logiernächte im Kanton Basel Landschaft nicht unabhängig von der Entwicklung der Nachbarkantonen (insbesondere Basel Stadt) und der übrigen Schweiz ist.

Das Resultat eines simplen linearen Schätzmodells (Modellgüte adj. $R^2=0.935$) **stützt diese Vermutung wenigstens in Bezug auf den Kanton Basel Stadt und die Schweiz** (vgl. Tabelle 7). 88% bzw. etwa 72% der Varianz der Logiernächte lässt sich mit der Varianz der Logiernächte des Kantons Basel Stadt bzw. unter Einschränkungen (vgl. Signifikanz) der Schweiz insgesamt erklären. **Kein signifikanter Zusammenhang besteht dagegen zu den Logiernächten der übrigen Nachbarkantone.** Hier scheint die Entwicklung voneinander entkoppelt zu verlaufen.

Tabelle 7: Schätzmodell für die Logiernächte im Kanton Basel Landschaft

Kanton	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Err	Beta		
BS	.142	.045	.878	3.118	.008
AG	.004	.037	.018	.112	.913
SO	-.266	.244	-.457	-1.089	.296
JU	.047	.441	.020	.107	.917
CH	.005	.002	.716	1.941	.074

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Daten des BfS (www.bfs.admin.ch)

1.3.1.3 Entwicklung der Bettenauslastung

Tabelle 8 zeigt die Bruttobettenauslastung (Auslastung der vorhandenen Betten je Kanton) der Hotel- und Kurbetriebe für die Jahre 1992, 2003 und 2010. Die letzten beiden Spalten zeigen den durchschnittlichen Auslastungsgrad je Periode.

Grundsätzlich fällt die BBA im Kanton Basel Landschaft von durchschnittlich unter 30% bescheiden aus. Während der Auslastungsgrad von 1992 bis 2003 von 33% auf 26% sank, gelang in der darauffolgenden Periode 2003 bis 2010 eine leichte Erholung auf 27%. Trotz dieser Steigerung wurde in Baselland das ursprüngliche Niveau vom Jahre 1992 nicht mehr erreicht. Entsprechend tiefer präsentierte sich auch der durchschnittliche Auslastungsgrad in Periode 2 (27%) gegenüber jenem der Periode 1 (29%).

Tabelle 8: Bruttobettenauslastung Hotellerie

In % der vorhandenen Betten	1992	2003	2010	Ø 1992-2003	Ø 2003-2010
Basel Landschaft	32.85%	25.90%	27.48%	29.42%	27.16%
Basel Stadt	44.20%	39.84%	46.52%	43.31%	43.77%
Aargau	40.32%	30.38%	33.97%	35.85%	32.62%
Solothurn	29.69%	28.57%	32.76%	29.53%	31.07%
Jura	16.07%	13.20%	14.08%	13.10%	13.83%
Gesamte Schweiz	36.54%	33.42%	36.05%	34.39%	35.39%

Hotellerie: Hotels und Kurbetriebe

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Daten des BfS (www.bfs.admin.ch)

Auch im **kantonsübergreifenden Kennzahlenvergleich** liegt die BBA von Basel Landschaft während beider Perioden im Durchschnitt unter jener der Kantonsnachbarn - mit Ausnahme vom Kanton Jura - sowie der gesamten Schweiz. **Von 1992 bis 2003 verlief die Entwicklung des Auslastungsgrades allgemein negativ.** Kein Kanton konnte eine Steigerung realisieren, wobei Basel Landschaft neben dem Kanton Aargau (Abnahme vom 40% auf 30%) die zweitstärkste relative Abnahme verzeichnete. Auch der schweizweite Auslastungsgrad sank im selben Zeitraum um 8.54%.

In der anschliessenden **Periode 2003 bis 2010 erfolgte ein allseitiger Aufwärtstrend**, welcher von Basel Stadt mit einer relativen Steigerung um +17% angeführt wurde. Der Kanton Basel Landschaft vermochte diesbezüglich seine Bettenauslastung um +6 % zu erhöhen, **womit er im Vergleich zur gesamten Schweiz (+8%) unterdurchschnittlich performte.**

So ist auch die Tatsache, dass lediglich in den Kantonen Basel Landschaft, Jura und Aargau ein Rückgang des durchschnittlichen Auslastungsgrades seit 1992 stattfand, während die anderen Kantone sowie die gesamte Schweiz zulegen konnten, kennzeichnend für diese Entwicklung.

1.3.2 Diskussion

Im **Kanton Basel Landschaft** folgte die **Logiernächteentwicklung** **Zyklen von etwa 4 Jahren**, mit einer Abnahme in den Jahren 1992-1996, einer Zunahme in den Jahren 1996-2000, einer Abnahme 2000-2003 und sodann einer Zunahme in den Jahren seither. Man könnte also auf einen **positiven Einfluss der Präsenz von BL-T auf die Logiernächteentwicklung** schliessen. Verschiedene Argumente sprechen pro und contra eines solchen Statements:

- Pro:
 - Der Abstand zwischen der Entwicklung in Basel Landschaft und der gesamten Schweiz hat sich zu Gunsten dieses Kantons verschoben (Abnahmen sind weniger stark als in der übrigen Schweiz, Zunahmen dagegen stärker);
 - Der Marktanteil an den Logiernächten hat in der Tendenz leicht zugenommen.
- Contra:
 - Die beschriebene wellenartige Entwicklung findet aber nahezu identisch in der gesamten Schweiz statt;
 - Im Kanton Basel Stadt ist obige positive Entwicklung noch viel ausgeprägter (bzgl. Logiernächte und Marktanteil), was auf Spillovers für den Kanton Basel Landschaft schliessen lässt.
 - Die Logiernächte des Kantons Basel Landschaft bewegen sich nahezu simultan mit den Logiernächten des Kantons Basel Stadt.

Bzgl. Entwicklung (Zyklen) gilt gleiches auch für die **Bruttobettenauslastung**. Hier ist feststellbar, dass die Entwicklung seit Gründung BL-T nicht signifikant besser verläuft als zuvor, was vermutlich auch an den zunehmenden Kapazitäten liegt. Wie bereits an früherer Stelle erwähnt, ist die Auslastung als eher ungenügend zu bezeichnen; Abhilfe würde möglicherweise eine weitere Konsolidierung des Angebots sowie eine Klassifizierung der Betriebe bringen. Allerdings muss auch gesagt werden, dass auch kleine Betriebe durchaus rentabel betrieben werden können, weshalb eine Konsolidierung nur im potentiellen Unterstützungsfall verlangt werden sollte.

1.4 Zwischenfazit

Der **Tourismus im Kanton Basel Landschaft** kann zusammengefasst wie folgt umschrieben werden:

- **Kleinstrukturierte und nur in Einzelfällen klassifizierte Hotels.** Es stellt sich hier die Frage, inwiefern ein solches Angebot vermarktbar ist;
- **Entwicklung der Logiernächte seit der Gründung von BL-T grundsätzlich positiver als zuvor.** Teile dieser Entwicklung sind jedoch mit der Entwicklung in der Schweiz insgesamt und im Besonderen mit der Entwicklung in Basel Stadt mit-erklärbar.
- **Die touristische Entwicklung im Kanton Baselland verläuft sehr ähnlich wie in Basel Stadt, nur mit weniger intensiven Ausschlägen.** Interessant wäre, zu diskutieren, wie gross der Abstrahlungseffekt von BS auf BL ist. Bspw. durch Touristen oder Geschäftsreisende, die Basel besuchen und in BL übernachten.
- Deshalb wäre es auch interessant, die Logiernächte nach Erholungs-/Reise- sowie Geschäftstourismus zu unterscheiden (aufgrund der Datenbasis leider nicht möglich).

2 Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T

2.1 Einleitung

Die Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T erfolgte durch die touristischen Partner/Leistungsträger im Rahmen einer Online-Umfrage in der letzten Novemberwoche und ersten Dezemberwoche. Die Spezifikationen dieser Umfrage sind bzw. waren:

- Grundgesamtheit (Anz. Leistungsträger gemäss Liste BL-T): 393
- Angeschrieben (Emailadresse auf Liste vorhanden): 177
- Zustellfehler bei Emailübermittlung: 18
- Erfolgreich angeschrieben: 159
- Geantwortet: 117
- Davon abgebrochen: 68 (meistens bereits auf Startseite, weil keine Zeit o.ä.)
- Vollständig beantwortet: 49

Von den insgesamt 177 kontaktierten Leistungsträgern haben also 49 (d.h. 28%) die Umfrage vollständig beantwortet; diese Zahl der Resultate fliesst denn auch in die nachstehenden Analysen ein.

Zu den Antwortenden gehören:

- 5 Verkehrs-, Verschönerungs- bzw. Tourismusvereine
- 13 Restaurationsbetriebe
- 1 Bergbahn
- 3 Transportunternehmen (OeV)
- 9 Hotels
- 3 Parahotellerie
- 15 andere (n.a.)

Gegenstand der Befragung war insbesondere die Bedeutung und die Qualität der Arbeiten und das zukünftig gewünschte Engagement von BL-T hinsichtlich von Aktivitäten entlang des Marketing-Trichters (vgl. hierzu Abbildung 1 und Abbildung 2 auf den Seiten 38-39).

2.2 Resultate

Die Resultate der Befragung werden entlang der folgenden Struktur präsentiert und diskutiert:

- Wichtigkeit – Qualität – zukünftiges Engagement bzgl. unterschiedlicher Leistungen und Daten (vgl. Kap. 2.2.1 auf S. 23), als Amalgam aus eben diesen drei Dimensionen (Hinweis: Die Qualitätsbeurteilung der Arbeit in Domänen, welche jetzt und künftig irrelevant sind, ist anders zu beurteilen als die Qualität der Arbeit in Domänen, welche wichtig sind);
- Image von BL-T bei den Leistungsträgern (vgl. Kap. 2.2.2 auf S. 24).

2.2.1 Wichtigkeit – Qualität – zukünftiges Engagement bzgl. unterschiedlicher Leistungen

Die Resultate, auf welche wir in Folge referenzieren, sind in Tabelle 9 (ab S. 26) dargestellt. Es sei hier nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass an dieser Stelle die Wahrnehmung der Leistungsträger und Tourismusvereine, nicht aber die der Autoren wiedergegeben wird. Die überprüften Leistungen basieren NICHT allein auf denjenigen, welche BL-T heute übernimmt, sondern auch auf potentiellen Leistungen, wie sie aus der Umsetzung einer oder mehrerer Marketing-Trichters abgeleitet werden (vgl. hier zu Kap. 3.3.2). Wir strukturieren die Diskussion der Resultate entlang konkreter Fragestellungen.

Welche Leistungen sind wichtig und bedürfen in Zukunft einer vermehrten Aufmerksamkeit (Qualität) bzw. Engagement? Es sind dies (mit abnehmender Bedeutung):

- Werbung und Kommunikation - Internetpräsenz, Content-Gestaltung Homepage (Redaktion, Gestaltung etc.)
- Werbung und Kommunikation - Produktion und Distribution Basisprospekte (Informationsbroschüren Baselland etc.)
- Angebotsgestaltung - Pflege der Datenbanken und Verzeichnisse der Leistungsträger (Hotelbroschüren, Verzeichnisse auf Webseite etc.)"
- Kommunikation nach Innen - Information der Bevölkerung über Tourismus (Beiträge und Interviews in Radio [Basilisk], Zeitungen [Tourismuszeitung])
- Überregionale Projekte und Kooperationen - Beteiligung an überregionalen Projekten und Kooperationen zur Förderung des baselländischen Tourismus (mit ST)
- Werbung und Kommunikation - Medienarbeit zu Gunsten des baselländischen Tourismus (Newsletter, Sonderzeitungen, Tourismuszeitung, PR-Artikel, Zeitungen)
- Angebotsgestaltung - Organisation und Koordination Marketingplattform für Leistungsträger (Veranstaltungskalender auf HP, Radio Basilisk)
- Kommunikation nach Innen - Interessenvertretung von innen nach aussen (VBLG, VVV, Gemeinden, Kanton, Bund etc.)

Welche Leistungen sind unwichtig und bedürfen in Zukunft keiner oder nur geringer Aufmerksamkeit (Qualität) bzw. Engagement? Es sind dies (mit abnehmender Bedeutung):

- Beratungs- und Unterstützungsmassnahmen für regionale Projekte - In Form von Sachleistungen

- Beratungs- und Unterstützungsmassnahmen für regionale Projekte - In Form von logistischer Unterstützung
- Kommunikation nach Innen - Schulungen (für Organisationen, Vorstandsmitglieder der VV-Sektionen)
- Angebotsgestaltung - Promotion und Verkauf regionaler Produkte (Baselland-Shop)

Welche Branchendaten verlangen die Leistungsträger und Tourismusvereine?

Eher hohe bis sehr hohe Bedeutung haben (Werte >1 auf einer Skala von -2 bis +2)

- Nachfragetrends (zukünftige Bedürfnisse)
- Bedürfnisse der Kunden (ggw. Bedürfnisse)
- Bedürfnisse der Gäste in Basel Landschaft
- Qualitätsbeurteilung des Angebotes durch Gäste

Eher mittlere bis hohe Bedeutung haben dagegen

(Werte von 0-1 auf einer Skala von -2 bis +2):

- Daten zum Nachfragevolumen
- Wertschöpfungsdaten Destinationen
- Indikatoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen

2.2.2 Image von BL-T bei den Leistungsträgern

Die Wahrnehmung / das Image von BL-T bei den Leistungsträgern wurde auf verschiedenen semantischen bipolaren Skalen mit Werten von +2 (erste Bezeichnung der Skala; maximaler Wert) bis -2 (zweite Bezeichnung der Skala; minimaler Wert) gemessen.

Zu den Resultaten (Mittelwerte pro Skala in absteigender Reihenfolge)

- Selbständige Mitarbeiter - Unselbständige Mitarbeiter (.93)
- Zuverlässig – Unzuverlässig (.90)
- Kompetent/professionell – Amateurhaft (.77)
- Motivierende Wirkung - Unmotivierende Wirkung (.64)
- Effizient (etwas richtig tun) – Ineffizient (.60)
- Dienstleistungsbetrieb – Verwaltungsbetrieb (.50)
- Hat ein Ohr an der Branche - Handelt aus dem Elfenbeinturm (.40)
- Effektiv (das Richtige tun) – Ineffektiv (.36)
- Richtige Zielmärkte - Falsche Zielmärkte (.35)
- Innovativ/unternehmerisch – Verbeamtet (.31)
- Klare Ausrichtung/klare Strategie - Kurzfristiger Aktionismus (.29)
- Gute Konzentration - Verzettlung von Ressourcen (.26)
- Dynamisch – Träge (.13)

Die Mediane betragen in allen Fällen 1; sprich 50% aller Nennungen liegen oberhalb, 50% unterhalb dieses Wertes.

Insgesamt kann gesagt werden, dass BL-T als eine zuverlässige, kompetente/professionelle, motivierende und effiziente (etwas richtig tun) Organisation mit selbstständigen Mitarbeitern wahrgenommen wird. Ein immer noch gutes Feedback, wenn auch etwas weniger als bei den vorgenannten Kategorien, wird bezüglich Dienstleistungsbereitschaft, Effektivität (das Richtige tun), Innovationsfähigkeit und Wahl der Zielmärkte verteilt. Andererseits teilen einige Befragte die Meinung, dass Baselland Tourismus die Ressourcen klarer konzentrieren, die definierte Strategie konsequenter umsetzen und weniger kurzfristigen Opportunitäten Raum geben sollte. Zudem erscheint ihnen die Organisation manchmal etwas träge.

2.3 Abgeleitete Empfehlungen

Die befragten Partner im Kanton verlangen im Wesentlichen eine **Fokussierung der Aktivitäten von BL-T auf die Schaffung von Potentialen, Gäste zu gewinnen**. Dies betrifft angebotsgestalterische Elemente gleichermassen wie pure Werbung und Promotion, notabene nach innen wie nach aussen. BL-T ist aus Sicht der Partner darüber hinaus eine **Drehscheibe** (vgl. etwa die koordinierenden Aufgaben zwecks Erstellung von Verzeichnissen), allerdings ohne den Beratungsteil in den Vordergrund zu schieben.

In Konsequenz zur Imagebefragung (aber nicht nur hier, sondern auch anderweitig begründbar) ist die **Arbeit von Baselland vermehrt strategisch auszurichten** (hierzu würde u.a. eine klare Definition von Geschäftsfeldern und Märkten gehören; vgl. hierzu Kap. 3.3.2). Eine solche Fokussierung mindert in Folge auch die Gefahr der Verzettelung und lässt zu, dass sich BL-T auch teilweise explizit abgrenzen kann (sprich etwas einmal auch nicht tun). Die Schaffung politisch maximal möglicher Freiheiten in der Konfiguration der Organisation und Aufgaben trägt zu einem noch vermehrt unternehmerischen (und weniger veraltenden) Handeln bei. Dies dürfte sodann auch nicht folgenlos auf den Grad der Dynamik in der Entwicklung dieser Organisation sein.

Tabelle 9: Aktivitäten von BL-T: Bedeutung – Qualität – zukünftiges Engagement

Leistungen: Angebotsgestaltung	Bedeutung (B)		Qualität (Q)		Engagement (E)		Q-B	Q-E	E-B
	Mean	Median	Mean	Median	Mean	Median			
Gestaltung konkreter, buchbarer Angebote (Pauschalangebote von BL-T wie Römerfest, Burgenwanderung etc.)	0.88	1.00	0.68	1.00	0.73	1.00	-0.20	-0.05	-0.15
Pflege der Datenbanken und Verzeichnisse der Leistungsträger (Hotelbroschüren, Verzeichnisse auf Webseite etc.)	1.36	2.00	0.72	1.00	0.94	1.00	-0.64	-0.22	-0.42
Kartenmaterial (Wanderkarten, E-Biketouren, Ausflugskarte Top-Spots)	1.22	2.00	0.76	1.00	0.88	1.00	-0.47	-0.12	-0.35
Promotion und Verkauf regionaler Produkte (Baselland-Shop)	0.19	1.00	0.44	1.00	0.23	0.00	0.25	0.21	0.04
Organisation und Koordination Marketingplattform für Leistungsträger (Veranstaltungskalender auf HP, Radio Basilisk)	1.00	1.00	0.08	1.00	0.81	1.00	-0.92	-0.73	-0.19

Farbgestaltung: **höchste Werte** (max. +2) – **kleinste Werte** (min. -2); über die gesamte fünfseitige Tabelle

Leistungen: Werbung und Kommunikation	Bedeutung (B)		Qualität (Q)		Engagement (E)		Q-B	Q-E	E-B
	Mean	Median	Mean	Median	Mean	Median			
Produktion und Distribution Basisprospekte (Informationsbroschüren Baselland etc.)	1.38	1.00	0.57	1.00	0.83	1.00	-0.80	-0.26	-0.55
Basis-Werbemassnahmen (Inserate, Plakate etc.)	0.77	1.00	0.24	1.00	0.45	0.00	-0.53	-0.21	-0.32
Medienarbeit zu Gunsten des baselländischen Tourismus (Newsletter, Sonderzeitungen, Tourismuszeitung, PR-Artikel, Zeitungen)	1.13	1.00	0.45	1.00	0.85	1.00	-0.68	-0.40	-0.28
Internetpräsenz, Content-Gestaltung Homepage (Redaktion, Gestaltung etc.)	1.56	2.00	0.56	1.00	0.98	1.00	-1.00	-0.42	-0.58
Einträge in touristische Fachverzeichnisse	0.98	1.00	0.79	1.00	0.76	1.00	-0.19	0.04	-0.22

Farbgestaltung: **höchste Werte** (max. +2) – **kleinste Werte** (min. -2); über die gesamte fünfseitige Tabelle

Leistungen: Verkauf- und Verkaufsförderung	Bedeutung (B)		Qualität (Q)		Engagement (E)		Q-B	Q-E	E-B
	Mean	Median	Mean	Median	Mean	Median			
Produktion und Distribution von produktorientierten Angebotsprospekten (Versand Prospekte Pauschalangebote, Bestelltalon)	0.70	1.00	0.41	1.00	0.79	1.00	-0.30	-0.38	0.09
Tourist-Info BL-T (Hotline, Informationsstellen)	1.27	1.00	0.86	1.00	0.67	1.00	-0.40	0.19	-0.60
Elektronische Buchungsplattform (Reservationssystem auf Homepage)	0.73	1.00	0.67	1.00	0.49	0.00	-0.06	0.18	-0.24
Koordination und Organisation Messeauftritte (MUBA, OLMA, Ferienmessen, Fachmessen)	0.85	1.00	0.48	1.00	0.50	0.50	-0.37	-0.02	-0.35

Farbgestaltung: **höchste Werte** (max. +2) – **kleinste Werte** (min. -2); über die gesamte fünfseitige Tabelle

Leistungen: Kommunikation nach Innen	Bedeutung (B)		Qualität (Q)		Engagement (E)		Q-B	Q-E	E-B
	Mean	Median	Mean	Median	Mean	Median			
Information der Bevölkerung über Tourismus (Beiträge und Interviews in Radio [Basilisk], Zeitungen [Tourismuszeitung])	1.27	1.00	0.21	1.00	0.83	1.00	-1.05	-0.62	-0.44
Motivation der Bevölkerung zum Tourismus (Mitgliederkarte mit exkl. Gratisleistungen)	0.71	1.00	0.06	1.00	0.72	1.00	-0.66	-0.66	0.01
Schulungen (für Organisationen, Vorstandsmitglieder VV-Sektionen)	0.40	1.00	0.44	1.00	0.33	0.00	0.05	0.11	-0.06
Interessenvertretung von innen nach aussen (VBLG, VVV, Kanton, Bund etc.)	1.00	1.00	0.43	1.00	0.46	0.00	-0.57	-0.03	-0.54

Farbgestaltung: **höchste Werte** (max. +2) – **kleinste Werte** (min. -2); über die gesamte fünfseitige Tabelle

Leistungen: beratungs- und Unterstützungsmassnahmen für regionale Projekte	Bedeutung (B)		Qualität (Q)		Engagement (E)		Q-B	Q-E	E-B
	Mean	Median	Mean	Median	Mean	Median			
In Form von Sachleistungen	0.52	1.00	0.21	1.00	0.34	0.00	-0.31	-0.13	-0.18
In Form von konzeptioneller Unterstützung (z.B. auch grafische Leistungen)	0.72	1.00	0.13	1.00	0.63	1.00	-0.59	-0.50	-0.10
In Form von logistischer Unterstützung	0.51	1.00	0.00	-1.00	0.38	0.00	-0.51	-0.38	-0.14
In Form von Promotion/Vermarktung (Römerfest, Ruinenfest etc.)	0.98	1.00	0.78	1.00	0.51	0.00	-0.20	0.27	-0.47
Überregionale Projekte und Kooperationen - Beteiligung an überregionalen Projekten und Kooperationen zur Förderung des baselländischen Tourismus (mit ST)	1.16	1.00	0.18	1.00	0.75	1.00	-0.98	-0.57	-0.41

Farbgestaltung: **höchste Werte** (max. +2) – **kleinste Werte** (min. -2); über die gesamte fünfseitige Tabelle

3 Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen

3.1 Überprüfung Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus dem Tourismusgesetz

3.1.1 Ausgangslage

Der Kanton Basel Landschaft beabsichtigt, basierend auf dem Tourismusgesetz von 2003, die Stärkung des basellandschaftlichen Kantonsgebietes als Reise- und Tourismusziel.

Hierzu verfolgt er eine Reihe von **Zielsetzungen**. Diese bestehen aus der

- Förderung eines wertschöpfungsstarken und umweltschonenden Tourismus;
- Leistung eines zusätzlichen Impulses für die Wirtschaft im Kanton, insbesondere für die Klein- und Mittelbetriebe und die ländlichen Regionen;
- Förderung der Bekanntheit und des Ansehens des Kantons im In- und Ausland;
- Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons;
- Verstärkung der Zusammenarbeit der Wirtschaft im überbetrieblichen und branchenübergreifenden Bereich der Gestaltung, der Bekanntmachung und der Vermarktung des basellandschaftlichen Angebotes.

Zur Zielerreichung können **Mittel** gesprochen werden für

- Aufbau und Pflege einer touristischen Marke "Basel-Landschaft";
- Organisation und Durchführung des basellandschaftlichen Marktauftritts;
- Entwicklung und Qualitätssicherung von Dienstleistungsbündeln;
- Aufbau des Vertriebs und der Informationserteilung.

In den Jahren 2009 bis 2012 wurden insgesamt 4 x 600'000 CHF, insgesamt also 2.4 Mio. CHF gesprochen.

3.1.2 Kommentierung

Zunächst sei angemerkt, dass die Zielsetzungen sehr allgemein, die Kriterien zur Mittelvergabe (und damit die instrumentellen Ziele) dagegen eher spezifisch angesetzt sind. Wir kommentieren aus diesem Grund zunächst das Spezifische, und versuchen basierend hierauf das Allgemeine zu beurteilen.

Wichtig: Ein Gesetz stellt ein stabiles/statisches und normatives Resultat eines politischen Konsens dar und ist deshalb als Handlungsrahmen zu verstehen. Wir stipulieren in der Folge also nicht, dass das Gesetz angepasst werden muss, sondern zeigen vielmehr Vektoren auf, entlang derer eine allfällige zukünftige Revision erfolgen könnte (ohne diese an dieser Stelle zu fordern).

3.1.2.1 Mittel

Aus der Mittelallokation kann zunächst abgeleitet werden, dass das **touristische Selbstverständnis** des Gesetzgebers aus der Stossrichtung besteht, aus bzw. im Kanton Basel Landschaft eine **touristische Destination** aufzubauen. Hierauf weisen insbesondere die Punkte *Aufbau und Pflege einer touristischen Marke „Basel-Landschaft“* und *Organisation und Durchführung des basellandschaftlichen Marktauftritts* hin. Marke und Destination (= Raum, in welchem ein Tourist die Grossmehrheit seiner touristischen Bedürfnisse befriedigen kann; es ist der Tourist und nicht die Anbieter, welcher die Grenzen dieses Raums bestimmt) bedingen sich hier gegenseitig, da beides zentrale Elemente der relevanten touristischen Geschäftseinheit sind. Zu guter Letzt implizieren die gleichen Punkte ein territoriales Verständnis eben dieser Destination (Basel Landschaft = Destination).

Dieser (wenn auch impliziten) Zielrichtung sind im vorliegenden Fall klar **Grenzen** gesetzt:

- **Der Kanton Basel Landschaft ist keine eigene Destination in obigem Sinne;** hierauf weist insbesondere die starke Paarung mit Basel Stadt hin (vgl. hierzu nochmals Kap. 1.3.1.2), welche vermuten lässt, dass beide Basel Kantone inkl. eventuell Gebiete des solothurnischen und aargauischen Jura-Nordfusses eine Destination in obigem Sinne konstituieren. Dennoch: Einzelne Punkte im Kanton (wie bspw. Wasserfallen, Augusta Raurica oder gar einzelne Events) haben genügend Attraktionskraft, um als Destinationen im Tagestourismus eingestuft zu werden.
- **Es fehlt der Marktbezug bzw. die Marktorientierung.** Eine Marke entsteht immer in der Wahrnehmung der Kunden, welche im vorliegenden Fall zu wenig explizit definiert sind.
- **Es fehlen die Mittel zum Aufbau und zur Pflege einer touristischen Marke.** Hierzu wären, je nach Breite und Tiefe der hierzu vorzunehmenden Arbeiten, normalerweise über 1 Mio. CHF pro Jahr notwendig.

Aus obigen Überlegungen muss der Schluss gezogen werden, dass **keine Mittel in der bestehenden Höhe für den Aufbau und die Pflege einer touristischen Marke "Basel-Landschaft" gesprochen werden sollten**, sondern zukünftig allein auf die Organisation und Durchführung des Marktauftritts fokussiert werden sollten. Unter diesem Titel sind einfache Markenmassnahmen ebenso möglich wie andere Vorhaben, welche den Gästen vielleicht auch nur einen Zugang zum Angebot ermöglichen (wie etwa eine Homepage und Buchungsplattform). Aus diesem Grund ist auch eine Mittelverwendung zum Aufbau des Vertriebs und der Informationserteilung (vgl. Punkt 4 der Mittelsprechung) auf der Linie eben dieser Argumentation.

In Bezug auf den dritten Titel, *Entwicklung und Qualitätssicherung von Dienstleistungsbündeln*, ist anzumerken, dass prioritär eher Mittel zu Gunsten von **Massnahmen an der Qualität der zentralen Dienstleistungsträger** (Übernachtungsanbieter, touristische Beschäftigungsanlagen, Attraktionspunkte) gesprochen werden sollten. Die Qualität der Bündel wird als Resultat hiervon automatisch verbessert und kann, je nach Markt auf welchem diese Bündel dann angeboten werden, noch angepasst werden.

3.1.2.2 Zielsetzungen

Die Zielsetzungen sind sehr allgemein formuliert und schlagen sich nur bedingt in der Mittelallokation nieder; sprich: Die kausalen Zusammenhänge sind nur vereinzelt erkennbar.

So ist wohl unbestritten, dass die *Leistung eines zusätzlichen Impulses für die Wirtschaft im Kanton, insbesondere für die Klein- und Mittelbetriebe und die ländlichen Regionen*, in der Mittelallokation in allen vier Domänen gut erkennbar ist. Gleiches gilt betreffend *Verstärkung der Zusammenarbeit der Wirtschaft im überbetrieblichen und branchenübergreifenden Bereich der Gestaltung, der Bekanntmachung und der Vermarktung des basellandschaftlichen Angebotes*. Die Begründung dieser Aussage liegt darin, **dass insbesondere das touristische Produkt in Netzwerken entsteht und in ebendiesen Netzwerken Marktversagen in Form von Free Riders entstehen kann**. Tourismusmarketing etwa generiert eine Reihe positiver Spillovers zu Gunsten von Leistungsträgern, welche wenig oder nichts zur Generierung der touristischen Nachfrage beitragen. **So ist es denn auch sinnvoll, kollaboratives Marketing (mit oben genannten Effekten) mit öffentlichen Mitteln zu unterstützen.**

Die Förderung eines wertschöpfungsstarken und umweltschonenden Tourismus ist dagegen differenziert und eher kritisch zu beurteilen.

- Das **Potential zur Wertschöpfungsstärke** ist grundsätzlich zu hinterfragen, und zwar aus zwei Gründen: (1) Hoher Anteil Tagestourismus, welcher generell vergleichsweise wertschöpfungsschwach ist, (2) Struktur der Beherbergungsbranche im Kanton, welche von Kleinheit (und damit eher geringer Produktivität) und einer fehlenden Klassifikation (welche wiederum wertschöpfungsstarke Kunden abhält) geprägt ist. In Zukunft muss deshalb an der Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfungsstärke beim Kernangebot, den Übernachtungsanbietern, gearbeitet werden.
- Ad **umweltschonender Tourismus**: Die wichtigste Komponente zur Umweltschonung ist eine Vermeidung der Übernutzung von Ressourcen. Im Vordergrund stehen hier die Emissionen aus dem Verkehr sowie die Übernutzung natürlicher Ressourcen. Auf Ebene Mittelallokation ist kein Titel sichtbar, welcher eine solche Art des Tourismus explizit unterstützt.

Weiter kritisch hinterfragt werden muss die Zielsetzung *Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons*. Zum einen ist diese Zielsetzung mit **teuren und deshalb kaum finanzierbaren Branding-Aufwendungen** verbunden, zum anderen ist ein **Effekt der Umsetzung einer solchen Zielsetzung kaum messbar** (wenn es einen solchen Effekt überhaupt gibt). Zu guter Letzt kann angefügt werden, dass ein solches explizites Bewusstsein (im Sinne von Natur und Kultur als Ressource für eine wirtschaftliche Aktivität) nur in Gebieten notwendig ist, welche vom Tourismus abhängen (und selbst dort ist diese Aussage mittlerweile umstritten). Im vorliegenden Fall trifft dies nicht zu, weshalb im Sinne einer Bereinigung der Zielsetzungen darauf verzichtet werden sollte. Es wäre dagegen empfehlenswert, die **Bevölkerung des Kantons Baselland als Kunden/Markt** zu verstehen und unter diesem Titel mit diesen auch politisch wichtigen Stakeholdern zu interagieren (sprich: **ein**

gutes Naherholungsangebot ist immer ein besseres Unterstützungsargument als sog. Effekte des Tourismus in einem hochentwickelten Kanton).

3.2 Effektivität der Leistungsvereinbarung

3.2.1 Einleitung

Die Prüfung der Effektivität der Leistungsvereinbarung erfolgt auf Basis eines Vergleichs zwischen **Zielsetzungen** bzw. **Mittelverwendung** auf **Gesetzesebene** und **Zielsetzungen** in der **Leistungsvereinbarung mit BL-T**.

Wir rekapitulieren zu diesem Zweck zunächst die tourismuspolitischen Zielsetzungen in der Leistungsvereinbarung. Diese sind:

- Entwicklung eines Tourismus, der den involvierten Leistungsträgern, der Wirtschaft und den Einwohnern zusätzliche Synergien und Wertschöpfung generiert; was in enger Zusammenarbeit mit den Behörden und den touristischen Partnern zu geschehen hat;
- Ausrichtung des Handelns nach den Grundsätzen der Kundenzufriedenheit, Qualitätsorientierung, Innovationskultur und Umweltverantwortung;
- Wahrnehmung der Funktion Dachorganisation und als kompetenter Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange;
- Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons im Sinne der Stärkung des Tourismusbewusstseins;
- Sukzessive Steigerung des Selbstfinanzierungsgrads der Aktivitäten respektive der Betriebsrechnung durch Generierung entsprechender Erträge mittels entgeltlicher Leistungen und durch Mitgliederbeiträge.

3.2.2 Kommentierung

Man würde annehmen, dass die Mehrheit der Ziele aus dem Tourismusgesetz sich auch in der Leistungsvereinbarung mit BL-T wiederfinden. Dem ist allerdings nur eingeschränkt so.

Die **höchste Kongruenz zwischen den Zielsetzungen im Tourismusgesetz und den Zielsetzungen in der Leistungsvereinbarung** weist die *Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons im Sinne der **Stärkung des Tourismusbewusstseins*** auf. Wie schon an früherer Stelle angetönt, ist diese **Stärkung des Tourismusbewusstseins im Falle von Basel-Landschaft weniger von Bedeutung als etwa in einem Kanton, in welchem der Tourismus eine zentral ökonomische Rolle spielt**. Es wird also hier seitens des Kantons in einem Bereich ein Schwergewicht gesetzt, in welchem aus Sicht des Gutachters eine solche Schwergewichtssetzung gar nicht notwendig wäre.

Ein ebenfalls hohes Mass an Zielkongruenz ist bei folgenden zwei Zielen feststellbar:

- **Tourismusgesetz:** *Verstärkung der Zusammenarbeit der Wirtschaft in überbetrieblichem und branchenübergreifenden Bereich der Gestaltung, der Bekanntmachung und Vermarktung des Basel-Landschaftlichen Angebotes;*
- **Leistungsvereinbarung:** *Entwicklung eines Tourismus der den involvierten Leistungsträgern der Wirtschaft und deren Einwohnern zusätzliche Synergien und Wertschöpfung generiert, was in enger Zusammenarbeit mit den Behörden und den touristischen Partnern zu geschehen hat.*

In der Zielsetzung des Tourismusgesetzes wie auch der Leistungsvereinbarung wird dem **Netzwerkcharakter des Tourismus klar Rechnung getragen**. Dies ist insofern begrüssenswert, als der Kanton hier die besondere Gesetzmässigkeit des Tourismus berücksichtigt. Mit dieser Zielsetzung in der Leistungsvereinbarung wird auch dem zweiten Ziel des Tourismusgesetzes nämlich der *Leistung eines zusätzlichen Impuls für die Wirtschaft im Kanton insbesondere für die Klein- und Mittelbetriebe und die ländlichen Regionen* ebenfalls Rechnung getragen, da die Mehrheit der Betriebe im Tourismus kleinstrukturiert sind. In diesem Kontext ist denn auch die dritte Zielsetzung in der Leistungsvereinbarung, nämlich *Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und als kompetenter Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange* zu verstehen. In dem Moment, **wo ein System wie der Tourismus gesteuert werden soll, braucht es eine entsprechend steuernde Stelle. BL-T übernimmt, basierend auf der Leistungsvereinbarung, explizit und exklusiv diese Rolle.**

Die **letzte Zielsetzung in der Leistungsvereinbarung, welche die sukzessive Steigerung des Selbstfinanzierungsgrades dieser Organisation** verlangt, würde bedingen, dass BL-T am Ende nicht nur direkt aus der Leistungsvereinbarung ableitbare Aufgaben übernehmen soll, sondern eben auch andere Aufgaben. Diese Zielsetzung ist, wie wir später sehen werden, ganz zentral für die weitere zukünftige Entwicklung dieser Organisation bzw. der Aufgaben, die sie übernehmen kann, **da sich das Selbstverständnis von BL-T in Richtung eines touristischen Marketingdienstleisters entwickeln sollte.**

Zum Schluss sei angemerkt, dass ein Ziel des Tourismusgesetzes, nämlich die *Förderung der Bekanntheit und des Ansehens des Kantons im In- und Ausland*, sich in **keiner Zielsetzung der Leistungsvereinbarung** wiederfindet. Dies ist insofern interessant, als **wesentliche Teile der Mittel auf genau diese Aufgabe allokiert werden** (vgl. hierzu Kap. 3.3.1). Zusammenfassend kann deshalb angemerkt werden, dass sich in den Zielsetzungen des Tourismusgesetzes und der Leistungsvereinbarung eine relativ hohe Kongruenz besteht, dass aber **in zentralen Bereichen, für welche dann auch die Mittel gesprochen werden, keine Zielkongruenz festgestellt werden konnte. Zukünftig wird nahegelegt, die Zielsetzungen der Leistungsvereinbarungen und dann insbesondere auch die Mittel-Sprechung, kongruenter aus den Zielsetzungen des Tourismusgesetzes abzuleiten bzw. diese explizit offen zu legen.** Dies stärkt nicht nur die Transparenz der Mittelvergabe, sondern unterstützt auch die systematische Argumentation, wenn es darum geht, die Aufgaben von BL-T zu definieren.

3.3 Aufgaben und Tätigkeiten von BL-T

3.3.1 Einzelbetrachtung

Wir diskutieren die in der Leistungsvereinbarung definierten Aufgaben und Tätigkeiten von BL-T entlang ihrer Auflistung im selbigen Dokument.

- **Stärkung der touristischen Marke Basel-Landschaft als touristisch attraktive Destination mittels Werbe- und Kommunikationsmassnahmen:** Wie bereits an früherer Stelle erwähnt, ist der Kanton Basel-Landschaft keine touristische Destination (vgl. Kap. 3.1.2). Damit ist ein Markenaufbau praktisch unmöglich und es sollte deshalb hiervon abgesehen werden. Darüber hinaus sei noch angemerkt, dass die Stärkung der touristischen Marke mehr ein Resultat von Aktivitäten ist, als eine Aktivität per se; aus diesem Grund wäre an sich dieser Passus eher bei den Zielsetzungen zu finden, als bei den Aufgaben und Tätigkeiten.
- **Entwicklung von Aktivitäten in den vier übergeordneten Hauptgeschäftsfeldern (Dienstleistungen für Mitglieder, Tourismusentwicklung, Destinationsmarketing, Verkaufsförderung):** Hier wird klar unterschieden zwischen Aufgaben nach innen und aussen. Während die Hauptgeschäftsfelder *Dienstleistungen für Mitglieder* und *Tourismusentwicklung* auf einer Mikroebene für Mitglieder bzw. systemisch (bei der Tourismusentwicklung sind) ausgerichtet sind, sind *Destinationsmarketing* und *Verkaufsförderung* (Sales) klar aussenorientierte Aktivitäten. Wobei angefügt werden muss, dass Verkaufsförderung Teil des Destinationsmarketing ist und aus diesem Grund nicht separat erwähnt werden müsste.
- **Wahrnehmung der Funktion als Informations- und Auskunftsstelle für touristische Anliegen:** Hier wird explizit eine zentrale Funktion einer touristischen Vermarktungsorganisation, nämlich die Rolle als Informationsdrehscheibe hervorgehoben. Zentral in zweierlei Hinsicht: Sicherstellung des Zugangs zum touristischen Angebot in der Region für die Gäste, wie auch Sicherstellung der Präsenz des Angebotes zu Händen der Gäste. Diese vermittelnde Rolle kann allenfalls ohne eine physische Anlaufstelle erfüllt (bspw. nur mehr virtuell), wohl aber nie aufgegeben werden.
- **Sicherstellung der touristischen Basisdokumentationen, Profilierung des Baselbiets aus touristischer Sicht mit zielgruppengerechten Angeboten und Vertretung der touristischen Interessen nach Innen und Aussen:** Unter diesen Aufgaben- und Tätigkeitsgruppen werden viele unterschiedliche Aktivitäten, die zum Teil sehr detailliert sind, zusammengefasst. Ohne auf die einzelnen Details einzugehen, wird empfohlen, Dokumentationen oder auch Aktivitäten in einen nach innen gerichteten und einem nach aussen gerichteten Bereich zu trennen, und diese allenfalls mit der Zielsetzung bzw. Aufgaben und Tätigkeiten zu verbinden.
- **Positionierung als kompetente Stelle für die Gestaltung und Abwicklung von Freizeit-, Kultur-, Seminar- und Geschäftstourismus und Engagements bei der Umsetzung von Events mit überregionaler Ausstrahlung:** Die Vorgabe aus der Leistungsvereinbarung, BL-T als Kompetenzstelle zur Event-

Organisation aufzubauen, ist im Kontext der gegenwärtigen Tourismusentwicklung sinnvoll und einer Unterstützung wert. Es bedarf deswegen in diesem Punkt auch keiner Ergänzung. Hinterfragt werden kann allerdings, ob ein derart hoher Detaillierungsgrad bzgl. Tourismustypen sinnvoll ist, zumal obige Typologisierung arbiträr bis beliebig erscheint. Eine mehr generische Formulierung unter Berücksichtigung, dass auch Märkte definiert werden sollten, wäre zielführender.

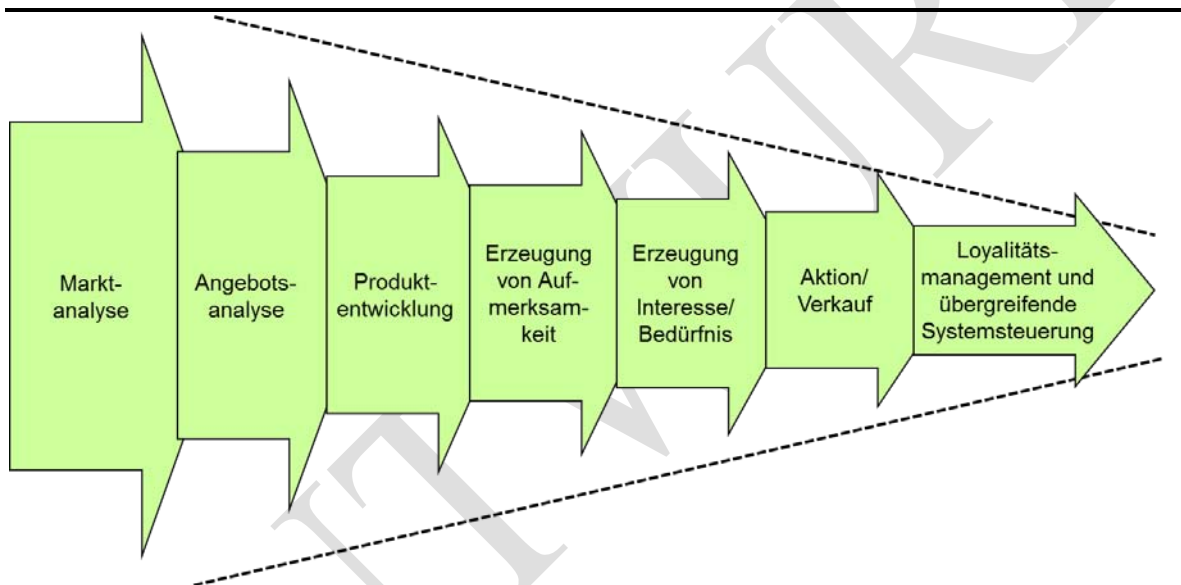
- **Bereitstellung von logistischen, fachlichen und beratenden Dienstleistungen für die ergänzende Tourismusentwicklung an Leistungsträger, regionale Verkehrs- und Verschönerungsvereinen sowie an Behörden und Gemeinden:** An dieser Stelle werden wiederum verschiedene Dienstleistungen nach innen thematisiert und weiter präzisiert. Mit der Rolle als Know-how-Drehscheibe wird BL-T eine zentrale Rolle in der Tourismusentwicklung des Kantons attestiert. Ob es sinnvoll ist, diesen Bereich mit einem derart allumfassenden Anspruch weiterzuführen, ist gemäss der Resultate der Befragung der Leistungsträger zu hinterfragen (vgl. Kap. 2). Allenfalls wäre eine Fokussierung auf fachliche Dienstleistungen (bspw. Daten; vgl. Resultate in Kap. 2.2.1) und allenfalls funnelspezifische Beratung (vgl. Kap. 3.3.2) zielführender.
- **Realisierung der Tourismusentwicklung auch über die Kantonsgrenze hinweg und Pflege der Kontakte mit den angrenzenden Kantonen, sowie mit Tourismuspartnern und Anbietern im Badischen Raum und im Elsass:** Auch diese Aufgabe ist sinnvoll; es wäre allenfalls wünschenswert, diese Rolle über die Sicherung von Kontakten hinausgehen zu lassen, hin in Richtung Zusammenarbeit beispielsweise auf Produkteebene. Dies ist insofern für den Kanton Basel-Landschaft von Bedeutung, da eigene Angebote meistens in der Vernetzung mit Angeboten aus anderen Kantonen erst zu touristischen Produkten (bestehend aus einem Angebotsbündel) werden.
- **Pflege der Kommunikation mit den Leistungsträgern, mit den Verkehrs- und Verschönerungsvereinen, sowie mit den Behörden und Gemeinden:** Diese Aufgabe im Sinne des Leistungsauftrages ist wahrscheinlich insofern überflüssig, als sie in einer standortgebundenen Branche automatisch entsteht (Kommunikation im eigenen Interesse der Organisation, welche nicht explizit verlangt werden muss). Es ist dem Berichterstatter bekannt, dass Gemeinden und Tourismusvereine in der Vergangenheit (insbesondere zu Beginn der Leistungsvereinbarung) sicherstellen wollten, dass sie regelmässig über die Aktivitäten von BL-T informiert werden. Aus der Umfrage wird ersichtlich, dass dies nicht mehr im Vordergrund steht, weshalb empfohlen wird, einen solchen Punkt in Zukunft nicht mehr in eine Vereinbarung aufzunehmen.
- **Zu den letzten drei Aufgaben und Tätigkeiten** ist anzumerken, dass diese ein hohes Potential zur finanziellen und personellen Verzettelung bergen, da hieraus auch ein Anspruch aller hier genannter Stakeholder entsteht. Wir nehmen die diesbezügliche Diskussion weiter hinten in Kap. 3.4.2 wieder auf.

3.3.2 Zusammenfassende Kommentierung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Gliederung der Aufgaben und Tätigkeiten, wie sie jetzt in der Leistungsvereinbarung zu finden ist, verbessert werden könnte, und zwar in den folgenden Domänen:

- **Detaillierungsgrad:** Zum Teil stehen **nicht nachvollziehbare Detaillierungsgrade in den einen Bereichen hohen Generalisierungsgraden in anderen Bereichen** gegenüber. Der Grad der Detaillierung sollte allenfalls nach der Spezifität der Finanzierung ausgerichtet werden.
- **Orientierung:** Generell kann gesagt werden, dass Input-Vorgaben in einer Leistungsvereinbarung insofern problematisch sind, als sie der dann ausführenden Organisation weniger Spielraum überlassen als Output-orientierte Ziele. In der Tendenz sollten die **Leistungsvereinbarungen also nur mehr (messbare) outputorientierte Zielsetzungen beinhalten**.

Abbildung 1: Marketing-Trichter

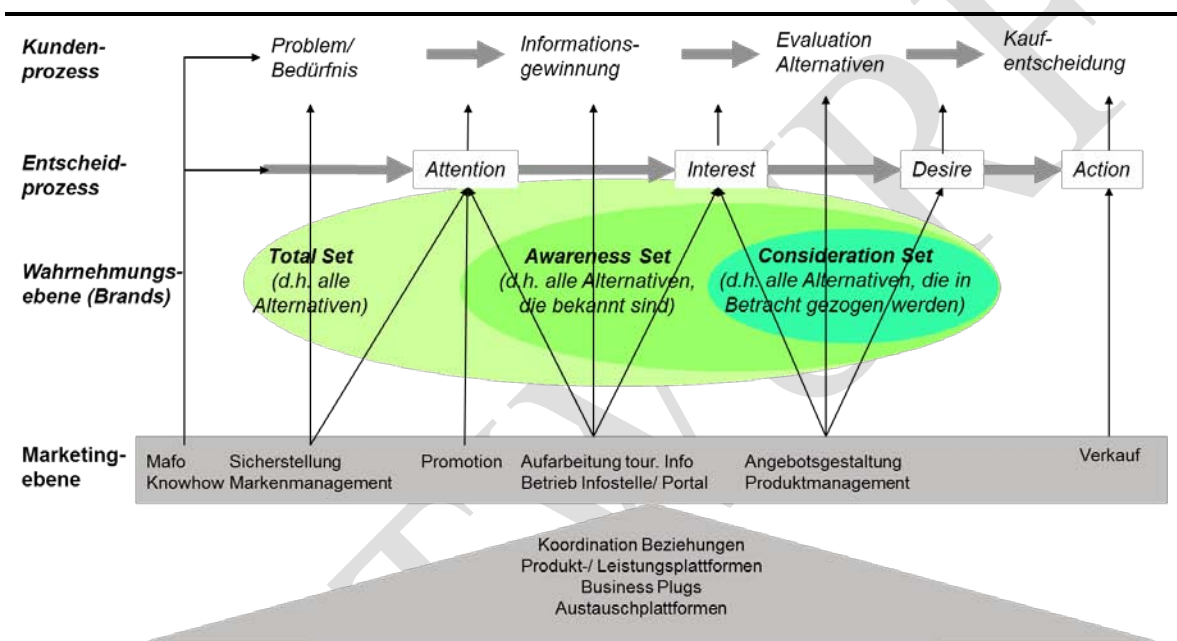


Quelle: Beritelli, P., Bieger, Th. & Laesser Ch. (2011). *Destinationsstrukturen der dritten Generation: Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen: IMP-HSG.

- **Innen-vs. Aussenorientierung (Marketingorientierung):** Es wird empfohlen, in Zukunft klar zu unterscheiden nach innenorientierten Aufgaben und Tätigkeiten und aussenorientierten Aufgaben und Tätigkeiten. Während sich die **innenorientierten Aufgaben** vor allem an den **Strukturen und Prozessen** wie sie politisch oder allenfalls auch in der **Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern** entstehen, orientieren, sind aussenorientierte Tätigkeiten und Aufgaben, namentlich das Marketing, entlang von **Strukturen und Arbeitsprozessen des Marketings** aufzubauen. Orientierungsgrösse bildet der **geschäftsfeldspezifische Marketing-Trichter** (vgl. Abbildung 1 sowie Destinationsmanagement der dritten Generation; liegt als Dokument bei), welcher sich wiederum am **geschäftsfeldspezifischen Kundeninformations- und Entscheidungsprozess orientiert** (vgl. Abbildung 2). Die Idee dahinter ist, für klar definierte Märkte bzw. Geschäftsfelder Marke-

tingkollaborationsformen und Prozesse zu finden und umzusetzen. Es wird hierbei weniger argumentiert, welche Medien bedient werden sollten oder welche Inhalte aufgebaut werden müssten, sondern vielmehr, wie Medien oder Inhalte entlang eines Marketingprozesses für eine spezifische Kundengruppe konfiguriert werden. Dieser **Ansatz ist also weniger strukturell**, sondern orientiert sich mehr an **Prozessen**. Aus Sicht des Kantons sollte deshalb vielmehr das **Resultat dieser Prozesse**, nämlich mehr Touristen oder Gäste im Kanton stipuliert werden, **als Vorgaben zur Gestaltung eben dieser Prozesse zu machen**. Entsprechende konzeptionelle Detailarbeiten sprengen allerdings den Scope des bestehenden Auftrages, werden aber für die Weiterentwicklung der Leistungsvereinbarung nahegelegt.

Abbildung 2: Der Kundenprozess im Tourismus



Quelle: Beritelli, P., Bieger, Th. & Laesser Ch. (2011). *Destinationsstrukturen der dritten Generation: Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen: IMP-HSG.

Obiger letzter Punkt sei anhand von drei **Beispielen** weiter erläutert.

- So können **touristische Basisdokumentationen** nicht einfach produziert werden, sondern es müssen je nach Kundeninformationsprozess in einem gegebenen Markt für diese spezifische Art von Kunden spezifische Arten von Informationen online oder in Print produziert werden. Der Geldgeber - sprich Kanton - kann aber zum Zeitpunkt der Leistungsvereinbarung noch nicht wissen, wie diese Dokumentationen aussehen. Aus diesem Grund ist es nicht mehr opportun, eine solche Forderung in einer Leistungsvereinbarung festzuhalten. **Vielmehr muss der Kanton erwarten, dass BL-T die relevanten Kundengruppen erkennt und für diese quasi Marketingtrichter aufbaut** (wo Print-Dokumente Teil sein können oder eben nicht). Ein Vermarktungstrichter für einen Tagestouristen aus Basel Stadt oder aus anderen Ballungsgebieten der Schweiz hat eine andere Funktionalität als ein Marketingtrichter für Busreisende, die im Kanton Basel-Landschaft

übernachten oder für Geschäftsreisende, die z. B. kein Hotelzimmer mehr in Basel finden. **Es sind unterschiedliche Kundenprozesse, die diesen Märkten zu Grunde liegen; und BL-T hat sich eben diesen unterschiedlichen Prozessen anzupassen und sich darauf auszurichten.**

- Ein weiteres Beispiel ist die Aufgabe und Tätigkeit 3.1 in der Leistungsvereinbarung, nämlich die **Stärkung der touristischen Marke Basel-Landschaft**. In den vergangenen Jahren wurde festgestellt, dass sich verschiedene touristische Vermarktungsorganisationen, auf Grund der immer grösser werdenden Komplexität im Markt bezüglich Abbilden der Kundenentscheidungsprozesse und damit dieser Marketingtrichter, **zusehends auf die Markenpflege und Markenkommunikation zurückgezogen haben**. Dieses Vorgehen entbehrt nicht einer gewissen Logik, da ein touristisches Zielgebiet quasi eine starke Marke braucht, um einen Kunden überhaupt erstmals auf sich aufmerksam zu machen. Das Problem liegt vielmehr darin, dass, **wenn sich ein Kunde einmal für eine Destination interessiert, dieser Entscheidungsprozess in Systemen und in den Prozessen abgebildet werden muss, damit der Kunde am Schluss vom Attention-seeking quasi hin zu einem Kauf geleitet werden kann**. Nachdem Basel-Landschaft nicht unbedingt eine touristische Marke ist, ist noch einmal zu hinterfragen, ob denn eine touristische Markenpflege seitens BL-T erwünscht ist, da möglicherweise viele Ressourcen auf einer solchen Massnahme verschwendet werden, ohne den entsprechenden Impact wirklich erzeugen zu können. Man könnte sich vielmehr überlegen, in Zusammenarbeit mit Basel Stadt Geschäftsfelder und dazugehörige Marketing-Trichter zu definieren und diese dann in der Umsetzung zu teilen. Bspw. macht BL-T nicht städtische sondern sportliche Rahmen- bzw. Partnerprogramme für Kongresse in Basel Stadt und Baselland.
- Ein letztes gutes Beispiel lässt sich am weiterhin gültigen Ziel, nämlich die **Realisierung der Tourismusentwicklung auch über die Kantonsgrenzen hinweg illustrieren**. Wie bereits an anderer Stelle angetönt, endet ein touristisches Produkt meistens nicht an den Kantonsgrenzen. Ein Produkt Freizeit Baselland könnte ebenso sehr die Thermen in Rheinfelden, wie auch die Wanderwege am Solothurner Jura-Nordfuss beinhalten. Die zuvor implizit erwähnte Zusammenarbeit entlang von Marketing-Trichter (ausgerichtet auf Touristen) verlangt nach einer **interkantonalen, sich an Netzwerken orientierende Zusammenarbeit zwischen Leistungsträgern unterschiedlicher Kantone**. BL-T könnte hier die sogenannte Rolle eines **System-Kopfs** (Steuerung) bzgl. der Geschäftsfelder *Naherholung* oder *Busreisen* übernehmen.

3.4 Überprüfung Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung

3.4.1 Einleitung

Die Strukturierung der Aktivitäten im Jahresbericht von BL-T lässt zunächst implizit auf einen **reduzierten Marketing-Trichter** schliessen (vgl. nochmals Abbildung 1), welcher die Bereiche zwischen *Produktentwicklung* und *Verkauf* abdeckt:

- Angebotsgestaltung
- Werbung und Kommunikation
- Verkauf und Verkaufsförderung
- Internet/ elektronische Medien

Mit den weiteren Aktivitäten werden hierzu **notwendige Voraussetzungen nach Innen** geschaffen:

- Marketing nach Innen
- Regionale Projekte und Kooperationen
- Überregionale Projekte und Kooperationen

3.4.2 Kommentierung

Einleitend kann festgehalten werden, dass die Aktivitäten im Wesentlichen die Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung abbilden. Allerdings, und dies zieht sich wie ein roter Faden durch die Berichterstattung aber auch durch die Strategie, **sind bei den Aktivitäten die Marktbezüge bzw. eine klare explizite Definition von Märkten (noch) nicht ganz klar**. Es werden zwar verschiedene **Geschäftsfelder und Produkte** definiert, ohne für diese aber auch Märkte abzugrenzen. Infolge dessen sind die meisten Aktivitäten denn auch angebotsgetrieben bzw. die Rationalitäten liegen im Kanton Baselland selbst aber nicht in den Märkten; deshalb sollte bei der zukünftigen Strategieentwicklung klar eine oder mehrere **Value Propositions, Geschäftsfelder und dazugehörige Märkte** definiert und offen gelegt werden.

In der Folge wird auf die einzelnen Aktivitäten vertieft eingegangen.

- **Angebotsgestaltung:** Mit dieser Aktivität wird im Wesentlichen einmal der Vernetzung der Leistungsträger im Kanton Vorschub geleistet und die Basis zur Schaffung von Synergien, wie sie etwa bei Zielsetzung 2.1, 2.3, 3.4 erwähnt werden, geschaffen. Bzgl. dieser Aktivität wird im Wesentlichen unterschieden zwischen
 - **eigentlichen Angeboten** (bspw. Römerfest, Wandern ohne Gepäck und Seminare) sowie
 - **Verzeichnissen**, welche im Wesentlichen das Potential der Region aufzeigen.

In Zukunft sollte ein Schwergewicht auf der ersten Unterkategorie gelegt werden, wobei hierbei auch klar Märkte definiert werden müssten.

- **Werbung und Kommunikation:** Mit Ausnahme der PR-Massnahmen zum Römerfest scheinen die Aktivitäten etwas beliebig (dies gilt insbesondere für die Medienkontakte, welche zum Teil aus Ländern kommen, in welchen BL-T sonst nicht aktiv ist); der Schreibende geht aber davon aus, dass der Inhalt der Massnahmen durch die oben beschriebenen Angebote bzw. Opportunitäten getrieben war. Dies gilt insbesondere für die *Jurazeitung* und *Überraschendes Entdecken*, wo wenigstens der Markt (nämlich Einheimische) angesprochen werden. Damit wird insbesondere auch der Zielsetzung 2.4 der Leistungsvereinbarung Rechnung getragen. Diese Zielsetzung ist aber, wie in Kap. 3.1.2.2 gezeigt, zu hinterfragen. Es wäre dagegen – wie schon andernorts angetönt - empfehlenswert, die Bevölkerung des Kantons Baselland als Kunden/ Markt zu verstehen und unter diesem Titel mit diesen auch politisch wichtigen Stakeholdern zu interagieren, sprich: **Ein gutes Naherholungsangebot ist immer ein besseres Unterstützungsargument als sog. Effekte des Tourismus in einem hochentwickelten Kanton.**
- **Verkauf und Verkaufsförderung:** Verkauf und Verkaufsförderung basieren im Wesentlichen auf Messebesuchen. Hier lässt sich auch ahnen, in welchen Märkten BL-T aktiv ist, nämlich Schweiz, Deutschland (v.a. Baden bis Freiburg) und den Niederlanden. Die Vorgehensweise in dieser Domäne erscheint sachlogisch, da durch Produkte/Angebote und einen klaren Marktfokus getrieben, auch wenn die Abgrenzung eher unspezifisch ist (es gibt keinen deutschen Markt...)
- **Internet/elektronische Medien:** Die Stossrichtung in Richtung einer Verkaufsplattform ist zu unterstützen. Die Zusammenarbeit in dieser Domäne mit Partnern (bspw. Basel Stadt) ist sachlogisch, nicht nur aus finanzieller Hinsicht sondern immer auch begründet durch den wahrscheinlichen Zugang der Gäste zum Gebiet.
- **Marketing nach innen:** In dieser Domäne werden mehrere Anforderungen aus der Leistungsvereinbarung erfüllt (die zwar hinterfragt werden, aber dennoch erfüllt werden müssen). Als Alternative werden die bereits oben unter *Werbung und Kommunikation* diskutierten Massnahmen empfohlen.
- **Projekte und Kooperationen:** In Kap. 3.3.1 haben wir auf die potentielle finanzielle und personelle Verzettlung durch die Aufgaben und Tätigkeiten 3.5 bis 3.8 hingewiesen. Die lange Liste unter dem Titel *Projekte und Kooperationen* (regional wie auch überregional) lässt zumindest einen gewissen Grad an Verzettlung vermuten (vgl. hier auch die Resultate der Umfrage; Kap. 2.2.2). Es ist unklar, welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen für alle diese Projekte eingesetzt wurden; die inhaltliche Reichhaltigkeit lässt diesbezüglich auf einen eher hohen Wert schliessen. Dem kann zu Recht entgegengehalten werden, dass mehr oder weniger jedes dieser Projekte zu einer Angebotsbereicherung im Kanton geführt hat, was im Lichte der Angebotsgestaltung begrüssenswert ist. In diesem Zuge wäre es dann aber wichtig, hieraus explizite Angebote für klar definierte Märkte zu schaffen.

3.5 Zwischenfazit

Wir fassen die wesentlichsten Resultate entlang der einzelnen Domänen der Überprüfung zusammen:

ÜBERPRÜFUNG LEISTUNGSVEREINBARUNG VOR DEM HINTERGRUND DER ZIELVORGABEN AUS DEM TOURISMUSGESETZ:

Es ist vom **Selbstverständnis einer touristischen Destination** abzukommen; die Verzahnung von Basel Land mit Basel Stadt ist zu eng, um als eigenständige Destination wahrgenommen zu werden. Darüber hinaus fehlen die Mittel zum Aufbau und zur Pflege einer touristischen Marke. In Zukunft sollten deswegen mehr Mittel zur Organisation und zur Durchführung des Marktauftrittes gesprochen und weniger für den Aufbau und die Pflege einer touristischen Marke.

Die **Entwicklung und Qualitätssicherung von Dienstleistungsbündeln**, insbesondere auch bei einzelnen Leistungsträgern, wurde in der Vergangenheit eher etwas vernachlässigt. In Zukunft sollten vermehrt Mittel für diese Massnahmen gesprochen werden.

Die **Zielsetzung Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und kulturelle Eigenart des Kantons** ist in Frage zu stellen. Es wird angeregt, in Zukunft die Basel-Landschaftliche Bevölkerung als Kundengruppe zu verstehen, mit dem Argument: **Ein gutes touristisches Angebot im Naherholungsbereich schafft mehr Goodwill als das Verständnis für die Bedeutung des Tourismus in einem weit entwickelten Kanton.**

EFFEKTIVITÄT DER LEISTUNGSVEREINBARUNG:

Generell kann gesagt werden, dass **zwischen den Zielen im Tourismusgesetz und der Leistungsvereinbarung eine relativ hohe Kongruenz** besteht. In dieser Perspektive müssen deshalb die Zielsetzungen nicht wesentlich angepasst werden. Was die Finanzierung anbelangt, ist festzustellen, **dass für zahlreiche Ziele nicht explizit finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.** Die Mittelverteilung und -verwendung erfolgt also eher implizit. **In Zukunft ist sicherzustellen, dass Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung und dann insbesondere die Mittel-Sprechung zur Erfüllung dieser Ziele kongruenter abgeleitet bzw. explizit offengelegt werden.** Dies fördert auch einen politischen bzw. dann einen manageriellen Diskurs über die Frage, wie die knappen Mittel für die Aufgaben von BL-T am effektivsten und effizientesten eingesetzt werden können.

AUFGABEN UND TÄTIGKEITEN VON BL-T:

Die in der **Leistungsvereinbarung vorgegebenen Aufgaben und Tätigkeiten von BL-T sind sehr reichhaltig und weit reichend.** Die Strukturierung erfolgt in einem mehr oder minder grossen Detaillierungsgrad. Zahlreiche Aufgaben und Tätigkeiten, insbesondere diejenige, bei welchen es um Projekte und Kooperationen mit Partnern geht, bergen zudem ein hohes **Potential zur Verzettlung.** Die Gliederung der Aufgaben und Tätigkeiten sollte deshalb angepasst werden, zum einen in **Richtung Detaillierungsgrad, wie**

auch in Richtung ihrer Orientierung. Beim Detaillierungsgrad ist vermehrt auch auf finanzielle Ressourcen abzustützen bzw. eine Kongruenz mit finanziellen Ressourcen sicherzustellen. Bezüglich Orientierung sei angemerkt, dass vermehrt in Richtung **(messbare) Output-orientierte Zielsetzungen** gearbeitet werden sollte (bspw. basierend auf einer **Geschäftsfeldstrategie**).

Generell ist bezüglich der Ausgestaltung der Leistungsvereinbarung vermehrt in **Terminologien von Prozessen und Aufgaben** und weniger in Strukturen und Aufgaben zu denken. Dies gilt in ganz besonderem Ausmass bzgl. der aussenorientierten Aufgaben. Hier müssen in Zukunft vermehrt **Geschäftsfelder und Märkte** sowie **dazugehörige Vermarktungs- bzw. Marketing-Trichters** definiert werden. Die Aktivitäten sind um diese Funnels zu gliedern, und allfällige tangible Outputs sind wiederum diesen Funnels unterzuordnen. Die Logik wird also angepasst, indem beispielsweise Basisbroschüren nicht mehr Selbstzweck haben, sondern Mittel zum Zweck sind.

ÜBERPRÜFUNG AKTIVITÄTEN VOR DEM HINTERGRUND DER ZIELVORGABEN AUS DER LEISTUNGS-VEREINBARUNG:

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Aktivitäten von BL-T die Zielsetzungen im Wesentlichen abdecken. Verbesserungspotential findet sich am ehesten noch in einer **expliziteren Marktausrichtung** und **Geschäftsfeldausrichtung**. Generell steht der Eindruck, dass aufgrund eben dieser fehlenden Markt- und Geschäftsfeldorientierung, gewisse Aktivitäten oder Massnahmen ohne klaren strategischen Hintergrund verfolgt werden. Diese Beliebigkeit wird aber nicht zuletzt getrieben durch die Zielvorgaben in der Leistungsvereinbarung und findet ihre Kulmination bei den Projekten zusammen mit Partnern in der Region oder von ausserhalb der Region. Aus diesem Grund wird ein strikter **Geschäftsfeldansatz helfen, die Aktivitäten und Massnahmen der Organisation vermehrt zu fokussieren und die Organisation auch vor der Rolle als ‚Lender of last Resort‘ zu schützen.**

4 Fazit und Massnahmenempfehlungen

4.1 Fazit

Die vorliegende Evaluation zeigt, **dass es sich für den Kanton Baselland gelohnt hat, das touristische Marketing in die eigenen Hände zu nehmen**; entsprechende Effekte konnten aufgezeigt werden (vgl. Kap. 1) und werden auch bei den Partnern im Kanton generell positiv wahrgenommen (vgl. Kap. 2). Die Evaluation zeigt aber auch, und zwar in mehrfacher Hinsicht, dass derzeit die **latente Gefahr der Verzettlung von Ressourcen** besteht, zum einen getrieben durch eine eher **extensive Leistungsvereinbarung**, zum anderen in Folge einer in **gewissen Bereichen fehlenden klaren Fokussierung** (bspw. Geschäftsfelder und Märkte; vgl. Kap. 3). Die Arbeit war im Wesentlichen darauf ausgerichtet, **Opportunitäten zu nutzen oder für andere zu schaffen**. Darüber hinaus darf jedoch nicht vergessen gehen, dass die **Struktur der zentralen touristischen Leistungsträger** (Übernachtungsanbieter) **entwicklungswürdig ist**, nicht zuletzt, um die längerfristigen Potentiale zum übernachtenden Tourismus im Kanton zu sichern.

Auf eine **Verbesserung der oben beschriebenen Situation** zielen denn auch untenstehende Massnahmen. **Sie ergänzen die bereits an früherer Stelle angebrachten Empfehlungen.**

4.2 Massnahmen

4.2.1 Struktur

Der **Strukturwandel** schreitet auch im Kanton Baselland voran. Aus diesem Grund ist seitens des Kantons die Förderung einer weiteren Konsolidierung, bspw. mittels Marktaustrittsprämien (nicht marktfähige Betriebe) oder Investitionshilfeprogrammen (bei marktfähigen Betrieben) zu empfehlen; ähnliche Massnahmen haben etwa die Kantone Appenzell Ausserrhoden oder Thurgau bereits ergriffen (kantonale Hotelförderungsgesetze). **Der Zielvektor sollte hierbei auf grössere Einheiten und eine Auslastungssteigerung zielen.**

Die meisten **Hotels sind nicht klassifiziert**, weshalb die entsprechende Förderung nahegelegt wird. Alternativ könnte – wenigstens bei spezifischen Produkten, welche eine Übernachtung beinhalten – die Zusammenarbeit von BL-T mit nicht klassifizierten oder für ein spezifisches Produkt untauglichen Betrieben eingeschränkt werden (ein Modell, wie es etwa Engelberg verfolgt). Als Klassifikationspartner bieten sich hotellerieuisse oder Gastrosuisse gleichermassen an. Eine weitere Option stellt das Q-Programm des Schweizer Tourismusverbandes dar. **Generell ist in Richtung einer Qualitätsverbesserung bei einzelnen Anbietern, und weniger beim gesamten Netzwerk von Anbietern, zu arbeiten.**

4.2.2 BL-T

Gegenwärtig stehen nicht genug Mittel zur Verfügung, welche für **den Aufbau und die Pflege einer touristischen Marke "Basel-Landschaft" gesprochen werden könnten**. Von diesem Ziel ist deshalb abzusehen. In Zukunft sollte sich BL-T generell auf die **Durchführung des Marktauftritts fokussieren und den Marktzugang für die Leistungsträger sichern** (Marktzugang bedeutet Präsenz auf Online-Plattformen, in den wichtigsten Printmedien, Listen, usw.). Unter diesem Titel sind einfache Markenmassnahmen ebenso möglich wie andere Vorhaben, welche den Gästen vielleicht auch nur einen Zugang zum Angebot ermöglichen (wie etwa eine Homepage und Buchungsplattform).

Mit Ziel/Zweck einer vermehrten **Fokussierung der Arbeiten BL-T** sollte ein **strategischer Plan**, beinhaltend insbesondere **Geschäftsfelder und Märkte**, entwickelt werden. Dieser Plan kann sodann auch Beilage einer zukünftigen Leistungsvereinbarung sein.

Die **Zielsetzungen in der Leistungsvereinbarung** sind zu bereinigen; die Zielsetzung *Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons im Sinne der Stärkung des Tourismusbewusstseins* ist zu hinterfragen, da in einem Kanton wie Basel Landschaft nur von sehr nachrangiger Bedeutung. Es wäre besser, die lokale Bevölkerung als Kunden/Gäste von Naherholungsangeboten zu verstehen, im Sinne von: Gute Angebote schaffen mehr Goodwill als das Wissen um den Tourismus in einem weit entwickelten Kanton (wo die Effekte des Tourismus nur marginal sind).

Zukünftig wird nahegelegt, **die Zielsetzungen der Leistungsvereinbarungen und insbesondere auch die Mittel-Sprechung, kongruenter aus den Zielsetzungen des Tourismusgesetzes abzuleiten bzw. diese explizit offen zu legen**. Dies stärkt nicht nur die Transparenz der Mittelvergabe, sondern unterstützt auch die systematische Argumentation, wenn es darum geht, die Aufgaben von BL-T zu definieren.

Das generelle Verständnis touristischen Marketings sollte adaptiert werden, mit einer Entwicklung des Destinationsmanagement-Ansatzes in Richtung der dritten Generation. Hierzu gehören in besonderem Ausmass die Definition von Geschäftsfeldern und dazugehörigen Marketing Funnels sowie Systemköpfe (Verantwortliche für einen Marketing-Funnel). Letztere sollten in einem kollaborativen Prozess mit den wichtigsten Leistungsträgern (welche auch als solche Systemköpfe agieren könnten) und benachbarten Organisationen abgesprochen werden, um Komplementarität sicher zu stellen. Zum Thema dieses Ansatzes sei auf das beiliegende Dokument verwiesen. Diese Entwicklung ist ganz zentral für die weitere zukünftige Entwicklung dieser Organisation bzw. der Aufgaben, die sie übernehmen kann, **da sich hierbei das Selbstverständnis von BL-T in Richtung eines touristischen Marketingdienstleisters entwickeln sollte bzw. könnte, und zwar nicht ausschliesslich für Leistungsträger im Kanton Baselland.**

In politisch unbedenklichen Bereichen ist eine enge **Zusammenarbeit mit dem Kanton Basel-Stadt** denkbar, da die touristische Entwicklung (Logiernächte) des Kantons Basel-Landschaft eng mit diesem Kanton verknüpft ist.

BL-T ist in Richtung eines **touristischen Marketingdienstleisters** zu entwickeln. Dies bedingt, dass BL-T am Ende nicht nur direkt aus der Leistungsvereinbarung ableitbare Aufgaben übernehmen können soll, sondern eben auch andere Aufgaben, allenfalls auch von konkurrierenden Partnern/Destinationen, und damit Optionen zur Drittmittelgenerierung erhält. Sollte dem so sein, sind bei der Rechnungslegung klare Abgrenzungsmechanismen (geschlossene Rechnungskreisläufe) sicherzustellen, so wie sie etwa bzgl. Abgrenzung zwischen BL-T und dem Haus der Wirtschaft im Bericht 056-2008 der kantonalen Finanzkontrolle attestiert wurde.

Quellenverzeichnis

- Baselland Tourismus. (2009). *Jahresbericht 2008 zu Handen der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion des Kantons Basel-Landschaft*. Liestal: BL-T.
- Baselland Tourismus. (2010). *Jahresbericht 2009 zu Handen der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion des Kantons Basel-Landschaft*. Liestal: BL-T.
- Baselland Tourismus. (2011). *Jahresbericht 2010 zu Handen der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion des Kantons Basel-Landschaft*. Liestal: BL-T.
- Beritelli, P., Bieger, Th. & Laesser Ch. (2011). *Destinationsstrukturen der dritten Generation: Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen: IMP-HSG.
- Kantonale Finanzkontrolle Basel-Landschaft. (2008, 21. November). *Baselland Tourismus: Verwendung des Staatsbeitrages*. Bericht Nr. 056/2008.
- Landrat des Kantons Basel-Landschaft. (2003, 19. Juni). *Gesetz über die Förderung des Tourismus (Tourismusgesetz)*. SGS 503. GS 34.1340. In Kraft seit 1. Dezember 2003.
- Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft. (2008, 23. September). *Verpflichtungskredit an den Verein Baselland Tourismus für die Jahre 2009 – 2012*. Vorlage an den Landrat 2008/228.
- Rütter+partner. (2007). *Zweite Evaluation der touristischen Entwicklung Kanton Basel-Landschaft*. Rüschlikon: rütter+partner.
- Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion des Kantons Basel-Landschaft. (2009). *Leistungsvereinbarung zwischen Kanton Basel-Landschaft und dem Verein „Baselland Tourismus“*. In Kraft seit 1. Januar 2009.

www.bfs.admin.ch

BfS - Bundesamt für Statistik

Strategie Baselland Tourismus 2013-2016

Prof. Dr. Pietro Beritelli

St. Gallen, August 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Executive Summary	5
1 Einleitung	7
1.1 Ausgangslage	7
1.2 Auftrag und Ziele	7
1.3 Vorgehensweise	9
2 Strategische Geschäftsfelder (SGF)	10
2.1 Ermittlung der SGF	10
2.2 Gesamtüberblick und erste Erkenntnisse	11
3 Analyse der Marketingprozesse	13
3.1 Überblick	13
3.2 SWOT-Analyse	16
3.3 Prioritäten für BL-T	17
4 Initiativen und Projekte	20
4.1 Überblick	20
4.2 Rolle des Kantons und Leistungsvereinbarung	22
4.3 Entwurf für eine Leistungsvereinbarung mit dem Kanton (Minimalinhalte)	23
Anhang 1 – Darstellungen der SGF (nicht abschliessend bzw. detailliert)	25
Anhang 2 – Trends im Tourismus	35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beispiel eines SGF: Waldenburger-Dampfbahn	10
Abbildung 2:	Überlappende SGF	11
Abbildung 3:	Angebots- und Nachfragenetzwerk mit Portalen	14
Abbildung 4:	Positionierung der SGF im SWOT-Schema	16
Abbildung 5:	Auswahl der relevanten SGF für BL-T	17
Abbildung 6:	Der neue Tourist	35
Abbildung 7:	Trends und Gegentrends, relevant für touristische Angebote	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ablaufplan Projekt	9
Tabelle 2:	SGF mit Systemköpfen	15
Tabelle 3:	Allgemeiner Handlungsbedarf (gelb), Handlungsbedarf für BL-T (rot)	19
Tabelle 4:	Überblick Initiativen und Projekte	20
Tabelle 5:	Verwendung der Kantonsbeiträge 2013-2016	22

Executive Summary

Baselland Tourismus (BL-T) hat als Tourismusorganisation für die Region in den vergangenen Jahren erfolgreich Dienstleistungen entwickelt und Projekte lanciert. Die weitere Förderung des Tourismus im Kanton Baselland und den angrenzenden Gebieten bedarf nun einer Strategie, die auf die zukünftigen Potenziale setzt und diese gezielt ausbaut. Das vorliegende Dokument zeichnet die Strategie für BL-T und zeigt auf, mit welchen Finanzierungsquellen, insbesondere mithilfe der Mittel aus der Leistungsvereinbarung des Kantons Baselland, BL-T ihre Aufgaben erfüllen kann.

Das Dokument stellt in der Einleitung die heutige Ausgangslage vor und beschreibt, wie die Arbeitsgruppe, die vorwiegend aus der Geschäftsleitung und dem Vorstand von BL-T gebildet war, den Strategieprozess gestaltet hat. Die Ermittlung heutiger und strategischer Geschäftsfelder (SGF) in Kapitel 2 und, detailliert in Anhang 1, zeigt dass

- 1) der Tourismus in Baselland stark diversifiziert ist und sowohl von den Leistungsträgern als auch von BL-T erfordert, differenziert und flexibel zu operieren,
- 2) die Erlebnisräume der Gäste über die Kantonsgrenzen hinwegreichen,
- 3) einzelne SGF selbständig durch starke Leistungsträger vollständig gesteuert, andere SGF aufgrund bestehender Kompetenzen durch andere Tourismusorganisationen unterstützt werden können,
- 4) mit rund zwanzig SGF BL-T einen Fokus auf die attraktivsten SGF setzen muss, welche möglichst grosses Potenzial ausweisen beziehungsweise nicht bereits aktiv bearbeitet werden,
- 5) die Art der des Marktauftritts und der Massnahmen sich somit von „einer klassischen Ferienregion“ unterscheiden muss.

Die Arbeitsgruppe hat im Rahmen der weiteren Workshops die Prioritäten auf diejenigen Projekte gesetzt, die die grösste Hebelwirkung für den Baselbieter Tourismus entfalten:

1. Produkt-Management ‚Langsamverkehr‘ für die Unterstützung der SGF (1) Highlight- / Fluhwanderungen, (2) Naturwanderräume, (3) Velotourismus
2. Produkt-Management ‚Genuss‘ für die Koordination und die verstärkte Vermarktung der Region in Richtung Kulinarik und Weinbau
3. Unterstützung/ Organisation der Altstadtbesuche (Liestal und Laufen)
4. standardisierte Rahmenprogramme zuhanden der Leistungsträger (v.a. Hotels) für Gruppen von Geschäftsreisenden (Seminare, Tagungen etc.)
5. Schaffung eines Portals ‚Kulturangebote‘, in Zusammenarbeit mit Partnern
6. Mitarbeit bei der Entwicklung von Angeboten rund um das Wasserfallengebiet
7. laufende Unterstützung von Events und Veranstaltungen in der Region, in Zusammenarbeit mit dem Standortmarketing

Darüber hinaus wurden zwei ‚Transversalprojekte‘, also Projekte festgehalten, die für das gesamte Kantonsgebiet von Bedeutung sind.

8. Qualitäts-Zertifizierung und *-Klassifizierung Hotels und Gastronomiebetriebe

9. Weiterer Ausbau der Verkaufsplattform Baselland Tourismus mit STC (Switzerland Travel Center, Tochter von Schweiz Tourismus)

Der Bericht schliesst mit einer Empfehlung ab, wie die Mittel aus der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton für welche Projekte eingesetzt werden sollten. Der jährlich in der Höhe von 500'000 CHF vom Kanton Baselland verfügbare Beitrag wird für die folgenden Positionen/ Aufgaben verwendet werden: (1) Grundauftrag (inkl. Verkaufsplattform und weitere Projekte), (2) Produktmanagement Langsamverkehr, (3) Produktmanagement Genuss, (4) Produktmanagement MICE und (5) Qualitätsinitiative

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die zu Beginn von 2012 durchgeführte Evaluation der Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton Basel-Landschaft (BL) und Baselland Tourismus (BL-T) hat eine Reihe von Erkenntnissen gebracht, unter anderem dass

- es sich für den Kanton Baselland gelohnt hat, das touristische Marketing in die eigenen Hände zu nehmen; entsprechende Effekte konnten aufgezeigt werden und werden auch bei den Partnern im Kanton generell positiv wahrgenommen,
- derzeit die latente Gefahr der Verzettlung von Ressourcen besteht, zum einen getrieben durch eine eher extensive Leistungsvereinbarung, zum anderen in Folge einer in gewissen Bereichen fehlenden klaren Fokussierung (bspw. Geschäftsfelder und Märkte)
- die bisherige Arbeit im Wesentlichen darauf ausgerichtet war, Opportunitäten zu nutzen oder für andere zu schaffen; es darf jedoch nicht vergessen gehen, dass die Struktur der zentralen touristischen Leistungsträger (Übernachtungsanbieter) entwicklungswürdig ist, nicht zuletzt, um die längerfristigen Potenziale zum übernachtenden Tourismus im Kanton zu sichern.

Der Bericht hat unter anderem empfohlen

- für die Hotellerie eine weitere Konsolidierung zu fördern,
- die Klassifizierung der Hotellerie voranzutreiben sowie ein Qualitätsprogramm anzubieten,
- den Fokus auf den Marktauftritt (nicht auf die Markenbildung und –pflege) von Baselland zu setzen sowie den Marktzugang der Leistungsträger zu sichern.

Im Sinne der oben aufgeführten Ziele und Absichten drängte sich anlässlich der Erneuerung der Leistungsvereinbarung durch den Kanton BL die Ermittlung konkreter strategischer Geschäftsfelder und daraus abgeleitet die fokussierte Aufgabenermittlung für BL-T auf. Auf der Basis der ermittelten Aufgaben soll es möglich sein, eine konkrete, weitgehend messbare Leistungsvereinbarung mit dem Kanton zu formulieren. Dieser Prozess entspricht dem Verständnis einer modernen Tourismusorganisation der 3. Generation (vgl. Bieger, Laesser, Beritelli, 2011).

1.2 Auftrag und Ziele

Das Projekt ‚Strategie Baselland Tourismus‘ verfolgte die folgenden vier Ziele:

1. Ermittlung heutiger und zukünftiger strategischer Geschäftsfelder (SGF) für den Tourismus im Kanton Baselland
2. Identifizierung der zentralen Leistungsträger sowie der Marktbeeinflusser für die SGF
3. Analyse der Marketingfunktionen pro SGF (wer macht was?) und Ableitung des Handlungsbedarfs, insbesondere für BL-T
4. Die Formulierung eines Leistungsauftrag des Kantons an Baselland Tourismus

Voraussetzung für die Erreichung der obengenannten Ziele war die zur Verfügung Stellung von Daten und Informationen durch Baselland Tourismus und die involvierten Partner sowie deren aktive Beteiligung an den Workshops.

1.3 Vorgehensweise

Die untenstehende Tabelle stellt die Projektschritte mit den dazu gehörenden Aufgaben dar. An den Workshops haben die folgenden Personen teilgenommen:

- René Eichenberger, Präsident BL-T
- Daniel Suter, Vize-Präsident BL-T (2. Workshop)
- Christoph Buser, Vorstandsmitglied BL-T
- Roland Tischhauser, Vorstandsmitglied BL-T (1. Workshop)
- René Merz, VGD Kanton BL (3. Workshop)
- Tobias Eggimann, Geschäftsführer BL-T
- Pietro Beritelli, IMP-HSG, Moderator

Tabelle 1: Ablaufplan Projekt

Schritt	Aktivitäten
Vorbereitung	• Ermittlung der Mitglieder der Arbeitsgruppe • Qualitative Kurzanalyse der Angebotsvielfalt und –struktur im Baselländer Tourismus
Workshop I, 31.05.2012	• Ermittlung der heutigen und zukünftigen strategischen Geschäftsfelder (SGF) • Ermittlung der Systemköpfe und der Marktbeeinflusser pro SGF
Auswertung und Zwischenstand	• Formulierung offener Punkte/ Fragen aus dem Workshop I • Punktuelle Kontaktaufnahme mit Teilnehmern der Arbeitsgruppe zwecks Bereinigung der SGF-Liste und Komplettierung des Überblicks über die Systemköpfe und Marktbeeinflusser
Workshop II, 28.06.2012	• Analyse des Marketing-Trichters (Prozessdarstellung der Marketingfunktionen) pro SGF anhand der ermittelten Systemköpfe und Marktbeeinflusser • Ableitung der jeweiligen Rolle von Baselland Tourismus für die einzelnen SGFs mit Aktivitätsschwerpunkte • Ableitung des zukünftigen Kompetenz- und Ressourcenbedarfs für Baselland Tourismus
Workshop III, 05.07.2012	• Finanzierung der zukünftigen Aktivitäten und Ressourcen • Nächste organisatorische Schritte und zukünftiger Kooperationsbedarf
Schlussbericht, Leistungsauftrag und öffentliche Präsentation	• Verfassung eines Schlussberichtes mit den Empfehlungen für Baselland Tourismus, die sich aus der Diskussion über die SGF und die zukünftigen Aktivitäten und Ressourcen ergeben. Formulierung eines Leistungsauftrags auf der Basis der Hinweise aus dem Schlussbericht • Öffentliche Präsentation

Quelle: eigene Darstellung

2 Strategische Geschäftsfelder (SGF)

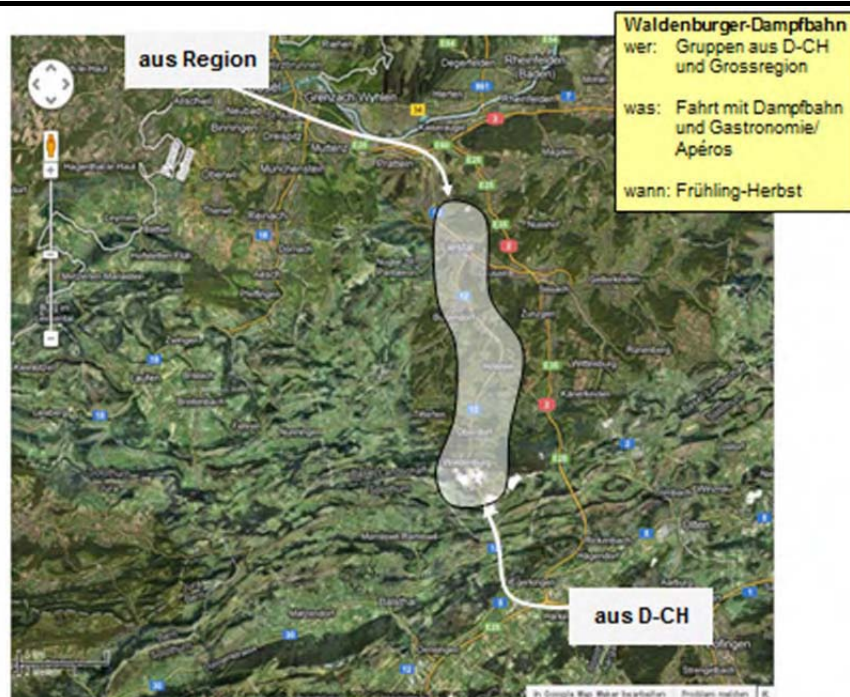
2.1 Ermittlung der SGF

Um die Schwerpunkte des Tourismus im Kanton BL zu ermitteln, wurden im Laufe des ersten Workshops heutige und zukünftige strategische Geschäftsfelder (SGF) ermittelt. Dabei haben die Teilnehmer mithilfe einer Karte die folgenden Fragen beantwortet:

- Wer: Welche bedeutende, strategische (also > 1'000, auch Tagestouristen) Gästeströme kommen ins Baselbiet? Woher kommen sie? Welches Profil (sozio-ökonomisch) zeichnet sie aus?
- Was: Was tun diese Gäste? Was treibt diese Gäste ins Baselbiet? Welchen Tätigkeiten gehen sie nach? Kann man etwas über deren Konsum sagen?
- Wo: Wohin gehen sie? Wie bewegen sie sich im Raum? Welche Orte/ Attraktionen besuchen sie?
- Wann: Wann findet das statt? Datum oder Saison?

Die Resultate sind gemeinsam aufgrund von Skizzen der Teilnehmergruppen diskutiert und validiert worden. Anschliessend ist eine Liste von zwanzig heutigen und zukünftigen SGF gezeichnet worden. Die untenstehende Abbildung zeigt eines davon. Gegenwärtig sind zu den SGF nicht teilweise alle detaillierten Informationen beziehungsweise BL-T zum Zeitpunkt des Strategieprozesses zugänglich. Dies kann je nach dem erst Gegenstand einer eingehenden Marktforschung/ Untersuchung sein. Die Ermittlung der SGF hat schliesslich zum Ziel, grob gesehen die Schwerpunkte zu ermitteln. Die Abbildungen zu den einzelnen SGF sind im Anhang 1 zu finden.

Abbildung 1: Beispiel eines SGF: Waldenburger-Dampfbahn

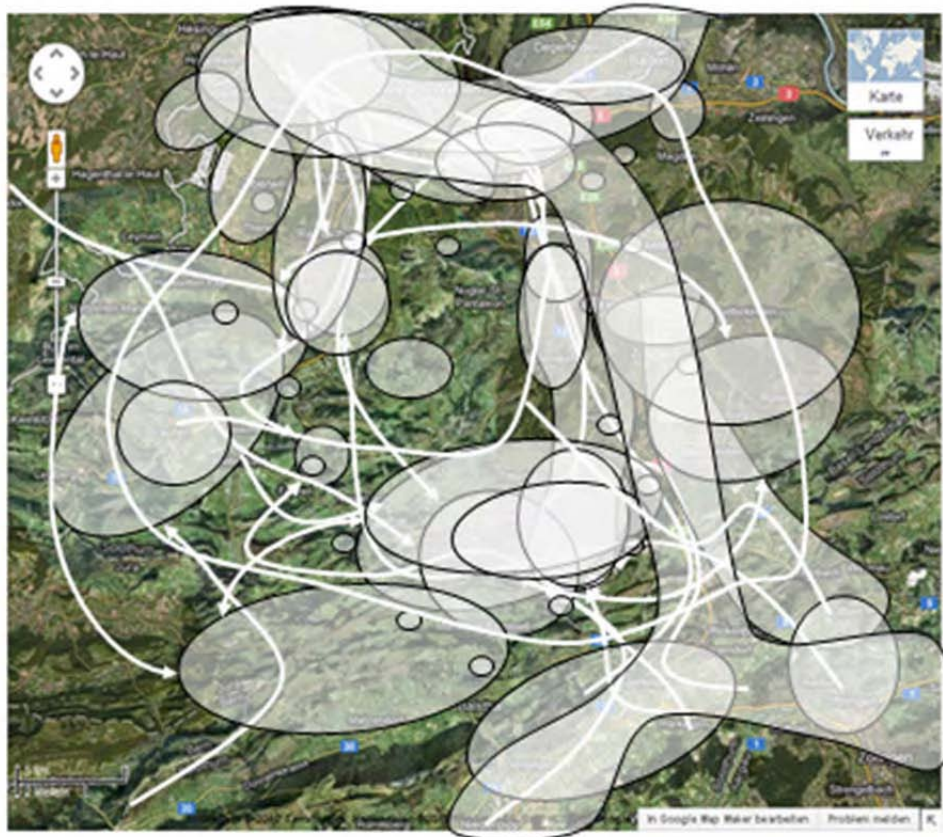


Quelle: eigene Darstellung

2.2 Gesamtüberblick und erste Erkenntnisse

Das Aufeinanderlegen der einzelnen SGF auf derselben Karte zeigt auf, wo räumliche Schwerpunkte liegen und wie die Reiseströme verlaufen. Gleichzeitig ist erkennbar, wie weit der Bewegungsraum der Gäste aus den einzelnen SGF reicht.

Abbildung 2: Überlappende SGF



Quelle: *eigene Darstellung*

Der Tourismus in Baselland ist geprägt durch einerseits einen stark geschäftsorientierten Übernachtungstourismus und andererseits durch eine Vielzahl heterogener Attraktionen, meist in ländlichen Erlebnisräumen. Es ist klar ersichtlich, dass die Herkunftsgrenzen der Touristen weit über die Kantons Grenzen reichen, nicht nur nach Basel Stadt, sondern auch in die Kantone Aargau, Solothurn und Jura sowie ins benachbarte Ausland. Die folgenden ersten Erkenntnisse können festgehalten werden.

- 1) Der Tourismus in Baselland ist stark diversifiziert und erfordert sowohl von den Leistungsträgern als auch von BL-T, differenziert und flexibel zu operieren.

- 2) Die Erlebnisräume der Gäste reichen über die Kantonsgrenzen hinweg. Um erfolgreich die SGF zu unterstützen, muss BL-T mit benachbarten Tourismusorganisationen und Leistungsträgern zusammenarbeiten.
- 3) Einzelne SGF können selbständig durch starke Leistungsträger (Systemköpfe) vollständig gesteuert, andere SGF aufgrund bestehender Kompetenzen durch andere Tourismusorganisationen unterstützt werden.
- 4) Mit rund zwanzig SGF muss BL-T einen Fokus auf die attraktivsten SGF setzen, welche möglichst grosses Potenzial ausweisen beziehungsweise nicht bereits aktiv bearbeitet werden. BL-T muss also selektiv und zeitlich gestaffelt vorgehen.
- 5) Die Art der des Marktauftritts und der Massnahmen muss sich von „einer klassischen Ferienregion“ unterscheiden.

3 Analyse der Marketingprozesse

3.1 Überblick

In einem weiteren Schritt haben die Teilnehmer gemeinsam versucht, sowohl Systemköpfe als auch Marktexperten für jedes einzelne SGF zu identifizieren.

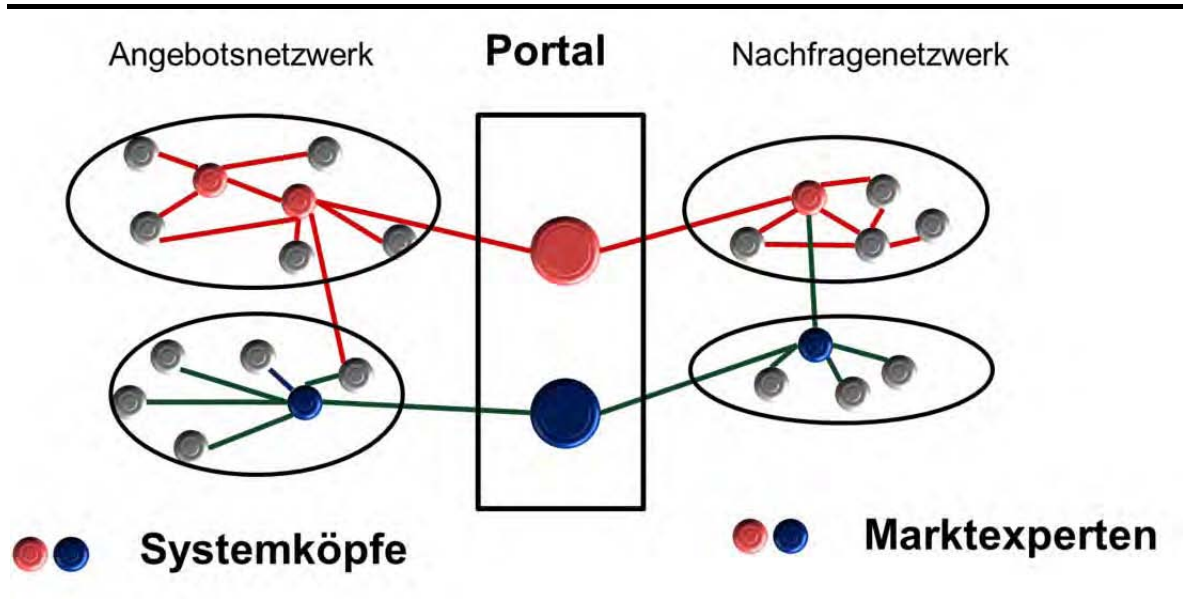
Ein Systemkopf im Angebotsnetzwerk steuert bzw. treibt den Marketingprozess. Ein solcher Systemkopf kann die wichtigste Attraktion im Ausflugs-tourismus oder auch eine Hotelgruppe im Aufenthaltstourismus sein. Der Systemkopf ist also der Leader eines angebotsseitigen Netzwerks. Er besitzt oder schafft Zugang zu Portalen, welche wiederum Zugang zu spezifizierten Kundensegmenten haben (oder Kunden gar 'besitzen' z.B. Online Reiseportale).

Das Gegenstück zum Systemkopf auf der Anbieterseite ist auf der Nachfrageseite der Marktexperte. Wer immer dies auch ist: Diese Person oder Institution hat einen Wissensvorsprung oder steuert oder beeinflusst wenigstens die Informationsverteilung und bestenfalls die Entscheidungsfindung potentieller Gäste (oft nicht nur 'klassisch' als Key Account oder Intermediär sondern vermehrt auch als zentraler Player in einem sozialen Netzwerk).

Systemköpfe und Marktexperten sind gekennzeichnet durch eine zentrale Position im Netzwerk und insbesondere dadurch, dass sie mehrere Teile weiterführender Netzwerke als Verbindungsknoten nicht nur zusammenführen, sondern diese als wichtige Informationsvermittler und Meinungsbildner beeinflussen.

Dort wo Systemköpfe aus eigener Kraft mit Marktexperten (Market Mavens) erfolgreich operieren, sind Portale nicht oder von untergeordneter Bedeutung. Dies ist beispielsweise der Fall für Resorts, welche zu internationalen Hotelketten gehören und über eigene Promotions-budgets und Vertriebssysteme verfügen, welche gezielt und effizient eigene erschlossene Quellmärkte bedienen. Das Portal reduziert sich in einem solchen Fall auf das im allgemeinen Sprachgebrauch bekannte Vertriebsportal im Internet. Dort wo jedoch Systemköpfe aufgrund beschränkter Ressourcen oder mangelnder Kompetenzen die Verbindung zu den Market Mavens nicht aufgebaut haben oder umgekehrt Market Mavens keinen Zugang zum Destinationsangebot erschlossen haben, erweitert sich das Konzept des virtuellen Portals auf eine operative Einheit, welche mit Koordinations- und Vermittlungskompetenzen ausgestattet ist. Hier sind die Destinationsmanagementorganisationen der neuen Generation gefragt, indem sie gezielt, Angebote nicht nur koordinieren sondern auch den Nachfrage- und Angebotsnetzwerken zuführen.

Abbildung 3: Angebots- und Nachfragenetzwerk mit Portalen



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Bieger, T., Laesser C. & Beritelli, P. (2011). *Destinationsstrukturen der dritten Generation: Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen: IMP-HSG.

Die Identifizierung der Systemköpfe und Marktexperten für Baselland konnte einerseits die Funktionsweise der Angebots- und Nachfragenetzwerke für die SGF diskutiert werden. Andererseits leitet sich aus noch nicht identifizierten/ nicht klar identifizierbaren Systemköpfen und Marktexperten der weitere Handlungsbedarf für BL-T ab.

Tabelle 2: SGF mit Systemköpfen

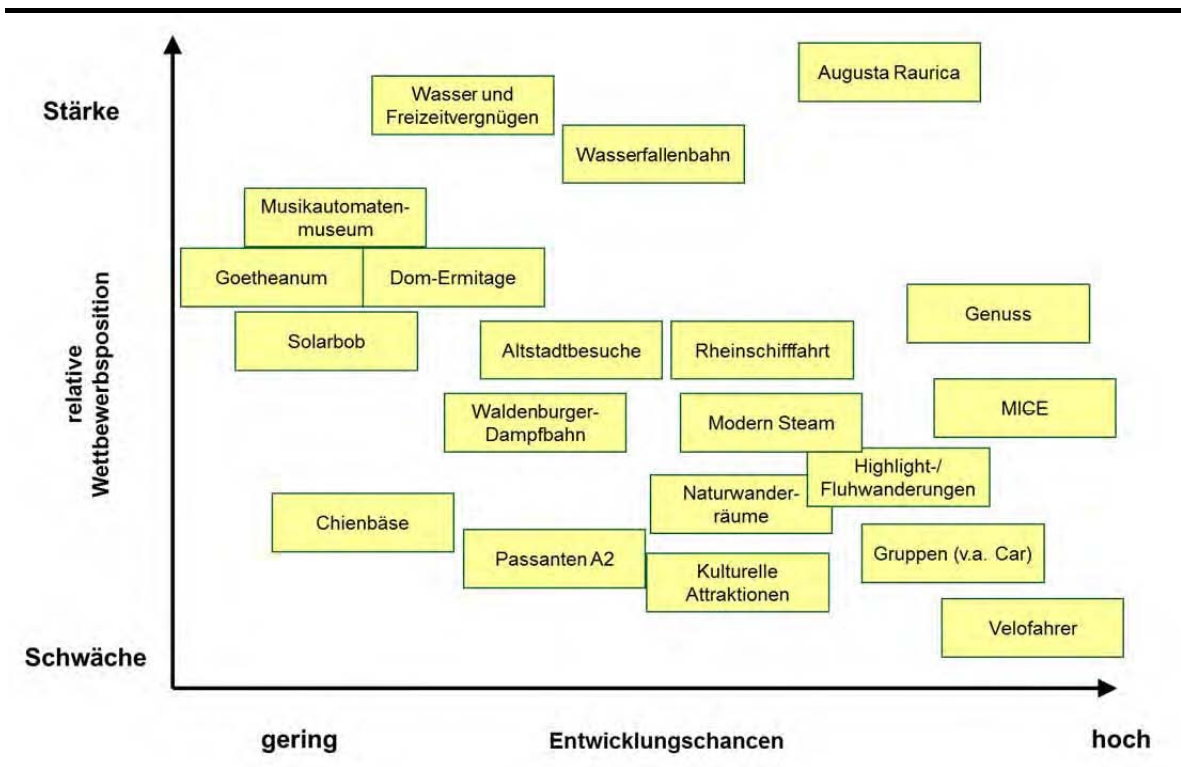
strategisches Geschäftsfeld	Systemkopf/ Systemköpfe
Augusta Raurica	Kanton 'Augusta Raurica'
Highlight-Wanderungen/ Fluh-Wanderungen mit Restauration (neu)	Zu definieren
Wasser- und Wellnessvergnügen	Aquabasilea, Sole uno
Musikautomaten-Museum	Bund, Museum
Waldenburger-Dampfbahn, (neu, Ausbau Angebot/ Frequenzen mit Gastronomie/ Apéros)	Waldenburgerbahn / Verein Dampfbzug WB
'Modern Steam' (Sissach - Läfelfingen -Olten-) (neu, evtl. ab 2013)	Modern Steam
Dom-Ermitage-Goetheanum	Stiftung Ermitage, Kirche, (Goetheanum)
Rheinschiffahrt	Basler Personenschiffahrtsgesellschaft
Wasserfallen	LRW (Wasserfallenbahn)
Solarbob mit Seilpark	Solarbob
Naturwanderräume (Vernetzung)	Regionale Tourismusorganisationen/ Wanderwege beider Basel
Kulturelle Attraktionen Basel / Baselland	?
Altstadtbesuche	Verkehrsvereine Liestal, Laufen
Gourmet (Modell Elsass)	Upper Rhine Valley
Wein (ausbaubar, Modell Elsass)	Baselbieter Weinverband
Burgen/ Schlösser/ Ruinen	Lokale und regionale Tourismusorganisationen
Chienbäse	Verein Chienbäse
MICE (ausbaubar Rahmenprogramme mit regionalen Attraktionen)	Baselland Tourismus
Gruppen (Besichtigungen)	?
Passanten A2	?
Velo-/E-Bike-Tourismus (Modell Herzroute)	Baselland Tourismus

Quelle: eigene Darstellung, ohne Priorisierung

3.2 SWOT-Analyse

In einem weiteren Schritt haben die Teilnehmer in den Workshops auf der Basis von aktuellen Mitbewerbern in der Region (BS, AG, SO, JU, benachbartes Ausland) sowie gestützt auf eine Reihe von Trends im Tourismus (siehe Anhang 2) eine SWOT-Analyse für die einzelnen SGF durchgeführt. Die untenstehende Abbildung visualisiert das Resultat.

Abbildung 4: Positionierung der SGF im SWOT-Schema

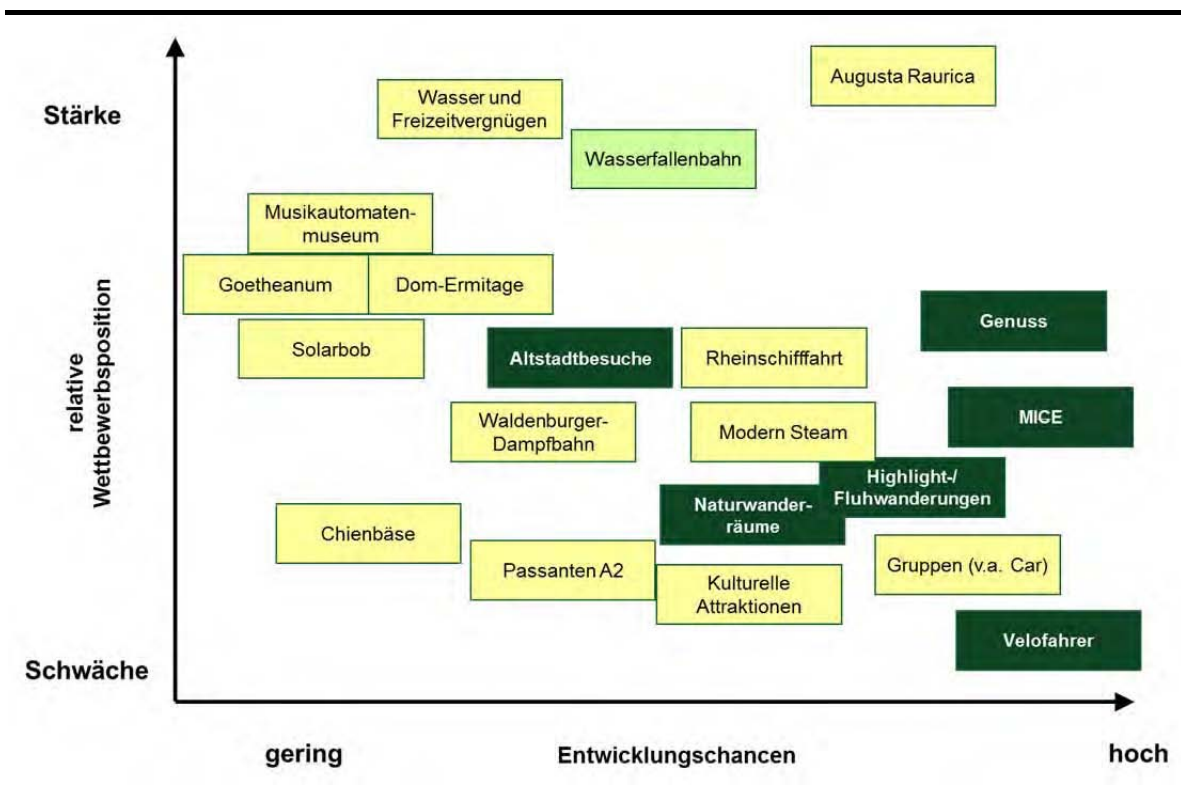


Quelle: eigene Darstellung

3.3 Prioritäten für BL-T

Mithilfe einer Punktabfrage mit anschliessender Diskussion konnten fünf SGF als in erster Priorität für BL-T ermittelt werden. Es zeigt sich, dass einerseits diese SGF die grössten Chancen mit aktuellen relativen Stärken für Baselland verbinden (nächste Abbildung). Gleichzeitig konnte entlang der Marketingprozesse klar erkannt werden, wo allgemeiner Handlungsbedarf (gelbe und rote Felder in der übernächsten Abbildung) und vor allem wo sich BL-T in Zukunft engagieren soll (rote Felder in der übernächsten Abbildung). Die übrigen Felder werden vom entsprechenden Systemkopf bereits professionell betrieben und bedürfen lediglich punktueller Unterstützung durch BL-T oder weisen ein geringes Entwicklungspotenzial aus.

Abbildung 5: Auswahl der relevanten SGF für BL-T



Quelle: eigene Darstellung

Die folgende Abbildung zeigt, dass die folgenden Aufgaben/ Projekte prioritär für BL-T sind:

1. Produkt-Management ‚Langsamverkehr‘ für die Unterstützung der SGF (1) Highlight- / Fluhwanderungen, (2) Naturwanderräume, (3) Velotourismus
2. Produkt-Management ‚Genuss‘ für die Koordination und die verstärkte Vermarktung der Region in Richtung Kulinarik und Weinbau

3. Unterstützung/ Organisation der Altstadtbesuche (Liestal und Laufen)
4. standardisierte Rahmenprogramme zuhanden der Leistungsträger (v.a. Hotels) für Gruppen von Geschäftsreisenden (Seminare, Tagungen etc.)
5. Schaffung eines Portals ‚Kulturangebote‘, in Zusammenarbeit mit Partnern
6. Mitarbeit bei der Entwicklung von Angeboten rund um das Wasserfallengebiet
7. laufende Unterstützung von Events und Veranstaltungen in der Region, in Zusammenarbeit mit dem Standortmarketing

Darüber hinaus wurden zwei ‚Transversalprojekte‘, also Projekte festgehalten, die für das gesamte Kantonsgebiet von Bedeutung sind.

10. Qualitäts-Zertifizierung und *-Klassifizierung Hotels und Gastronomiebetriebe
11. Weiterer Ausbau Verkaufsplattform Baselland Tourismus mit STC (Switzerland Travel Center, Tochter von Schweiz Tourismus)

Tabelle 3: Allgemeiner Handlungsbedarf (gelb), Handlungsbedarf für BL-T (rot)

strategisches Geschäftsfeld	Analyse	Produktentwicklung/ -pflege	AID (attention-interest-desire), Promotion/ Kommunikation	A (action), Vertrieb/ Verkauf	Systemführung (Marke, Q, CRM, 'SGF-Kümmerer')
Augusta Raurica	X	Gastronomieangebot, Seminar- /Gruppenräume	X	Aktiver Verkauf Gruppengeschäft	Augusta Raurica
Highlight-/ Fluh-Wanderungen		Strategisches Konzept, Bündelung, Thematisierung/ Namensgebung	Branding, Kommerzialisierung		PM Langsamverkehr
Wasser- und Wellnessvergnügen	X	X	X	X	Aquabasilea, Sole uno
Musikautomaten-Museum	X	X	X		Budensmuseum
Waldenburger-Dampfbahn	X	Ausbau Frequenzen, pol. Lobbying, Entwicklung Geschäftsmodell			Waldenburgerbahn /Verein Dampfzug
Modern Steam	X	Businessplan?			Modern Steam
Wasserfallenbahn		weitere Angebote, öV-Anbindung, Parkplatz, etc.		Incoming vorhanden	Wasserfallenbahn
Solarbob		Einbindung Seilpark		X als Element für Bündel	Solarbob
Rheinschiffahrt	X	X	Bekanntheitsgrad erhöhen	X	Rheinschiffahrt
Naturwanderräume		Strategisches Konzept	Kommerzialisierung		PM Langsamverkehr
kulturelle Attraktionen	X	Einzelaktionen, unkoordiniert, Plattform/ Portal	Selektive Promotion	X	X
Altstadtbesuche, thematische Führungen		Verfügbarkeit Personal, Organisation		Liestal Tourismus, etc.	
Genuss		Vermarktung, Cross-selling, Workshops (ERFA)	Branding, Prospekt	?, Baselland Shop	PM Genuss
Chienbäse		X	X	X	X
MICE		Kombinierbar mit Genuss, weitere SGF als Rahmenprogramm			PM MICE
Goetheanum	X	X, Gruppenführungen	X	X	Goetheanum
Dom-Ermitage		X, Koordination	X		Dom-Ermitage
Gruppen, v.a. Carreisen		Keine 'Produkte'			
Passanten A2		Signalisation			
Velofahrer		Strategisches Konzept	Kommerzialisierung		PM Langsamverkehr

Quelle: eigene Darstellung, gelb = allgemeiner Handlungsbedarf, rot = Handlungsbedarf für BL-T, X = wird schon wahrgenommen

4 Initiativen und Projekte

4.1 Überblick

Die folgende Tabelle liefert einen Überblick zu den Initiativen und Projekten, die für die Vierjahresperiode 2013-2016 ermittelt wurden.

Tabelle 4: Überblick Initiativen und Projekte

Initiative/ Projekt	Ziele und Inhalte	Bemerkungen	Finanzierung
PM Langsamverkehr	Entwicklung SGF (1) Highlight-/ Fluhwanderungen, (2) Naturwanderräume, (3) Velotourismus	Startphase 2 Jahre, danach geringerer Aufwand	• Leistungsauftrag • Gasttaxen • Leistungspartner • Weitere
PM Genuss	Koordination und Kommerzialisierung Tourismus mit Kulinarik und Wein (Genussrouten, Aufbau Partnerschaften und Kooperationen, Förderung cross-selling, Förderung ERFA-Gruppen, Entwicklung Portal, etc.)	Startphase 2 Jahre, danach geringerer Aufwand	• Leistungsauftrag • Gasttaxen • Leistungspartner • Weitere
Führungen Altstädte	Unterstützung/ Koordination der Führungen in den Altstädten Liestal und Laufen, Bildung einer zentralen Anlaufstelle mit Datenbank, Aufbau Netzwerk (Kompetenzzentrum), evtl. Vermittlung, Abwicklung und Promotion	Wird als laufendes Projekt behandelt	• Leistungsauftrag • Gasttaxen • Leistungspartner
Rahmenprogramme für MICE	Entwicklung von Standard-Rahmenprogrammen für Gruppen von Geschäftsreisenden/ Firmenausflüge, modular zusammengesetzte Varianten, in Zusammenarbeit mit den Attraktionen und Events der Region, zuhanden der Hotels in BL, Kommunikation von BL als Seminarstandort	• Startphase 2 Jahre, danach laufend	• Leistungsauftrag • Gasttaxen • Leistungspartner
Portalfunktion für Kulturangebote	Schaffung/ Unterstützung eines Portals, welches die kulturellen Angebote koordiniert und präsentiert	• Wird aus laufendes Projekt behandelt • Evtl. in Zusammenarbeit mit Basel Tourismus	• Gasttaxen • Leistungspartner

Unterstützung Wasserfallengebiet	Mitarbeit bei der Entwicklung und Promotion von zusätzlichen Angeboten rund um das Wasserfallengebiet		• Leistungsauftrag
Unterstützung Events und Veranstaltungen	Laufende Unterstützung von Akquisition, Support und touristische Mithilfe bei Gross-Events und – Veranstaltungen in der Region, passiv/ auf Anfrage	Die Hauptaufgabe wird als separates Projekt/ Funktion geführt, gefördert durch die kantonalen Behörden	• Leistungsauftrag
Qualitätsinitiative	Qualitätszertifizierung und *-Klassifizierung für Hotels, Gastronomiebetriebe und weitere touristische Leistungsträger		• Leistungsauftrag • Gasttaxen • Leistungspartner
Verkaufsplattform	Weiterer Ausbau Verkaufsplattform Baselland Tourismus in Zusammenarbeit mit STC		• Leistungsauftrag • Gasttaxen • Leistungspartner • Kommerzielle Einnahmen
Grundauftrag	Betrieb Geschäftsstelle, Markenpflege BL als Insider-Marke, touristische PR, etc.		• Leistungsauftrag

4.2 Rolle des Kantons und Leistungsvereinbarung

Wie aus dem vorausgegangenen Abschnitt ersichtlich ist, drängt sich ein Engagement des Kantons BL in zwei Arten von Initiativen/ Projekten auf. Einerseits wird mit einem Teil der Mittel aus der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton der Grundauftrag sowie die zwei Transversalprojekte ‚Qualitätsinitiative‘ und ‚Verkaufsplattform‘ zusammen mit den Gasttaxeneinnahmen (voraussichtlich ab 2014) finanziert. Andererseits sind die drei Produkt-Management-Aufgaben und die damit verbundenen Ressourcen für die Bereiche ‚Langsamverkehr‘, ‚Genuss‘ und ‚MICE‘ im Sinne einer Anschubfinanzierung zu unterstützen. Konsequenterweise könnten die für die Vierjahresperiode vorgesehenen jährlichen Kantonsbeiträge in der Höhe von 500'000¹ CHF folgenderweise grob aufgeteilt werden.

Tabelle 5: Verwendung der Kantonsbeiträge 2013-2016

Posten	Jahr	2013	2014	2015	2016
Grundauftrag (inkl. Verkaufsplattform und weitere Projekte)		250'000	250'000	250'000	250'000
PM Langsamverkehr		100'000	100'000	50'000	50'000
PM Genuss			50'000	100'000	100'000
PM MICE		100'000	50'000	50'000	50'000
Qualitätsinitiative		50'000	50'000	50'000	50'000
Total		500'000	500'000	500'000	500'000

Zentral in der Verwendung der Kantonsbeiträge ist die langfristige Finanzierung der neuen Produkt-Managementbereiche ‚Langsamverkehr‘, ‚Genuss‘ und ‚MICE‘ sowie die laufende Qualitätsinitiative und der Grundauftrag.

¹ Baselland Tourismus verweist an dieser Stelle darauf, dass der jährliche Leistungsauftrag bis Ende 2012 600'000 CHF betragen hat. Eine Kürzung von CHF 100'000 bzw. 17 Prozent bedeutet einen substantiellen Einschnitt, welcher ohne signifikanten Leistungsabbau nur bewerkstelligt werden kann, wenn im Gegenzug die Gasttaxengesetz eingeführt wird. Bei einer nicht gleichzeitigen Einführung des Gasttaxengesetzes müsste die Kürzung des Leistungsauftrags entsprechend verschoben werden; sollte das Gesetz wider Erwarten nicht eingeführt werden können, sollte der Leistungsauftrag auf dem alten Niveau belassen werden.

4.3 Entwurf für eine Leistungsvereinbarung mit dem Kanton (Minimalinhalte)

1. Einleitung

Im Rahmen des Strategie-Erarbeitungsprozesses von Baselland Tourismus wurden für die Tourismusorganisation eine Reihe von Prioritäten für die Periode 2013-2016 ermittelt. Die vorliegende Leistungsvereinbarung zwischen Baselland Tourismus und dem Kanton Baselland regelt die Ziele und Inhalte zwischen den zwei Parteien und zeigt auf, wie diese erreicht und am Ende der Finanzierungsperiode beurteilt werden.

2. Grundauftrag

Der Grundauftrag von Baselland Tourismus umfasst

- den Betrieb einer Geschäftsstelle als Anlaufstelle für Gäste und die Öffentlichkeit mit entsprechenden Informationsmitteln
- Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange
- die Markenpflege von ‚Baselland Tourismus‘ als ‚Insider-Marke‘ (keine aktive Promotion, aber durch starke Marktpräsenz hohe regionaler Wiedererkennungseffekt angestrebt)
- die Öffentlichkeitsarbeit mit regionalen, nationalen und – bei Anfragen – internationalen Partnern
- der Betrieb einer Verkaufsplattform für Hotelkapazitäten und weitere touristische Dienstleistungen

3. Projekte

Über den Grundauftrag hinaus, verfolgt BL-T die folgenden Projekte mit der entsprechenden Erfolgsmessung.

Projekt	Erfolgsmessung bis Ende 2016
Qualitätsinitiative Hotellerie und Gastronomie Baselland	• 90% der Übernachtungsbetriebe haben sich einer *-Klassifizierung angeschlossen (HotellerieSuisse, Gastro Suisse, Schweizerischer Tourismusverband)
Produktmanagement Langsamverkehr	• Vier bis sechs ‚Streckenprodukte‘ mit angebundenen Leistungsträgern für Wandern, Velofahren, weitere nicht-motorisierte Fortbewegungsmöglichkeiten entwickelt • Entsprechende Portal/ Portale entwickelt und zugänglich • Produktmarken in der Region und im benachbarten Ausland bekannt (Kontrolle durch Medien-Berichterstattung) • Umfrage bei Gästen durchgeführt, Stärken und Schwächen ermittelt und Entwicklungsmassnahmen abgeleitet

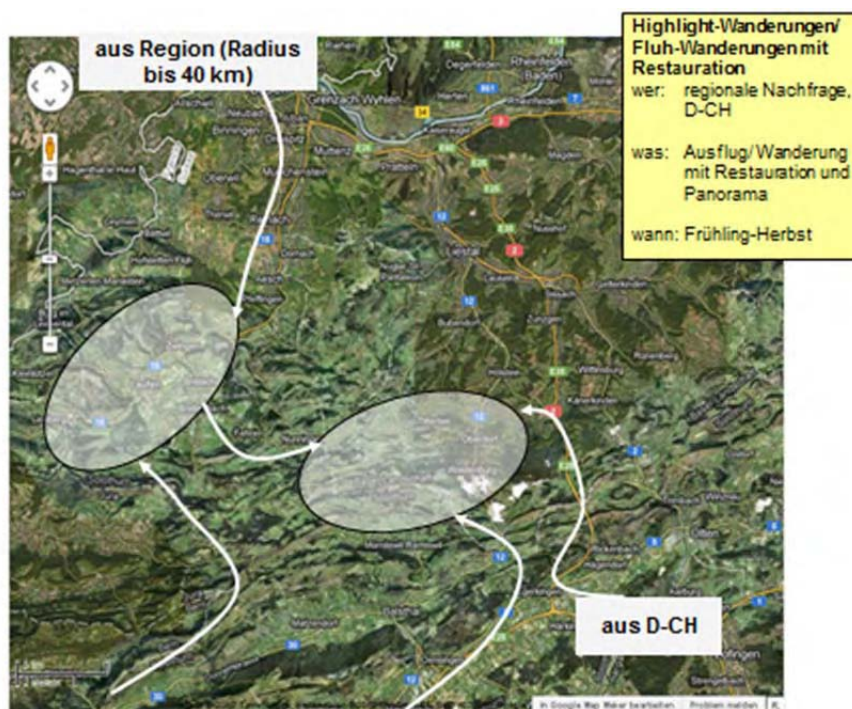
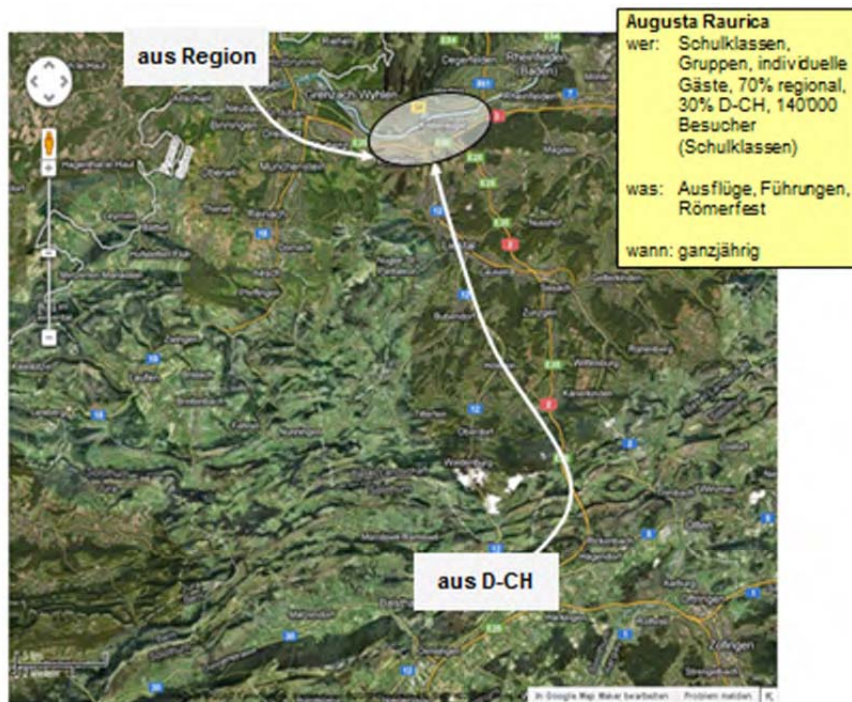
Produktmanagement Genuss	• Portal und Promotionsmaterial entwickelt und präsentiert • Produktmarke ‚Genuss Baselland‘ oder ähnlich lanciert und bekannt gemacht (Kontrolle durch Medien-Berichterstattung) • Umfrage bei Leistungsträgern (Hotels, Gastronomiebetriebe, Lieferanten Landwirtschaft und Gewerbe) sowie bei Gästen durchgeführt, Stärken und Schwächen ermittelt und Entwicklungsmassnahmen abgeleitet
Produktmanagement MICE	• Standard-Rahmenprogramme zusammen mit den Leistungsträgern entwickelt und bei den Hoteliers verfügbar • Umfrage bei Hoteliers und Attraktionen sowie bei den anfragenden Firmen durchgeführt, Stärken und Schwächen ermittelt und Entwicklungsmassnahmen abgeleitet

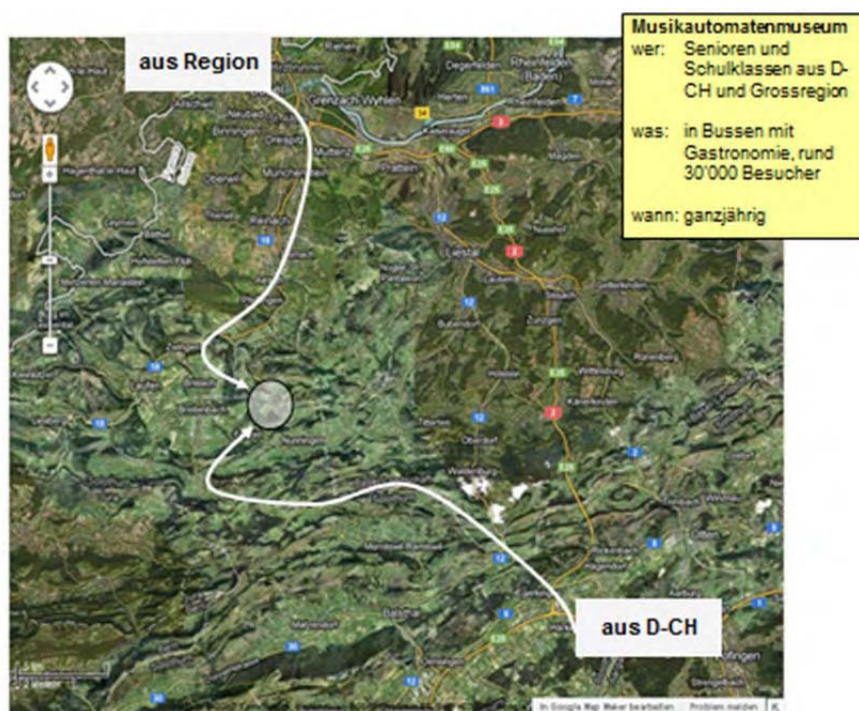
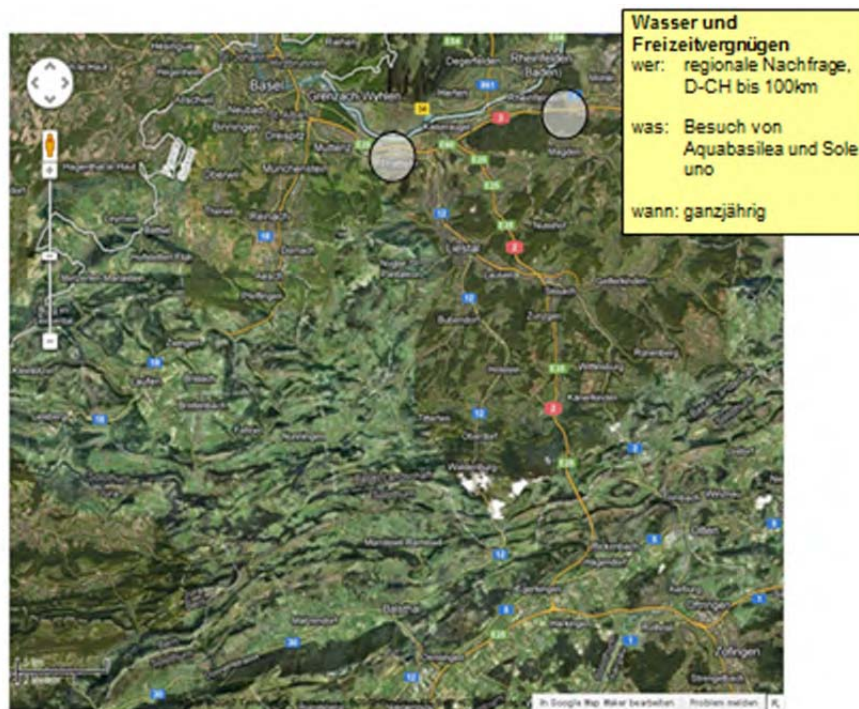
4. Zusammenfassung

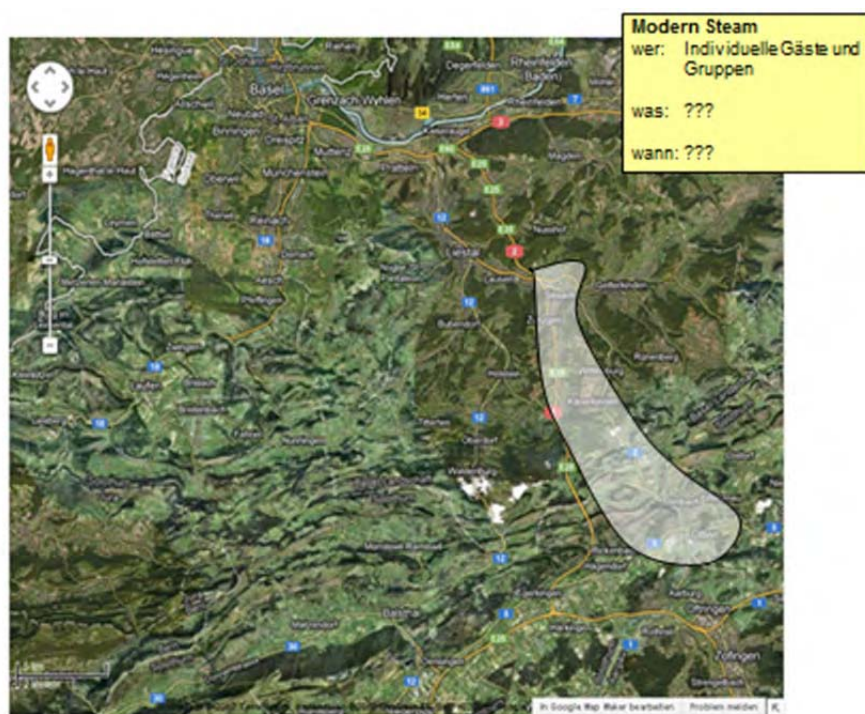
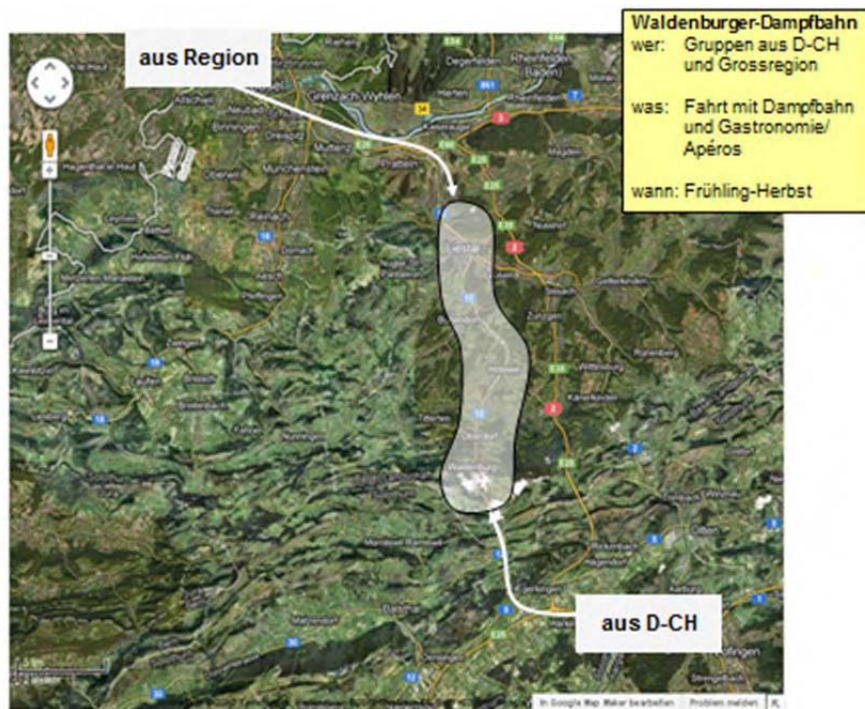
Der Kanton Baselland unterstützt Grundauftrag und Projekte für die Periode 2013-2016 nach dem folgenden Muster. Geringe Umschichtungen sind je nach Verlauf der Projekte im Zeitverlauf möglich.

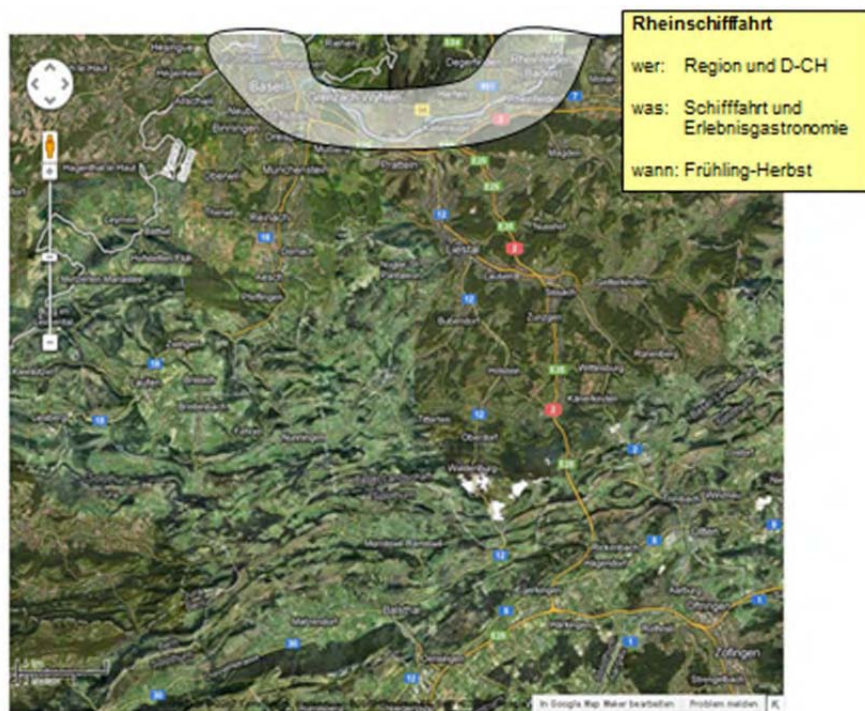
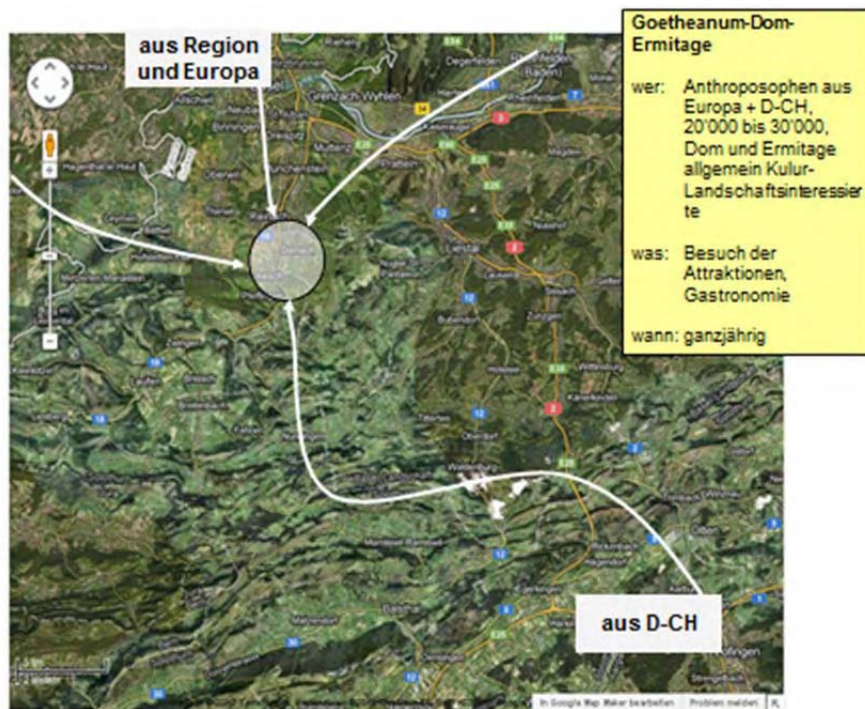
Jahr	2013	2014	2015	2016
Posten				
Grundauftrag (inkl. Verkaufsplattform und weitere Projekte)	250'000	250'000	250'000	250'000
PM Langsamverkehr	100'000	100'000	50'000	50'000
PM Genuss		50'000	100'000	100'000
PM MICE	100'000	50'000	50'000	50'000
Qualitätsinitiative	50'000	50'000	50'000	50'000
Total	500'000	500'000	500'000	500'000

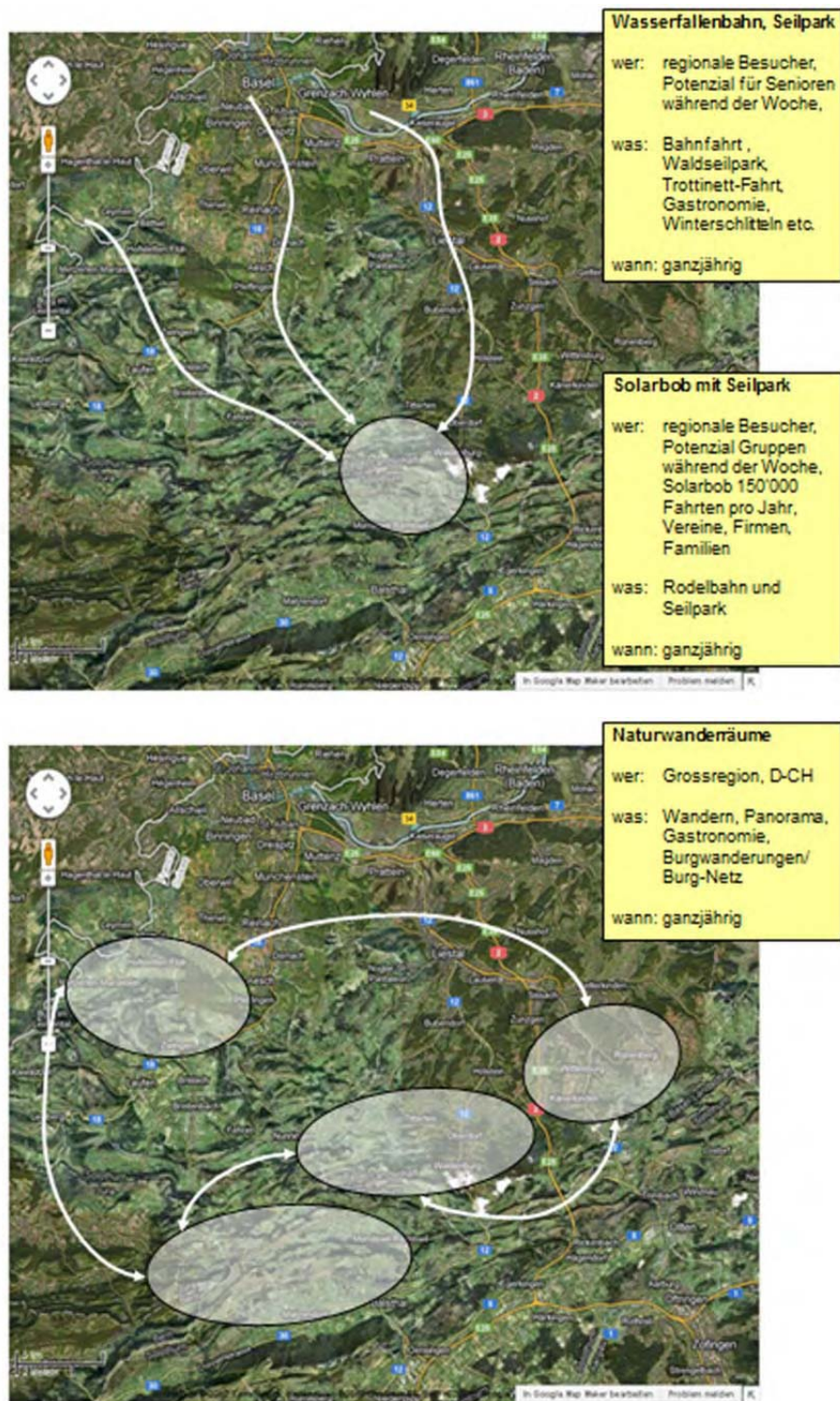
Anhang 1 – Darstellungen der SGF (nicht abschliessend bzw. detailliert)

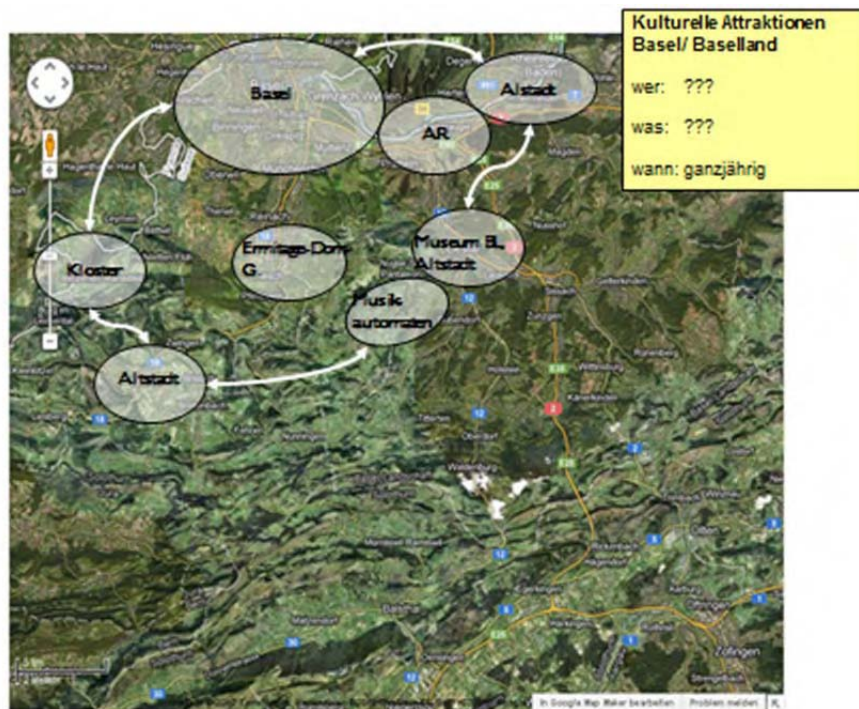


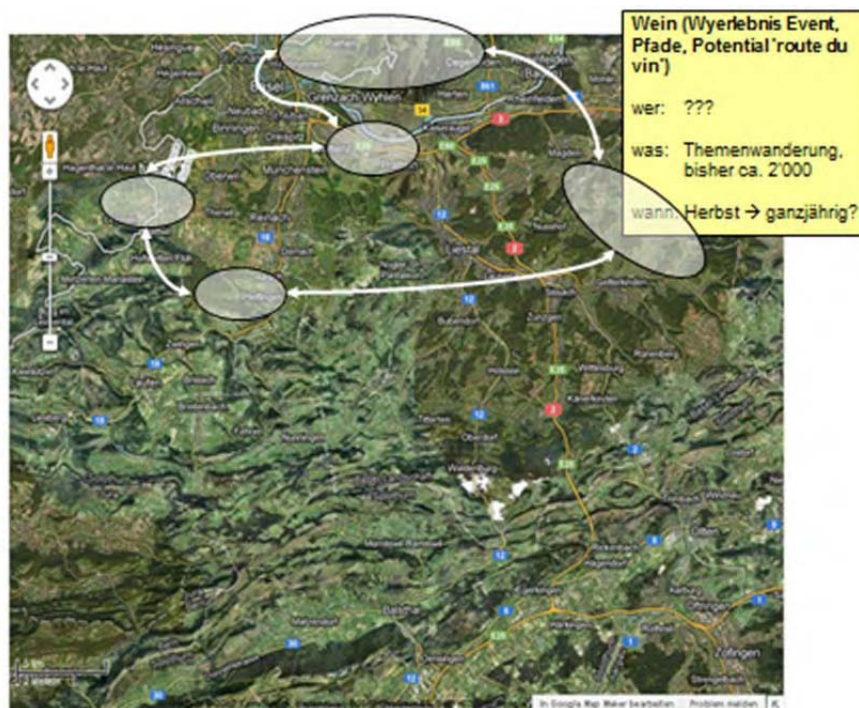
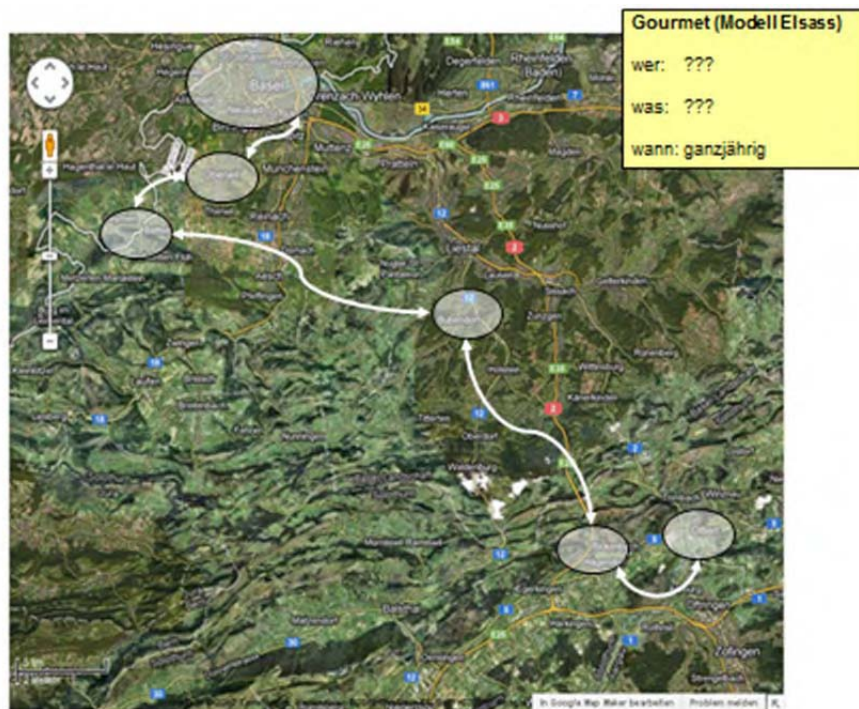


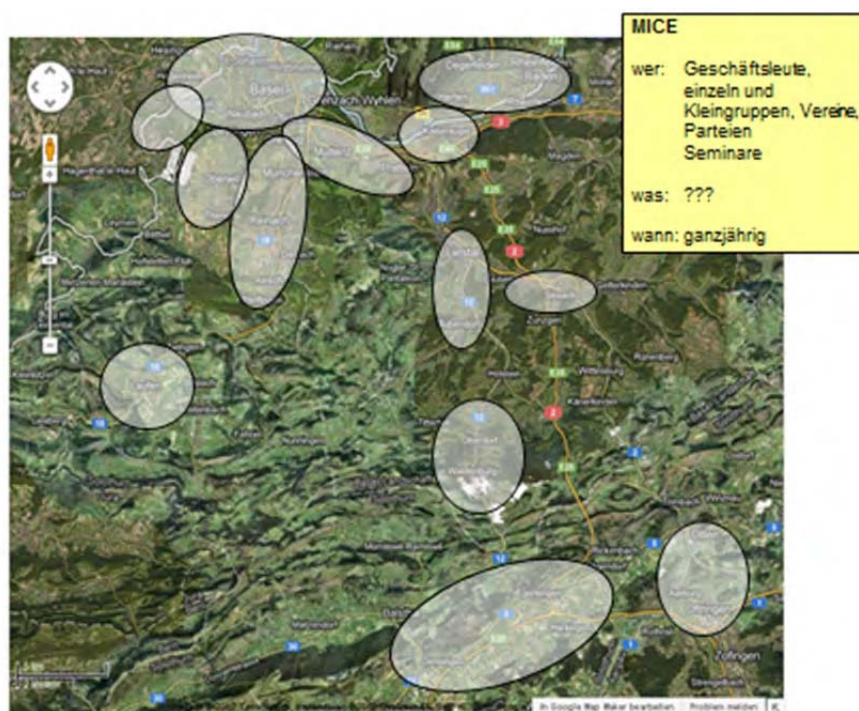
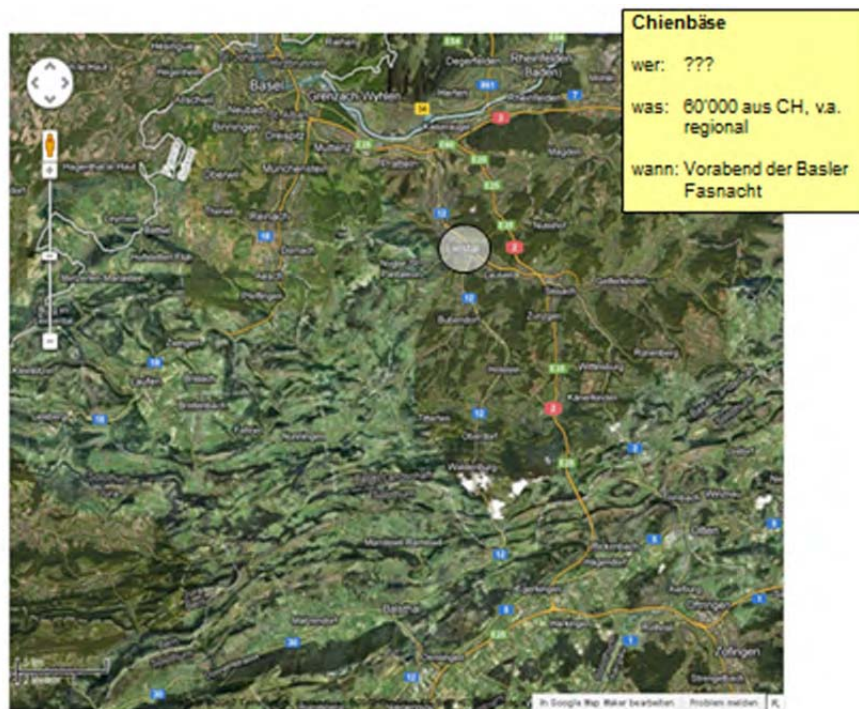


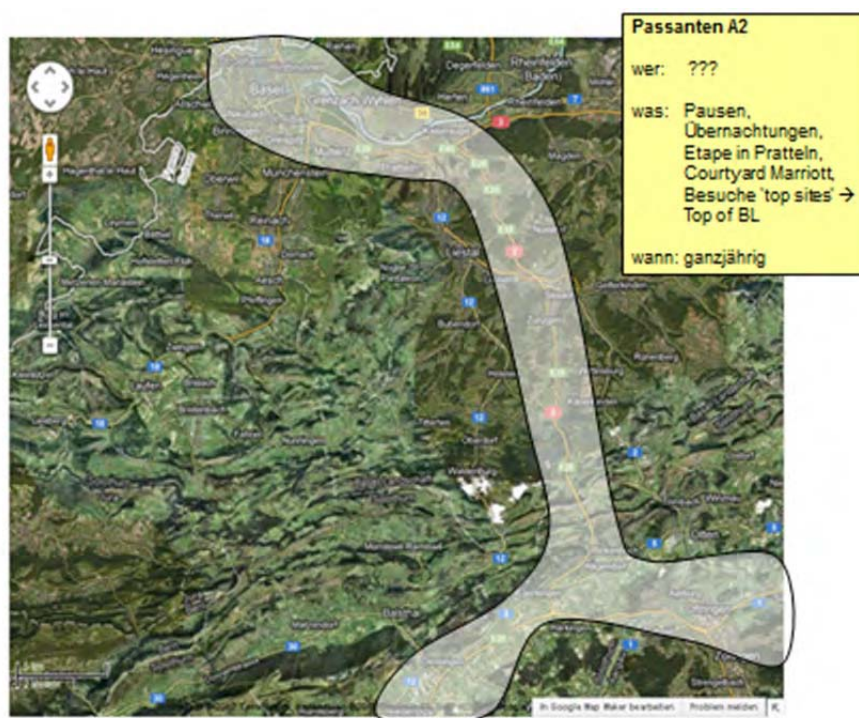
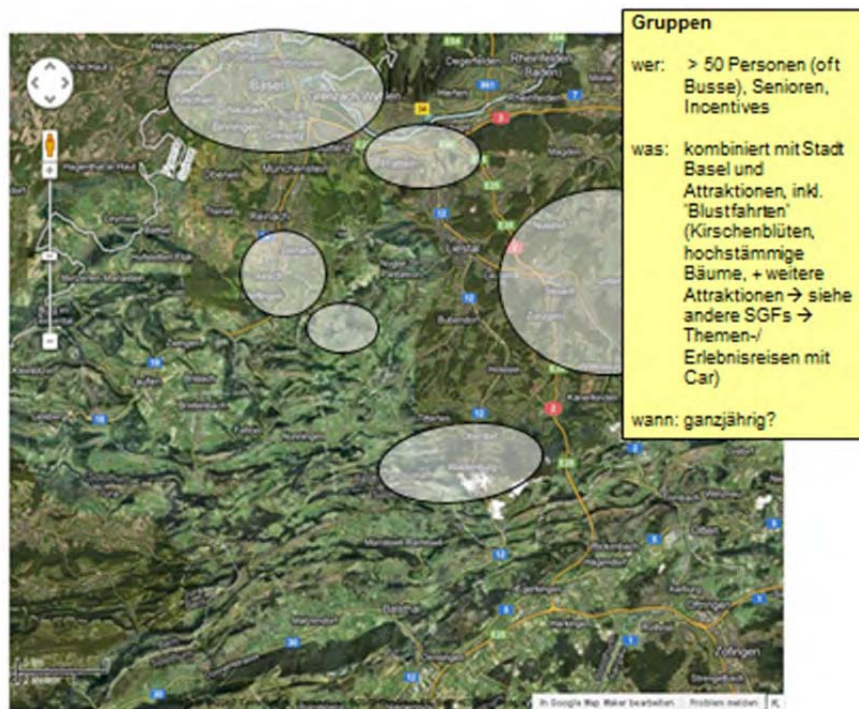


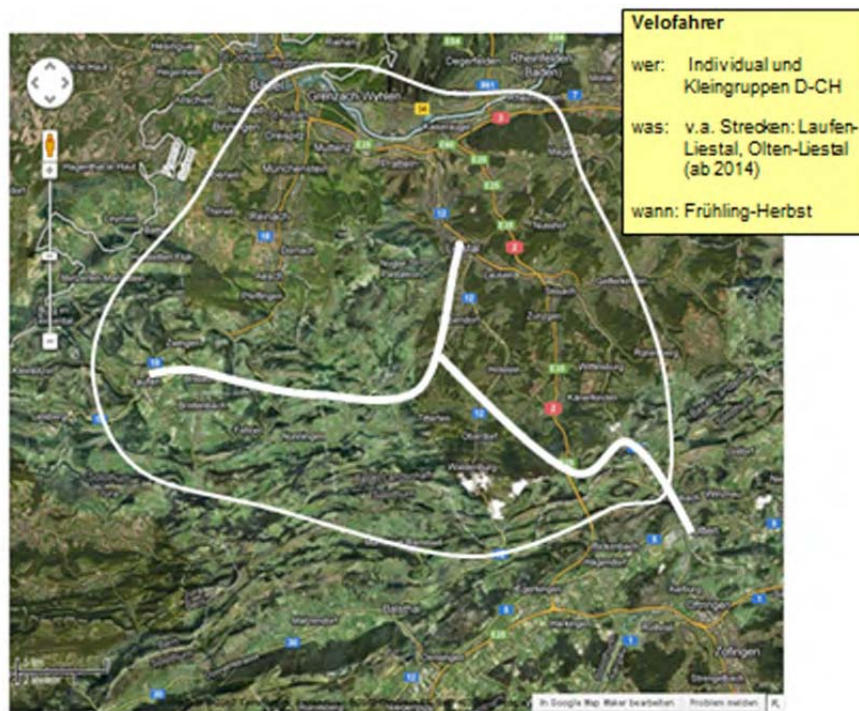






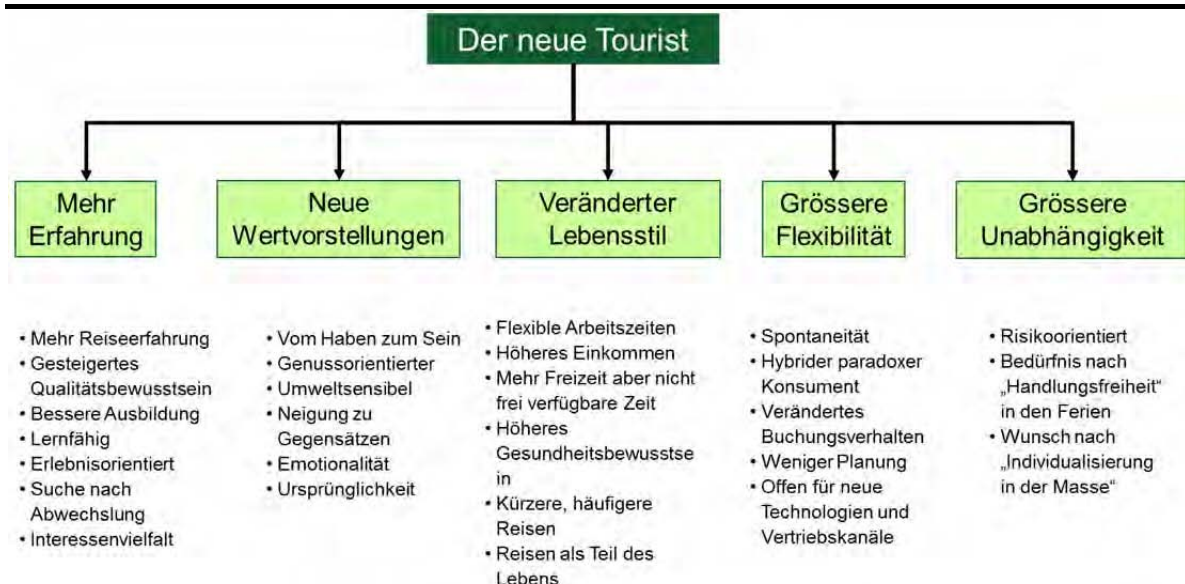






Anhang 2 – Trends im Tourismus

Abbildung 6: Der neue Tourist



Quelle: In Anlehnung an Bieger / Laesser, Travel Market Switzerland. 2001/ 2004/ 2007.

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 7: Trends und Gegentrends, relevant für touristische Angebote

Cocooning: Rückzug, Flucht vor Stress, Sicherheit im Zeitalter des Wandels, Ausklinken, geschlossene Resorts, Inseln

„Neu Tribalization“: Gesundheits-Clubs, Sitzcken, Wunsch nach Gemeinschaft

Fantasy-Abenteuer: dosierter Nervenkitzel durch Trendsportarten, Gesundheits-Vergnügungsparks, Indooraktivitäten, (Gesundheits-) Events

Atmosphäre: Architektur, Gestaltung

Komfort und Pampering: zwischen Class und Mass

Soft Individualität: individuelle Angebote, persönlicher Service, Marke, aber auch Gelegenheit im Familien/Freundesgruppen zusammen zu sein.

Zeitknappheit: Zeiteffiziente Angebote, Tele-Medizin, Internet-Berater, Wochenendregeneration

Neue Statussymbole: Trophy Homes, Boote,...

Enabling vs. Relieving: zwischen Enabling von „Freewheeling“ und Relieving durch Pauschalreisen

Push vs. Pull: zwischen Push (Ausbrechen) und Pull (Attraktion durch Sehenswürdigkeit) Motivation

Authentizität vs. originaler Kopie

Quelle: eigene Darstellung

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Forschungszentren:
Tourism and Transport
Regional Science
Public Management and Governance
Organization Studies

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen
Telefon +41(0)71 224 25 25
Telefax +41(0)71 224 25 36
<http://www.imp.unisg.ch>

Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt

Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Christian Laesser
Prof. Dr. Pietro Beritelli

St. Gallen, Oktober 2011

Neue Trends im Destinationsmanagement.

Die "Tourismusorganisation" muss sich an den Strategien und Aufgaben orientieren, die sich aus den Destinationsmanagement-Arbeitsprozessen ableiten. Diese wiederum sind Resultat der Entwicklung des Marktumfeldes und der Technologie.

Inhaltsverzeichnis

1. Structure follows Process follows Strategy - auch im Tourismus	4
2. Die Entwicklung der Tourismusorganisation in der Schweiz	5
2.1 Einleitung	5
2.2 Destinationsmanagement '95	6
2.3 Der Bruch um die Jahrtausendwende	6
2.4 Die vorläufige Antwort des Alpenraums auf die weltweiten Entwicklungen: Destinationsmanagement '05	8
3. Destinationsmanagement '15	11
3.1 Ausgangslage	11
3.2 Funktion und Prozess vor Territorium	12
3.2.1 Beschreibung	12
3.2.2 Konsequenz für die Stossrichtungen der zukünftigen Destinationsentwicklungen	14
3.2.3 Destinationsmanagement der Zukunft	16
3.3 Konklusionen	18
3.3.1 Konsequenzen für die bestehenden Tourismusorganisationen	18
3.3.2 Konsequenzen für die Finanzierung des Tourismusmarketing	20
4. Nächste Schritte	22
4.1 Die optimale Ausgangslage	22
4.2 Die Prinzipien für die Umsetzung	23
4.3 Ein schrittweises Vorgehen	26
4.3.1 Initiierung	26
4.3.2 Identifizierung	27
4.3.3 Vernetzung und Institutionalisierung	28
4.3.4 Routinen und Anpassung	30
5. Glossar	31
6. Quellenverzeichnis	34

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Funktionen von Tourismusorganisationen	5
Abbildung 2:	Logik in der Aufgabenteilung beim Destinationsmanagement '05	9
Abbildung 3:	Chronologie der Entwicklung	10
Abbildung 4:	Marketingfunnel im Tourismusmarketing	13
Abbildung 5:	Kundenprozess im Tourismusmarketing	13
Abbildung 6:	Netzwerklogik im Tourismusmarketing	14
Abbildung 7:	Von der territorialen zur Prozessperspektive	18
Abbildung 8:	Traditionelle und neue Geschäftslogik der DMO	20
Abbildung 9:	Variable Geometrie	24
Abbildung 10:	Die operative Darstellung des Marketingfunnels	26
Abbildung 11:	Vertikale und horizontale Analyse der Marketingfunnels	28
Abbildung 12:	Beispiel von Prozessmanagern in Prozessblöcken	29
Abbildung 13:	Sechs Grundmodelle	30

1. Structure follows Process follows Strategy - auch im Tourismus

Der im Titel dieses Kapitels erwähnte Leitsatz wird heute in praktisch allen Branchen nachgelebt. Grosse Konzerne organisieren sich nicht nur intern neu, sie entwickeln und verändern sich durch Zukäufe, Fusionen und Abspaltungen laufend. **Sie 'innovieren' nicht nur sondern 'transformieren' sich laufend.** Damit passen sie sich an neue Markt- und Umweltbedingungen an, gegeben durch sich verändernde Zulieferstrukturen oder Nachfragebedingungen. Sie vollziehen aber auch notwendige Anpassungen an Leistungsprozesse, die sich im Zuge der Einführung neuer Technologien verändern.

Auch im Tourismus haben sich die **Marktbedingungen und Leistungsprozesse** verändert und werden sich laufend verändern. Mit der weitreichenden **Diffusion des Internets in fast alle Lebensbereiche** - und dabei waren und sind touristische Anwendungen Vorreiter - wurden nicht nur die Vertriebsstrukturen und damit das Marketing revolutioniert. **E - Business und E - Geschäftsmodelle haben auch die internen Leistungsprozesse grundlegend verändert.** Ein hybrider, hyperdynamischer Konsument verlangt Dienstleistungen immer kurzfristiger und auf seine Bedürfnisse individuell zugeschnitten. Deshalb müssen Produkte und Destinationsräume ebenfalls immer individueller zugeschnitten werden.

In mittlerweile zwei wesentlichen **Reformschritten (Destinationsmanagement '95 und Destinationsmanagement '05)** hat die Tourismusbranche in den traditionellen Alpenländern versucht, den notwendigen Wandel in neuen Strukturen für das Destinationsmanagement - die so genannte "Tourismusorganisation" - nachzuvollziehen. Der Aufwand für diesen organisationalen Wandel war aufgrund der Dezentralität der beteiligten Institutionen und Akteure sowie der Politisierung der Prozesse auf allen Stufen zeitlich, personell und finanziell insbesondere durch den Beratungsaufwand, enorm. Heute sehen sich **Tourismusdestinationen mit einem fragmentierten Angebot konfrontiert, welches in Gemeinde- und Regionalstrukturen eingebettet ist und wo mit überbetrieblichen Infrastrukturen touristische Erlebnisse unter anderem im öffentlichen Raum inszeniert und erzeugt werden.** Diese Organisationen vertreten das Modell der sogenannten Community Type of Destinations, welches im Gegensatz zu den Company Type of Destinations steht. Aufgrund des sich beschleunigenden Wandels drängt sich heute die Frage auf, ob nicht ein grundsätzlich neues Bild der Tourismusorganisation notwendig ist. Bisher erfolgten strukturelle Anpassungen vor allem aus einer **räumlichen Perspektive** und bezüglich der **Grösse von Tourismusorganisationen.** Gerade dies bewirkte grosse Rückwirkungen auf die Gemeinde- und Regionalpolitik der entsprechenden Destinationen. Nach gut 15 Jahren sind die entsprechenden Wandlungsprozesse weiterhin mit hohen Transaktionskosten und einem erheblichen Risiko für Misserfolg gefährdet. **Sollten daher nicht statt räumliche Strukturen die Arbeitsprozesse im Marketing in den Vordergrund gestellt werden?**

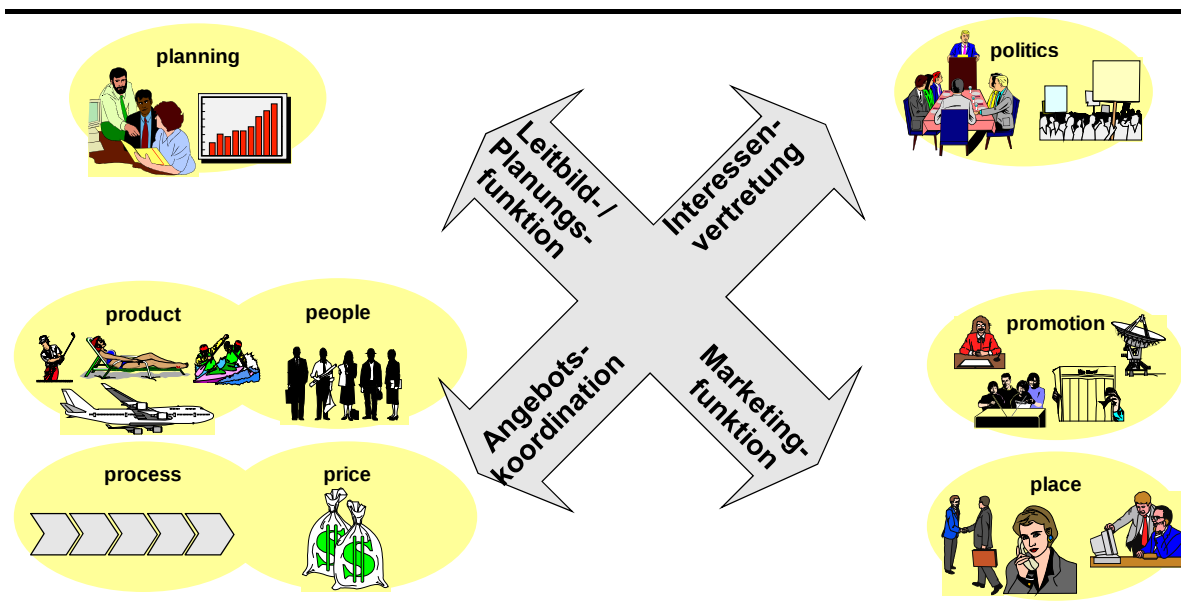
Dieses Papier hat zum Ziel, die **Entwicklung des organisationalen Wandels im Bereich der Tourismusorganisation der Schweiz aufzuzeigen und Spuren für einen neuen, dynamischen und prozessorientierten Ansatz zu legen.**

2. Die Entwicklung der Tourismusorganisation in der Schweiz

2.1 Einleitung

Im Tourismus konsumieren Kunden immer Erlebnisleistungen, welche aus verschiedenen Leistungselementen bestehen, die auf ein geographisches Gebiet ausserhalb des normalen Wohn- und Arbeitsumfeldes ausgerichtet sind (Bieger, 2010). Da diese **Leistungsbündel** vom Kunden als ein **Produkt** wahrgenommen werden, braucht es für die **Koordination** dieser "virtuellen Dienstleistungsunternehmen" eine **minimale Koordinationsstruktur**. Die Leistungsbündel müssen übergreifend geplant (**Planungsfunktion**), vermarktet (**Marketingfunktion**) und mit ergänzenden, von den einzelnen Leistungspartnern nicht rentabel zu betreibenden Servicefunktionen (z.B. Auskunftsdienste) veredelt werden (**Koordinations- oder auch Leistungsfunktion**). Dazu braucht es, weil Tourismus in einer Region immer externe Effekte verursacht und auf Ressourcen und Bewilligungen angewiesen ist, ein mehr oder weniger ausgeprägtes Lobbying (**Lobbyingfunktion**).

Abbildung 1: Funktionen von Tourismusorganisationen



Quelle: In Anlehnung an Bieger (2008)

Diese **vier Funktionen von Tourismusorganisationen** (Bieger, 2008) werden je nach Struktur der touristischen Branche und insbesondere in Abhängigkeit von der Fragmentierung der Leistungsketten und der Grösse der beteiligten Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen. In Destinationen, in denen eine Unternehmung dominiert (**Company Type of Destination**), erfüllt diese Unternehmung meist auch, in Verbindung mit der politischen Gemeinde, alle diese Funktionen. In dezentralen, durch KMU geprägten Strukturen (**Community Type of Destination**) wie vor allem auch in den traditionellen Tourismusländern wurden schon früh Strukturen in Form von unabhängigen, häufig als **Public - Private Partnerships ausgestaltete Organisationen wie Verkehrsvereine** geschaffen. Diese Organisationen entstanden auf lokaler Ebene (der erste Verkehrsverein der Schweiz 1864 in St. Moritz) und regionaler Ebene, aber auch als nationale Organisationen wie die Schweizerische Verkehrszentrale 1917. Im Wesentlichen befassten sich

diese Organisationen im Marketing mit Informationsaufgaben, Produktentwicklung und imageorientierten Marketinginstrumenten wie Werbung und Markenmanagement mithilfe von Printmedien; dies kombiniert mit Verkaufsförderung (Messen, Aktionen und Veranstaltungen) zur Unterstützung der Distribution der einzelnen Leistungspartner.

2.2 Destinationsmanagement '95

Um das Jahr 1995 befasste sich eine Arbeitsgruppe von Vertretern des damaligen Verbandes Schweizer Tourismusdirektoren unter der Leitung von Prof. Dr. Thomas Bieger und Prof. Dr. Hansruedi Müller mit der Frage optimaler Destinationsstrukturen. Als wesentliches Resultat der neuen Konzeption wurde eine **notwendige Minimalgrösse für eine Destination mit einem Logiernächte-Aufkommen von rund 1 Mio. und freie Marketingmittel von über 1 Mio CHF definiert**. Es wurden verschiedene Typen von Destinationen nach ihrer Reichweite und ihren Entwicklungsoptionen abgeleitet. Hintergrund war damals die Notwendigkeit, **in einem globalisierenden Tourismusmarkt ausreichend starke Marken positionieren zu können** und für die Marktbearbeitung - insbesondere das Key Account Management - ausreichende Ressourcen zu verfügen (Bieger, 1998; Bieger & Laesser, 1998). Es ging damals, im Vor-Internet Zeitalter, daher um eine **kritische Wirkungsmasse** und nicht um eine **grundsätzliche Reform der Arbeitsprozesse**. Es wurden **lediglich Optimierungen in der Aufgabenteilung** zwischen lokalen Tourismusorganisationen, Destinationen (die meist mehrere lokale Tourismusorganisationen umfassen), regionalen Tourismusorganisationen (wie Graubünden Ferien oder Wallis Tourismus) und der nationalen Tourismusorganisation (Schweiz Tourismus) postuliert. So mussten das Markenmanagement und darauf aufbauend die wesentlichen Marketinginstrumente auf Destinationsebene konzentriert werden, weil **Destinationen die eigentlichen touristischen Produkte darstellen**. Regionale Tourismusorganisationen sollten vor allem **Service Funktionen** für die Destinationen und **subsidiär die Destinationsmanagement-Funktionen für Gebiete ausserhalb des Einflussbereichs bestehender starker Destinationen** mit entsprechenden Tourismusorganisationen übernehmen (Bieger & Laesser, 1998).

2.3 Der Bruch um die Jahrtausendwende

Aufgrund der **fortschreitenden Globalisierung** hat sich seit Mitte der 90er Jahre die **weltweite Konsolidierung** in der Tourismusindustrie **beschleunigt**. Diese Konsolidierung ist gekennzeichnet durch eine Reihe von Entwicklungen.

(1) Globalisierung ist im Tourismus zunächst einmal gleichbedeutend mit dem **Aufkommen neuer Destinationen**, welche wiederum nicht möglich wären ohne deren immer **besser werdenden Erreichbarkeit**. Damit verbunden treten vermehrt grosse **internationale/ internationalisierte Konzerne und entsprechende Destinationsformen** in Erscheinung, beispielsweise integrierte amerikanische Skiresorts, Themenparks mit Beherbergungsmöglichkeiten, Kreuzfahrtsschiffe. Diese neuen Destinationsformen versuchen auf globaler Stufe die bestehende Nachfrage zu bedienen und neue Nachfrage zu generieren.

(2) Des weiteren ist eine zunehmende **Ausdifferenzierung der Leistungen** zu beobachten, i.e. **'Mass'** vs. **'Class'**. Für die **'Mass'**, also die global zunehmende Massen-

Nachfrage, ist hierbei eine weitgehende **Standardisierung und Kommerzialisierung vieler Leistungen** erkennbar, das heisst eine Massenproduktion der Leistungen, welche zusehends wie ein Gut des täglichen Bedarfs (commodity) gekauft werden). Die 'Class' wird zunehmend zur '**Global Class**', was wiederum die **Möglichkeiten und Zahl von Nischen mit differenzierten und hochpreisigen Produkten** erhöht.

(3) Auf Ebene der **Marktstrukturen sowie der Kommunikations- und Vertriebs- und Verkaufskanäle** ist aufgrund der **Penetration des Internets** und den damit verbundenen Funktionalitäten ein zunehmender **Wettbewerb um und zwischen 'Verkaufsflächen', i.e. shelf spaces** feststellbar. Hierbei behaupten sich wirksame und effiziente Verkaufsplattformen; beispielsweise Reiseplattformen (Travel Consolidators) wie expedia.com, travel.ch, oder hotel.com). Zwei wesentliche **damit verbundene Entwicklungen** sind diesbezüglich hervorzuheben.

- **Multi-Channelling** (d.h. Promotion und Verteilung von Information sowie Schaffung von Buchungsmöglichkeiten parallel über verschiedene Kanäle an verschiedenen Verkaufsflächen (shelf spaces);
- **Aufkommen digitaler sozialer Netzwerke** (bspw. Facebook). Die Kommunikation findet **nicht mehr nur im Bereich B-2-B** (zwischen Unternehmen) **oder B-2-C** (zwischen Unternehmen und Kunden) sondern **über die durch das Internet befähigten Plattformen für soziale Netzwerke und Internet-Empfehlungsdienste (engl. recommender systems)** wie Trip Advisor zunehmend auch im Bereich **C-2-C** (zwischen Kunden und Kunden) statt.

(4) Parallel zum **Multi-Channelling** auf der **Anbieterseite** findet sich das **Channel-Swapping** auf der **Kundenseite**, d.h. auch der Kunde nutzt, wie verschiedene Studien zeigen (bspw. Bieger & Laesser, 2002), Kommunikations- und Kaufkanäle situativ und mitunter sprunghaft. Destinationen werden in Folge **nicht nur real, sondern auch virtuell besser erreichbar**. Der Zugang wird allerdings, ebenfalls real wie virtuell, immer heterogener, vielschichtiger. Darüber hinaus verschärft sich der Wettbewerb in der Kommunikation und im Vertrieb auch über **mobile Applikationen, welche zu einem neuen Entscheidungs- und Buchungsprozess von Leistungen während der Reiseplanung aber auch vor Ort führen**. Durch die oben erwähnten neuen Distributionswege und den neuen Destinationsformen wird der klassische Verkauf über mehrstufige Distributionswege (im kompliziertesten Fall vom Hotelier über die Destination zum Incoming-Tour Operator zu einem Outgoing-Touropoperator oder Key Account und dann schlussendlich über Reisebüro zum Endkunden) zunehmend umgangen.

Der oben beschriebene **Wettbewerb der Kommunikations- und Marketingplattformen** auf der **Anbieterseite** und das Phänomen des **Channel Swapping** auf der **Kundenseite** sind Veränderungen, welche durch die fortschreitende technologische Entwicklung getrieben sind. Diese Veränderungen verstärkten die **Bedürfnisse der Kunden** weiter in Richtung **Kurzfristigkeit, Multioptionalität und Individualität**.

Dies führt unter anderem dazu, dass

- für Kunden im Bereich **kommerzialisierter touristischer Produkte**, zu denen auch den für die Schweiz wichtigen Bereich Ski- und Wandertourismus gehört, vor allem **Preis-Leistungen** sowie **Communities** (Konsumentengemeinschaften) kaufentscheidend werden;
- neue Buchungskanäle, beispielsweise Direktbuchung, bequeme All-inclusive Buchungen durch einen Mausklick sowie Buchungen bei **nicht traditionellen Intermediären** an Gewicht gewinnen;

- **höhere Marketing-Investitionen notwendig werden.** Dies wird vor allem durch die Mengenausweitung des konkurrierenden Angebotes, dem aggressiveren Auftritt der Wettbewerber und durch die Informationsflut im Internet ausgelöst.

Mit dem Aufkommen dieser Entwicklungen ziehen sich allerdings viele Destinationsmanagement-Organisationen auf einfacher steuerbare und eher **weiche Marketinginstrumente** wie Reputationsmanagement oder Markenmanagement in Anlehnung an die Kernaussagen des Destinationsmanagements '95 zurück. Dort stehen weiter traditionelle Instrumente wie Imagewerbung, Public Relation, Messeteilnahmen, Event-Management etc. in den Vordergrund. Für einen wirksamen Einstieg ins Internet-Zeitalter des E - Business und des Community Marketing fehlen ihnen oft das notwendige Wissen und die finanziellen Ressourcen. Die **Anpassungen** erfolgen, wie das nächste Kapitel zeigt, vor allem im **Rahmen der bestehenden Strukturen und Prozesse**.

2.4 Die vorläufige Antwort des Alpenraums auf die weltweiten Entwicklungen: Destinationsmanagement '05

Im Alpenraum haben sich in Folge zuvor diskutierter Entwicklungen nur einzelne grosse Destinationen in Richtung direkter Vermarktung integrierter Angebote und damit in Richtung eines neuen Destinationsmarketings entwickelt. **Der Grossteil der Tourismusorganisationen hat sich jedoch auch in dieser Phase der Konsolidierung bezüglich ihrer Arbeitsweise und Strukturierung nicht oder kaum verändert.**

Dennoch wurde etwa ab dem Jahr 2005 in verschiedenen Kantonen (beispielsweise in Graubünden oder im Wallis) die **Frage nach den optimalen Destinationsstrukturen neu gestellt**. Hierbei hat sich folgendes herauskristallisiert:

- (1) Die **Destinationskonzepte '05** fordern **grössere Destinationsräume** mit entsprechenden **Organisationen**, die in der Lage sind, **Budgets von mindestens 7 Mio. CHF** zu generieren (Bieger, Laesser, & Weinert, 2006). Diese neue Grössenlogik ist vor allem getrieben durch die mit dem Multi-Channelling entstehenden Aufgabenerweiterungen und -vertiefungen.
- (2) Es wird eine **Trennung** zwischen **territorialen** und **Verkaufsaufgaben** postuliert.
 - **Territorial und folglich flächendeckend in den Regionen muss die Gestaltung der touristischen Rahmenbedingungen** (Lobbying-Funktion) oder auch das Zugänglichmachen zu Verkaufskanälen im Internet erfolgen. Für Kunden werden hierbei auch Plattformen geschaffen, über welche sie generellen Zugang zum Angebot haben.
 - **Kommerzielle Produktentwicklung**, Verkauf, aber auch Markenentwicklung und -pflege kann an Destinationsorganisationen mit den erwähnten kritischen Grössen oder auch an nicht raumgebundene Plattformen wie beispielsweise Themengruppen übergeben werden (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2009; Bieger et al., 2006).

Die weiterführende Logik dieser Aufgabenteilung und deren Konsequenzen ist in Abbildung 2 dargestellt.

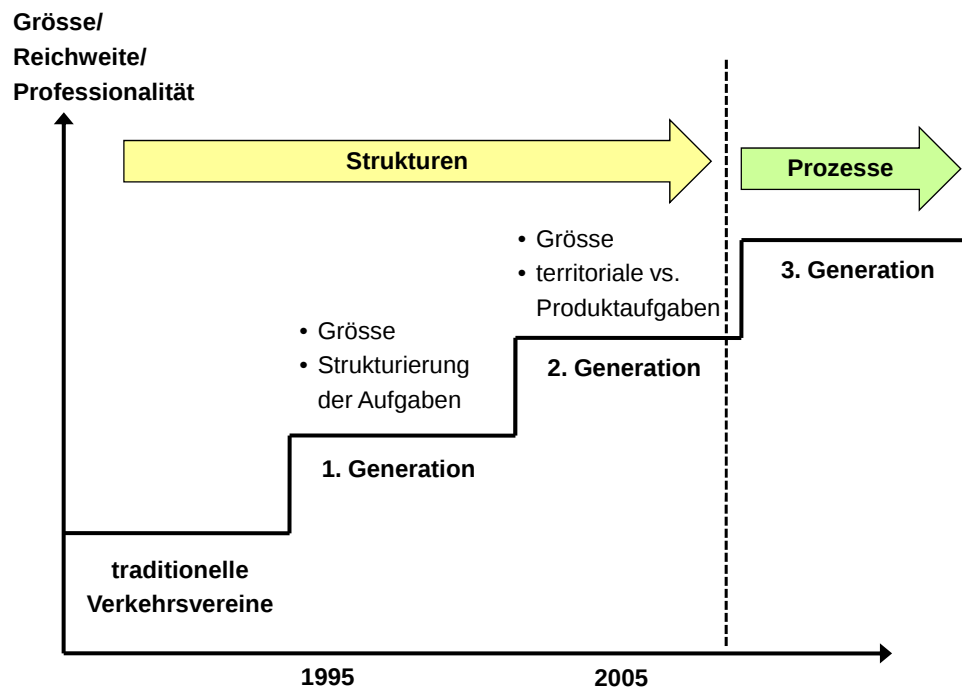
Abbildung 2: Logik in der Aufgabenteilung beim Destinationsmanagement '05

Leistungsdimension	Territoriale Aufgaben	Produktaufgaben
Hauptaufgabe	CREATE ATTENTION AND ACCESS! Kunden-PULL Informationsverteilung und Buchungsmöglichkeiten sicherstellen Marktzugang für alle Partner (Information für Kunden, Buchungskanäle, Distribution etc.); Strukturen für die Ermöglichung der Produktion marktfähiger touristischer Angebote; Promotion des Raums	HARD SELLING Kunden-PUSH Produktgestaltung und -verkauf sicherstellen Bündelung von Einzelangeboten in marktfähige und positionierbare Produkte; Promotion der Produkte; In-Wert-Setzung von potentiellen Attraktionen
Begünstigte	Alle Leistungsträger in der Destination; auf Basis mehrheitlich erfüllbarer Kriterien Kunden (Information)	Ausgewählte und geeignete Leistungsträger; Ausschlussprinzip
Aufgabenträger	Territorial abgegrenzte, Public Private Partnerships Marketingorganisation; gegebenenfalls Exklusivitätsprinzip (basierend auf Eigentumsrechten an räumlichen Marken)	Öffentliche, Public Private Partnership, oder private Marketingorganisation (z.B. Hotelketten)
Marketing Initiativen	Regionaler Ansatz (alle Kundengruppen)	Sektoraler/ subsektoraler Ansatz (Segmente)
Dauer von Programmen	Langfristig	Beschränkt; abhängig vom Charakter des konkreten Projektes; basierend auf Marketing- oder Businessplan
Marktorganisation (Grundsatz)	Hierarchie (Vertretungsanspruch)	Markt
Finanzierung	Leistungsaufträge bzw. -vereinbarungen	Businessplan-spezifische Finanzierung

Der Wandel vom Destinationsmanagement '95 zu '05 ist in den meisten Schweizer Regionen noch in vollem Gange. Es hat sich mittlerweile gezeigt, dass die Erzielung einer minimalen Budgetgrösse seit Mitte der 90-er viele Tourismusorganisationen dazu geführt hat, marktorientierte Aufgaben verstärkt wahrzunehmen. Die in der obigen Darstellung postulierte Neuausrichtung auf Produktaufgaben und die gleichzeitige Emanzipation von den reinen Territoriaufgaben hat jedoch nur teilweise Erfolg gehabt.

Wie in der untenstehenden Abbildung skizziert, haben sich die bisherigen Entwicklungen der Tourismusorganisationen auf die Strukturen konzentriert, indem vorwiegend eine kritische Grösse angestrebt wird, um die notwendigen Territorial- und Produktaufgaben wahrzunehmen. Die zukünftigen Herausforderungen sind marktgetrieben und fordern von den Tourismusorganisationen eine verstärkte Ausrichtung auf Produktions- und Vermarktungsprozesse. Mehrwerte werden dann geschaffen, wenn Tourismusorganisationen diese Prozesse beeinflussen und aktiv gestalten.

Abbildung 3: Chronologie der Entwicklung



Quelle: Eigene Abbildung

3. Destinationsmanagement '15

3.1 Ausgangslage

Die bisher angestrebte Aufgabenteilung und Reichweite der Tourismusorganisationen ist nur an wenigen Orten und nur teilweise umgesetzt (bspw. Graubünden, Vorarlberg). Die Gründe hierzu sind vielfältig und können im wesentlichen wie folgt zusammengefasst werden:

- Die bereits früher diskutierte **Individualisierung** und damit **Verschiedenartigkeit der Kundenwünsche** steht zunehmend im Gegensatz zum **territorialen Verständnis der Destination**. Hier zeigt sich letztlich, dass die Destination ein **kundengetriebenes Konstrukt** ist, welches bislang seitens der Anbieter als 'Krücke' für territoriale Abgrenzungen genutzt wurde. Dieses Vorgehen funktioniert aber nur so lange, wie Kunden **ähnliche Bedürfnisse** haben und sich letztlich **auf Basis ähnlicher Bedürfnisse in einem gegebenen Raum aufhalten** (Kongruenz zwischen Raumnutzung für Bedürfnisbefriedigung und Destinationsabgrenzung). Dies ist aber zunehmend nicht mehr der Fall; und damit werden die bislang angebotsdefinierten Destinationsabgrenzungen überflüssig.
- In vielen Märkten der Alpenländer sind nicht Tour Operator oder Reisebüros die Abnehmer der Produkte, sondern oft entweder der Kunde selbst oder eine Vielzahl **neuer, 'branchenfremder' Intermediäre**. Dies hängt im wesentlichen damit zusammen, dass durch das Internet letztlich **jeder, welcher im 'Besitz' von Kunden ist, diesen auch touristische Leistungen anbieten kann** (mit dem Ziel, den **Share of Wallet** seiner Kunden zu maximieren). Naheliegende Beispiele sind etwa Grossverteiler wie Tchibo, Aldi aber auch im Tourismus etablierte Konzerne wie die Migros; in Zukunft wird die Liste möglicher neuer Intermediäre noch länger werden. Dies hat zur Folge, dass die **Bedeutung 'klassischer' DMOs automatisch relativiert wird**. Während ein **geschützter, institutioneller Vertretungsanspruch** - wie in Destinationsmanagement '05 empfohlen - auf der **territorialen Ebene** durchaus auch in Zukunft Bestand haben kann (öffentliche Infrastruktur, Infostellen, etc.), ist er auf der **Ebene Produkte nicht mehr haltbar**.

Es ist deshalb davon auszugehen, dass für die Tourismusorganisationen die Ordonanz 2005 auch noch nicht die Endlösung darstellen wird. **Treiber der nächsten Stufe der Entwicklung** werden sein:

- Der **weiter verstärkte Wettbewerb der Plattformen**: Neben Tourismusorganisationen, Reisebüros, Fluggesellschaften, Tour Operators und einzelnen Leistungsanbieter werden auch immer mehr Unternehmen aus anderen Branchen wie bspw. Medien touristische Leistungen anbieten und so die Funktionen von Distributionskanälen und auch von Tourismusorganisationen übernehmen. Erfolgsfaktoren von Plattformen könnten hierbei sein: (1) Kundenbesitz bzw. -zugang, Besitz oder gesetzlich gewährter Zugang zu Angeboten oder knappen angebotsähnlichen Ressourcen (bspw. Seeanstoss), (3) Convenience (Kundenfreundlichkeit/ Bequemlichkeit) der Interaktionen und Transaktionen.
- Der **Kostendruck**: Die kritischen Budgetgrößen werden in Zukunft nicht nur wegen gestiegener Marketingkosten, sondern auch aufgrund höherer Anforderungen an das Management und die Kosten qualifizierter Arbeitskräfte sowie der notwendigen kritischen Größen für die Vermarktung steigen.
- **Ausdifferenzierung der Kundenbedürfnisse und kurzfristigeres, opportunistisches und situatives Buchungsverhalten**: Dies bedingt eine noch stärkere Integration von Produktentwicklung, Marketing und Leistungserbringung zur Sicherstellung der notwendigen Reaktionsgeschwindigkeit in der Distribution und in der Preisfestsetzung. Produkte müssen rasch an veränderte Nachfrage angepasst werden können und Auslastungslücken durch den Einsatz von Marketinginstru-

mente geschlossen werden können. Dabei wird der aktive Verkauf durch die Leistungserbringer selbst wichtiger denn je.

- **Neue Technologien** wie der Trend zu Handhelds (mit der Hand tragbare Computer, Mobiltelefone der neuen Generation) und das darauf aufbauende Reiseverhalten mit Segmentierung der Reiseentscheide in Teilentscheide, beispielsweise Hotelentscheide an einem Tag, laufende Buchungen von Aktivitäten situativ während der Reise (Hyde & Laesser, 2009) erfordert die laufende **Weiterentwicklung der integrierten Produktentwicklungs-/ Vermarktungs- und Kundenbeziehungsprozesse** mit weiterhin hohen Investitionen in die Technologie.

Aufgrund dieser Entwicklungen wird ein Marketingansatz notwendig, welcher

- sich **konsequent** auf einzelne **Zielmärkte** und ihre **Bedürfnisse** sowie **Entscheidungsverhalten** ausrichtet;
- über **hochprofessionelle Kundenkontaktzentren** (Informations- und Buchungsstellen) verfügt, welche einen Mehrkanal-Zugriff auf Angebote ermöglichen;
- über einen direkten **Durchgriff** Zugang zu Spezialangeboten, Produkte-Packages und All-Inclusive Angebote ermöglicht und
- einen direkten **Zugang zu Key-Accounts** (wichtige und vor allem Kunden mit hohem Nachfragevolumen) und professionellen Buchungskanälen hat.

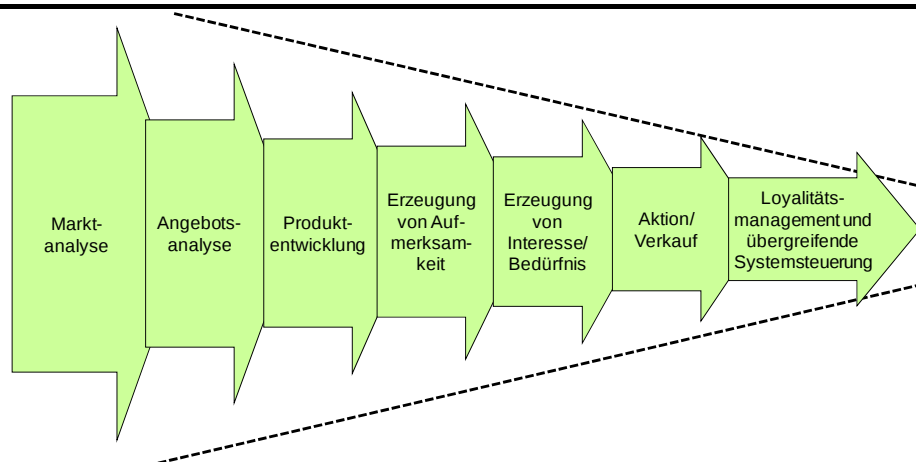
3.2 Funktion und Prozess vor Territorium

3.2.1 Beschreibung

In Folge der obigen Ausgangslage und aufbauend auf dem Konzept '05 postulieren wir eine **vermehrte Priorisierung der Produktebene**. Damit einher geht eine **weitere Loslösung vom Territorialprinzip des Destinationsmanagements** und damit die Abkehr vom **strukturell geprägten Ansatz** hin zu einem **vermehrt prozessorientierten Ansatz**.

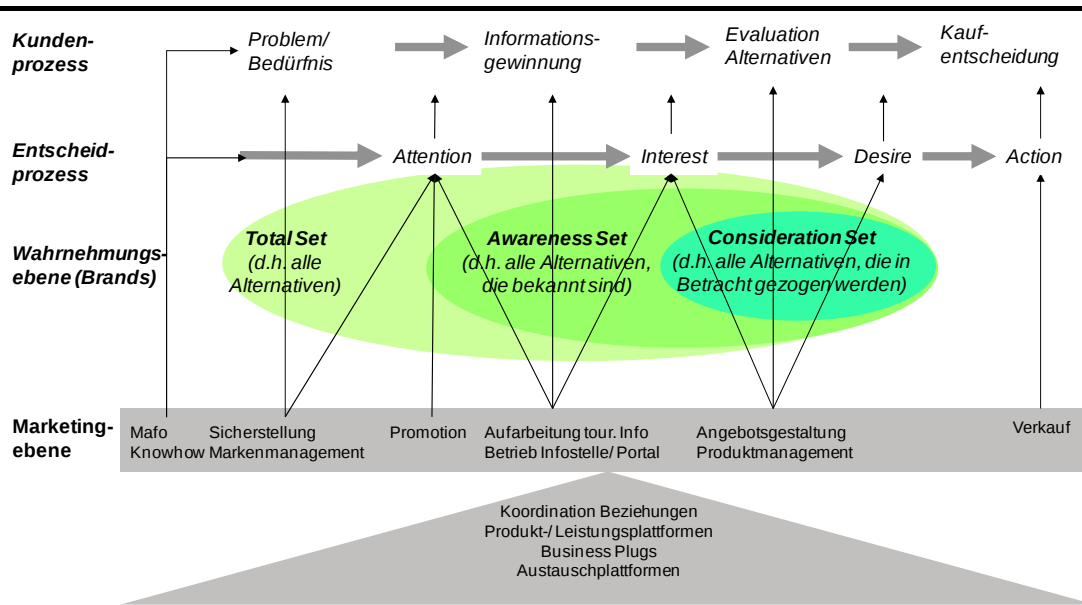
Der **Fokus der neuen Destinationskonzepte** liegt in Zukunft deshalb vermehrt auf **funktionsfähigen und durchgehenden Marketingwirkungsprozesse**. Diese Prozesse richten sich nach dem sogenannten **Marketingfunnel** (funnel = Trichter). Produktentwicklung, Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bis zum Verkauf, aber auch die Bereitstellung der Dienstleistungskette und die Kundenbindung sind **durchgehend zu koordinieren** (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Marketingfunnel im Tourismusmarketing



Die dem Marketingfunnel zu Grunde liegende Sichtweise ist ein **Kundenprozess**, wie er in Abbildung 5. dargestellt ist und an welchem sich das **Tourismusmarketing** letztlich orientieren sollte.

Abbildung 5: Kundenprozess im Tourismusmarketing



In diesem **prozessorientierten touristischen Marketing** müssen die **Aufgaben der einzelnen Partner im Ablauf** von der Produktentwicklung über Aufmerksamkeitsgenerierung, Bedürfniserweckung, aktivem Verkauf, Buchung, Serviceerbringung bis zur Stammkundenbetreuung **geklärt werden**. Die von den Tourismusorganisationen bspw. erzeugte Aufmerksamkeit und das Interesse muss in Form von konkreten Produkten und Buchungsmöglichkeiten quasi "abgeholt" werden.

Es geht also in Zukunft **nicht mehr nur um eine Vergrößerung der Tourismusorganisationen und um eine Klärung der Aufgabenteilung**. Es sind darüber hinaus neue Arbeitsweisen gefragt. Diese **Arbeitsweisen** zeichnen sich aus durch:

- **Verkaufsorientierung**, d.h. die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von zeitlich begrenzten Aktivitäten einer Destination, die darauf abzielen, mehr Logiernächte zu verkaufen bzw. die Verkaufsziele der Tourismusorganisation zu erreichen. Für Destinationen bieten sich Verkaufsförderungsaktionen oder direkter Verkauf an, die an den Konsumenten direkt, an die Tour Operators oder an Reisebüros als Verkaufsmittler gerichtet sind und somit verkaufsauslösend wirken.
- **Produktintegration**, d.h. die Koordination der verschiedenen Leistungserbringer in der Destination, damit der Kunde die verschiedenen Teilleistungen als ein Produkt wahrnimmt.
- **Verknüpfung zwischen Preis, Verkauf und Buchung**, d.h. es müssen integrierte Systeme aufgebaut werden, die eine nachfrageabhängige Preisfestsetzung erlauben, eine aktive Bewirtschaftung der Reservation ermöglichen und einen aktiven direkten Verkauf fördern.

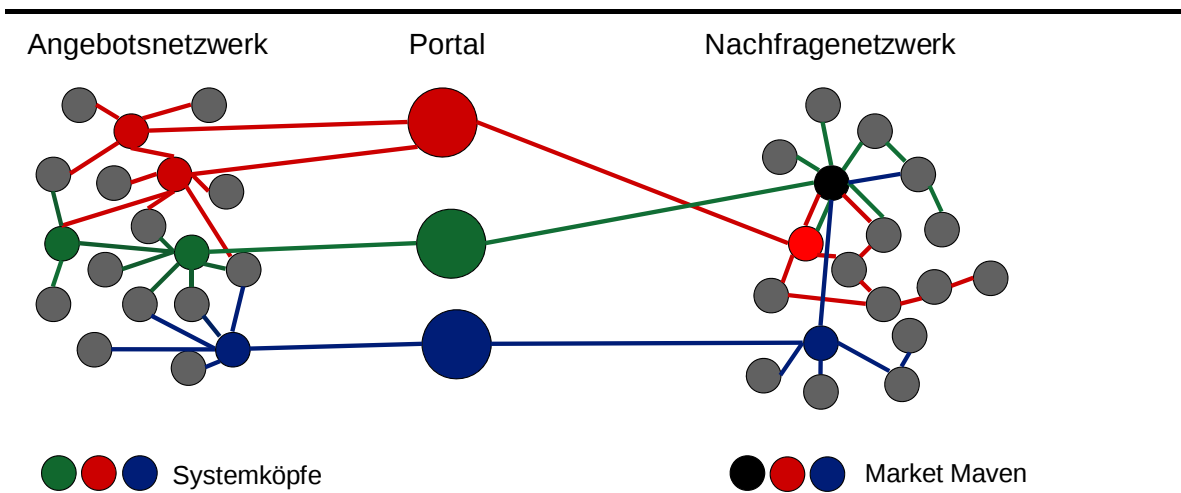
3.2.2 Konsequenz für die Stossrichtungen der zukünftigen Destinationsentwicklungen

Auf dem Hintergrund dieser Perspektiven drängt sich die Frage auf, **wie viel Energie in die Entwicklung von Tourismusstrukturen gesetzt werden soll**, die dann letztendlich trotzdem nur Übergangsstufen zur nächsten Struktur sein werden. Alle Organisationen müssen sich heute im **dynamischen Wettbewerb** - einem Wettbewerb, der nicht nur die Produkte und Leistungsprozesse betrifft, sondern auch die Institutionen selbst tangiert - laufend wandeln. Nicht nur müssen für sich immerzu **verändernde Kundenbedürfnisse neue Produkte** entwickelt oder neue Marketinginstrumente eingesetzt werden. Es gilt auch laufend, die **Funktionalität und Rolle der eigenen Organisation im Gesamtsystem Tourismus und im Marketingfunnel zu überdenken**.

So schlagen wir vor, vermehrt in flexiblen prozessorientierten Netzwerkstrukturen zu denken und hierbei die regional ausgerichtete Imagewerbung und Markenentwicklung in Produktentwicklung und -vertrieb zu überführen. Wir unterscheiden in der Folge in jedem Netzwerk drei wichtige Player (vgl. Abbildung 6)

- **Systemköpfe** im Angebotsnetzwerk
- **Market Mavens** im Nachfragenetzwerk
- **Portale**, welche Systemköpfe und Market Mavens verbinden

Abbildung 6: Netzwerklogik im Tourismusmarketing



Ein **Systemkopf im Angebotsnetzwerk steuert bzw. treibt den Marketingfunnel**. Ein solcher Systemkopf kann die wichtigste Attraktion im Ausflugs-tourismus oder auch eine Hotelgruppe im Aufenthaltstourismus sein. Der **Systemkopf** ist also der **Leader eines angebotsseitigen Netzwerks**. Er **besitzt** oder **schafft Zugang zu Portalen**, welche wiederum Zugang zu spezifizierten Kundensegmenten haben (oder Kunden gar 'besitzen'). In Bezug auf den **Marketingfunnel** ist der Systemkopf insbesondere für folgende **Aufgaben** verantwortlich (unabhängig davon, ob er sie selbst ausführt oder gegebenenfalls im Auftrag auslagert):

- **Initiative**, d.h. er initiiert den Prozess zum Aufbau und Betrieb eines Marketing-Funnels;
- **Koordination Vorbereitung**, d.h. er steuert den Prozess in der Vorbereitungs- bzw. Konzeptionsphase bzw. hat die Projektleitung in der Vorbereitung;
- **Steuerung Umsetzungsprozess**, d.h. er steuert die Umsetzung bzw. er nimmt die Projektleitung in der Umsetzungsphase inne (häufig deckungsgleich mit der Koordination Vorbereitung, da ein Bruch in der Prozessverantwortung wenig sinnvoll ist und nur gut begründet erfolgen sollte);
- er liefert, zusammen mit Partnern, **Inhalte**; Inhalte können letztlich alle liefern welche die Bedingung für einen bestimmten Marketing-Funnel erfüllen;
- **Führung im taktischen Marketing**, insbesondere Zugang zu Preisfestsetzungs-Instrumenten und zur Kapazitätssteuerung im Rahmen von Systemen der nachfrageorientierten Preissteuerung

Das Gegenstück zum Systemkopf auf der Anbieterseite ist auf der Nachfrageseite der **Market Maven** (Markt'experte'). Wer immer dies auch ist: Diese Person oder Institution hat einen Wissensvorsprung oder **steuert oder beeinflusst wenigstens die Informationsverteilung** und bestenfalls die **Entscheidungsfindung** potentieller Gäste (oft nicht nur 'klassisch' als Key Account oder Intermediär sondern vermehrt auch als zentraler Player in einem sozialen Netzwerk).

Systemköpfe wie Market Maven sind gekennzeichnet durch eine **zentrale Position im Netzwerk** und insbesondere dadurch, dass sie mehrere Teile weiterführender Netzwerke als Verbindungsknoten nicht nur zusammenführen, sondern diese als **wichtige Informationsvermittler und Meinungsbildner beeinflussen** (Jones et al., 1997; Hill et al., 2006; ein wunderbares und unterhaltsames Beispiel liefert der 2009 Film publizierte Spielfilm 'The Joneses').

Dort wo **Systemköpfe aus eigener Kraft mit Market Mavens erfolgreich operieren**, sind Portale nicht oder von untergeordneter Bedeutung. Dies ist beispielsweise der Fall für Resorts, welche zu internationalen Hotelketten gehören und über eigene Promotionsbudgets und Vertriebssysteme verfügen, welche gezielt und effizient eigene erschlossene Quellmärkte bedienen. Das Portal reduziert sich in einem solchen Fall auf das im allgemeinen Sprachgebrauch bekannte Vertriebsportal im Internet.

Dort wo jedoch Systemköpfe aufgrund beschränkter Ressourcen oder mangelnder Kompetenzen die Verbindung zu den Market Mavens nicht aufgebaut haben oder umgekehrt Market Mavens keinen Zugang zum Destinationsangebot erschlossen haben, erweitert sich das Konzept des virtuellen Portals auf eine operative Einheit, **welche mit Koordinations- und Vermittlungskompetenzen ausgestattet** ist. Hier sind die DMOs der neuen Generation gefragt, indem sie gezielt, **Angebote nicht nur koordinieren sondern auch den Nachfrage- und Angebotsnetzwerken zuführen**.

Der Marketingfunnel ist deshalb auch auf jede relevante Verbindung in diesen Netzwerken anzuwenden. Angebots- und Nachfragenetzwerke bilden das Skelett des Marketingfunnels. Die Systemköpfe, die Market Mavens und die Portale stellen die Muskeln, welche es dem Marketingfunnel erlauben, sich zu bewegen und flexibel zu bleiben. Die Informations-, Kommunikations- und Transaktionsflüsse zwischen den Systemköpfen, den Market Mavens und den Portalen sind das Blut, welches den Marketingfunnel mit Sauerstoff lebensfähig macht.

3.2.3 Destinationsmanagement der Zukunft

In der übrigen Wirtschaft hat sich in der Organisationslehre das Prinzip **"weg von Tempeln hin zu Zeltstätten"** etabliert. Hochflexible Organisationen, mobile Arbeitsplätze, Arbeit nehmende, die in ihrem Fachgebiet Spezialisten sind, aber auch beliebig mit anderen kombiniert werden können, prägen heute andere Wissens- und Netzwerkbranchen - auch der Tourismus ist eine solche Wissens- und Netzwerkbranche. Viele Beratungsunternehmen haben für ihre Mitarbeitenden schon lange keine Büros mehr, sie arbeiten flexibel beim Kunden. Wichtig ist Kompetenz und Vernetzung und persönlicher Kontakt mit Schlüsselpartnern. Arbeitsinstrument sind Datenbanken und Laptop.

Vielleicht wird auch der **Tourismusmanager** der Zukunft seine territorialen Aufgaben erfüllen, in dem er gar kein Büro mehr hat, sondern mit seinem Laptop vom Leistungserbringer zu Leistungserbringer geht, mit ihm Produkte entwickelt, ihm aufzeigt, wie er sein Produkt leichter buchbar ins Internet bringt und flexibel kooperierend mit Vermarktungsdestinationsplattformen zusammenarbeitet. Der Tourismusmanager residiert nicht mehr im Tourismusamt sondern geht zu seinen "Beratungskunden" seinen Leistungspartnern in der Region. Markensteuerung und Werbemaßnahmen können von ausserhalb durch Kommunikationsagenturen wahrgenommen werden. Der oben beschriebene **Systemkopf koordiniert und stellt die IT-Plattform als Basis der Zusammenarbeit sicher. Die Koordination erfolgt dabei nicht nach territorialen Grenzen, sondern entlang des oben beschriebenen Marketingfunnels.** Dabei werden auch Partner von ausserhalb wie Transportunternehmen gezielt eingebunden.

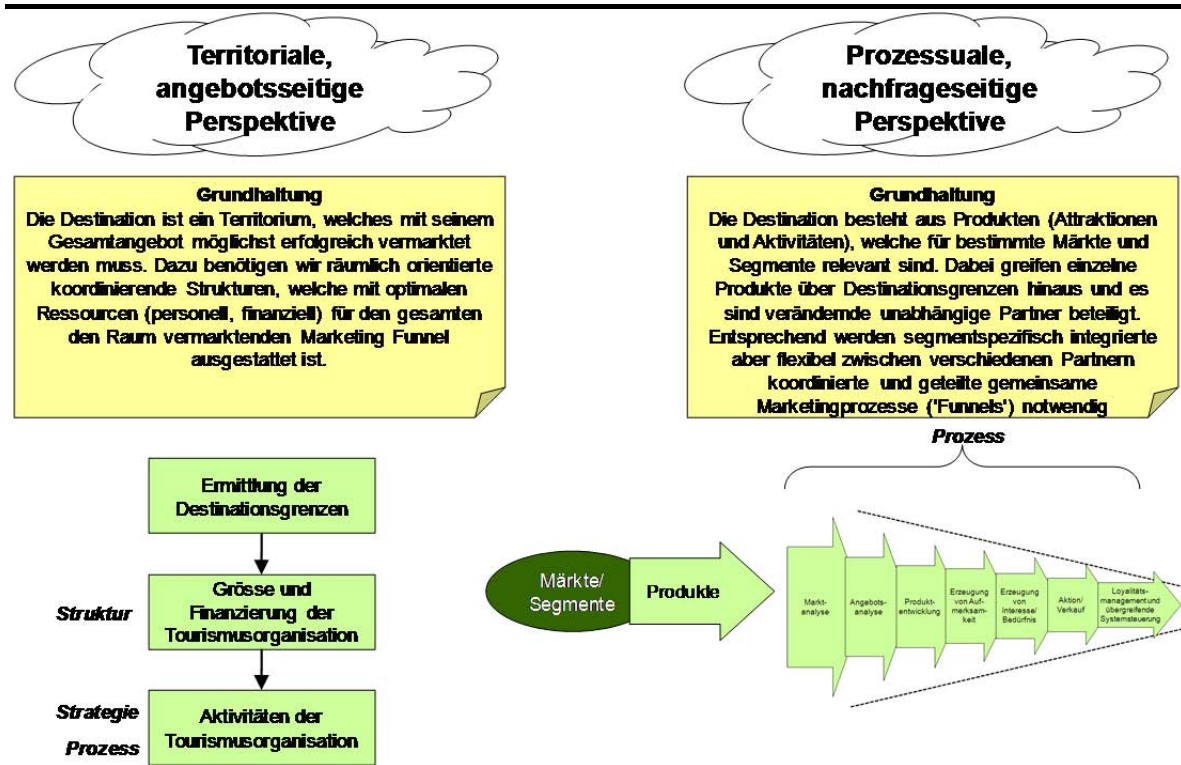
Mit anderen Worten, das **Destinationsmanagement der Zukunft** ist durch folgende drei Entwicklungen geprägt:

1. Weg von der **Fixierung auf die Optimierung von Destinationsstrukturen** hin zu einer **Orientierung an Transformationsrichtungen** und die dafür notwendigen **Entwicklungsprozesse**: Wichtig ist, dass die Verantwortlichen sich im Klaren sind, wie der gesamte Marketing Prozess, von der Produktentwicklung bis zum Kundenbindungs-Management inklusiv aktivem Verkauf, übergreifend optimal gestaltet werden kann und wie sich die Funktionalität und Rolle der eigenen Organisation in Zukunft wandelt. Dieser Wandel bzw. die **Wandlungsrichtung** ist- im proaktiven Sinn - denn auch **Gegenstand eigener strategischer Überlegungen**.
2. Entsprechend sollte auch eine **Orientierung an Territorien durch eine Orientierung an Aufgaben innerhalb von Marketingprozessen** abgelöst werden. Ziel müsste es sein, in eigentlichen Prozesslandkarten als **Abstimmungsinstrumente die Aufgaben der einzelnen Teilorganisationen** aufzuzeigen, die Übergänge im Marketing Prozess sicherzustellen und so die Funktionsweise der Marketings in

einer Region und nicht die Aufgabenerfüllung einer einzelnen Tourismusorganisation zu optimieren (vgl. Abbildung 7)

3. **Weg von einer Budget- hin zu einer Marktorientierung.** Die Diskussion um kritische Budgets sollte weniger durch die Organisation als vielmehr vom Markt getrieben sein. Je kleiner das Budget desto kleiner der Markt. Aber es kann immer ein Markt in irgendeiner Form sinnvoll bearbeitet werden.

Abbildung 7: Von der territorialen zur Prozessperspektive



3.3 Konklusionen

3.3.1 Konsequenzen für die bestehenden Tourismusorganisationen

Die bestehenden Tourismusorganisationen erforderten für ihre Entwicklung beträchtliche institutionelle Investitionen. **Sie sollten deshalb nicht ohne Not zerstört oder grundsätzlich verändert werden.** Wollen sie ihre Legitimität und damit Existenz sichern, so müssen sie einen **funktionellen Wert** aufweisen. **Dieser kann auch in Zukunft nur in einer sinnvollen, kompetent und effizient erbrachten Leistung im Rahmen einer Marketingwirkungskette bestehen.**

- Tourismusorganisationen haben deshalb den Fokus ihrer Kooperations- und Fusionsbestrebungen weg von anderen Regionen und der Politik hin zu den **Leistungserbringern und Partnern in der Region** zu legen. Die in Projektgruppen mit Leistungspartnern innerhalb der Marketingwirkungskette investierte Kommunikationszeit des Managements sollte ein Mehrfaches derjenigen betragen, die mit Politik und angrenzenden Regionen in Fusions- und Kooperationsgesprächen, etc. verbracht wird.
- In Abhängigkeit der lokalen produkt- und marktbezogenen Besonderheiten muss die **Funktion der Organisation in der Marketingwirkungskette** bestimmt werden. Häufig wird dies immer noch im Bereich der **Information und der Aufmerksamkeitserzeugung** sein, aber deutlicher **abgestimmt und in Funktion mit den Werbe- und Verkaufsmassnahmen der Leistungspartner** und potentieller In-

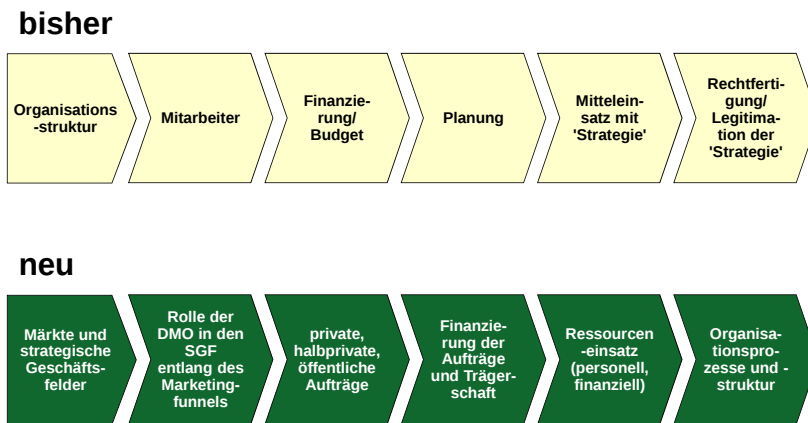
termediäre. Zentral ist die **Systemkopffunktion**, d.h. wer bezüglich einer Kunden-/ Produktgruppe den Zugang entwickelt und koordiniert. Nur über diese Funktion kann das heute **notwendige kurzfristig gesteuerte taktische Marketing** betrieben werden.

- Für die im voraus ermittelten **Funktionen** müssen **Ziele** bestimmt und **Kompetenzen** aufgebaut werden.
- Die wesentlichen Instrumente in diesem prozessualen Ansatz der Tourismusorganisation sind nicht mehr territoriale Destinationslandkarten sondern **Tourismus - Marketing Prozesslandkarten und Marketingpläne**, welche die Abstimmung der Aktionen und Massnahmen über die verschiedenen Partner in der Marketing-Wirkungskette erleichtern.

Die untenstehende Abbildung leitet aus den obenstehenden Konsequenzen eine neue Art des Verständnisses einer Tourismusorganisation ab.

Bisher haben die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen die Mitarbeiterausstattung mit entsprechenden Kompetenzen geprägt. Fortschreibende Budgetprozesse haben dazu geführt, dass die Einsatzplanung und die strategischen Initiativen langfristig auf der Basis einer traditionellen Sicht der Tourismusorganisation gestützt wurden. Auch die Finanzierung hat sich in der Vergangenheit kaum geändert. Ein weiterhin hoher Anteil Kurtaxen, der neulich durch Tourismusförderungsabgaben oder anderer öffentlich und oft wenig zweckgebundener Mittel aufgestockt wurde, ermöglichte bisher eine sehr freie Interpretation des Mitteleinsatzes. Erst kürzlich wurden Aufträge durch die öffentlichen Institutionen (Gemeinden und Kantone) mit Leistungsaufträgen versehen.

In einer Tourismusorganisation, die sich den Entwicklungen der Märkte und der Bedürfnisse des Gastes und der Leistungsträger orientiert, muss periodisch überprüft werden, welche heutigen und zukünftigen Geschäftsfelder den Erfolg der Destination prägen. Der Marketingfunnel erleichtert die Ermittlung der Rolle der DMO entlang der Prozesse und zeigt auf, wo Handlungsbedarf besteht. Erst danach sollten die Aufträge formuliert und die Finanzierung zweckgemäss und durch die Nutzniesser (einzelne Unternehmen, Unternehmensgruppen, Unternehmen und Öffentlichkeit, Gemeinwesen) sichergestellt werden. Als Folge daraus kann auch eine wirksamere Governance der DMO geregelt werden. Letztere wiederum prägt die Zusammensetzung und die Aufgaben des Vorstandes. Schliesslich kann eine zielgerichtete Ermittlung der Kompetenzen und der Organisation für die DMO abgeleitet werden.

Abbildung 8: Traditionelle und neue Geschäftslogik der DMO

3.3.2 Konsequenzen für die Finanzierung des Tourismusmarketing

Die Finanzierung des Tourismusmarketing ist bislang darauf ausgerichtet, Marketingorganisationen der einzelnen Destinationen zu finanzieren, oft **aufgabenspezifisch** und basierend auf **Leistungsvereinbarungen**. Die Zusammensetzung der Mittel ist oft gemischt (öffentliche und private Mittel). In einzelnen Fällen ist man dazu übergegangen, die **territorialen Aufgaben** der Ordonnanz '05 mit **öffentlichen Mitteln** zu finanzieren, wogegen die **Produktaufgaben** oft **gemischtwirtschaftlich** finanziert sind. Die Logik hinter dieser Teilung basiert auf der Frage, **wo bzw. bei wem Nutzen aus solchen Massnahmen anfällt**: Der **Allgemeinheit** und insbesondere dem **Kunden** im ersten Fall, **einzelnen Leistungsträgern** und damit erst mittelbar der Allgemeinheit im zweiten Fall.

In Zukunft müssen vermehrt **Systemköpfe** und die von ihnen ausgehenden **Marketingfunnels** finanziert werden. Grundlage insbesondere für die öffentliche Co-Finanzierung können **Marketingpläne** sein, wobei die **Struktur der Finanzierung** (öffentlich vs. privat) nach **Aufgabenbereich** differenziert werden sollte.

- So kann die Sicherung an ein Gebiet gebundener öffentlicher Güter bei Marktversagen öffentlich finanziert werden. Hierzu gehört insbesondere der **Zugang des Gastes zu einem möglichst breiten und vollständigen Angebot**, digital und vor Ort.
- Eine gemischte öffentliche/ private Finanzierung (50/50) ist insbesondere denkbar bei denjenigen Aufgaben, welche im Resultat **positive Effekte ausserhalb des privaten Nutzerkreises** generieren; hierzu gehören in der Tat die Mehrheit der Aufgaben im Marketingfunnel, insbesondere die Erzeugung von Aufmerksamkeit/ Interesse und Bedürfnis (unmittelbar) oder auch Markt- und Angebotsanalyse (mit-

telbar). Die Legitimation der öffentlichen Co-Finanzierung von Produktentwicklung liegt dagegen im Überwinden der KMU-Problematik in der Tourismusbranche.

- **Kaum mit öffentlichen Mitteln gerechtfertigt** sind dagegen Verkauf und Loyalitätsmanagement; hier kann die Mehrheit des Nutzens zu Eigentum gemacht werden und generiert nur beschränkt öffentlichen Nutzen.

4. Nächste Schritte

Dieses Kapitel stellt einen strukturierten Ablauf dar, wie die DMO der dritten Generation (weiter-)entwickelt werden kann. Im Sinne des Konzepts wird bewusst auf die Unterscheidung zwischen lokal, subregional, regional, kantonal, etc. verzichtet. Wenn eine wirksame DMO im Markt erfolgreich operiert und sich teilweise vom Territorialprinzip lösen kann, ist sie unabhängig von der Grösse des Territoriums realisierbar. Die folgende Vorgehensweise richtet sich somit an alle bestehenden kooperativen Tourismusorganisationen, egal welcher Grösse und unabhängig von der Intensität der Territorialbindung.

4.1 Die optimale Ausgangslage

Wir gehen von der folgenden Ausgangslage aus: Tourismusorganisationen haben sich aufgrund des Destinationsmanagement '95 (Strukturen und Grösse) sowie teilweise auf der Basis des Destinationsmanagement 05' (Produkt- und Verkaufsorientierung) zu Einheiten mit den folgenden Eigenschaften gebildet.

1. Sie verfügen mittlerweile über ein **Budget** von mehr als rund **2 Mio. CHF**.
2. Sie beschäftigen mindestens einen Produktmanager, der Leistungsträger und weitere Institutionen attraktions- und/ oder aktivitätsbezogen koordiniert.
3. Sie haben sich von der **Produktion der Prospektflut** verabschiedet und widmen im Gegenzug einen zunehmenden Anteil des Budgets für den **digitalen Auftritt** oder sogar für ein Destinationsportal mit Interaktions- und Transaktionsmöglichkeiten.
4. **Sie bedienen sich für die Erschliessung neuer Märkte zusätzlicher Ressourcen und Partner** und engagieren sich zumindest in einem beschränkten Rahmen an Werbe- und Verkaufskampagnen, welche von unterschiedlichen Partnern und Partnerschaften geführt werden.
5. Sie sind zu **weniger als 80% von Kurtaxen abhängig** und haben in ihrer Finanzierungsstruktur einen vielfältigen Mix an Quellen erschliessen können (z.B. öffentliche Finanzierung (in den öffentlichen Haushalten budgetiert), Bundes- oder regionale Fördergelder, Vermittlungsprovisionen, Dienstleistungen, Merchandising). Diese Finanzierungsvielfalt mindert nicht nur die Abhängigkeit von einer instabilen Finanzierungsform wie Kurtaxen, sondern zeugt von der notwendigen Flexibilität für weitere Veränderungsschritte.
6. **Sie haben sich vom strengen Territorialprinzip emanzipiert.** Das strenge Territorialprinzip bedeutet einerseits, dass alle Leistungsträger und alle Interessen in der Destination gleichwertig und allumfassend mitberücksichtigt werden müssen ('DMO ist für alle da'). Andererseits verbietet es, Verträge und Allianzen mit ausgewählten Leistungsträgern oder Organisationen ausserhalb der Destination zu schliessen ('Coopetition-Verbot'). Die Loslösung vom strengen Territorialprinzip erlaubt die Gestaltung einer variablen Geometrie des Raumes, für welchen die DMO tätig sein kann.
7. **Die Vorstände sind derart ausgestattet, dass professionelle und effiziente Entscheidungen getroffen werden.** Die Vertreter sind an einer stabilen Organisation interessiert, welche keine Partikularinteressen verfolgt, sondern die Gesamtentwicklung der Destination in den Vordergrund stellt.

Die oben erwähnten Voraussetzungen erleichtern die Realisierung des Destinationsmanagement '15 wesentlich, da einerseits die Basis für eine **flexible Organisation** gegeben ist (Produkt- und Marktorientierung, verschiedene Finanzierungsquellen, 'variable Geometrie'). Andererseits haben sich bereits in der Vergangenheit die Aufgaben und Kompetenzen in Richtung einer **marktorientierten Organisation** entwickelt (z.B. Produktmanager, E-Business). Zudem dürfen wir davon ausgehen, dass das **Selbstverständnis des Tourismusdirektors** heute faktisch einem **Netzwerkmanager** Platz gemacht hat, welcher aktiv in die Bildung von neuen Angeboten und Initiativen seine Zeit investiert und sein Fachwissen einbringt.

4.2 Die Prinzipien für die Umsetzung

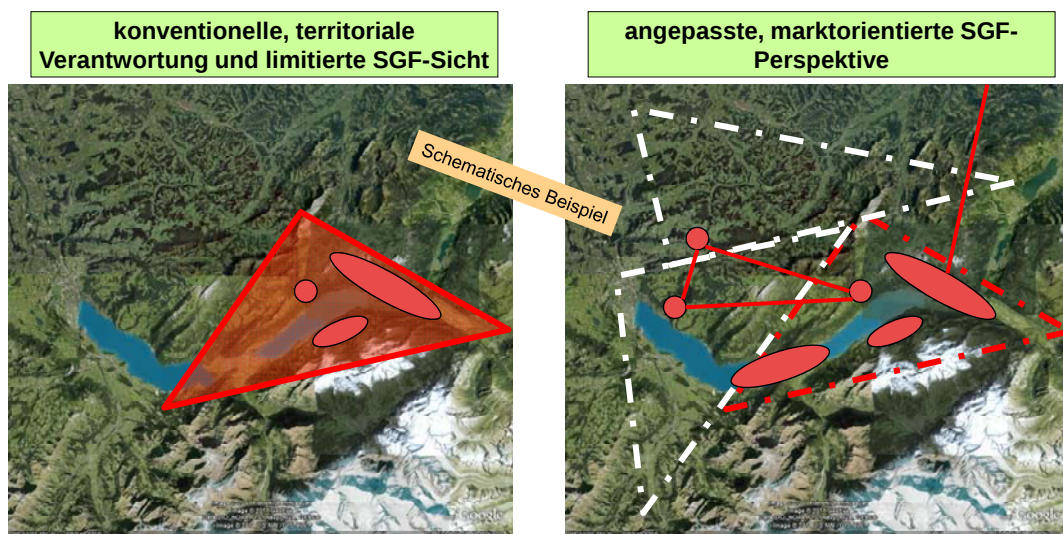
Für die Umsetzung des Destinationsmanagement '15 sind die folgenden fünf Prinzipien von zentraler Bedeutung

1. **Ein Marketingfunnel pro strategisches Geschäftsfeld:** Die Ermittlung von strategischen Geschäftsfeldern ist eine mittlerweile weit verbreitete Aktivität bei den Tourismusorganisationen. Die konsequente Ausrichtung der Schritte im Marketingfunnel auf das jeweilige Geschäftsfeld findet jedoch nur teilweise und oft unkoordiniert statt. Durch die Abstimmung und Verknüpfung der Prozessschritte entlang des Marketingfunnels werden die Geschäftsfelder wirksam und effizient bearbeitet.
2. **Professionelle Prozessmanager und neue Berufsbilder:** Um die Aufgaben zu erfüllen und die Prozesse zu gestalten, sind einzelne 'Manager' mit spezifischen Kompetenzen notwendig. Dies führt nicht nur zu neuen Routinen sondern setzt auch neue thematisch und bezüglich Know-how, fokussierte Berufsbilder voraus.
3. **Variable Geometrie des Raumes:** Die neuen Strukturen müssen nicht nur produkt- sondern auch destinationsübergreifend operieren und deshalb an weitere Organisationen (auf kantonaler Ebene, ST, etc.) anschlussfähig sein sowie kostendeckend betrieben werden können.
4. **Kollektive Finanzierung:** Um die in Punkt 2 postulierte Professionalisierung der sicherzustellen, muss es möglich sein, dass einzelne Ressourcen neu für mehrere Destinationen erschlossen und somit kollektiv finanziert werden.
5. **Transparente Finanzierung:** Die neuen Experten und deren Mitarbeiter und Aufgaben sind über unterschiedliche Quellen und Mechanismen finanziert. Grundsätzlich unterscheiden wir (1) rein privatwirtschaftlich finanzierte Aufgaben und Ressourcen (entweder durch einen Leistungsträger oder kollektiv), (2) gemischtwirtschaftlich finanzierte Aufgaben und Ressourcen (teilweise kollektiv durch Leistungsträger/ Verbände und teilweise durch öffentliche Institutionen wie die Gemeinde oder den Kanton), (3) öffentlich finanzierte Aufgaben und Ressourcen (durch Kurtaxen oder durch Budgetposten aus den öffentlichen Haushalten).

Die Abbildung 9 stellt die variable Geometrie des Destinationsraums dar. Die Skizze links zeigt, wie das traditionelle Destinationsverständnis die Territorialgrenzen und somit den Aktionsradius der DMO klar festgelegt und durch die Verantwortung für alle Akteure und

Unternehmen im ganzen Gebiet gebunden hat. Die Skizze rechts stellt die variable Geometrie des Raumes dar. Aufgrund der strategischen Geschäftsfelder, die durch die Bewegungen der Gäste im Raum ermittelt werden können, fokussieren sich die Anstrengungen der DMO auf die Erfolg versprechenden und wert steigernden Tätigkeiten. Durch den Erfolg der einzelnen Geschäftsfelder profitieren schliesslich alle (auch die kleineren) sich an den Systemköpfen angeschlossenen Akteure und Unternehmen.

Abbildung 9: Variable Geometrie



Der Marketingfunnel kann nur wirksam betrieben werden, wenn sich in jedem Schritt professionelle, mit den notwendigen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattete Experten als Prozessmanager vernetzen. Die Selbstfinanzierung eines solchen Systems, ist für die meisten touristischen Gebieten der Schweiz aufgrund der Kleinräumigkeit nicht möglich. Daher müssen die neuen Ressourcen kollektiv finanziert werden. Deren wird sinnvollerweise von der Person übernommen, welche die Gesamtverantwortung für die Organisation trägt.

Neu im Vergleich zu den bisherigen DMO-Strukturen sind die folgenden organisatorischen Aspekte:

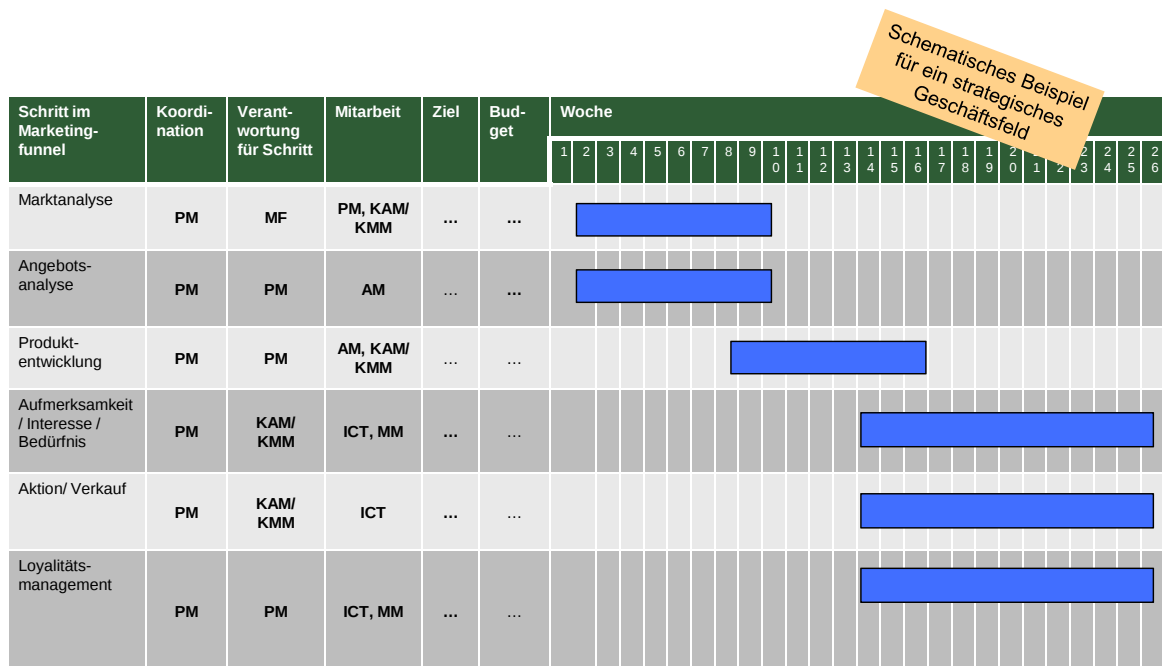
- **Spezialisten**, für welche bis heute ungenügend Mittel vorhanden war und welche schwer zu finden sind, werden kollektiv durch mehrere Destinationen finanziert.
- **Neue Berufsbilder** werden geschaffen (Marktforscher/ Marktcontroller, Areal- und Attraktionsentwickler und -berater, KAM/ KMM für ausgewählte Märkte).
- Der **Betrieb von Infostellen** kann weiterhin eine Aufgabe der neuen DMOs sein, ist aber eine **Territoriaufgabe**, welche zunehmend durch Leistungsträger oder

die öffentliche Hand übernommen werden kann, da diese im Marketingfunnel keine zentrale Rolle spielt.

- Der/ die DMO-Manager koordinieren die Prozesse und Aktivitäten in einem gegebenem Raum. Ihre Stärke liegt darin, nicht besser zu sein als die anderen, sondern zentrale Prozesse zu steuern und die anderen Experten effizient zu koordinieren. Die Hierarchien werden somit weiter verflacht.

Die operative Umsetzung entlang des Marketingfunnels richtet sich optimal nach den einzelnen Schritten, die von den verschiedenen Prozessmanagern auf der Basis ihrer Kompetenzen wahrgenommen werden. So übernimmt ein Produktmanager die Koordination für ein bestimmtes Geschäftsfeld. Die Verantwortung für die einzelnen Schritte haben teilweise andere Personen, welche sich fallweise des Know-hows weiterer Prozessmanager bedienen. Die operative Umsetzung wie in der untenstehenden Abbildung illustriert, wird schon heute bei mehreren Tourismusorganisationen einer tabellarischen Struktur geplant. Speziell zu beachten ist

- die explizite Berücksichtigung der Marktanalyse und des Loyalitätsmanagement mit der systemübergreifenden Steuerung,
- die strikte Trennung zwischen Aufmerksamkeit/ Interesse/ Bedürfnis und Aktion/ Verkauf,
- die Zuweisung der Gesamtverantwortung an einen Koordinationsverantwortlichen und gleichzeitig,
- die Übergabe der Verantwortung für einzelne Schritte an andere Prozessmanager mit den passenden Kompetenzen sowie,
- die Mitarbeit weiterer Prozessmanager.

Abbildung 10: Die operative Darstellung des Marketingfunnels

MF = Marktforscher
 PM = Produktmanager
 KAM/ KMM = Key Account und/ oder Key Media Manager

AM = Areal-/ Attraktionsmanager
 ICT = Manager Informationskanäle
 MM= Markenmanager

4.3 Ein schrittweises Vorgehen

Wir empfehlen, die Umsetzung der neuen Strukturen respektive die Anpassung der bisherigen, in vier Schritten durchzuführen.

4.3.1 Initiierung

In der Umsetzung des Destinationsmanagement '95 waren in einem ersten Schritt die Verbände und in einem zweiten Schritt die Tourismusorganisationen selbst für den Stein des Anstosses verantwortlich. Die meisten Umsetzungsprozesse des Destinationsmanagement '05 wurden durch kantonale Ämter im Rahmen von neuen Gesetzen und mithilfe von Finanzierungsmodellen gefördert. Weitere Impulse gaben die kantonalen Tourismusorganisationen.

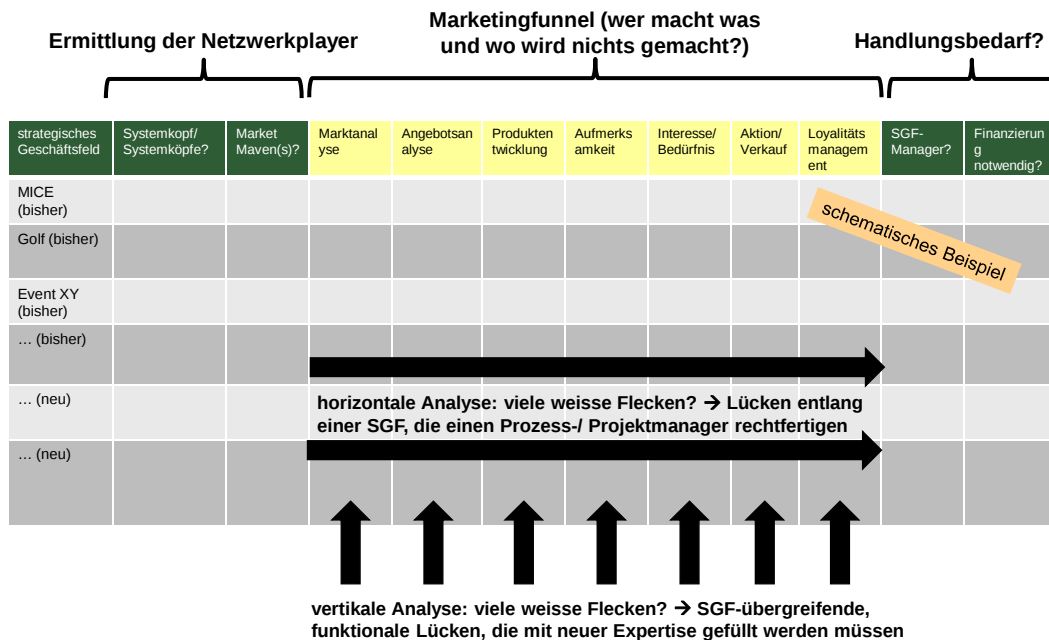
Für die Umsetzung des Destinationsmanagement '15 empfehlen wir aufgrund der hohen Varianz in den Optionen bezüglich Produkte, Märkte, Räume und Finanzierungsquellen die **Bildung von Destinations-Eliten**, welche sich aus den Verantwortlichen der wichtigsten Leistungsträger, der öffentlichen Institutionen und der aktuellen DMO rekrutieren. Die Eliten erleichtern die Ermittlung der Systemköpfe respektive stellen in

einzelnen Fällen die Systemköpfe selbst dar. Die Gruppierung von Eliten von mindestens acht bis maximal fünfzehn Persönlichkeiten garantiert im Voraus die Klärung der Verantwortlichkeiten der zukünftigen Organisation, die Sicherstellung der wichtigsten Finanzierungsquellen sowie die Legitimierung sowohl seitens der Produkte- als auch seitens der Territorialebene.

4.3.2 Identifizierung

Die Destinations-Elite muss in einem ersten Schritt die **Prozesse** identifizieren, welche im Rahmen des Marketingfunnels wahrgenommen werden müssen. So kann eine gemeinsame und teilweise **destinationsübergreifende Ermittlung der Prozessmanager** erfolgen, welche in den bestehenden Organisationen (also nicht nur in der DMO) tätig sind. Allfällige Vakanzen werden erkannt und neu besetzt. Auf der Suche nach kollektiv finanzierten Ressourcen, bemüht sich die Destinations-Elite um Verhandlungsgespräche mit anderen Destinationen und kontaktiert mögliche Individuen und Lieferanten (z.B. ST für KAM/ KMM).

Abbildung 11 illustriert schematisch und mit den SGF beispielhaft auf, wie Lücken entlang des Marketingfunnels ermittelt und die neuen Rollen der DMO identifiziert werden können. Wenn entlang eines Marketingfunnels wesentliche neue Aufgaben anstehen und durch den/ die Systemkopf/ Systemköpfe innerhalb der DMO unterstützt, sprich finanziert werden, entstehen neue Prozessmanager (horizontale Analyse). Wenn in der Destination in mehreren SGFs immer wieder dieselbe funktionale Expertise fehlt und diese entweder durch neue Ressourcen in der DMO übernommen oder an Dritte ausgelagert werden kann, entstehen neue funktionale Experten (vertikale Analyse).

Abbildung 11: Vertikale und horizontale Analyse der Marketingfunnels


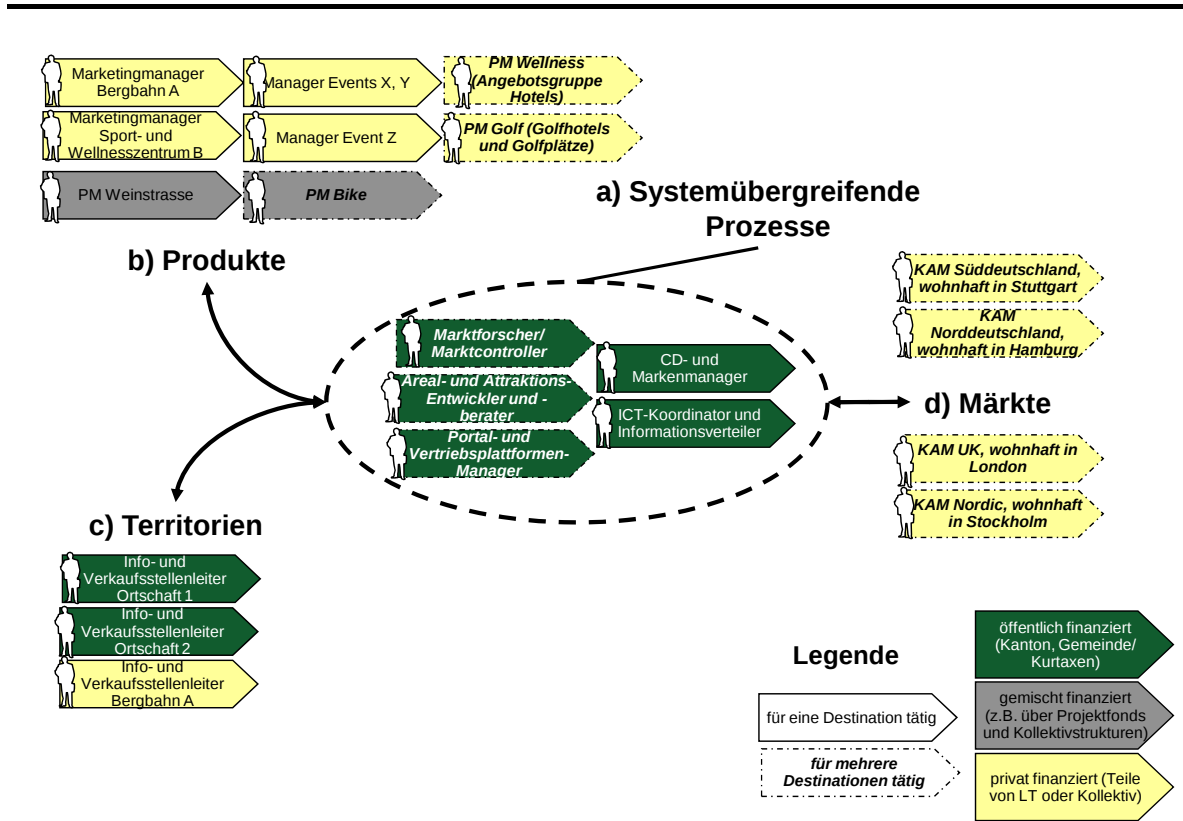
4.3.3 Vernetzung und Institutionalisierung

Erst in einem dritten Schritt kann die Vernetzung der neuen Aufgaben und Ressourcen zuerst skizziert und konfiguriert, danach umgesetzt werden. Die Vernetzung zeigt auf, wie die heutige DMO im IST-Zustand im Vergleich zur neuen Konfiguration steht. Falls ein Grossteil der neuen Aufgaben und Ressourcen schon in der DMO angesiedelt sind, lohnt es sich die bisherigen Strukturen beizubehalten und Anpassungen in der Organisation durch Personalmutationen vorzunehmen. Eine Anpassung der Governance würde dann nur allfällige Vorstandszusammensetzungen und die Aufgabenteilung zwischen Geschäftsleitung und Vorstand betreffen.

In den Fällen, in denen die Prozessmanager grösstenteils neu rekrutiert werden oder sich in verschiedenen Leistungsträgern verteilt befinden, sind alternative Organisationsmodelle zu prüfen. So könnte auch eine neue 'DMO' voll in einem wichtigen Leistungsträger der Destination (z.B. Bergbahnen) integriert sein. Im Fall, in welchem ein systemübergreifender Verantwortlicher mit einem kleinen Team (z.B. zwei Mitarbeiter) vor Ort hauptsächlich andere Experten aus den Reihen der Leistungsträger sowie durch mehrere Destinationen kollektiv finanzierte Prozessmanager koordiniert, ist eine 'virtuelle DMO' denkbar. Diese Organisation ist selbst für ein bescheidenes Budget verantwortlich, koordiniert aber den Aufwand einer Reihe von Systemköpfen und somit ein weitaus grösseres Gesamtbudget. Der Vorstand würde aus einer Auswahl von zentralen Akteuren bestehen, welche

sicherstellen, dass der systemübergreifende Verantwortliche optimal vernetzt ist. Die folgende Abbildung zeigt in einem ersten Schritt illustrativ auf, welche möglichen 'Prozessblöcke' in einer Destination bestehen können. Das Bild ergänzt ebenfalls beispielhaft, welche Prozesse kollektiv durch mehrere Destinationen und über welche Finanzierungsquellen sichergestellt werden können.

Abbildung 12: Beispiel von Prozessmanagern in Prozessblöcken



Welche Blöcke respektive welche einzelnen Prozesse durch welche Organisation schliesslich wahrgenommen werden, ist in der Praxis fallweise zu gestalten. Vorausblickend unterscheiden wir sechs Grundmodelle der zukünftigen DMO. Die untenstehende Tabelle zeigt, welche fünf Varianten möglich sind. Zu beachten ist, dass die leeren Felder keineswegs ein Auslassen der entsprechenden Prozesse bedeuten. Dritte können ohne weiteres in diesem Bereich tätig sein und die DMO muss dann die Koordination mit den entsprechenden Prozessmanagern sicherstellen.

Abbildung 13: Sechs Grundmodelle

DMO-Modell Prozess- blöcke	Konvention- nelle DMO	Zentrale DMO	Markt- orientierte DMO	Produkt- orientierte DMO	Öffentlich- territoriale DMO	Virtuelle DMO
a) System- übergreifende Prozesse	X	X	X	X	(X)	X
b) Produkte	X	X	keiner/ andere	X	keiner/ andere	keiner/ andere
c) Territorien	X	X	keiner/ andere	keiner/ andere	X	keiner/ andere
d) Märkte	keiner/ andere	X	X	keiner/ andere	keiner/ andere	keiner/ andere

4.3.4 Routinen und Anpassung

Ein wichtiger Grund für den schwierigen und langwierigen Wandel von den alten Verschönerungsvereinen zu den Kur- und Verkehrsvereinen bis zu den heutigen Tourismusorganisationen und DMOs war die Existenz von Organisationen, die in ihrer Rolle, ihrer Funktionsweise und ihrer Finanzierung stabil, eigentlich starr waren. Tatsächlich haben sich seit der Gründung der ersten Verkehrsvereine in der Mitte des 19. Jahrhunderts in unseren alpinen Destinationen die Rolle des Tourismusdirektors, der Betrieb von Informationsstellen, der Einsatz von Werkgruppen mit dem Unterhalt von Wanderwegen, Langlaufloipen, etc., aber auch den Druck von Prospektmaterial und die periodische Auffrischung von Logos und Slogans kaum geändert.

Der Ansatz im Destinationsmanagement '15 hebt diese Starrheit der Funktionen und der daraus gebildeten Organisationen auf, indem eine DMO jederzeit einzelne Prozesse und die dazugehörigen Ressourcen flexibel ergänzen und aufheben kann. Was früher durch **Organigramme** festgelegt wurde, wird heute durch **Routinen zwischen Prozessmanagern** ersetzt. Auf diese Weise sind die Arbeitsweisen und Methoden wandelfähig und können sich permanent dem Wettbewerb stellen.

5. Glossar

Vokabular	Definition, Erklärung (Beispiele)
Community type destination (vs. Company type of destination)	Bei einer Community Destination übernimmt das Destinationsmanagement eine durch die zahlreichen KMU kollektiv finanzierte Tourismusorganisation. Destinationen des Typs Community sind durch ein fragmentiertes Angebot und zahlreiche private und öffentliche Institutionen geprägt. Bei einer Destination des Company type hingegen dominiert ein einzelnes Unternehmen. Die Aufgaben des Destinationsmanagement werden grösstenteils durch das Unternehmen wahrgenommen.
virtuelle Dienstleistungsunternehmung	Virtuelle Dienstleistungsunternehmen sind Netzwerke rechtlich selbstständiger, aber wirtschaftlich voneinander abhängiger Unternehmen, welche ein gemeinsames Dienstleistungssystem auf der Basis gemeinsamer Ressourcen betreiben (Bsp.: Hotels, Skischule, Hallenbad mit der gemeinsamen Ressourcen der Region, Landschaft etc.)
Transaktionskosten	Unter Transaktionskosten werden alle Kosten verstanden, die mit der Anbahnung und Abwicklung von Geschäften verbunden sind.
Share of wallet	Anteil am Budget bzw. Portemonnaie des Kunden
Shelf space	"Regalfläche" (in Anlehnung an Einzelhandel). Verkaufspunkte beziehungsweise -flächen/ -oberflächen für touristische Produkte
Total set	Das total set bezeichnet auf der Wahrnehmungsebene die Bandbreite/Menge der vorhandenen Brands.
Awareness set	Das awareness set bezeichnet auf der Wahrnehmungsebene die Bandbreite/Menge der bekannten Brands.
Consideration set	Das consideration set bezeichnet auf der Wahrnehmungsebene die Bandbreite/Menge der Brands, welche der einzelne Kunde in Betracht zieht und in seiner engeren Wahl hat.
channel swapping	Channel Swapping nennt man die sprunghafte und situative Nutzung von Kommunikations- und Kaufkanäle der Kunden. (Kundenseitig)
multi-channelling	Unter Multi-Channeling wird die Promotion und Verteilung von Information sowie Schaffung von Buchungsmöglichkeiten parallel über verschiedene Kanäle an verschiedenen Verkaufsflächen verstanden. (Anbieterseitig)
Marketingfunnel	Marketingtrichter (dt.) Die Gewinnung und Erhaltung von Gästegruppen beginnt mit der erstmaligen Wahrnehmung, führt zum möglichen In-Betracht-ziehen der Destination zu einem gesteigerten Interesse, zum effektiven Kauf/ Besuch bis zur Kundentreue und der Mund-zu-Mund Werbung. Entlang dieser Schritte verringert sich das Marktpotenzial zu einem effektiven Marktvolumen. Der schrittweise Verlust von Potenzialen entspricht dem enger werdendem Trichter. Analog gibt es Trichter, welche sich auf Angebote und Produkte beziehen. Dort werden auf dem Weg zur Realisierung und zum Verkauf und Vertrieb der Produkte, Ideen und unausgereifte Produkte ausgeschieden. Es

	gilt, die eigenen Produkte und Kunden entlang des Marketingfunnels möglichst kostengünstig und optimal zu bedienen.
Portal	Pforte (dt.) Im Tourismusvertrieb: ein zentraler Zugang zu verschiedenen Informationen, Produkten und Buchungsmöglichkeiten, sowohl angebots- als auch nachfrageseitig. In den Destinationsstrukturen der 3. Generation muss eine DMO eine Portalfunktion sicherstellen. Diese Funktion geht über das Verständnis des rein digitalen Portals hinaus und umfasst die Koordinations- und Vermittlungsrolle zwischen Systemköpfen und Market Mavens.
Systemkopf	Der Systemkopf stellt die Führung eines angebotsseitigen Netzwerkes dar. Er hat die Fähigkeit, Angebotselemente zu koordinieren und zu verknüpfen. Er hat allenfalls auch die Legitimation, diese zu verändern und besitzt oder schafft oft Zugang zu Portalen. Systemköpfe, welche alleine keinen Zugang zu Market Mavens haben, bedienen sich der Koordinations- und Vermittlungskompetenzen von Portalen.
Market Maven	Ein Market Maven (maven = Experte) stellt im Nachfragenetzwerk die zentrale Person/ Organisation dar, welcher unter den Nachfragern eine Schlüsselstelle mit Beraterfunktion einnimmt. Der Market Maven ist ein anerkannter Experte und ist fähig, seine Informationen und Kenntnisse an Dritte weiterzugeben. Mithilfe eines Portals schafft sich ein Market Maven Zugang zu einer Destination.
Netzwerk	Ein Netzwerk besteht aus Knotenpunkten, welche durch Verbindungen miteinander verbunden sind. In Community Destinationen beispielsweise bestehen Angebotsnetzwerke aus Individuen und Unternehmen, welche miteinander lose oder vertraglich zusammenarbeiten und somit fallweise oder permanent miteinander verbunden sind.
(strenges) Territorialprinzip	Das strenge Territorialprinzip bedeutet einerseits, dass alle Leistungsträger und alle Interessen in der Destination gleichwertig und allumfassend mitberücksichtigt werden müssen ('DMO ist für alle da'). Andererseits verbietet es, Verträge und Allianzen mit ausgewählten Leistungsträgern oder Organisationen ausserhalb der Destination zu schliessen ('Coopetition-Verbot'). Hieraus folgert sich der Alleinvertretungsanspruch einer DMO.
Wirkungskette	Die Verbindung der einzelnen Aktivitäten und Prozesse entlang des Marketingfunnels bewirkt die Verknüpfung zu einer Kette, welche wirksam geführt wird.
Spillovers	"Übertragungseffekte"; ein Ereignis / Zustand hat eine Auswirkung auf ein anderes Ereignis
Coopetition	Coopetition bezeichnet die Dualität zwischen Kooperation und Konkurrenz. Für zwei konkurrierende Unternehmungen kann in spezifischen Fällen längerfristig gesehen eine Win-Win-Situation entstehen, in welcher beide Unternehmungen profitieren. (vgl. auch Spieltheorie, Gefangendilemma)
variable Geometrie des Raumes	Der Begriff ist an die EU-Integrationsstrategie angelehnt und bedeutet, dass unterschiedliche Gebiete je nach unterschiedlicher Entwicklung sich auf unterschiedlicher Ebene integrieren sollten. Für touristische Destinationen: für unterschiedliche Gästegruppen sind unterschiedliche Produkte in unterschiedlich abgegrenzten Gebieten bereitzustellen und zu vermarkten.
Attraktionen und Areale	Attraktionspunkte sind die Magneten der touristischen Destinationen. Sie ziehen grosse Mengen von Touristen an, indem sie mit einer

	hohen Angebotsdichte an Erlebnissen und somit durch Infrastrukturen und Services aufwarten. Areale sind Zonen innerhalb von Destinationen, welche zur Entwicklung von Attraktionen oder allgemein neuer Angebote identifiziert werden. Die Ermittlung und Erschliessung neuer Areale und die Entwicklung neuer Attraktionen gewährleistet die Erneuerung touristischer Destinationen.
KAM, Key Account Manager	Der Key-Account-Manager (Betreuer von Schlüsselkunden) kümmert sich umfassend um die spezifischen Belange und Interessen eines Kundensegments oder eines einzelnen, strategisch bedeutenden Kunden und vertritt ihn und seine Anforderungen im Unternehmen. Er bildet die Schnittstelle dieses Kunden zum Unternehmen und sorgt für eine klare Zuständigkeit und einen koordinierten Kundenkontakt.
KMM, Key Media Manager	Der Key-Media-Manager (Betreuer von Schlüsselmedien) kümmert sich umfassend um die spezifischen Belange und Interessen der unternehmenswichtigen Medien bzw. die Presse oder eines einzelnen, strategisch bedeutenden Journalisten und vertritt ihn und seine Anforderungen im Unternehmen.
Destination	Eine Destination ist ein Raum (Ort, Region, grosses Hotel), den der Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel wählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhalt / Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit. Sie muss als solche strategisch geführt werden.
DMO (Destination Management Organisation)	Eine Tourismusorganisation, die aktiv die vier Destinationsmanagement-Funktionen (Planung, Marketing, Angebotskoordination, Lobbying) wahrnimmt.
Funktionen einer DMO	Planung: langfristige Ausrichtung und Entwicklung der Destination Marketing (im engeren Sinne): Promotion, Vertrieb und Verkauf Angebotskoordination: Produktgestaltung und Einflussnahme auf Produktelemente und Dienstleistungsketten, Qualitätsmanagement in der gesamten Destination, Steigerung des Tourismusbewusstseins, Koordination der Preispolitik und der Kommerzialisierung Lobbying: Tourismuspolitik auf der entsprechenden Stufe in Absprache mit den öffentlichen Institutionen, Vertretung der Interessen der Tourismusbetriebe und der Gäste.
territoriale Aufgaben	siehe Abbildung 2: Logik in der Aufgabenteilung beim Destinationsmanagement '05
Marketing	Marketing ist abnehmerorientierte Unternehmensführung, die durch eine bessere Ausrichtung des Angebotes auf die Bedürfnisse der Kunden im Wettbewerb Erfolg erzielen will. Marketing bedeutet damit Führung der Unternehmung /des Ortes /der Region aus der Sichtweise des Marktes.

6. Quellenverzeichnis

- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2009). Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. *Tourism*, 57(3), 309-327.
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland. *Tourism Review*, 53(3), 4-17.
- Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen*: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Bieger, T. (2010). *Tourismuslehre-Ein Grundriss* (3rd ed.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Bieger, T., & Laesser, C. (1998). *Neue Strukturen im Tourismus: der Weg der Schweiz*: P. Haupt.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2002). Tourismustrends–Eine aktuelle Bestandsaufnahme. *Jahrbuch*, 2003, 13-37.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2004). Neue Organisationsformen und Geschäftsmodelle im Tourismus. *Unternehmertum im Tourismus*, 69-90.
- Bieger, T., Laesser, C., & Weinert, R. (2006). Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus–Teil 1: Ausgangsanalyse. St. Gallen.
- Hill, S., Provost, F., & Volinsky, C. (2006). Network-based marketing: Identifying likely adopters via consumer networks. *Statistical Science*, 21(2), 256-276.
- Hyde, K. F., & Laesser, C. (2009). A structural theory of the vacation. *Tourism Management*, 30(2), 240-248.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Laesser, C. (2002). Aufgaben des Destinationsmanagements und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik. Pechlaner, H.; Laesser, C.; Weiermair, K, 77-122.

Erfolgreiche Tourismusförderung durch Baselland Tourismus



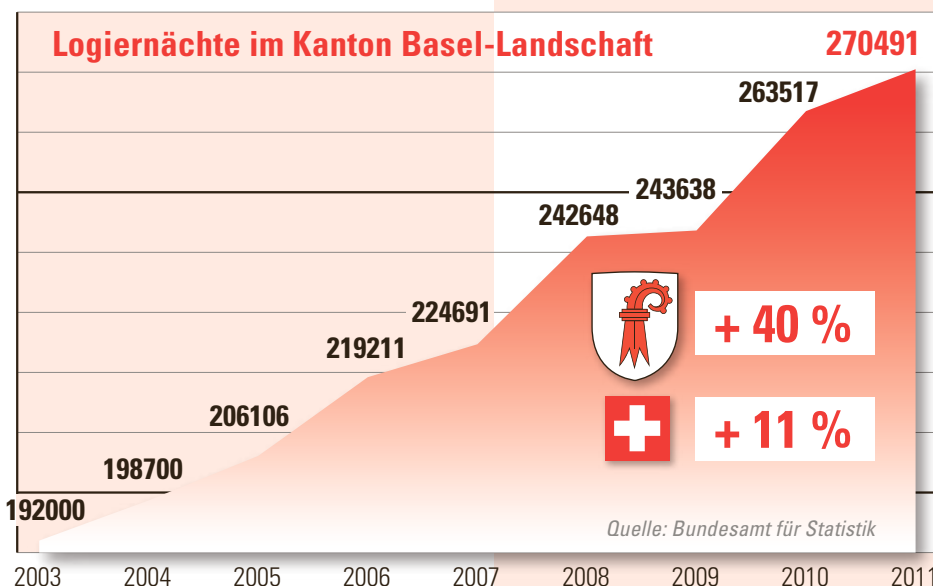
www.baselland-tourismus.ch



Stetiges Wachstum

Vor 10 Jahren begann der Verein «Baselland Tourismus» mit der Umsetzung einer erfolgreichen Tourismusförderung, die auf dem kantonalen Tourismusgesetz basiert. Bis zu diesem Zeitpunkt war das Baselbiet ein «weisser Fleck» auf den Tourismuslandkarten. Obwohl unser Kanton mit über 60 Hotels, Pensionen und Gasthöfen über eine beachtliche touristische Infrastruktur verfügt, bestand nicht einmal eine Hotel-liste.

«Baselland Tourismus» unternimmt grosse Anstrengungen, den Tourismus unserer Region mit seiner gut ausgebauten Hotel- und Seminarinfrastruktur sowie dem breiten Angebot an Ausflügen, Kultur-erlebnissen und Wandermöglichkeiten zu bewerben. Dies immer mit dem Ziel vor Augen, die Gästeströme zu vergrössern sowie den Binnentourismus zu fördern. Als kantonale Dachorganisation vereinigt «Baselland Tourismus» alle im Tourismus engagierten und tätigen Organisationen. Dazu gehören die lokalen Verkehrs- und Verschönerungsvereine, touristische Leistungsträger (Hotels, Restaurants, Erlebnisanbieter etc.) aber auch die im Baselbiet ansässigen Museen und die Gemeinden.



Dass diese gezielte Vermarktung Früchte trägt, lässt sich nach nunmehr zehn Jahren Tourismusförderung mit Zahlen belegen: die Anzahl der Logiernächte konnte um 40 Prozent gesteigert werden und die Akzeptanz der Tourismusorganisation sowie die Nachfrage nach Support- und Serviceleistungen steigen stetig. Direkt vom wachsenden Tourismus profitieren auch das Gewerbe durch

getätigte Investitionen und der lokale Detailhandel.

Der umfassende kantonale Leistungsauftrag wird mit einer schlanken Geschäftsstelle unter der Leitung von Tobias Eggmann erfüllt. Der Tourismus- und Marketingfachmann ist seit Oktober 2011 im Amt und ist als Baselbieter im Kanton persönlich gut verankert.

Leistungen von «Baselland Tourismus» im Überblick

- Sicherstellung professioneller **Gästeberatung und -betreuung**
- **Vermittlung** von Gästeanfragen an Leistungsträger
- Realisation und Vertrieb von **touristischen Basisdokumentationen** (Hotelliste, Restaurant-Finder, Seminarbroschüre, Ausflugskarte, Imagebroschüre etc.)
- Betrieb der informativen **Internetseite mit Buchungsplattform** und Veranstaltungskalender
- Permanente **Kommunikationsmassnahmen** (Tourismuszeitung, Verzeichnisse, Kampagnen)
- **Entwicklung touristischer Produkte** in enger Zusammenarbeit mit Leistungsträgern
- **Support bei der Angebots- und Eventgestaltung** von Leistungsträgern und Verkehrsvereinen
- **Präsenz an Fach- und Publikumsmessen** sowie kantonalen Auftritten
- Aufbau weiterer **Tourismus-Infostellen** in Liestal (Rathausstrasse) und Laufen auf Basis von Leistungsaufträgen

Kürzlich realisierte Projekte

Neue Internetplattform



Das Portal von «Baselland Tourismus» deckt mit über 2'800 Seiteninhalten ein sehr weites Spektrum ab und wird damit zur umfangreichsten Plattform für Tourismus und Freizeit in der Region. Die Seite richtet sich nicht nur an Touristen, sondern explizit auch an die einheimische Bevölkerung. Hunderte von Ausflugstipps laden zum Entdecken ein: Sehenswürdigkeiten, Naturschönheiten, Aussichtspunkte, Erlebnisse, Kulturelles oder Velo- und Wandertouren. Besonders nützlich ist auch der Restaurant-Finder: Mit der Wahl der gewünschten Eigenschaften finden sich im Handumdrehen passende Lokalvorschläge – vom Gourmetrestaurant bis zur Wander- oder Besenbeiz.

Da alle Einträge in einer Datenbank miteinander verbunden sind, erhalten Nutzer immer auch Informationen über weitere Angebote: Einerseits werden unter «Auch interessant» ähnliche Einträge aufgelistet, andererseits zeigt eine Übersicht, was sich in unmittelbarer Umgebung befindet. Der Anschluss an das national grösste Hotelreservationssystem STC (Switzerland Travel Center), welches im Auftrag von Schweiz Tourismus und den SBB betrieben wird, ermöglicht Hotels eine breite Vertriebsmöglichkeit. Für Gäste wird das Buchen eines Zimmers damit übersichtlich und einfach.

Neue Ausflugskarte Baselland



Anfang Mai 2012 wurde die neue Ausflugskarte Baselland präsentiert. Rund 30 Sehenswürdigkeiten, Ausflugsziele und Erlebnisse zeigen das Baselbiet auf einer neuen Panoramakarte als attraktive Ausflugsregion. Mit der Ausflugskarte gibt «Baselland Tourismus» Besucherinnen und Besuchern ein Instrument in die Hand, um die vielen Sehenswürdigkeiten im Baselbiet entdecken zu können. Aber auch die regionale Bevölkerung der Nordwestschweiz und der angrenzenden Gebiete wird angesprochen, Tagesausflüge zu unternehmen. Denn «Baselland Tourismus» beabsichtigt, nebst dem Geschäfts- und Seminartourismus künftig das Potenzial des Binnentourismus noch intensiver zu fördern.

Die Ausflugskarte ist kostenlos an über 100 touristischen Attraktionen des Baselbiets, in Hotels, in vielen Restaurants und öffentlichen Institutionen erhältlich. Ausserdem liegt sie bei den beiden Projektspensoren UBS und TNW auf. Die grosse Zahl der Auflagestellen hat zum Ziel, dass sich touristische Leistungsträger gegenseitig bewerben und so die Besuchsfrequenzen gesteigert werden. Die mediale Berichterstattung war sehr zufriedenstellend und auch die Kommunikationskampagne mit den Partnern hat dazu beigetragen, dass bereits im August 2012 eine zweite Auflage von 25'000 Exemplaren gedruckt werden konnte.

Neue Zeitung «Baselbiet entdecken»



Nach neun Jahren und 33 erschienenen Ausgaben wurde die Mitgliederpublikation «Überraschendes entdecken» im Juni 2012 durch die neue Zeitung «Baselbiet entdecken» abgelöst. Mit dem Vertrieb als Grossauflage-Beilage der Basler Zeitung gelangt die Zeitung mit einer Auflage von 180'000 in die meisten Haushalte der Region. Mit einem Umfang von 32 Seiten im Tabloidformat ist das Blatt deutlich umfangreicher als sein Vorgänger und bietet dadurch noch mehr spannende Informationen und Tipps. Die quartalsweise Erscheinung garantiert einen Wiedererkennungseffekt. Finanziell ermöglicht wurde dieses Projekt durch die strategischen Partner mit den Unternehmen BLKB, BLT, BGV und EBL sowie den Verlag der Basler Zeitung Medien durch ein interessantes Inserate-Akquisitionsmodell.

- **Täglich 25 Informationsanfragen** von Gästen (persönlich, telefonisch, schriftlich)
- **Täglich 800 Besucher und Besucherinnen** auf der neuen Internetplattform www.baselland-tourismus.ch
- **Jährlich 70'000-80'000 gezielt verteilte Dokumentationen** an über 100 Distributionsstellen (Hotellisten, Ausflugskarten, Seminarbroschüre, Imagebroschüre etc.)
- **Jährlich 3.5-4 Mio. Tagesgäste**
- **Jährlich 270'000 Logiernächte** in Hotels
- **12'000 Mitglieder**, davon 23 lokale Verkehrsvereine
- 60 Hotels
- Jährlicher kantonaler Leistungsauftrag 2009-2012: CHF 600'000
- Jährlich erwirtschaftete Eigenmittel: CHF 250'000-350'000
- 3 Mitarbeitende (210 Stellenprozente)

Regionale und überregionale Projekte und Kooperationen

Die Grösse einer touristischen Destination wird aus Sicht der Gäste definiert; Kantons Grenzen spielen daher eine untergeordnete Rolle. Für «Baselland Tourismus» ist es wichtig, über die Kantons- und Landesgrenzen hinaus zu agieren und sich mit anderen touristischen Organisationen auf Projekt- und Produktebene zusammen zu schliessen.

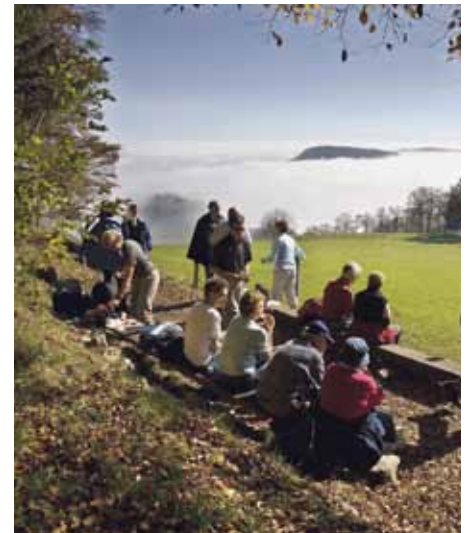
Aktuelle Beispiele sind:

- Interreg-Projekt **«Upper Rhine Valley»**: die Tourismusorganisationen am Oberrhein bewerben die Regionen Basel, Elsass und Schwarzwald als eine touristische Destination in fernen Märkten – www.upperrhinevalley.com.

- Entwicklung eines neuen **Erlebnis- und Genusswanderwegs** im Solothurner und Baselbieter Jura

- Interreg-Projekt **«Mythische Orte am Oberrhein»**: Herausragende kulturelle Stätten mit bewegter Geschichte werden touristisch vermarktet – www.mythische-orte.eu.

- Interreg-Projekt **«Erlebnisraum Hochrhein»**: die Tourismusregionen zwischen Basel und dem Bodensee entwickeln das touristische Potenzial und fördern die gemeinsame Vermarktung – www.erlebnisraum-hochrhein.ch



Enrique Marlés,
Hotelier
Hotel Mittenza,
MuttENZ

Baselland Tourismus vermarktet nicht nur die touristischen Ausflugsziele im oberen Baselbiet, sondern arbeitet auch gut und professionell mit den Hotels im ganzen Kanton zusammen. Die gesteigerten Logiernächtezahlen sprechen für diese Organisation.

Die Einführung des Mobility Tickets mittels Gasttaxe wird einen weiteren bedeutenden Entwicklungsschritt darstellen.



Dani Suter,
Leiter der
Römerstadt
Augusta Raurica

Baselland Tourismus unterstützt Augusta Raurica auf verschiedenen Ebenen und es findet ein reger Austausch statt.

Professionelle Messeauftritte und der Einsatz vielseitiger Marketinginstrumente bieten uns enorm wichtige Plattformen.

Auch die Partnerschaft beim jährlichen Römerfest ist für alle eine Win-Win-Situation.



Roland Tischhauser,
Hotelier,
Eigentümer Hotel
«Bad Bubendorf»,
Bubendorf

Eine gute Dachorganisation, die das touristische Angebot bündelt und vermarktet, ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Tourismusbranche.

Jeder einzelne Anbieter verfügt nicht über genügend Ressourcen, um eine Wirkung zu erzielen.

Baselland Tourismus hat den Nachweis erbracht, dass sich Investitionen in den Baselbieter Tourismus mit seriöser und professioneller Arbeit lohnen.

Events und Präsenzen

Das Baselbiet ist reich an Veranstaltungen ganz unterschiedlicher Ausprägung. Von künstlerisch hochstehenden Produktionen im römischen Theater zu Musikklängen auf internationalem Niveau (Baselbieter Konzerte, Solsberg), über Gauwenfreuden in den Rebbergen (Wy- Erläbnis) bis zum sportlichen Gemeinschaftserlebnis beim Slow-up.

«Baselland Tourismus» unterstützt Veranstalter mit Beratung, umfassenden Kommunikationsleitungen (z.B. beef12, Eidg. Tambouren- und Pfeifferfest, Liestal Air) bis hin zum grossen Festcatering am jährlichen Römerfest.

Darüber hinaus stellt «Baselland Tourismus» – oft im Auftrag der Regierung – die kantonale Präsenz an Veranstaltungen sicher. Beispiele dafür sind: OLMA 2011, «Treffpunkt Bundesplatz» (Projekt der SRG SSR im Rahmen der nationalen Wahlen), «Sechseläuten», Bundesfeier Generalkonsulat Baden-Württemberg etc..



Dr. Peter Schmid,
e. Regierungsrat BL

Die Aufgabenstellung und die Ausgangslage einer städtischen und einer mehr ländlich geprägten Tourismusförderung sind zu unterschiedlich, als dass sie unter einem gemeinsamen Dach zum beiderseitigen Nutzen erfolgreich gelöst werden könnten.

Die Zusammenarbeit ist dennoch sehr positiv, in der alltäglichen Arbeit aber auch bei gemeinsamen Projekten.

Durch die Eingliederung der Geschäftsstelle von «Baselland Tourismus» in das Haus der Wirtschaft können Synergien genutzt werden und es werden schlanke Strukturen ermöglicht.

Eine Feststellung, welche auch die Finanzkontrolle Baselland unterstreicht.

Strategie 2013 (Auszug)

Baselland Tourismus...

- betreibt eine Geschäftsstelle als Anlaufpunkt für Gäste, Leistungsträger und die Öffentlichkeit
- stellt touristische Basisdokumentationen sicher und profiliert das Baselbiet mit Öffentlichkeitsarbeit
- fungiert als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange
- unterstützt bei der Durchführung von Events mit Beratung und Kommunikationsleistungen
- forciert den Betrieb der globalen Verkaufsplattform STC für Hotelkapazitäten
- fördert und unterstützt die Qualitäts-Zertifizierung und *-Klassifizierung von Leistungsträgern

Ausgewählte Projekte ab 2013

- Entwicklung von attraktiven Produkten im Bereich «Langsamverkehr» (Highlight-Wanderungen, Velotourismus nach dem Vorbild der Emmentaler Herzroute)
- Entwicklung von attraktiven Produkten im Bereich «Genuss» (Kulinarik, Weinbau, Themenrouten)
- Entwicklung und Vermarktung standardisierter Rahmenprogramme zuhanden der Leistungsträger (v.a. Hotels) für Gruppen von Geschäftsreisenden (Seminare, Tagungen etc.)