

Institut
für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus IDT-HSG

Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management



Discussion Paper

Kooperative Marketing- budgets in der Schweiz

Prof. Dr. Thomas Bieger
Dr. Christian Laesser

INHALTSVERZEICHNIS

1 Einleitung	1
2 Umfang des kooperativen Marketingbudgets	2
2.1 Übersicht	2
2.2 Gesamtschweizerisches Marketingbudget	3
3 Struktur des Marketingbudgets	6
3.1 Übersicht	6
3.2 Thesen zur Struktur des Marketingbudgets	7
4 Entwicklungstendenzen des Marketingbudgets aus lokaler und regionaler Sicht	8
5 Entwicklung von Kooperationen	9
6 Marketingplanung und Instrumenteneinsatz	11
6.1 Zusammenarbeit mit übergelagerten Institutionen	11
6.2 Zusammenarbeit mit Unternehmen vor Ort	11
6.3 Zeithorizont	12
6.4 Thesen zur Zusammenarbeit	12
7 Entwicklung des Marketingbudgets der Partner	14
8 Schlussfolgerungen	15
8.1 Probleme und Perspektiven des kooperativen Tourismusmarketing der Schweiz	15
8.1.1 Umfang des kooperativen Tourismusmarketing der Schweiz	15
8.1.2 Struktur der Marketingmittel	15
8.1.3 Budgetanteil für das Marketing	15
8.1.4 Kooperationswünsche	16
8.1.5 Kooperationsintensität	16
8.1.6 Kooperationsintention	16
8.2 Handlungsfelder aus der Sicht der Politik und der Tourismusorganisationen - Thesen	16

ABBILUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Budgets in CHF (aus der Befragung) in der Übersicht	2
Abbildung 2: Marketingbudgets in der Schweiz im Vergleich	4
Abbildung 3: Struktur Marketingbudget	6
Abbildung 4: Tendenzen in der Beschaffung von Marketingbudgets	8
Abbildung 5: Entwicklung von Kooperationen aus lokaler Sicht	9
Abbildung 6: Entwicklung von Kooperationen aus regionaler Sicht	9
Abbildung 7: Marketingkonzept mit übergelagerter Institution	11
Abbildung 8: Kommunikationskonzept mit übergelagerter Institution	11
Abbildung 9: Werbekonzept mit übergelagerter Institution	11
Abbildung 10: Marketingkonzept mit Unternehmen vor Ort	11
Abbildung 11: Kommunikationskonzept mit Unternehmen vor Ort	12
Abbildung 12: Werbekonzept mit Unternehmen vor Ort	12
Abbildung 13: Zeithorizonte bei der Planung	12
Abbildung 14: Tendenzen in der Entwicklung der Marketingbudgets der Partner	14

1 Einleitung

Im Rahmen der vorliegenden **explorativen Untersuchung zu den Marketingbudgets der Schweizer Tourismusorganisationen** wurden 97 lokale, subregionale sowie regionale Verkehrs- oder Tourismusvereine zu ihrem (kooperativen) Marketing und den entsprechenden Budgets befragt (Fragebogen im Anhang). Der Rücklauf betrug insgesamt 47 Fragebögen, unterteilt in:

- **12 regional**
- **11 subregional**
- **24 lokal**

Die nachfolgenden Ausführungen geben die wichtigsten Resultate wieder.

2 Umfang des kooperativen Marketingbudgets

2.1 Übersicht

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Ausgaben- und Marketingbudgets der einzelnen befragten Ebenen.

Abbildung 1: Budgets in CHF (aus der Befragung) in der Übersicht

	Lokale	Subregionale	Regionale
	Verkehrsvereine	Verkehrsvereine	Verkehrsvereine
Mittelwert gesamtes Ausgabenbudget	1.935 Mio.	1.393 Mio.	3.039 Mio.
Mittelwert Marketingbudget	0.929 Mio.	0.488 Mio.	2.462 Mio.
Anteil Mittelwert Marketingbudget an Mittelwert Ausgabenbudget in %	48%	35%	81%

Hinweis: Das Marketingbudget wurde auf Basis der intern und extern zuordenbaren Marketingbudgets errechnet. Die in den intern zuordenbaren Marketingbudgets enthaltenen Personalkosten tragen wesentlich zum hohen Anteil am gesamten Ausgabenbudget bei.

Erläuterung:

Lokale Verkehrsvereine haben ein durchschnittliches Ausgabenbudget von knapp CHF 2 Mio, wovon knapp CHF 1 Mio oder 48% für das Marketing zur Verfügung steht.

Das Sample der **subregionalen Verkehrsvereine** ist zu klein, um eine schlüssige Analyse bzw. Interpretation zuzulassen. Darüber hinaus sind sie als Gruppe insofern heterogen, als unter subregionaler Verkehrsverein ein solcher, welche eine Region innerhalb eines Kantons bis zu einem ganzen Kanton vertritt, verstanden werden kann.

Das vergleichsweise höchste Ausgabenbudget und anteilig auch höchste Marketingbudget steht den **regionalen Organisationen** zur Verfügung.

Nähere Ausführungen zur Struktur der Budgets finden sich in Abschnitt 3.

2.2 Gesamtschweizerisches Marketingbudget

Das gesamtschweizerische Marketingbudget wurde in der Untersuchung auf die **Ebenen**

- **Schweiz Tourismus,**
- **regionale Verkehrsvereine und**
- **lokale Verkehrsvereine**

aufgeteilt. Die subregionalen Organisationen wurden in den Berechnungen aufgrund des zu kleinen Samples vernachlässigt.

Abbildung 2 gibt eine Übersicht über die **touristischen Marketingbudgets** in der Schweiz. Für die **Interpretation** sind folgende **Bemerkungen** anzubringen: Die Unterscheidung zwischen Gesamtbudget und Marketingbudget ist eine Frage der Wahrnehmung und aufgrund mangelnder Abgrenzungskriterien vorsichtig zu interpretieren. Selbst beim Vorliegen entsprechender Kriterien wäre diese Wahrnehmung uneinheitlich, v.a. weil in der Mehrzahl der befragten Institutionen keine Kostenrechnung implementiert ist.

SCHWEIZ TOURISMUS

Das Marketingbudget von Schweiz Tourismus beträgt gegenwärtig ca. CHF 50 Mio (Gesamtbudget abzüglich Abschreibungen)

REGIONALE VERKEHRSVEREINE

Das gesamte Ausgabenbudget der Regionen (Vollerhebung) beläuft sich auf ca. CHF 50 Mio, wovon rund 80% oder CHF 40 Mio in das Marketing fließen.

LOKALE VERKEHRSVEREINE

Aus der Befragung der lokalen Verkehrsvereine ging ein Ausgabenbudget von CHF 46.4 Mio hervor. Umgelegt auf die Logiernächte beträgt das Budget CHF 8.20 pro Logiernacht. Dieser Wert ist lediglich eine **Rechengrösse** bzw. ein rechnerischer Wert.

Das Ausgabenbudget wird mittels einer **linearen Regression** hochgerechnet (die Linearität wurde durch einen explorativen Curve-fit bestätigt). Aus dieser Hochrechnung geht ein für das Ausgabenbudget von CHF 209.1 Mio hervor (**statistischer Erwartungswert**). Der Marketinganteil am Ausgabenbudget der lokalen Verkehrsvereine beträgt gemäss Umfrage 48%, weshalb ein totales Marketing-Budget in der Höhe von etwa CHF 100 Mio resultiert.

Der Erwartungswert kann durch das **95%-Konfidenzintervall** genauer interpretiert werden: Mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% liegt das Marketingbudget der gesamten lokalen Ebene zwischen CHF 63 Mio und CHF 138 Mio.

Somit stehen auf regionaler und lokaler Ebene insgesamt rund CHF 140 Mio für das Marketing zur Verfügung. **Zusammen mit Schweiz Tourismus beträgt das gesamtschweizerische Marketingbudget rund CHF 190 Mio.**

Nicht berücksichtigt in dieser Betrachtung sind die Budgets der einzelnen Betriebe.

Abbildung 2: Marketingbudgets in der Schweiz im Vergleich

Ebene	Ausgabenbudgets		Berechnungen	Marketingbudgets in der Schweiz total				
Schweiz Tourismus	54 Mio			52 Mio				
Regionale Verkehrsvereine	Region	Budget		Region	Budget			
	Wallis	5.1 Mio		Wallis	4.6 Mio			
	SMT	0.6 Mio		SMT	0.6 Mio			
	Zentral-CH	1.5 Mio		Zentral-CH	1.2 Mio			
	Zürich	7.0 Mio		Zürich	4.0 Mio			
	Ticino	3.1 Mio		Ticino	1.7 Mio			
	BOT	3.7 Mio		BOT	3.6 Mio			
	Vaud	6.5 Mio		Vaud	4.7 Mio			
	Basel	5.7 Mio		Basel	5.0 Mio			
	Genf	7.4 Mio		Genf	5.8 Mio			
	Freiburg	2.0 Mio		Freiburg	1.2 Mio			
	Ostschweiz	1.5 Mio		Ostschweiz	1.4 Mio			
	Graubünden	6.1 Mio		Graubünden	5.5 Mio			
	Total	50.2 Mio		Total:	39.3 Mio			
Lokale Verkehrsvereine	Ausgabenbudget:	46.4 Mio	Hochrechnung mittels linearer Regression (Curve-Fit unter Vernachlässigung einer Konstanten) mit folgender Funktion: Ausgabenbudget = 6.788 * Logiernächte Hotellerie	Angabe der Budgets in Mio CHF unter Berücksichtigung eines Erwartungswertes sowie des 95%-Konf-Intervalls:				
	LN Hotellerie:	5.6 Mio.						
	Budget/ LN:	8.20						

Abkürzungen: Konf-Intervall: Konfidenz-Intervall; BOT: Berner Oberland Tourismus; SMT: Schweizer Mittelland-Tourismus

DETAILS ZUR REGRESSION**ANOVA^{c,d}**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.3E+14	1	1.3E+14	30.973	.000 ^a
	Residual	9.5E+13	22	4.3E+12		
	Total	2.3E+14 ^b	23			

a. Predictors: Logiernächte Hotellerie 1997

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Dependent Variable: Gesamtes Ausgabenbudget Ihrer Organisation

d. Linear Regression through the Origin

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	F1B	6.788	1.220	.765	5.565	.000	4.259 9.318

a. Dependent Variable: Gesamtes Ausgabenbudget Ihrer Organisation

b. Linear Regression through the Origin

3 Struktur des Marketingbudgets

3.1 Übersicht

Aus der untenstehenden Abbildung ist die Aufteilung der einzelnen Marketingbudgets nach den Kriterien Herkunft, Ausgabenstruktur und Verwendung ersichtlich.

Abbildung 3: Struktur Marketingbudget

Herkunft	Lokale Verkehrsvereine	Subregionale Verkehrsvereine	Regionale Verkehrsvereine
selbst am Markt erwirtschaftete Mittel	6.05%	9.18%	11.49%
staatliche und parastaatliche Mittel	77.91%	69.98%	88.29%
Mittel von Dritten	16.04%	20.84%	0.22%
Total	100.00%	100.00%	100.00%
Ausgabenstruktur			
extern zuorderbares MA-Budget	58.51%	53.23%	60.04%
intern zuorderbares MA-Budget	41.49%	46.77%	39.96%
Total	100.00%	100.00%	100.00%
Verwendung			
Mittel für eigene MA-Aktivitäten	70.46%	78.97%	81.52%
Mittel an Dritte	29.54%	21.03%	18.48%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

Folgende weitere Aussagen lassen sich aus den Daten gewinnen:

- **Bei den regionalen Verkehrsvereinen ist der staatliche/ parastaatliche Anteil der Beiträge relativ hoch, da sie oft direkt von den Kantonen unterstützt werden, dafür erhalten sie praktisch keine zusätzlichen Mittel von Dritten (wenige Partner).**
- **Die extern und intern zuordenbaren Marketingbudget-Anteile bewegen sich über alle Stufen im Bereich von 40% - 60%, wobei auch hier die Personalkosten des Marketings im Budget enthalten sind.**
- **Bei den Mitteln an Dritte ist folgendes feststellbar: Je höher die Stufe, desto geringer die Anzahl der möglichen Kooperationspartner, d.h. regionale Verkehrsvereine können zum Teil keine weiteren Mittel mehr abgeben.**

3.2 Thesen zur Struktur des Marketingbudgets

Gestützt auf weitergehende quantitative Analysen können folgende weitere **thesenartige Aussagen zur Struktur des Marketingbudgets** gemacht werden:

- Je höher das gesamte Ausgabenbudget, umso eher werden zusätzliche Mittel primär für eigene Marketingaktivitäten genutzt, **d.h. ein Teil des Geldes wird in das Marketing investiert (die entsprechende Regression ist auf 99%-igem Niveau signifikant; 31% der Varianz der Mittel für eigene Aktivitäten kann mit der gesamten Höhe der Ausgabenbudgets begründet werden).**

Model Summary					ANOVA ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	.557 ^a	.310	.290	404228.3	1	Regression	2.6E+12	1	2.6E+12	15.733	.000 ^a
						Residual	5.7E+12	35	1.6E+11		
						Total	8.3E+12	36			

a. Predictors: (Constant), F1E

b. Dependent Variable: Mittel für eigene Aktivitäten

- Die Höhe der Mittel an Dritte wird massgeblich durch die Höhe der staatlichen und parastaatlichen Mittel beeinflusst **(die entsprechende Regression ist auf 99%-igem Niveau signifikant; 57% der Varianz der Mittelzuwendung an Dritte kann mit der Höhe der staatlichen Mittel begründet werden). Selbst am Markt erwirtschaftete Mittel oder Mittel von Dritten haben keinen nachweisbaren Einfluss auf die Mittelzuwendung an Dritte.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.578	.517	183351.1

a. Predictors: (Constant), Mittel von Dritten, staatliche und parastaatliche Mittel, selbst am Markt erwirtschaftete Mittel

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.6E+11	3	3.2E+11	9.568	.000 ^a
	Residual	7.1E+11	21	3.4E+10		
	Total	1.7E+12	24			

a. Predictors: (Constant), Mittel von Dritten, staatliche und parastaatliche Mittel, selbst am Markt erwirtschaftete Mittel

b. Dependent Variable: Mittel an Dritte

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	13318.491	54831.423		.243	.810	-100710	127346.7
	selbst am Markt erwirtschaftete Mittel	-1.09E-02	.042	-.063	-.259	.799	-.099	.077
	staatliche und parastaatliche Mittel	.154	.029	.793	5.304	.000	.094	.215
	Mittel von Dritten	-.229	.272	-.210	-.841	.410	-.795	.337

a. Dependent Variable: Mittel an Dritte

- Mittel an Dritte werden weiter auch durch die Höhe der gesamten Ausgabenbudgets determiniert, **jedoch geringfügiger als durch die staatlichen und parastaatlichen Mittel (die entsprechende Regression ist auf 99%-igem Niveau signifikant; jedoch können nur 15% der Varianz der Mittelzuwendung an Dritte mit der Höhe der gesamten Ausgabenbudgets begründet werden).**

Model Summary					ANOVA ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	.390 ^a	.152	.125	228407.0	1	Regression	3.0E+11	1	3.0E+11	5.732
						Residual	1.7E+12	32	5.2E+10	.023 ^a
						Total	2.0E+12	33		

a. Predictors: (Constant), F1E

a. Predictors: (Constant), F1E

b. Dependent Variable: Mittel an Dritte

4 Entwicklungstendenzen des Marketingbudgets aus lokaler und regionaler Sicht

Abbildung 4: Tendenzen in der Beschaffung von Marketingbudgets

	Lokale Verkehrsvereine	Subregionale und regionale Verkehrsvereine
Budgetanteil für kooperative Massnahmen mit Dritten	3.4	3.3
Budgetanteil aus selbsterwirtschafteten Mitteln	3	3.3
Budgetanteil aus Touristen-taxen	2.8	2.7
Budgetanteil aus allgemeinen Subventionen	2.3	2.5

Skala: 1 sinkend, 2 eher sinkend, 2.5 stagnierend, 3 eher steigend, 4 steigend

Erläuterungen:

- Der Budgetanteil für Kooperationsmassnahmen mit Dritten wird als eher steigend bis steigend eingestuft.
- Der Budgetanteil aus selbsterwirtschafteten Mitteln wird als eher steigend angesehen. Unserer Meinung nach ist dies ein Wunschdenken, da die Sponsoren ihre Mittel auch gekürzt haben.
- Der Budgetanteil aus Touristentaxen wird als stagnierend bis eher steigend angesehen. Diese Entwicklung ist klar von der Einführung einer Tourismussteuer abhängig.
- Der Budgetanteil aus allgemeinen Subventionen wird als stagnierend angesehen.

Zu den Resultaten ist anzumerken, dass auf lokaler Stufe eine grosse Übereinstimmung über die Entwicklungstendenzen herrscht. Auf regionaler und subregionaler Stufe herrscht dagegen grosse Uneinigkeit über die Entwicklungstendenzen, vor allem beim Budgetanteil aus allgemeinen Subventionen.

5 Entwicklung von Kooperationen

Abbildung 5: Entwicklung von Kooperationen aus lokaler Sicht

	Bedeutung	Tendenz	Differenz
Privatwirtschaftliche Kooperation mit branchenfremden Unternehmen	2.1	3.2	1.1
Kooperationen mit anderen Tourismusunternehmen im Einzugsgebietes der Organisation	2.8	3.3	0.5
Kooperationen mit and. Tourismusunternehmen ausserhalb des Einzugsgebiets der Organisation	2.2	3	0.8
Kooperationen mit Schweiz Tourismus	2.5	2.5	0
Kooperationen mit staatlichen Institutionen	1.7	2.8	1.1

Skalen: Bedeutung: 1 gering, 2 eher gering, 3 eher gross, 4 gross
Tendenz: 1 sinkend, 2 eher sinkend, 3 eher steigend, 4 steigend

Abbildung 6: Entwicklung von Kooperationen aus regionaler Sicht

	Bedeutung	Tendenz	Differenz
Privatwirtschaftliche Kooperation mit branchenfremden Unternehmen	1.7	3.2	1.5
Kooperationen mit anderen Tourismusunternehmen im Einzugsgebietes der Organisation	2.9	3.3	0.4
Kooperationen mit and. Tourismusunternehmen ausserhalb des Einzugsgebiets der Organisation	2.1	3.0	0.9
Kooperationen mit Schweiz Tourismus	2.7	2.6	0.1
Kooperationen mit staatlichen Institutionen	2.0	3.1	1.1

Skalen: Bedeutung: 1 gering, 2 eher gering, 3 eher gross, 4 gross
Tendenz: 1 sinkend, 2 eher sinkend, 3 eher steigend, 4 steigend

Erläuterungen:

- **Absolut wird den Kooperationen mit anderen Tourismusunternehmen im Einzugsgebiet der Organisation heute und in der Zukunft die grösste Bedeutung zugeschrieben.**
- **Den Kooperationen mit staatlichen Institutionen sowie den Kooperationen mit branchenfremden Unternehmen kommt heute die kleinste Bedeutung zu. Die Zusammenarbeit wird jedoch von der Tendenz her als steigend betrachtet. Jedoch sprechen bzgl. der Kooperation mit branchenfremden Unternehmen verschiedene Gründe (unterschiedliche Grösse der Partner, unterschiedlicher Grad der Professionalität, Unvereinbarkeit von Zielsetzungen) eher gegen den Erfolg einer solchen Zusammenarbeit. Anders**

bzgl. der Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen: Hier sind zahlreiche Möglichkeiten einer sinnvollen Zusammenarbeit zwischen touristischem Marketing und etwa der Standortpromotionen (Wirtschaftsförderung) erkennbar.

- Die Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus wird von der Bedeutung her als neutral bezeichnet. Beunruhigend ist die Tatsache, dass diese Einschätzung auch für die Zukunft Gültigkeit zu haben scheint. Dieser Einschätzung muss jedoch entgegengehalten werden, als Schweiz Tourismus als Dienstleister für die Branche gilt, was weniger zu einem Kooperationsverhältnis als vielmehr zu einem Auftragsverhältnis führen würde. Die neutrale Einschätzung kann also auch eher mit der entsprechenden Wahrnehmung der Rolle von Schweiz Tourismus erklärt werden.

6 Marketingplanung und Instrumenteneinsatz

Das eher kleine Sample der verwertbaren Fragebögen erfordert eine sehr vorsichtige Interpretation der nachstehenden Ergebnisse.

6.1 Zusammenarbeit mit übergelagerten Institutionen

Abbildung 7: Marketingkonzept mit übergelagerter Institution

	Lokal	Subregional	Regional
Marketing	42%	45%	55%

Aus der Auswertung der Fragebögen geht hervor, dass über 50% der regionalen Organisationen ein Marketingkonzept mit einer übergelagerten Institution haben. Bei den lokalen und subregionalen Organisationen ist der Anteil jeweils rund 10% tiefer, d.h. die Kooperationsbereitschaft ist nicht so ausgeprägt.

Abbildung 8: Kommunikationskonzept mit übergelagerter Institution

	Lokal	Subregional	Regional
Kommunikation	33%	36%	44%

Das Resultat beim Kommunikationskonzept ist demjenigen des Marketingkonzepts recht ähnlich, nur mit dem Unterschied, dass der prozentuale Anteil jeweils rund 10% tiefer liegt.

Abbildung 9: Werbekonzept mit übergelagerter Institution

	Lokal	Subregional	Regional
Werbung	38%	36%	56%

Beim Werbekonzept sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Stufen etwas ausgeprägter: Die regionalen Organisationen nutzen Kooperationsmöglichkeiten mit übergelagerten Institutionen bedeutend intensiver als die lokalen resp. subregionalen Organisationen.

6.2 Zusammenarbeit mit Unternehmen vor Ort

Abbildung 10: Marketingkonzept mit Unternehmen vor Ort

	Lokal	Subregional	Regional
Marketing	17%	18%	22%

Ein Marketingkonzept in Zusammenarbeit mit Unternehmungen vor Ort wird über alle Ebenen in rund 20% der Fälle realisiert.

Abbildung 11: Kommunikationskonzept mit Unternehmen vor Ort

	Lokal	Subregional	Regional
Kommunikation	13%	10%	22%

Das Planungsinstrument Kommunikationskonzept mit Unternehmungen vor Ort wird von den lokalen und subregionalen Organisationen weniger genutzt als von den Regionalen.

Abbildung 12: Werbekonzept mit Unternehmen vor Ort

	Lokal	Subregional	Regional
Werbung	4%	10%	33%

Beim Werbekonzept sind die Unterschiede auf den einzelnen Stufen wiederum recht ausgeprägt, vor allem die regionalen Organisationen machen von diesem Instrument Gebrauch.

6.3 Zeithorizont

Abbildung 13: Zeithorizonte bei der Planung

Statistics									
	N	Mean	Median	Variance	Minimum	Maximum	Percentiles		
							25	50	75
Zeithorizont Werbekonzept in Jahren	37	1.6757	1.0000	.8919	1.00	5.00	1.0000	1.0000	2.0000
Zeithorizont Kommunikationskonzept in Jahren	38	1.8947	2.0000	1.0697	1.00	5.00	1.0000	2.0000	3.0000
Zeithorizont Marketingkonzept in Jahren	41	2.6341	3.0000	1.6878	1.00	5.00	1.5000	3.0000	3.0000

Der **mittlere Planungshorizont** der antwortenden Organisationen bei den Marketingkonzepten beträgt 2.6 Jahre, bei den Kommunikationskonzepten 1.9 Jahre sowie bei den Werbekonzepten 1.6 Jahre. Jedoch darf die **Verteilung** (vgl. Percentiles) nicht übersehen werden: So beträgt bei über 50% der befragten Organisationen der Horizont beim Marketingkonzept 3 Jahre und mehr, beim Kommunikationskonzept 2 Jahre und mehr sowie beim Werbekonzept gut ein Jahr. Die **Varianz** zeigt weiter, dass die Verteilung beim Marketingkonzept am grössten ist und mit dem Grad der praktischen Präzisierbarkeit der Konzeption abnimmt (Kommunikationskonzept – Werbekonzept).

6.4 Thesen zur Zusammenarbeit

Aus den obigen Resultaten kann man folgende Thesen ableiten:

- **Die regionalen Organisationen arbeiten vergleichsweise öfter mit anderen Organisationen zusammen als Lokale und Subregionale.**

- **Es gibt einen Trend hin zur Professionalisierung bei der Anwendung von Planungsinstrumenten im Marketing.**
- **Der Fokus der Zusammenarbeit zielt über alle Stufen auf Konzepte mit übergelagerten Institutionen.**
- **Regionale Organisationen können von einem relativ zu den Lokalen grösseren Einzugsgebiet profitieren.**
- **Der Planungshorizont ist eher kurz.**
- **Je präziser die Konzeptionsaufgabe (Marketing – Kommunikation – Werbung), umso deckungsgleicher die Planungshorizonte der beteiligungsbe-reiten Organisationen.**

7 Entwicklung des Marketingbudgets der Partner

Abbildung 14: Tendenzen in der Entwicklung der Marketingbudgets der Partner

	Berg- bahnen	Hotellerie	Para- hotellerie	Verkehrs- vereine	andere
Marketingausgaben	3.0	2.8	2.6	2.8	2.9

Skala: 1 sinkend, 2 eher sinkend, 2.5 stagnierend, 3 eher steigend, 4 steigend

Erläuterungen bzw. Zusammenfassung der wichtigsten Tendenzen:

- Die Entwicklungstendenz der Marketingausgaben der Verkehrsvereine wird nur als schwach steigend eingeschätzt, was zu weiteren Diskussionen in der Branche Anlass geben wird.
- Es herrscht ein grosses Unwissen einzelner Partner innerhalb der Branche über die Marketingbudgets der Partner, d.h. obwohl die entsprechenden Daten ohne weiteres zur Verfügung stehen würden (Jahresberichte etc.), scheint sich kaum jemand darum zu kümmern, diese in Erfahrung zu bringen.

8 Schlussfolgerungen

8.1 Probleme und Perspektiven des kooperativen Tourismusmarketing der Schweiz

8.1.1 Umfang des kooperativen Tourismusmarketing der Schweiz

Die auf die Schweiz fallende Tourismusnachfrage kann mit rund CHF 21 Milliarden quantifiziert werden. Der Tourismus schafft direkt und indirekt rund 300'000 Arbeitsplätze und liefert einen Anteil von 5-6% an das Bruttoinlandprodukt (STV 1999). Die aus Nachhaltigkeitsüberlegungen interessanten Segmente des Aufenthaltstourismus sind auf Netzwerkprodukte ausgerichtet – einzelne unabhängige Unternehmen erbringen im Verbund einer Destination das eigentliche Produkt. Dieses muss kooperativ vermarktet werden. Die dafür bei den Verkehrsvereinen verschiedener Stufen vorhandenen Marketingmittel von rund CHF 190 Mio sind in Anbetracht der grossen Umsätze als sehr gering einzustufen. Natürlich geben einzelne Betriebe ebenfalls teils beträchtliche Budgetmittel für das Marketing aus. Mit Ausnahme einiger touristischer Grossbetriebe und das Marketing von Hotels sind diese Aufwendungen jedoch nicht auf die Akquisition von Touristen, sondern mehr auf das Mikromarketing in den Destinationen gerichtet. Weiter geben alle nichttouristischen Branchen, die wie der Detailhandel oder das Autogewerbe direkt vom Tourismus profitieren, sowie alle indirekt vom Tourismus profitierenden Branchen wie die Bauwirtschaft nichts für das Tourismusmarketing aus.

8.1.2 Struktur der Marketingmittel

Über den Anteil der Marketingmittel und deren Struktur bestehen grosse Unsicherheiten. Einmal ist aufgrund fehlender Abrenzungskriterien von einer unetrschiedlichen Wahrnehmung auszugehen. Weiter vergrössert die in den meisten Fällen fehlende Kostenrechnung die Unsicherheiten noch zusätzlich.

Ein grosser Teil der Marketingmittel wird der Umfrage zufolge für interne Marketingkosten wie Personalaufwendungen, Büro etc. verwendet. Es bleibt somit wenig für den Einsatz professioneller Partner wie Werbeagenturen oder den Einkauf von Medienraum. Dies ist nicht zuletzt durch die Kleinstrukturiertheit der Tourismusorganisationen auf lokaler und regionaler Ebene zu erklären. Jeder Verkehrsverein braucht den eigenen Grundapparat und muss eigenständig konzeptionelle Arbeiten leisten. Dies dürfte ein wesentliches Hindernis bei einer allfälligen Effizienzsteigerung im kooperativen touristischen Marketing sein.

8.1.3 Budgetanteil für das Marketing

Nationale verwenden einen höheren Budgetanteil für das Marketing als regionale, regionale mehr als lokale Tourismusorganisationen. Dies hängt vor allem mit den Aufgaben der Organisationen zusammen. Es kann damit auch davon ausgegangen werden, dass „höher“ gelagerte Organisationen sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung auch noch stärker am Marketing ausrichten und sich Know How-mässig profilieren.

8.1.4 Kooperationswünsche

Die Kooperationsbereitschaft im Marketing ist mit Dritten, Branchenfremden über alle Stufen von Tourismusorganisationen am grössten, die dafür notwendigen Mittel aber sehr beschränkt. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass man sich mit Dritten, z.B. Konsumgüterunternehmen, die grössten Profilierungseffekte und die grosszügigste, konfliktfreieste Finanzierung erhofft. In Anbetracht der Ansprüche solcher Partner an Professionalität der Marketingkooperationen dürfte jedoch diese Kooperationsform für viele vor allem kleinere Tourismusorganisationen unrealistisch sein.

Umgekehrt zeigt das gedämpfte Interesse an Kooperationen mit anderen Tourismusorganisationen wahrscheinlich auch eine gewisse Frustration über deren Effizienz. Die Transaktionskosten stehen oft in keinem Verhältnis mit den erzielten Effekten in Bezug auf generierte Budgethebel.

8.1.5 Kooperationsintensität

Die regionalen Tourismusorganisationen kooperieren am intensivsten nach oben und unten. Dies kann aus Ihrer Funktion erklärt werden, sie sind eigentliche Kooperationsdrehscheiben in ihrer Region und mit Schweiz Tourismus. Eine andere Erklärung besteht möglicherweise auch in ihrer Struktur, sie sind weit weg von direkt gestaltbaren Produkten und so auf lokale Partner angewiesen, gleichzeitig verfügen sie über keine eigene Marketinginfrastruktur z.B. in Marktforschung oder Aussenstellennetz und sind so auf Schweiz Tourismus angewiesen.

8.1.6 Kooperationsintention

Bergbahnen stehen im Zentrum der Kooperationswünsche. Unausgesprochen kommt hier die Leaderfunktion dieser Unternehmen in der noch immer wichtigsten Tourismusform der Schweiz zum Ausdruck.

8.2 Handlungsfelder aus der Sicht der Politik und der Tourismusorganisationen - Thesen

MEHR KOOPERATIVE MARKETINGMITTEL

Aufgrund der Bedeutung des Tourismus für breite Teile der Wirtschaft, der intensiven Konkurrenz und der relativ geringen bestehenden Mittel müssten mehr Mittel für das kooperative Marketing bereitgestellt werden können.

AUS EFFIZIENZGRÜNDEN STAATLICHE MITTEL

Überall, wo dies möglich ist, wurden in den letzten Jahren auf lokaler Eben Tourismusabgabegesetze eingeführt, um auch die indirekt vom Tourismus profitierenden Unternehmen in die Finanzierung des Tourismusmarketing einzubinden. Dies ist notwendig, da es sich beim Tourismusmarketing um ein öffentliches Gut handelt, das nur durch Zwang finanziert werden kann. In weniger tourismusintensiven Ge-

bieten, vor allem aber in grösseren Regionen ist der Taxationsaufwand im Verhältnis der erzielten Einnahmen bei diesen Ausgaben aufgrund der Heterogenität der touristischen Einnahmeneffekte bei einzelnen Unternehmen zu hoch. Es müssen deshalb staatliche Mittel bereitgestellt werden.

KONZENTRATION DER MITTEL AUF MARKETINGSPEZIALISIERTE ORGANISATIONEN MIT AUSREICHENDER GRÖSSE

Aufgrund der hohen internen Kosten kleinerer Organisationen sowie der grösseren Marketingspezialisierung regionaler und vor allem der nationalen Organisation sind die zusätzlichen Marketingmittel eher auf diese Organisationen zu konzentrieren.

REALISTISCHE SICHT DER KOOPERATIONEN – ZIELGERICHTETE FUSIONEN

Die Kooperationen innerhalb von Tourismusorganisationen werden von den Unternehmen eher gering gewichtet. Dies entspricht auch unserer Beurteilung aus eigener Erfahrung in Bezug auf die Transaktionskosten im Verhältnis zu den erzielten Budgets. Bei Restrukturierungen sollte diesen Erkenntnissen Rechnung getragen werden und es sollten nicht komplizierte, ineffiziente Kooperations“krücken“, sondern klare Fusionen angestrebt werden.

ZUSÄTZLICHER FORSCHUNGSBEDARF

Die hier präsentierten Resultate gehen aus einer explorativen Studie hervor. Vergleichszahlen mit dem Ausland fehlen aber. Unseres Erachtens sind aufgrund der Bedeutung des kooperativen Marketing für unsere kleinstrukturierte Tourismuswirtschaft und der Notwendigkeit einer besseren Koordination des Mitteleinsatzes regelmäßige und umfassende Erhebungen der hier vorgestellten Art notwendig. Nicht zuletzt das in der Befragung zum Ausdruck gekommene ungenügende Wissen der Manager selbst über ihr Marketingbudget und das ihrer Partnerorganisationen zeigt, dass entsprechende Erhebungen und Studien einen sinnvollen Entwicklungsprozess bewirken könnten.

EINFÜHRUNG VON KOSTENRECHNUNGSSYSTEMEN/ TOOLS ZUR SYNCHRONISIERUNG DES PLANUNGSABLAUFES

Die grossen Unsicherheiten in der Einschätzung der Budgets sind nicht zuletzt eine Folge fehlender Abgrenzungskriterien und darauf aufbauender Kostenrechnungssysteme. Zudem fehlen praktische Tools zur Synchronisierung von Planungsabläufen. Es muss deshalb vorrangiges Ziel sein, entsprechende Lücken schnellstmöglich zu schliessen.