



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaftliche Fakultät  
**Forschungsinstitut für  
Freizeit und Tourismus (FIF)**

# Benchmarking: Bern Tourismus im Vergleich mit anderen städtischen Tourismusorganisationen

Bericht zuhanden der Wirtschaftsförderung der Region Bern – Beantwortung des Postulats der Fraktion SP/JUSO vom 22. Mai 2008 im Stadtrat der Stadt Bern

Auftraggeber	Wirtschaftsförderung Region Bern
Auftragnehmer	Universität Bern Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF)
Projektleitung	Hansruedi Müller, Prof. Dr.
Assistenz	Philipp Berger, lic. rer. pol.

Bern, 11. Mai 2010

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
Abbildungsverzeichnis .....	4
0 Zusammenfassung.....	5
1 Einleitung .....	8
2 Methodik und Indikatoren .....	11
2.1 Detaillierte Ziele und Methoden zur Erfassung der Indikatoren .....	12
2.2 Liste der Indikatoren.....	13
2.3 Vergleichende Budget Kennziffern .....	16
2.4 Data Envelopment Analysis.....	17
3 Ergebnisse zu den neun Kriterien nach EFQM.....	18
3.1 Führung.....	18
3.1.1 Vision und Mission .....	18
3.1.2 Struktur und Zusammensetzung der Führungsebenen.....	19
3.1.3 Interne Kommunikation .....	21
3.1.4 Innovationsmanagement .....	22
3.2 Strategie.....	23
3.2.1 Analyse, Informationsgewinnung und spezielle Führungsinstrumente	23
3.2.2 Destinationsentwicklungsstrategie .....	24
3.2.3 Marketingstrategie .....	25
3.2.4 Lobbyingkonzept.....	26
3.2.5 Nachhaltigkeitsstrategie .....	27
3.3 Mitarbeiter .....	28
3.3.1 Mitarbeiterstrategie .....	28
3.3.2 Mitarbeiterbefragungen, -gespräche, -Kompetenzen und -Belohnung	28
3.3.3 Anzahl Mitarbeiter .....	30
3.4 Partnerschaften und Ressourcen .....	31
3.4.1 Partnerschaften.....	31
3.4.2 Finanzielle Ressourcen.....	33
3.4.3 Touristische Attraktionen, Touristische Suprastruktur, Grossevents und Veranstaltungen.....	40
3.5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen .....	44
3.5.1 Prozessmanagement und Overheadkosten.....	44
3.5.2 Information.....	45

3.5.3	Interessenvertretung .....	48
3.5.4	Angebotsgestaltung .....	49
3.5.5	Marketingkommunikation .....	52
3.5.6	Verkauf .....	55
3.6	Kunden- und partnerbezogene Ergebnisse .....	58
3.6.1	Aktives Feedbackmanagement .....	58
3.6.2	Wahrnehmung der DMO durch Kunden und Partner .....	59
3.6.3	Leistungsindikatoren .....	60
3.7	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse .....	62
3.7.1	Wahrnehmung der DMO durch Mitarbeiter .....	62
3.7.2	Leistungsindikatoren .....	63
3.8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse .....	64
3.8.1	Wahrnehmung der DMO durch Gesellschaft .....	64
3.8.2	Nachhaltigkeit .....	64
3.8.3	Engagement für die Öffentlichkeit .....	65
3.9	Schlüsselergebnisse .....	66
3.9.1	Finanzielle Schlüsselergebnisse .....	66
3.9.2	Nichtfinanzielle Schlüsselergebnisse .....	69
3.9.3	Vergleichende Budget-Kennziffern .....	75
3.9.4	Data Envelopment Analysis .....	81
4	Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....	83
5	Anhang .....	84
5.1	Eingesehene Dokumente .....	84
5.2	Ansprechpersonen und Adressen .....	85
5.3	Literatur .....	86

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mitgliederbeiträge 2004 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2004 = 100) .....	34
Abbildung 2: Mitgliederbeiträge und Verkaufserträge in Prozent des Gesamtaufwandes 2004 bis 2008 im Verlauf .....	35
Abbildung 3: Verkaufserträge 2004 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2004 = 100) .....	36
Abbildung 4: Entwicklung der gesamthaft durch die öffentliche Hand generierten Mittel 2004 bis 2008 im Verlauf (indexiert 2004 = 100) .....	38
Abbildung 5: Budgetanteile Bern, Basel, Lausanne und Luzern 2008 .....	38
Abbildung 6: Anzahl Hotelbetriebe 2005 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2005 = 100) .....	41
Abbildung 7: Anzahl Hotelbetten 2005 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2005 = 100) ...	41
Abbildung 8: Häufigkeit der Eingabe von Suchbegriffen bei google.com, 2007 bis 2009 im Verlauf (indexiert, durchschnittliches Suchvolumen „hotel bern“ = 1) .....	53
Abbildung 9: Häufigkeit der Eingabe von Suchbegriffen bei google.com in der Kategorie Reisen, 2004 bis 2009 im Verlauf (indexiert, grösstes Suchvolumen = 100) .....	54
Abbildung 10: Häufigkeit der Eingabe von Suchbegriffen bei google.com in der Unterkategorie zur Kategorie Reisen, Mittelwerte 2004 bis 2009 .....	54
Abbildung 11: Selbstfinanzierungsgrad in Prozent 2004 bis 2008 .....	66
Abbildung 12: Gesamtaufwand 2004 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2004 = 100) .....	68
Abbildung 13: Entwicklung der Marktanteile an Logiernächten in Prozent 2004 bis 2008 im Verlauf .....	70
Abbildung 14: Entwicklung länderspezifischer Logiernächte im Vergleich mit den entsprechenden länderspezifischen Marketingausgaben (indexiert, 2006 = 100) .....	72
Abbildung 15: Gesamtaufwand der DMO pro Hotelbetrieb in CHF, 2005 bis 2008 .....	75
Abbildung 16: Gesamtaufwand der DMO pro verfügbarem Hotelzimmer in CHF, 2005 bis 2008 .....	76
Abbildung 17: Gesamtaufwand der DMO pro Hotellogiernacht in CHF, 2004 bis 2008 .....	77
Abbildung 18: Vergleich der Entwicklung (prozentuale Veränderung zum Vorjahr) von Logiernächten (LN) und Gesamtaufwand, 2005 bis 2008 .....	78
Abbildung 19: Entwicklung der Finanzierungsanteile (indexiert, 2004 = 100) .....	79

## 0 Zusammenfassung

Im vorliegenden Bericht wird Bern Tourismus (nachfolgend: BET) einem umfassenden Benchmarking mit den Tourismusorganisationen der Städte Basel (Basel Tourismus), Lausanne (Lausanne Tourisme) und Luzern (Luzern Tourismus AG) unterzogen.

Ziel ist es, mit einem Instrumentarium verschiedenster Indikatoren Effizienz und Effektivität der Tourismusorganisationen – im vorliegenden Bericht als Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) bezeichnet – zu messen. Einerseits soll dabei die Finanzierung andererseits der Einsatz der finanziellen Mittel, die Prozesse, die Ergebnisse und die Wirkungen benchmarkartig und vergleichend aufgezeigt werden. Mit Hilfe des Instrumentariums sollen Good Governance und Best Practice-Beispiele offengelegt werden, um daraus das Verbesserungspotenzial abzuleiten. Es soll mithelfen, die politische Akzeptanz und die Legitimation der Tätigkeit von DMO und deren Finanzierung zu stärken.

Folgende Ergebnisse und Schlussfolgerungen können zusammenfassend herausgestrichen werden:

### 1 Führung

BET zeichnet sich durch schlanke, präzise und handlungsfähige Führungsebenen aus. BET weist im Vergleich einen überdurchschnittlichen Frauenanteil aus, der aber trotzdem noch verbesserungswürdig ist. Ein zwischenzeitliches Manko wurde zudem bei der Abdeckung aller relevanten Fachkompetenzen im Vorstand ausgemacht.

Eine grosse Stärke konnte im Bereich Innovation ermittelt werden. BET ist hier führend. Trotz eines fehlenden systematischen Innovationsmanagements wird durch viele sporadische Kreativitätsprozesse eine überdurchschnittliche Anzahl Innovationen hergebracht und als Wettbewerbsprojekte eingereicht.

### 2 Strategie

Strategisch tritt BET vor allem in der Destinationsentwicklung überdurchschnittlich hervor. Während die differenzierte Marketingstrategie einem Vergleich mit den anderen Städten stand hielt, waren leichte Defizite in der Analyse und Informationsgewinnung sowie im Lobbying auszumachen. Noch unterentwickelt ist BET bezüglich der Verfolgung einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie. Allerdings teilt man dieses Manko mit den anderen Städten.

### 3 Mitarbeiter

Das Mitarbeiterwesen wird differenziert und pragmatisch gehandhabt. Stark ist BET bezüglich der Weiterbildungsintensität, konkurrenzfähig im angewandten Belohnungssystem. Im Quervergleich mit den anderen Städten konnte bei BET ein Verbesserungspotenzial hinsichtlich einer klar festgelegten Mitarbeiterstrategie sowie in der Institutionalisierung bei Befragungen von Mitarbeitern lokalisiert werden.

### 4 Partnerschaften und Ressourcen

Sehr stark ist BET im proaktiven Eingehen von klugen kommerziellen Partnerschaften. BET hat sich adäquat vernetzt und unterhält sinnvolle Mandate bei den Hauptpartnern Gastronomie und Hotellerie.

Insgesamt unterdurchschnittlich sind die finanziellen Ressourcen. Zwar kann ein überdurchschnittlicher Ertrag pro Mitglied erzielt werden und hinsichtlich der Verkaufserträge ist eine gute Dynamik vorhanden. Die Verkaufserträge sind aber immer noch steigerungsfähig. Als Folge davon ist der Finanzierungsanteil durch die öffentliche Hand trotz eines unterdurchschnittlichen Stadtbeitrags insgesamt überdurchschnittlich (insbesondere durch Übernachtungs- und Beherbergungsabgaben).

Punkten kann BET bei den touristischen Attraktionen, Veranstaltungen und Grossevents. Die Einbettung der Hauptstadt ins UNESCO-Weltkulturerbe ist einzigartig. Szenerie und Atmosphäre der touristischen Attraktionen sind einmalig und haben zudem den Vorteil der kompakten räumlichen Anordnung. Veranstaltungen sind vielfältig mit grosser touristischer Wirkung und saisonal gut verteilt. Zudem nimmt BET strategisch und kooperativ geschickt Einfluss auf Grossevents und Veranstaltungen.

### **5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen**

Bezüglich eines Prozessmanagements (d. h. einem systematischen festlegen und vereinbaren von Prozessen) ist noch leichtes Verbesserungspotenzial auszumachen. BET informiert umfassend und weist mit zwei Tourist Centers eine gute Abdeckung aus. Die Medienarbeit erzielt eine gute Resonanz. Auch in der Einbindung von Legislativ- und Exekutivpolitikern ist BET überdurchschnittlich.

BET zeichnet sich zudem bezüglich Themen und Mobilitätsformen durch ein äusserst vielseitiges Angebot an Stadtführungen aus.

In der Marketingkommunikation wurden leichte Defizite ausgemacht. Der Umfang der aufbereiteten Marktinformationen ist (als Folge der Ressourcenknappheit) unterdurchschnittlich. Positiv ist der relativ zu den Hauptkostenanteilen überdurchschnittlich hohe Anteil der Marketingkommunikationskosten

Die untersuchten DMO sind bezüglich ihrer Verkaufsaktivitäten weitestgehend vergleichbar, d. h. es sind bezüglich Ausgestaltung und Benutzerfreundlichkeit kaum Differenzen feststellbar. Ebenso vergleichbar sind die DMO bezüglich ihres Feedbackmanagements.

### **6 Kundenbezogene Ergebnisse**

BET erzielte gute Teilnehmerfrequenzen bei den Stadtführungen. Ein gewisser Nachholbedarf ist in der Erfassung der Wahrnehmung durch Gäste und Partner auszumachen. Eine systematische Gästebefragung ist geplant.

### **7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

Der Qualifizierungsgrad der Mitarbeiter ist hervorragend. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird im Rahmen von QII im 3-Jahres-Rhythmus erhoben.

### **8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

BET nimmt eine Vorreiterrolle bezüglich Engagements in der Öffentlichkeit wahr. Auch werden einzelne Umweltschutzmassnahmen umgesetzt. Wünschbar wäre, dass Vorgaben noch systematischer aufgestellt und implementiert werden.

## 9 Schlüsselergebnisse

Der Selbstfinanzierungsgrad ist zwar unterdurchschnittlich, doch weist er ein erfreuliches Wachstum auf. Die Höhe des Budgets ist klar unterdurchschnittlich und sollte im „Zeitalter des Marketings“ dringend erhöht werden, um Anschluss an die Vergleichspartner zu finden.

Einer positiven Entwicklung der Logiernächte mit einem Spitzenergebnis in der Zimmerauslastung steht eine unterdurchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste sowie ein gewisses Potential im Internationalisierungsgrad gegenüber.

Bezüglich der Einsatzeffizienz der Budgetmittel steht BET im Städtevergleich an der Spitze. Gemessen an den Ankünften ist der Einsatz von Marketingmitteln effizient und die Stückkosten der Information sind im Vergleich mit den anderen DMO tief.

Fazit: Im Vergleich der Budget-Kennziffern belegt BET robust die Ränge 1 oder 2.

## Schlussfolgerungen

In Anbetracht der im Vergleich mit Abstand tiefsten Budgetmittel kann Bern Tourismus im Zeitraum der Untersuchung insgesamt eine gute Performance attestiert werden. Eine Aufstockung des Budgets ist aber dringend angezeigt.

Besonders gut war Bern Tourismus in den Bereichen

- Kreativität und Innovation
- Partnerschaften
- Touristische Attraktionen, Veranstaltungen und Grossevents
- Angebot an Stadtführungen und Ausflügen
- Einsatzeffizienz der Budgetmittel

Verbesserungswürdig sind insbesondere die Bereiche

- Nachhaltigkeit
- Finanzielle Ressourcen
- Erfassung der Wahrnehmung durch Gäste und Partner
- Selbstfinanzierungsgrad

Viele Benchmarkvergleiche bei denen BET im Städtevergleich suboptimal abschneidet sind auf das viel zu geringe Gesamtbudget zurückzuführen.

## 1 Einleitung

Im vorliegenden Bericht wird die Destinationsmanagement-Organisation (DMO) Bern Tourismus einem umfassenden Benchmarking mit den DMO der Städte Basel (Basel Tourismus), Lausanne (Lausanne Tourisme) und Luzern (Luzern Tourismus AG) unterzogen.

Die Daten für dieses Benchmarking wurden im Rahmen eines noch laufenden, von Innoutour unterstützten, zweijährigen Forschungsprojektes erhoben. Ziel des Forschungsprojektes ist es, ein Instrumentarium zur Messung von Effizienz und Effektivität von DMO zu entwickeln. Einerseits soll die Finanzierung andererseits der Einsatz der finanziellen Mittel, die Prozesse, die Ergebnisse und die Wirkungen benchmarkartig und vergleichend aufgezeigt werden. Mit Hilfe des Instrumentariums sollen Good Governance und Best Practice Beispiele offengelegt werden, um daraus Verbesserungspotenzial ableiten zu können. Es soll mithelfen, die politische Akzeptanz und die Legitimation der Tätigkeit von DMO und deren Finanzierung zu stärken. Das neue Instrument wird als Zusatzmodul zum bestehenden BAK Destinationsmonitor konzipiert.

In einer ersten Pilotphase wurde das Instrument nun mit vier Städten getestet. Das Forschungsprojekt wird weitergeführt und in einer zweiten Phase werden auch DMO von Ferienregionen miteinander verglichen werden.

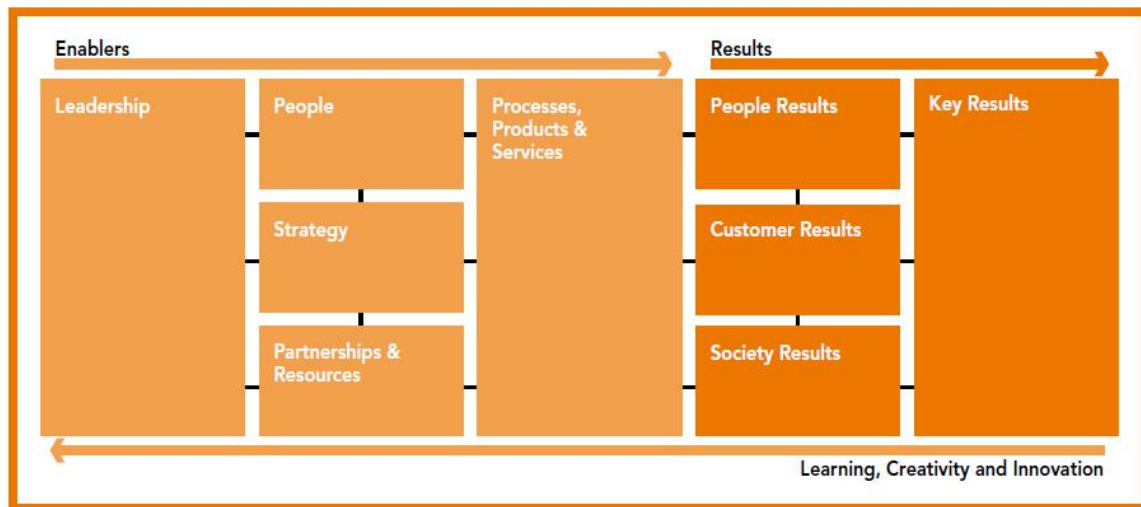
Das Forschungsprojekt wurde von der Wirtschaftsförderung der Region Bern unterstützt, um eine Grundlage zu haben zur Beantwortung des Postulats der Fraktion SP/JUSO vom 22. Mai 2008 im Stadtrat der Stadt Bern.

Auch die DMO der Städte Basel, Lausanne und Luzern beteiligten sich an der Finanzierung des Forschungsprojektes. Mit den finanzierenden Partnern wurde eine Vereinbarung getroffen, dass Interviewaussagen, nicht öffentlich zugängliche Daten, Angaben aus weiteren nicht öffentlich zugänglichen Dokumenten sowie daraus resultierende Ergebnisse vertraulich behandelt werden. Deshalb sind im vorliegenden Bericht nur die Ergebnisse von Bern ausführlich enthalten. Um eine Einordnung für Bern Tourismus gleichwohl zu ermöglichen, wird in Bereichen mit vertraulichen Inhalten ein Durchschnittswert für alle vier DMO angegeben.

Die im Instrumentarium untersuchten Indikatoren werden in Anlehnung an das EFQM-Modell primär in neun Kriterien aufgeteilt.



Das EFQM-Modell für Excellence 2010:



Quelle: efqm.org

Die Struktur der vorliegenden Untersuchung folgt dem EFQM-Modell und ist in neun Kriterien unterteilt (entspricht den Unterkapiteln in Kapitel 3):

Befähiger	Ergebnisse
1 Führung	6 Kundenbezogene Ergebnisse
2 Strategie	7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
3 Mitarbeiter	8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
4 Partnerschaften und Ressourcen	9 Schlüsselergebnisse
5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	

Das Instrumentarium wurde vierstufig ausgestaltet:

In einer **ersten Stufe** wurden verfügbare Dokumente der Destinationsmanagement-Organisation (DMO) in einer **Sekundäranalyse** ausgewertet. Es wurde dabei

- eine Erhebung angestrebt, die in Vollzug und Auswertung möglichst unabhängig von der DMO angesiedelt ist,
- mit einem möglichst geringen zeitlichen und administrativen Aufwand für die DMO einhergeht und zudem
- eine Ausrichtung aufweist, die eine künftig in einer kurzen Frist periodisch wiederkehrende Erhebung erlaubt.

In einer **zweiten Stufe** wurde mittels einer **mündlichen Befragung** der Direktoren der DMO

- auf Besonderheiten, welche aus der Sekundäranalyse ersichtlich werden,
- sowie auf spezielle Aspekte, welche in der Sekundäranalyse nicht abgedeckt werden konnten eingegangen.

Die Befragung diente auch dazu, eine allfällige Harmonisierung der Ergebnisse hinsichtlich einer guten Eignung zum Vergleich zu bewerkstelligen, soweit dieser Prozess sich nach Beendigung der ersten Stufe in bestimmten Teilen der Sekundäranalyse noch auf-

drängte. Die Befragung sollte schliesslich eine Ausrichtung aufweisen, die eine Wiederholung der Erhebung im Gegensatz zur ersten Stufe erst mittelfristig notwendig macht.

Die Ergebnisse aus den ersten beiden Stufen werden im Kapitel 3 dargestellt.

In einer **dritten Stufe** wurden schliesslich mit ausgewählten Ergebnissen einerseits vergleichende Kennziffern kriterienübergreifend ermittelt (Kapitel 3.9.3) sowie die Effizienz von Inputfaktoren rechnerisch mit dem Ansatz der Data Envelopment Analysis erhoben (Kapitel 3.9.4).

In einer **vierten Stufe** wurden die Ergebnisse den Leitern der DMO vorgelegt und besprochen. Sie konnten dazu Stellung nehmen. Die Stellungnahmen wurden entweder verbessert oder speziell ausgewiesen.

## 2 Methodik und Indikatoren

Jeder auf Stufe der Destinationsmanagement-Organisation erhobene Indikator wird sowohl als Einzelwert, wie auch zusammengenommen mit den anderen erhobenen Einzelergebnissen als Vergleichsbasis für die anderen Einzelergebnisse aus den DMO verwendet. Diese vergleichenden Betrachtungen sind Grundbestandteil der Analyse aller untersuchten Indikatoren.

Indikatoren werden primär in zwei Kategorien erfasst:

1. Indikatoren als Kennzahlen (numerische Werte) resp. mit quantifizierbaren Ausprägungen
2. Indikatoren, welche bewertet und kommentiert werden

Es wird kein Gesamtranking der DMO angestrebt.

Um bei der Beurteilung der Indikatoren, welche nicht direkt als Kennzahl erhoben werden, strukturiert vorgehen zu können, wird in Anlehnung an das Konzept der European Foundation for Quality Management EFQM bei ganzen zu überprüfenden Ansätzen folgender Bewertungsraster zugrunde gelegt:

Status	Punkte	Fortschritte
wichtig für DMO	0-1	0 = keine, oder noch nicht mit mehr als einer Idee begonnen 1 = Beurteilung aufgrund Einschätzung nach Interview
konzeptionell	0-1	1 = umfassendes schriftliches Dokument vorhanden
aktuell	0-1	Bedeutende Fortschritte. Klare Fakten, die gute Umsetzung belegen. Regelmässige Nachprüfung. Wenige Bedenken, bezüglich vollständiger Wirksamkeit in allen Bereichen.
umfassend	0-4	
umgesetzt (gelebt) überprüft	0-3	Vollständig erreicht, Vorbildcharakter. Integrales Vorgehen/Ergebnis. Signifikante Verbesserung schwer vorstellbar. Sicherstellung und Überprüfung der Implementierung.
<b>Total</b>	<b>0-10</b>	

Dem einzelnen Status werden dabei aus Gründen der vereinfachten direkten Vergleichbarkeit Punkte zugewiesen, die aber nicht zu einem Gesamtergebnis zusammengezählt werden. Das Bewertungsschema lässt pro Indikator eine Maximalpunktzahl von 10 Punkten zu und hat grundsätzlich folgendes Raster:

Indikator XY						
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
wichtig für DMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Konzeptionell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Aktuell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Umfassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Total</b>						v. 10

Die Beurteilung erfolgt nach Möglichkeit nicht absolut, sondern in Relation zu den untersuchten DMO. Die Best Practice sollte sich deshalb möglichst innerhalb der untersuchten DMO feststellen lassen und nicht als Massstab folgend aus einem theoretischen Konstrukt oder einer Vorgabe aus einer nicht vergleichbaren Branche.

Damit in allen Unterkapiteln schnell und übersichtlich ein Vergleich möglich ist, folgt zudem am Ende der Kapitel eine Ampelbewertung nach folgendem Muster:

Ampelbewertung Indikator XY											
Bewertungsraster	0-4					5-7			8-10		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bern Tourismus											
Basel Tourismus											
Lausanne Tourisme											
Luzern Tourismus AG											

Im vorliegenden Bericht ist aus den genannten Gründen der Vertraulichkeit die Ampelbewertung folgendermassen dargestellt:

Ampelbewertung Unterkapitel XY											
Bewertung Bern Tourismus	0-4					5-7			8-10		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						X					
Durchschnitt aller vier DMO						X (5.0 Punkte)					

Damit das Punkteergebnis aus der Bewertung der Ansätze direkt übertragen werden kann, weist die Ampelbewertung ein 10 Punkte Raster aus. Dies gewährleistet gleichzeitig, dass die Ergebnisse aus allen Kriterien letztlich auf derselben Grundlage bewertet werden.

Wann immer es die Analyse der Ergebnisse erlaubt, werden zudem Stärken und Schwächen zusammengefasst, ein Fazit gezogen und Verbesserungsvorschläge vorgebracht.

### 2.1 Detaillierte Ziele und Methoden zur Erfassung der Indikatoren

Detaillierte Ziele und Methoden zur Erfassung der 103 Indikatoren wurden in einem ausführlichen Forschungskonzept umschrieben. Dieses kann bei Interesse beim FIF bezogen werden. Nachfolgend wird nur eine Liste der erfassten Indikatoren aufgeführt.

## 2.2 Liste der Indikatoren

Indikator	Unterkapitel im Kapitel 2 des Forschungskonzepts	Name
<b>1 Führung</b>		
Vision und Mission	1.1	Füh 1
Effizienz von Strukturen und Abläufen: Anzahl Gremien, Anzahl Einsitznehmende, Anzahl Sitzungen, Entscheidabläufe	1.2	Füh 2
Präsenz der strategischen Führungsebene: Durchschnittlicher prozentualer Anteil der Sitzungen, an denen Führungspersonen aus der strategischen Ebene pro Jahr anwesend sind	1.3	Füh 3
Zusammensetzung der strategischen Führungsebene: Frauenanteil	1.3	Füh 4
Zusammensetzung der strategischen Ebene: Kompetenzen der Einsitznehmenden	1.3	Füh 5
Dynamik im Vorstand: Anzahl Jahre der Vorstandszugehörigkeit der Mitglieder	1.3	Füh 6
Vielfalt der Kommunikationsformen	1.4	Füh 7
Kommunikationsintensität: Periodizität und Dauer	1.4	Füh 8
Innovationsmanagement	1.5	Füh 9
Innovationen: Anzahl seit 2004	1.5	Füh 10
Wirkungskontrolle für Innovationen	1.5	Füh 11
<b>2 Strategie</b>		
Analyse und Informationsgewinnung	2.1	Stra 1
Spezielle Führungsinstrumente	2.2	Stra 2
Destinationsentwicklungsstrategie	2.3	Stra 3
Marketingstrategie	2.4	Stra 4
Lobbyingkonzept	2.5	Stra 5
Nachhaltigkeitsstrategie	2.6	Stra 6
<b>3 Mitarbeiter</b>		
Mitarbeiterstrategie	3.1	Mit 1
Mitarbeiterbefragung: Ausgestaltung und Periodizität	3.2	Mit 2
Aus- und Weiterbildungsstrategie	3.3	Mit 3
Weiterbildungen: Anzahl pro Jahr (2004 bis 2008)	3.3	Mit 4
Belohnungs-, Wertschätzungs- und Anerkennungssysteme	3.4	Mit 5
Belohnungssysteme: Beurteilung durch Führung	3.4	Mit 6
Beschäftigte in Vollzeitäquivalenten: Anzahl aufgeteilt nach Aufgabenbereichen	3.5	Mit 7

<b>4 Partnerschaften und Ressourcen</b>		
Touristisch relevante partnerschaftliche Verbindungen	4.1	PuR 1
Kommerzielle Partnerschaften	4.1	PuR 2
Grad wirtschaftlicher Verflochtenheit: Anzahl unterschiedlicher Branchen in Partnerschaften	4.1	PuR 3
Finanzen und Kosten: Managementansätze	4.2	PuR 4
Anzahl Mitglieder	4.2	PuR 5
Entwicklung der Mitgliederbeiträge: 2004 bis 2008	4.2	PuR 6
Anteil der Mitgliederbeiträge am Gesamtaufwand	4.2	PuR 7
Anteil der Verkaufserträge am Gesamtaufwand	4.2	PuR 8
Entwicklung der Verkaufserträge: 2004 bis 2008	4.2	PuR 9
Erhaltene Subventionen: 2004 bis 2008	4.2	PuR 10
Anteil der Subventionen am Gesamtaufwand	4.2	PuR 11
Anteil pauschaler Subventionen am Gesamtaufwand	4.2	PuR 12
Anteil variabler Abgaben am Gesamtaufwand	4.2	PuR 13
Verhältnis zwischen pauschalen Subventionen und variablen Abgaben	4.2	PuR 14
Fünf wichtigste touristische Attraktionen	4.3	PuR 15
Anzahl Beherbergungsbetriebe	4.4	PuR 16
Anzahl Hotelbetten	4.4	PuR 17
Prozentanteile der Hotelkategorien	4.4	PuR 18
Suprastruktur: Einflussnahme der DMO	4.4	PuR 19
Fünf wichtigste einmalige und wiederkehrende Grossevents und Veranstaltungen	4.5	PuR 20
Angebot: Einflussnahme der DMO	4.5	PuR 21
<b>5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen</b>		
Leistungskennzahlen	5.1	Pro 1
Verbesserung von Prozessen	5.1	Pro 2
Systemnormen	5.1	Pro 3
Informationsmanagement	5.2	Pro 4
Information: Breite und Tiefe	5.2	Pro 5
Anzahl Newsletter pro Jahr	5.2	Pro 6
Beratungsqualität von Auskünften	5.2	Pro 7
Anzahl Tourist Centers	5.2	Pro 8
Öffnungszeiten der Tourist- und Callcenter	5.2	Pro 9
Informationskosten: kalkulatorisch in Prozent des Gesamtaufwands	5.2	Pro 10
Kommunikation mit ortsansässiger Bevölkerung	5.3	Pro 11
Anzahl Medienmitteilungen pro Jahr	5.3	Pro 12
Anzahl Vorstandsmitglieder mit politischem Mandat	5.3	Pro 13
Angebotsvielfalt der DMO	5.4	Pro 14
Angebotsgestaltungskosten: kalkulatorisch in Prozent des Gesamtaufwands	5.4	Pro 15
Marktinformationen: Umfang	5.5	Pro 16
Marketingforschung: Art (primär, sekundär)	5.5	Pro 17

Marketingforschung: Verwendung der Ergebnisse	5.3	Pro 18
Marketingkommunikationskosten: kalkulatorisch in Prozent des Gesamtaufwands	5.5	Pro 19
Markenbekanntheit: Suchbegriffshäufigkeit im Internet	5.5	Pro 20
Vernetzung mit Informations- und Reservationssystem (Beschreibung)	5.6	Pro 21
Anzahl direkt buchbarer Angebote ab Website	5.6	Pro 22
Benutzerfreundlichkeit der Online-Verkäufe	5.6	Pro 23
Verwaltungskosten: kalkulatorisch in Prozent des Gesamtaufwands	5.7	Pro 24

### 6 Kundenbezogene Ergebnisse

Aktives Feedbackmanagement	6.1	KE 1
Erreichbarkeit: Reaktionszeit auf E-Mail-Anfragen	6.1	KE 2
Höflichkeit, Freundlichkeit	6.1	KE 3
Kompetenz	6.1	KE 4
Informationen: Auswahl	6.1	KE 5
Professionalität der DMO	6.1	KE 6
Erfolgsrelevanz der DMO	6.1	KE 7
Visits auf der Website: pro Tag	6.2	KE 8
Anzahl Kundenkontakte: Informationsstelle, Mails, Telefongespräche	6.2	KE 9
Anzahl Newsletterabos	6.2	KE 10
Anzahl Teilnehmer an Stadtführungen	6.2	KE 11

### 7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation	7.1	ME 1
Produktivität: Verkauf und Angebotsgestaltung	7.2	ME 2
Qualifizierungsgrad	7.2	ME 3
Fehlzeiten durch Krankheit	7.2	ME 4
Fluktuationsraten	7.2	ME 5

### 8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Image- und Markenwerte, Bekanntheitsgrad, Markenidentifikation	8.1	GE 1
Energieverbrauch/ -einsparungen	8.2	GE 2
Papierverbrauch	8.2	GE 3
Einsatz von umweltfreundlichen Verkehrsmitteln	8.2	GE 4
Fünf wichtigste Engagements in der Öffentlichkeit	8.3	GE 5

### 9 Schlüsselergebnisse

Selbstfinanzierungsgrad	9.1	SE 1
Steigerungsraten selbsterwirtschafteter Erträge	9.1	SE 2
Gesamtaufwand: absolut und Wachstumsraten	9.1	SE 3
Budgetdisziplin	9.1	SE 4

Logiernächte: Anzahl	9.2	SE 5
Logiernächte: Zuwachs	9.2	SE 6
Logiernächte: Marktanteile	9.2	SE 7
Logiernächte: Entwicklung der Marktanteile	9.2	SE 8
Aufenthaltsdauer der Gäste	9.2	SE 9
Auslastung der Beherbergungsbetriebe	9.2	SE 10
Marketingkommunikationskosten pro Logiernacht	9.2	SE 11
Internationalisierungsgrad: Gästeherkunft	9.2	SE 12
Internationalisierungsgrad: Marktbearbeitung durch DMO	9.2	SE 13

### 2.3 Vergleichende Budget-Kennziffern

Um die Effizienz- und Effektivitätsbeurteilung der DMO noch eingehender darzustellen, werden die erhobenen Indikatoren möglichst kriterienübergreifend in neu berechneten Kennzahlen zusammengefügt. Kennzahlen, die Indikatoren aus der „Befähiger“-Kategorie mit Indikatoren aus den „Ergebnissen“ verknüpfen, werden dabei in besonderem Masse angestrebt, weil so Wirkungszusammenhängen nachgespürt werden kann.

Kennzahl	Berechnung
Gesamtaufwand (der DMO) pro Hotelbetrieb 2005 bis 2008	$\frac{\text{Gesamtaufwand DMO}}{\text{Hotelbetriebe}}$
Gesamtaufwand (der DMO) pro verfügbarem Hotelzimmer 2005 bis 2008	$\frac{\text{Gesamtaufwand DMO}}{\text{verfügbare Hotelzimmer}}$
Gesamtaufwand (der DMO) pro generierter Logiernacht 2004 bis 2008	$\frac{\text{Gesamtaufwand DMO}}{\text{Logiernächte}}$
Finanzierungsanteile 2004 bis 2008	$\frac{\text{selbsterwirtschaftete Erträge der DMO}}{\text{Subventionen an die DMO}}$
Effizienz der eingesetzten Werbefranken 2008	$\frac{\text{Marketingkommunikationskosten der DMO}}{\text{Logiernächte pro Jahr}}$



„Stückkosten“ der Information  
2008

Informationskosten der DMO pro Jahr  

---

Anfragen an die DMO pro Jahr

## 2.4 Data Envelopment Analysis

Verschiedene Input- und Output-Kennzahlen der DMO werden im Rahmen der Auswertung mit dem Verfahren einer Data Envelopment Analysis zusätzlich untersucht. Dieses Verfahren bringt rechnerische Ergebnisse hinsichtlich effizienter Vorgehensweisen der DMO hervor. Eine kurze Umschreibung der Methode findet sich im Zwischenbericht Sekundäranalyse, welcher bei Interesse beim FIF bezogen werden kann.

### 3 Ergebnisse zu den neun Kriterien nach EFQM

#### 3.1 Führung

##### 3.1.1 Vision und Mission

Vision und Mission Bern Tourismus						Füh 1
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
wichtig für DMO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
konzeptionell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ Leitbild besteht, Visionen und Missionen sind formuliert
aktuell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ Im Juli 2009 verfasst
umfassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+ wichtige Werte: Kundenorientierung, Zugang zu Bern schaffen, Ziel- und Leistungsorientierung, Innovation, Qualität, Effizienz, Nachhaltigkeit, Sauberkeit, Kooperation, Führungsanspruch + Leitbild ist umfassend
umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+ wird an Mitarbeiterorientierungen kommuniziert + Ordner werden an Mitarbeiter persönlich abgegeben + wird in Form von einprägsamen Jahresmottos gelebt
<b>Total</b>	<b>8</b>		v. 10			

Ampelbewertung Vision und Mission												
Bewertung Bern Tourismus								<b>X</b>				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	(8.5 Punkte) <b>X</b>											

### 3.1.2 Struktur und Zusammensetzung der Führungsebenen

**Effizienz von Strukturen und Abläufen: Struktur der Gremien, Anzahl Einsitznehmende, Anzahl Sitzungen und Entscheidabläufe in der strategischen und operativen Führungsebene**

**Füh 2**

**Bern Tourismus:**

- **neunköpfiger** Vorstand führt strategisch
- 2008 u. 2009 je **sechs** Vorstandssitzungen
- operative Führung mit Direktor, Vizedirektor/Abteilungsleiter und zwei weiteren Abteilungsleitern
- Aktuell keine weiteren Ausschüsse oder Gremien

**Präsenz der strategischen Führungsebene:  
Durchschnittlicher prozentualer Anteil der Sitzungen an denen Führungspersonen aus der strategischen Ebene pro Jahr anwesend sind**

**Füh 3**

**Bern Tourismus:**

Der Anwesenheitsanteil der Vorstandsmitglieder an den Vorstandssitzungen der Jahre 2008/2009 betrug

**90%**

**Durchschnitt aller vier DMO:**

**86%**

**Zusammensetzung der strategischen Führungsebene:  
Frauenanteil**

**Füh 4**

**Bern Tourismus:**

Der **Frauenanteil** im Vorstand betrug in den Jahren 2008/2009 durchschnittlich

**15%**

**Durchschnitt aller vier DMO:**

**9.5%**

Zusammensetzung der strategischen Führungsebene: Kompetenzen der Teilnehmer		Füh 5
Kompetenzbereich	2008	2009
	Bern	Bern
Finanzkompetenz	√	√
juristische Kompetenz	o	√
politische Kompetenz	√	√
Marketing-/Kommunikationskompetenz	√	√
Kultur-/Sport-/Eventkompetenz	(√)	(√)

Dynamik im Vorstand und Verwaltungsrat: Fluktuationsrate bei Mitgliedern der strategischen Führung		Füh 6
Vorstand Verwaltungsrat	Fluktuationsrate Jahresdurchschnitt (2008 / 2009)	
Bern Tourismus:	13%	
Durchschnitt aller vier DMO	6.5%	

Ampelbewertung Strukturen und Zusammensetzung Führungsebenen											
Bewertung Bern Tourismus	Red				Yellow			Green			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchschnitt aller vier DMO	(7.25 Punkte) <b>X</b>										

**Fazit Strukturen und Zusammensetzung Führungsebenen**

- Im Städtevergleich schlanke und handlungsfähige Führungsstrukturen.
- Bezüglich Frauenanteil zwar überdurchschnittlicher Wert, doch besteht hier allgemein noch ein grosser Nachholbedarf.
- Überdurchschnittlicher Wert, was die durchschnittliche Präsenz in der strategischen Führungsebene betrifft.
- Einzig bei der Abdeckung der relevanten Fachkompetenzen im Vorstand wurde ein kleines Manko ausgemacht.

**3.1.3 Interne Kommunikation**

Vielfalt der Kommunikationsformen Kommunikationsintensität Bern Tourismus	Füh 7/8
---	---------

Kommunikationsform	Periodizität	Dauer	Beschreibung			
Mitarbeitergespräch	1-2-mal jährlich	60 Min.				
Teamsitzungen	Wöchentlich	60 Min.				
Kadersitzungen	Wöchentlich	120 Min.	Wochengespräche (Direktor – Kader)			
Konferenzen, Versammlungen, Seminare	8-mal jährlich		Mitarbeiter- Informationsveranstaltungen (Präsentationen)			
Rundbriefe oder andere ähnliche schriftliche Formen	bei Bedarf		internes Zirkulationsformular, zentrale Ablage von Dokumenten (z. B. Personalreglement) auf Server			
Mitarbeiterzeitschrift	-					
Schwarzes Brett	-					
Intranet			wird realisiert			
E-Mail	Täglich		Infomail z. B. bei Personalmutationen, Krankheitsmeldungen, Stellenausschreibungen etc.			
Newsletters	-					
Corporate Radio/Business TV	-					
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
Vielfalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Periodizität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dauer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Total</b>	<b>8</b>	v. 10				

Ampelbewertung Interne Kommunikation												
Bewertung Bern Tourismus								<b>X</b>				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	(8.25 Punkte) <b>X</b>											

**3.1.4 Innovationsmanagement**

**Innovationsmanagement** **Füh 9**

**Bern Tourismus:**

- Gezielte Kaderselektion: junge initiative Kaderleute
- Klausuren mit kreativen Denkprozessen
- Betrieb von Ideenpools mit ausgewählten Mitarbeitern
- Austausch mit anderen Städten (ECM, Städtepool mit Schweizer Städten)
- Fehlendes Belohnungssystem für Verbesserungsmanagement

**Innovationen:**  
Anzahl Innovationen, welche seit 2004 bei Milestone oder anderen Wettbewerben eingereicht wurden und durch die DMO oder deren Beteiligung am Entwicklungsprozess seit 2004 lanciert werden konnten. **Füh 10**

**Bern Tourismus:**

- Audioguide
- Bern<sup>3</sup>
- Bärenlernwerkstatt

**Wirkungskontrolle für Innovationen** **Füh 11**

**Bern Tourismus:**

- Wirkungskontrolle durch Testphasen und Erfassung von Kennzahlen zur Nutzung
- Wirkungskontrolle durch Rentabilitätsberechnungen und Messung des Marketingerfolgs

Ampelbewertung Innovation											
Bewertung Bern Tourismus					<b>X</b>						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchschnitt aller vier DMO	(5.75 Punkte) <b>X</b>										

**Fazit Innovation**

- Viele sporadische Kreativitätsprozesse.
- Systematisches Innovationsmanagement fehlt noch.
- Überdurchschnittliche Anzahl eingereicherter Wettbewerbsprojekte.

**3.2 Strategie**

**3.2.1 Analyse, Informationsgewinnung und spezielle Führungsinstrumente**

Analyse, Informationsgewinnung und spezielle Führungsinstrumente Bern Tourismus						Stra 1/2
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
wichtig für DMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Aktuell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ Kundenbefragung laufend (geplant)
umfassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+ verfügbare ST Analysen, extern + BAK Destinationsmonitor, extern + Diverse interne Analysen (Carunternehmen, Wochenendauslastung, Gästestruktur, Hotelpreise u. -bewertungen)  <u>spezielle Führungsinstrumente:</u> + seit 2008 vereinfachte Balanced Scorecard + Kostenstellenrechnung + Diverse Datenbanken auf Basis Filemaker
umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+ Sicherstellung der Implementierung durch BSC + BAK Monitor und Unternehmensstrategie
<b>Total</b>	<b>8</b>		v. 10			

Ampelbewertung Analyse, Informationsgewinnung und spezielle Führungsinstrumente												
Bewertung Bern Tourismus								<b>X</b>				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	(8.5 Punkte) <b>X</b>											

3.2.2 Destinationsentwicklungsstrategie

Destinationsentwicklungsstrategie Bern Tourismus						Stra 3
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
wichtig für DMO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
konzeptionell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ Unternehmensstrategie + Destinationsmodell BERN
Aktuell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ Destinationsmodell BERN für Umsetzung ausgearbeitet + Die Unternehmensstrategie wurde im März 2008 für einen Vier-Jahres-Zyklus erstellt
umfassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+ Entwicklung der Destination ist skizziert + gestützt auf Daten des BAK Destinationsmonitors
umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		+ Implementierung mit Massnahmen erstellt + Umsetzung angelaufen + als Inkubator und Impulsgeber in verschiedensten Sitzungen und Gesprächen Zuständige und Realisierende unterstützt + Sporadischer Workshop für Angebotsentwicklung, z. B. Hotelkapazitäten + Pragmatischer jedoch wirkungsvoller und vernünftiger Weg
<b>Total</b>	<b>9</b>		v. 10			

Ampelbewertung Destinationsentwicklung												
Bewertung Bern Tourismus								<b>X</b>				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	(8.5 Punkte) <b>X</b>											



**3.2.3 Marketingstrategie**

Marketingstrategie Bern Tourismus						Stra 4
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
wichtig für DMO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
konzeptionell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ Marketingstrategie für 2009 bis 2012 + spezielles Vermarktungskonzept Bärenpark
aktuell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ jährlich abgeleitete Marketingaktivitäten
umfassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+ umfassende Strategie + Nennung allgemeiner emotionaler und rationaler Trends (ohne Quelle)
umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+ Reporting nach ST Standards + Monatliche Messung und Überprüfung der Ziele
<b>Total</b>	<b>8</b>		v. 10			

Ampelbewertung Marketingstrategie												
Bewertung Bern Tourismus								<b>X</b>				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	(8.25 Punkte) <b>X</b>											

3.2.4 Lobbyingkonzept

Lobbyingkonzept Bern Tourismus						Stra 5
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
wichtig für DMO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
konzeptionell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ Konzept besteht
aktuell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				+ laufende Aktualisierung
umfassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+ Ziel, Zielgruppen und Massnahmen werden umschrieben + Vernetzung vorhanden + Liste mit wichtigsten Meinungsbildnern besteht + Institutionalisierte Treffen (Quartals-, Jahres-, ISTF- und VIP-Treffen) + „Tauschgüter“ z. B. Informationen oder Wählerstimmen kaum bewusst eingesetzt
umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+ Sicherstellung und Überprüfung der Implementierung erfolgt
<b>Total</b>	<b>7</b>		v. 10			

Ampelbewertung Lobbying													
Bewertung Bern Tourismus						<b>X</b>							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Durchschnitt aller vier DMO	(8.0 Punkte) <b>X</b>												

**3.2.5 Nachhaltigkeitsstrategie**

Nachhaltigkeitsstrategie Bern Tourismus						Stra 6
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
wichtig für DMO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
konzeptionell	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
aktuell	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
umfassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+ Abfalltrennung, Papier- und Stromverbrauch + Energiesparlampen
umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+ Sicherstellung und Überprüfung der Implementierung durch Stichproben und Verbrauchserhebung (Papier- und Tonerverbrauch)
<b>Total</b>	<b>3</b>		v. 10			

Ampelbewertung Nachhaltigkeitsstrategie												
Bewertung Bern Tourismus	<b>X</b>											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	<b>X (3.0 Punkte)</b>											

**Fazit Strategien**

- Stärken in der Destinationsentwicklung
- Leichte Defizite in der Analyse und Informationsgewinnung sowie im Lobbying auszumachen
- Potential besteht überdies – wie auch bei allen anderen DMO – bezüglich der Verfolgung einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie

**3.3 Mitarbeiter**

**3.3.1 Mitarbeiterstrategie**

Mitarbeiterstrategie Bern Tourismus						Mit 1
Status	Punkte					Kommentar
	0	1	2	3	4	
wichtig für DMO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
konzeptionell	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein formalisiertes Konzept vorhanden</li> </ul>
aktuell	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
umfassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abteilungsbezogene Umsetzung durch Kader</li> <li>Reglemente, Stellenbeschriebe und div. Weisungen vorhanden</li> <li>Pragmatische Handhabung</li> </ul>
umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahresgespräche zentral</li> </ul>
<b>Total</b>	<b>6</b>		v. 10			

Ampelbewertung Mitarbeiterstrategie												
Bewertung Bern Tourismus					<b>X</b>							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	<b>X (7.5 Punkte)</b>											

**3.3.2 Mitarbeiterbefragungen, -gespräche, -Kompetenzen und -Belohnung**

Mitarbeiterbefragungen: Ausgestaltung und Periodizität	Mit 2
<b>Bern Tourismus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von QII letztmals 2007. Bisher alle drei Jahre veranschlagt, neu jährlich geplant.</li> <li>1-2 mal jährlich ein Mitarbeitergespräch</li> </ul>	

Aus- und Weiterbildungsstrategie	Mit 3
<b>Bern Tourismus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aus- und Weiterbildungskonzept mit Zielwerten</li> <li>Einhaltung der Zielwerte wird überprüft</li> </ul>	

<b>Weiterbildungen: Anzahl pro Jahr (aktuell)</b>	<b>Mit 4</b>
<b>Bern Tourismus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgesetztes BSC Ziel: drei (interne oder externe) Weiterbildungen pro Mitarbeiter und Jahr</li> </ul>	

<b>Belohnungs-, Wertschätzungs- und Anerkennungssysteme</b>	<b>Mit 5</b>
<b>Bern Tourismus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonussystem für Direktion</li> <li>• Individuelle Lohnerhöhungen</li> <li>• Abteilungsübergreifend 5-10 ausserordentliche Lohnerhöhungen jährlich</li> </ul>	

<b>Belohnungssysteme: Beurteilung durch Führung</b>	<b>Mit 6</b>
<b>Bern Tourismus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belohnungssystem ausreichend und ideal eingeschätzt</li> </ul>	

<b>Ampelbewertung Mitarbeiterbefragungen, -gespräche, -Kompetenzen und -Belohnung</b>												
<b>Bewertung Bern Tourismus</b>	Red				Yellow			Green	Green			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Durchschnitt aller vier DMO</b>	<b>X (7.5 Punkte)</b>											

<b>Fazit Mitarbeiterbefragungen, -gespräche, -Kompetenzen und -Belohnung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionalisation von Befragungen ist noch verbesserungsfähig, d. h. es können noch mehr Feedbacks von Mitarbeitenden eingeholt werden.</li> <li>• Insgesamt pragmatische, gute Handhabung.</li> <li>• Bezüglich der Weiterbildungsintensität überdurchschnittlich gut.</li> <li>• Konkurrenzfähiges Belohnungssystem.</li> </ul>
--

### 3.3.3 Anzahl Mitarbeiter

Beschäftigte in Vollzeitäquivalenten (VZÄ): Anzahl nach Aufgabenbereichen Bern Tourismus	Mit 7
---	-------

Organisationseinheit	Anzahl Mitarbeiter in VZÄ
Direktion/Direktionsstab	6.30
Tourist Center	7.60
City Tours	1.80*
Marketing/PR/IT/Grafik	8.10
Bern Incoming (ab 2009)	4.60
<b>Total</b>	<b>28.40</b>

\*exkl. der im Stundenlohn angestellten StadtführerInnen

Bern Tourismus beschäftigt zudem eine grosse Anzahl an Teilzeitmitarbeitenden als Stadtführer und Gästeberater/-betreuer. Per Ende 2007 waren 40 Teilzeit-Mitarbeitende engagiert.

Im Vergleich zu den DMO Basel, Lausanne und Luzern beschäftigt Bern am wenigsten Mitarbeiter. Bezogen auf Budget und Logiernächte lässt sich die Anzahl Mitarbeiter wie folgt einordnen:

Gesamtaufwand pro Vollzeitäquivalent		
<b>Berechnung:</b>		
$\frac{\text{Gesamtaufwand der DMO (in CHF)}}{\text{Vollzeitäquivalente}}$		
	<b>Bern</b>	<b>Durchschnitt aller vier DMO</b>
<b>2008/9</b>	<b>188'240</b>	<b>265'623</b>

Logiernächte pro Vollzeitäquivalent		
<b>Berechnung:</b>		
$\frac{\text{Logiernächte}}{\text{Vollzeitäquivalente}}$		
	<b>Bern</b>	<b>Durchschnitt aller vier DMO</b>
<b>2009</b>	<b>24'014</b>	<b>28'528</b>

### 3.4 Partnerschaften und Ressourcen

#### 3.4.1 Partnerschaften

Touristisch relevante partnerschaftliche Verbindungen: Gremien und Organisationen, mit denen die DMO eine touristisch relevante partnerschaftliche Verbindung pflegt				PuR 1
Bern Tourismus				
	sporadische Teilnahme an Sitzungen	regelmässige Teilnahme an Sitzungen	mit Mandat (Bsp. VR, Vorstand)	Verzicht vorstellbar im Falle einer 30% Zeitbudgetkürzung
Regionaldirektorenkonferenz			✓	3. Priorität (Abgabe Präsidium)
Swiss Cities und CH7 (ST Kampagnen für Schweizer Städte)		✓		
Verein Unesco Destinationen Schweiz (UDS)			✓	
Hotellerie Bern+ und Mittelland			✓	
Bern City			✓	
Museen Bern			✓	2. Priorität
Altes Tramdepot			✓	
Strategiegruppe Grossveranstaltungen		✓		
Gastro Bern			✓	
European Cities Marketing		✓		
Idée Bern		✓		1. Priorität
SCIB	✓			

<b>Kommerzielle Partnerschaften</b>	<b>PuR 2</b>
-------------------------------------	--------------

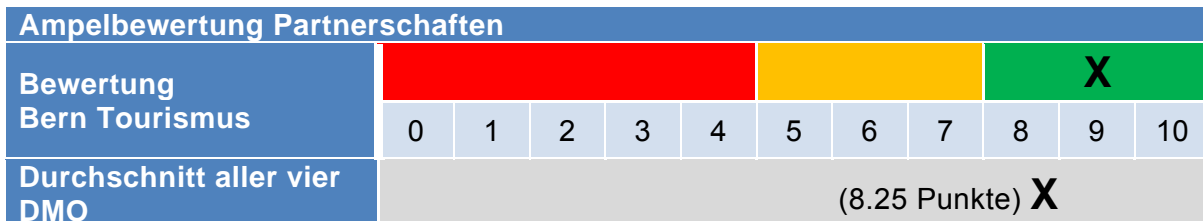
**Bern Tourismus:**

- 22 kommerzielle Partnerschaften
- 5 Key Partner (BLS AG, Personen- und Gütertransport; Gurten, Park und Restaurant; Hirslanden, medizinische Dienstleistungen; Grand Casino Kursaal Bern; Westside, Einkaufszentrum)
- 16 Kooperationspartner (Agentur 01, Werbung und Kommunikation; Altes Tramdepot, Restaurant; BEA Bern Expo, Messen und Kongresse; BEKB, Finanzdienstleistungen; Bucherer, Schmuck und Uhren; Denz Lith-Art, Druckvorstufe; Gurtenbahn; Gurtenbier; Heliswiss; Kornhauskeller, Restaurant; Läderach, Chocolatier; Markthalle Bern, Restaurants; Stämpfli, Verlag; Swiss-Knife Shop, Messer und Souvenirs; Valiant, Finanzdienstleistungen; VHS BE, Weiterbildung (Kooperationspartner)

<b>Grad wirtschaftlicher Verflochtenheit</b>	<b>PuR 3</b>
--	--------------

**Bern Tourismus:**

- Kooperationen in 16 verschiedenen Wirtschaftszweigen



**Fazit Partnerschaften**

- Adäquate Vernetzung für Grösse der DMO
- Sinnvolle Mandate bei Hauptpartnern Gastronomie und Hotellerie
- Klug ausgelegte kommerzielle Partnerschaften
- Proaktiv z. B. Mitbegründer des Vereins Unesco Destinationen Schweiz (UDS)



### 3.4.2 Finanzielle Ressourcen

#### Finanzen und Kosten: Managementansätze PuR 4

##### Bern Tourismus:

- Kostenstellenrechnung eingeführt
- Diverse Reportings existieren

#### Anzahl Vereinsmitglieder PuR 5

Jahr	Bern	Basel	Lausanne	Luzern*
2006	612	2'209	900	k.A.
2007	597	2'179	900	k.A.
2008	582	2'199	900	k.A.
2009	601	2'109	900	373

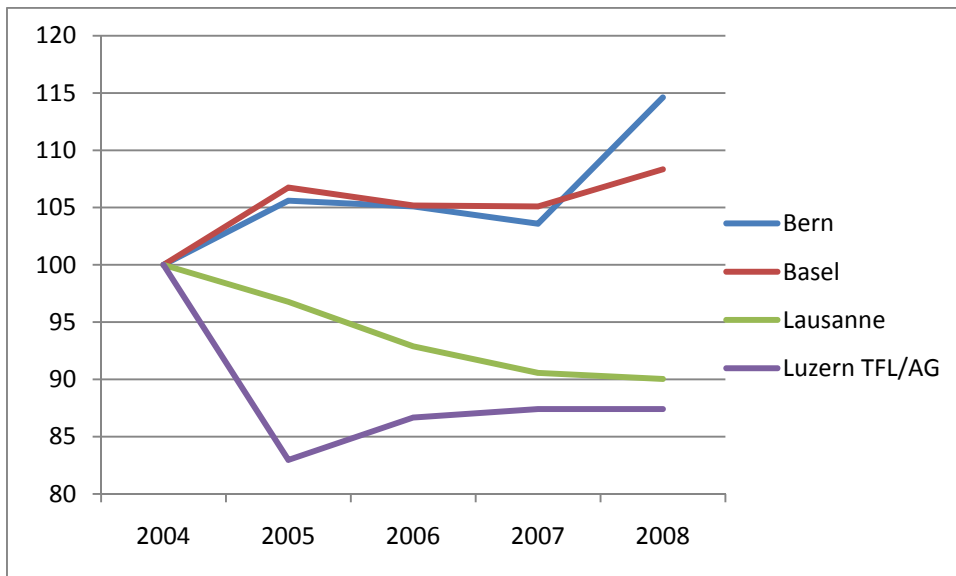
\* Anzahl Mitglieder im Forum Luzern

#### Entwicklung der Mitgliederbeiträge: 2004 bis 2008 PuR 6

PuR 6	2004		2005		2006		2007		2008	
	Beiträge	Budgetiert	Beiträge	Budgetiert	Beiträge	Budgetiert	Beiträge	Budgetiert	Beiträge	Budgetiert
Bern	349'459	334'000	369'024	317'000	367'261	312'000	362'003	338'000	400'508	358'000
Basel	388'007	k.A.	414'203	k.A.	408'128	k.A.	407'783	k.A.	420'341	k.A.
Lausanne	218'215	220'000	211'175	220'000	202'675	210'000	197'625	205'000	196'460	205'000
Luzern 1	250'000	250'000	300'000	300'000	350'000	350'000	350'000	350'000	350'000	350'000
Luzern 2	425'000	425'000	260'000	260'000	235'000	235'000	240'000	230'000	240'000	240'000
Luzern Total	675'000	675'000	560'000	560'000	585'000	585'000	590'000	580'000	590'000	590'000

Luzern 1: Beiträge Tourismus Forum Luzern, Luzern 2: Aktionärsbeiträge

Abbildung 1: Mitgliederbeiträge 2004 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2004 = 100)



Kommentar: Entwicklung Luzern infolge sinkender Aktionärsbeiträge. Mit Mitgliederbeiträgen nicht vergleichbar.

Durchschnittlicher Ertrag pro Mitglied				
Jahr	Bern	Basel	Lausanne	Luzern*
2008	688	191	218	938

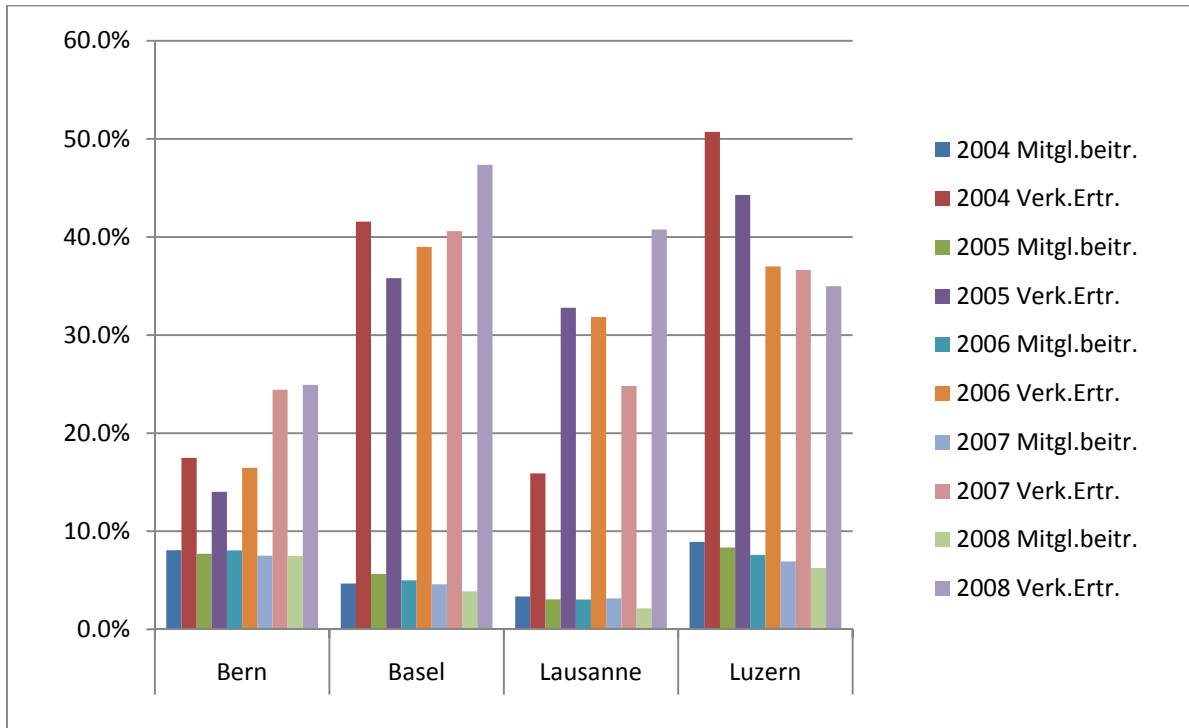
\* berechnet mit Mitgliederzahl aus dem Jahre 2009

Prozentanteil der Mitgliederbeiträge am Gesamtaufwand	PuR 7
Prozentanteil der Verkaufserträge am Gesamtaufwand	PuR 8

	2004		2005		2006		2007		2008	
	Mitgl.beitr.	Verk.Ertr.	Mitgl.beitr.	Verk.Ertr.	Mitgl.beitr.	Verk.Ertr.	Mitgl.beitr.	Verk.Ertr.	Mitgl.beitr.	Verk.Ertr.
Bern	8.1%	17.5%	7.7%	14.0%	8.0%	16.5%	7.5%	24.4%	7.5%	24.9%
Basel	4.7%	41.6%	5.6%	35.8%	5.0%	39.0%	4.6%	40.6%	3.9%	47.4%
Lausanne	3.3%	15.9%	3.1%	32.8%	3.0%	31.8%	3.1%	24.8%	2.1%	40.8%
Luzern	8.9%	50.7%	8.3%	44.3%	7.6%	37.0%	6.9%	36.6%	6.3%	35.0%

Kommentar: Mitgliederbeiträge Luzern auf Basis TFL-Beiträge und Aktionärsbeiträge. Grundsätzlich nicht vergleichbar mit Vereinsbeiträgen in anderen DMO

Abbildung 2: Mitgliederbeiträge und Verkaufserträge in Prozent des Gesamtaufwandes 2004 bis 2008 im Verlauf



Quelle: eigene Darstellung, mit Zahlen aus den Geschäftsberichten

Entwicklung der Verkaufserträge: 2004 bis 2008

PuR 9

PuR 9	2004		2005		2006		2007		2008	
		Budgetiert		Budgetiert		Budgetiert		Budgetiert		Budgetiert
Bern	757'436	729'000	671'780	528'000	751'217	622'450	1'177'993	1'144'250	1'332'524	1'462'186
Basel	3'445'728	k.A.	2'626'469	k.A.	3'184'248	k.A.	3'603'104	k.A.	5'134'510	k.A.
Lausanne	1'036'239	1'084'900	2'259'090	1'911'700	2'124'744	2'123'900	1'557'137	1'531'550	3'743'929	2'263'900
Luzern	3'842'000	3'062'000	2'973'000	2'411'000	2'850'000	2'352'000	3'122'000	2'392'000	3'299'000	2'452'000

Quelle: eigene Darstellung mit Zahlen aus den Jahresrechnungen

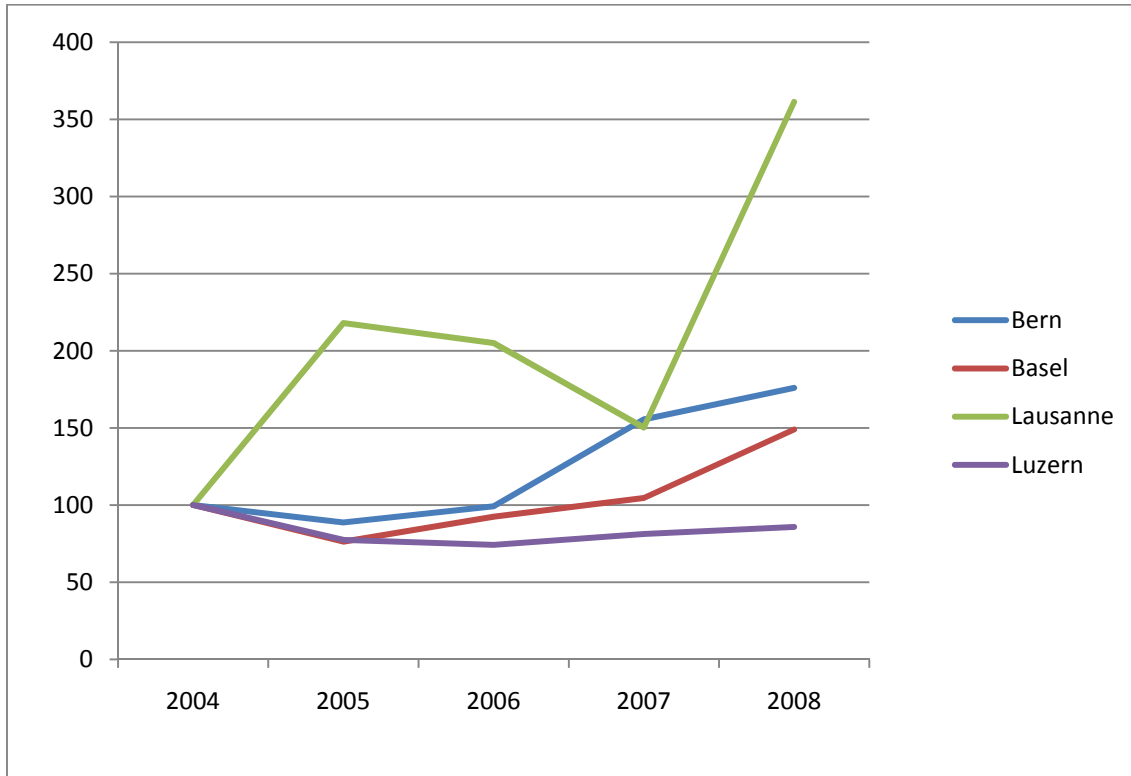
Bern: Führungen, Prospektendienst, Provisionen Operating, Kommissionen, Deskline, Warenverkäufe, Zuweisungen Hotels, Marketingerträge. Nicht enthalten sind die Umsätze der Tochter Bern Incoming GmbH

Basel: Führungen und Ausflüge, Incoming Services, Hotelreservationen/Internet, Waren/Souvenirs, Marketing/PR

Lausanne: entspricht „prestations et services“

Luzern: entspricht „kommerziellen Eigenleistungen“

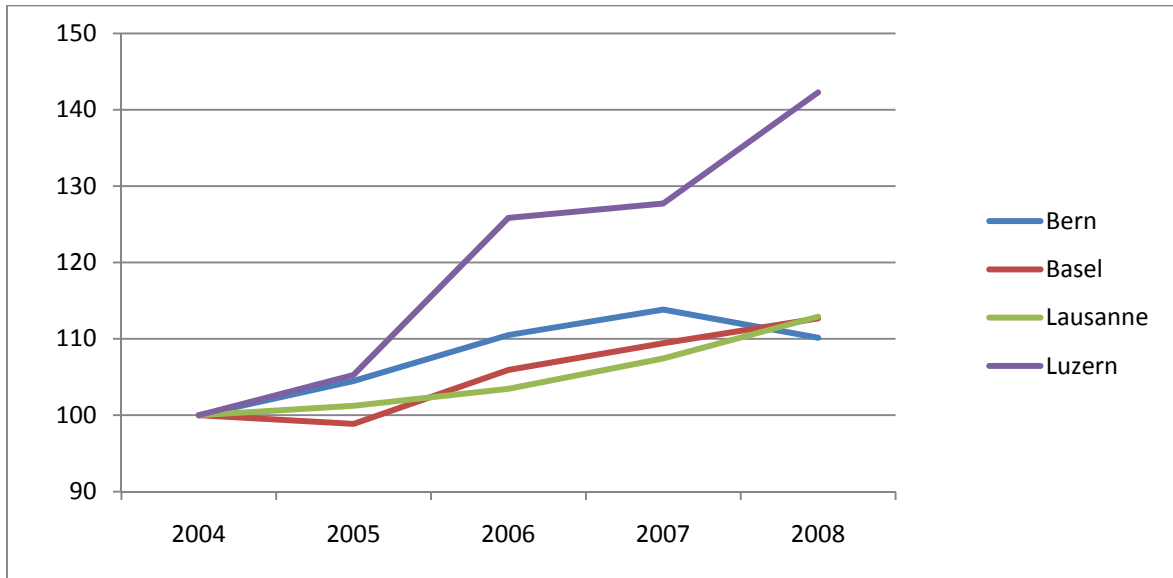
Abbildung 3: Verkaufserträge 2004 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2004 = 100)



<b>Gesamthaft durch öffentliche Hand generierte Mittel: 2004 bis 2008</b>	<b>PuR 10</b>
<b>Prozentanteil der gesamthaft durch öffentliche Hand generierten Mittel am Gesamtaufwand</b>	<b>PuR 11</b>
<b>Pauschalbeiträge, Prozentanteil der Pauschalbeiträge am Gesamtaufwand</b>	<b>PuR 12</b>
<b>Variable Abgaben, Prozentanteil der variablen Abgaben am Gesamtaufwand (Beherbergungsabgaben, Kurtaxen u. ä.)</b>	<b>PuR 13</b>
<b>Verhältnis zwischen Pauschalbeiträgen und variablen Abgaben</b>	<b>PuR 14</b>

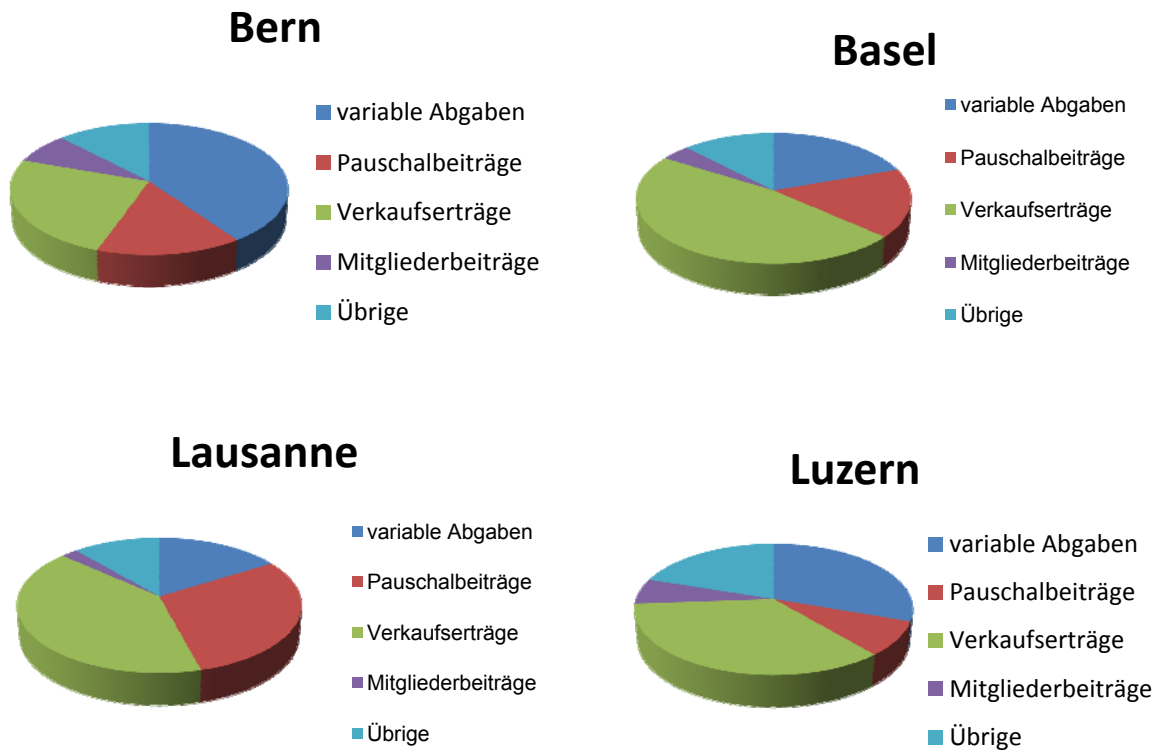
		Bern		Basel		Lausanne		Luzern	
		CHF	in % der Gesamtausgaben	CHF	in % der Gesamtausgaben	CHF	in % der Gesamtausgaben	CHF	in % der Gesamtausgaben
<b>variable Abgaben:</b> gesetzlich geregelte, an das Gästeaufkommen gekoppelte Abgaben (Gästetaxen, Beherbergungsabgaben u. ä.)	2004	1'691'478	39.0%	1'717'293	20.7%	1'184'728	18.2%	1'814'000	23.9%
	2005	1'812'120	37.8%	1'677'106	22.9%	1'203'354	17.5%	1'940'000	28.9%
	2006	1'974'057	43.3%	1'886'193	23.1%	1'231'194	18.5%	2'329'000	30.2%
	2007	2'033'948	42.2%	2'009'249	22.6%	1'340'801	21.4%	2'517'000	29.5%
	2008	2'149'328	40.2%	2'123'002	19.6%	1'483'162	16.2%	2'867'000	30.4%
<b>Pauschalbeiträge:</b> Beiträge auf Basis von Leistungsvereinbarungen mit der öffentlichen Hand	2004	1'000'000	23.1%	1'800'000	21.7%	2'325'000	35.7%	760'000	10.0%
	2005	1'000'000	20.9%	1'800'000	24.5%	2'350'000	34.1%	770'000	11.5%
	2006	1'000'000	21.9%	1'840'000	22.5%	2'400'000	36.0%	910'000	11.8%
	2007	1'030'000	21.4%	1'840'000	20.7%	2'430'000	38.7%	771'000	9.0%
	2008	815'000	15.2%	1'840'000	17.0%	2'480'000	27.0%	795'000	8.4%
<b>Gesamthaft durch öffentliche Hand generierte Mittel</b>	2004	2'691'478	62.1%	3'517'293	42.4%	3'509'728	53.8%	2'574'000	34.0%
	2005	2'812'120	58.7%	3'477'106	47.4%	3'553'354	51.6%	2'710'000	40.4%
	2006	2'974'057	65.2%	3'726'193	45.6%	3'631'194	54.4%	3'239'000	42.0%
	2007	3'063'948	63.5%	3'849'249	43.4%	3'770'801	60.1%	3'288'000	38.6%
	2008	2'964'328	55.4%	3'963'002	36.6%	3'963'162	43.2%	3'662'000	38.8%
<b>Verhältnis Pauschalbeiträge zu variablen Abgaben</b>	2004	0.591		1.048		1.962		0.419	
	2005	0.552		1.073		1.953		0.397	
	2006	0.507		0.976		1.949		0.391	
	2007	0.506		0.916		1.812		0.306	
	2008	0.379		0.867		1.672		0.277	

Abbildung 4: Entwicklung der gesamthaft durch die öffentliche Hand generierten Mittel 2004 bis 2008 im Verlauf (indexiert 2004 = 100)



Quelle: Eigene Darstellung mit Zahlen aus den Jahresabschlüssen

Abbildung 5: Budgetanteile Bern, Basel, Lausanne und Luzern 2008



Ampelbewertung Finanzielle Ressourcen											
Bewertung Bern Tourismus					<b>X</b>						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchschnitt aller vier DMO	(7.5 Punkte) <b>X</b>										

**Fazit Finanzielle Ressourcen**

- Überdurchschnittlicher Ertrag pro Mitglied.
- Trotz guter Dynamik noch Nachholbedarf bei den Verkaufserträgen.
- Insgesamt überdurchschnittliche Finanzierung durch öffentliche Mittel, wobei der Stadtbeitrag klar unterdurchschnittlich ausfällt.

### 3.4.3 Touristische Attraktionen, Touristische Suprastruktur, Grossevents und Veranstaltungen

Fünf wichtigste touristische Attraktionen Bern Tourismus		PuR 15
Attraktion		
1	Unesco Welterbe Altstadt	
2	Bärenpark	
3	Münster	
4	Bundeshaus/Bundesplatz	
5	Gurten	

Suprastruktur Anzahl Beherbergungsbetriebe Anzahl Hotelbetten (vorhanden)		PuR 16 PuR 17			
		Bern	Basel	Lausanne*	Luzern
Anzahl Hotel- betriebe	Jahr	Anzahl			
	2005	36	45	40	56
	2006	34	49	39	59
	2007	34	53	36	59
	2008	35	55	35	57

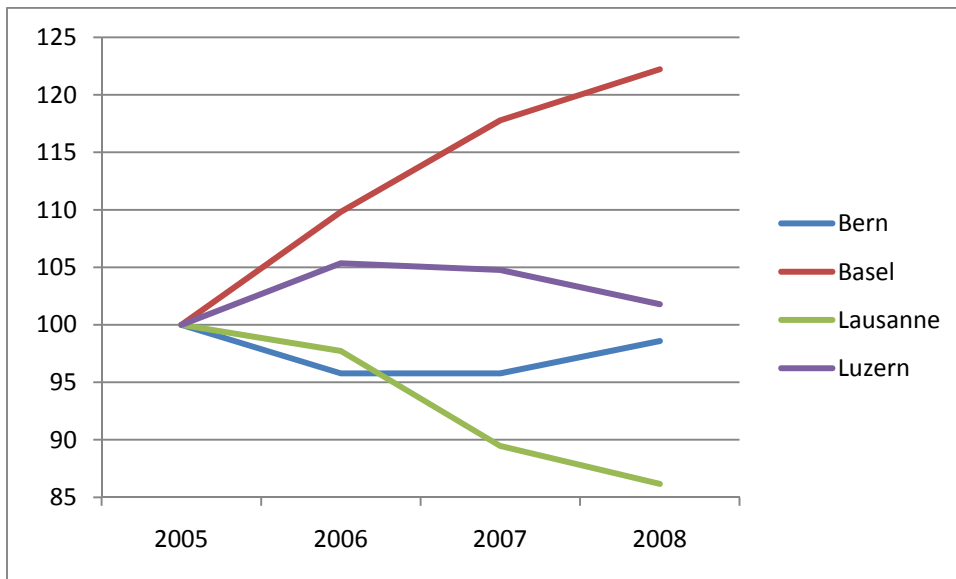
		Anzahl			
Anzahl Hotel- betten	Jahr	3'246	4'166	3'985	5'012
	2005	3'280	4'701	3'912	5'485
	2006	3'281	5'133	3'792	5'820
	2007	3'539	5'345	3'903	5'797
	2008				

Quellen: eigene Darstellung mit Zahlen zu Hotel und Kurbetrieben, Angebot nach Gemeinden des BfS sowie Zahlen aus den Geschäftsberichten

\* ohne Agglomerationsgemeinden

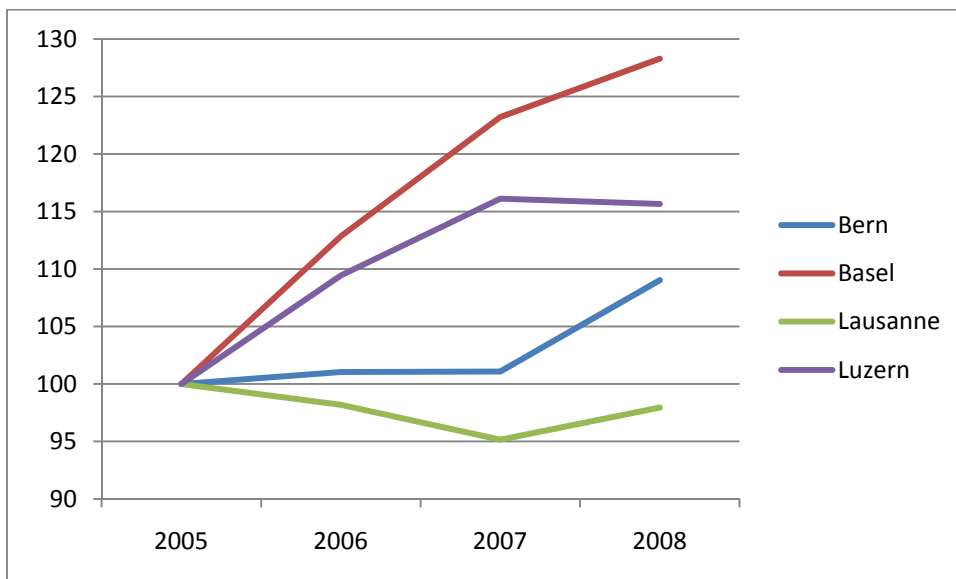


Abbildung 6: Anzahl Hotelbetriebe 2005 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2005 = 100)



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung mit Daten des BfS

Abbildung 7: Anzahl Hotelbetten 2005 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2005 = 100)



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung mit Daten des BfS

**Suprastruktur  
Prozentanteile der Hotelkategorien**

PuR 18

		1-Stern	2-Stern	3-Stern	4-Stern	5-Stern
Bern	2005	8%	25%	25%	38%	4%
	2006	12%	24%	24%	36%	4%
	2007	12%	24%	24%	36%	4%
	2008	8%	28%	24%	36%	4%
Basel	2005	0%	4%	54%	31%	12%
	2006	0%	4%	54%	32%	11%
	2007	0%	3%	55%	31%	10%
	2008	0%	3%	52%	34%	10%
Lausanne*	2005	3%	13%	43%	33%	7%
	2006	3%	9%	47%	34%	7%
	2007	0%	7%	48%	37%	7%
	2008	0%	4%	47%	40%	8%
Luzern	2005	0%	10%	38%	41%	10%
	2006	0%	18%	35%	38%	9%
	2007	0%	18%	35%	38%	9%
	2008	0%	21%	33%	36%	9%

Quelle: eigene Darstellung mit Zahlen des Bundesamtes für Statistik/Destinationsmonitor BAK Basel

\* ohne Agglomerationsgemeinden

**Suprastruktur: Einflussnahme der DMO**

PuR 19

**Bern Tourismus:**

- Intensive proaktive Beobachtung von sich verändernden Nutzungsabsichten von Eigentümern geeigneter Liegenschaften
- Umfassende Abklärung bei entsprechenden Hinweisen
- Gespräche mit und Begleitung von Investoren/Bauherren
- Gespräche mit involvierten Behörden
- Klausurtagung zum Thema vorgesehen

Fünf wichtigste einmalige und wiederkehrende Grossevents und Veranstaltungen seit 2004 Bern Tourismus	PuR 20
--	--------

Wiederkehrende Veranstaltungen	
1	Zibelemärit
2	Museumsnacht
3	GP Bern
4	Frauenlauf
5	Buskers Bern
Einmalige Veranstaltungen	
1	Eishockey-WM 09
2	EURO 08
3	Einsteinjahr/Bern <sup>3</sup> (2005)
4	Papstbesuch 04
5	Boxkampf Klitschko

Angebot Grossevents und Veranstaltungen: Einflussnahme der DMO	PuR 21
--	--------

- Bern Tourismus:**
- Strategiegruppe Grossveranstaltungen: Initiiert durch die Wirtschaftsförderung, Einrichtung eines Kompetenzzentrums für die Akquise
  - Grossveranstaltungen in den Sportarten Eishockey, Curling, Fussball und Strassenläufe
  - Grossveranstaltungen in Form von grossen TV-Produktionen oder Musicals

Ampelbewertung Touristische Attraktionen, Touristische Suprastruktur, Veranstaltungen und Grossevents												
Bewertung Bern Tourismus								X				
Durchschnitt aller vier DMO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	(7.0 Punkte) X

**Fazit Touristische Attraktionen, Touristische Suprastruktur, Veranstaltungen und Grossevents**

- Einbettung von Hauptstadt in UNESCO-Weltkulturerbe einzigartig.
- Szenerie und Atmosphäre der touristischen Attraktionen einmalig. Vorteil der kompakten räumlichen Anordnung der Attraktionen.
- Vielfältigkeit und saisonale Auslastung als Stärke in den Veranstaltungen.
- Mehrere Veranstaltungen mit grosser touristischer Wirkung.
- Einflussnahme auf Grossevents und Veranstaltungen wird strategisch und kooperativ angegangen

### 3.5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

#### 3.5.1 Prozessmanagement und Overheadkosten

Leistungskennzahlen	Pro 1
<b>Bern Tourismus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinzelt sind Prozesse in Form von Checklisten dokumentiert</li> <li>• Leistungskennzahlen/Vorgaben sind Bestandteil der Checklisten</li> <li>• Q2-Prozesstool als Verbesserungspotenzial</li> </ul>	

Verbesserung von Prozessen	Pro 2
<b>Bern Tourismus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externes Audit des Tourist Center durch STC initiiert</li> <li>• Fortlaufende Verbesserung von Prozessen findet statt</li> <li>• Von Trott-Bericht Kt. Bern 2005 verfasst</li> </ul>	

Systemnormen				Pro 3
Bern	Basel	Lausanne	Luzern	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2</li> <li>• Nachhaltigkeitscharta des Schweizer Tourismus unterschrieben*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3, ISO 9001 zertifiziert</li> <li>• Nachhaltigkeitscharta des Schweizer Tourismus*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2</li> <li>• ISO 9001 vor Einführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2</li> <li>• Nachhaltigkeitscharta des Schweizer Tourismus unterschrieben*</li> </ul>	

Q2/3 steht für die zweite resp. dritte Stufe des dreistufigen Qualitäts-Programms des Schweizer Tourismus  
 \* Massnahmen erst in Bearbeitung

Overheadkosten: Kalkulatorisch als Prozentanteil der Hauptkostenanteile Information, Marketingkommunikation und Overhead*			Pro 24
Jahr	Bern	Durchschnitt aller vier DMO	
2008	19.2%	11%	

#### Kommentar

Der hohe Wert von Bern ist einerseits auf unterschiedliche organisatorische Abgrenzungen zum Bereich Information und andererseits auf Grösseneffekte (geringeres Gesamtbudget und damit weniger Mittel für Marketingkommunikation) zurückzuführen.

Ampelbewertung Prozessmanagement und Overheadkosten											
Bewertung Bern Tourismus					<b>X</b>						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchschnitt aller vier DMO	(7.25 Punkte) <b>X</b>										

**Fazit Prozessmanagement und Overheadkosten**

- Bezüglich Prozessmanagement (systematisches festlegen und vereinbaren von Prozessen) im Städtevergleich noch leichtes Verbesserungspotenzial vorhanden.
- Bei Budgeterhöhungen eine Senkung des relativen Anteils der Overheadkosten anstreben.

**3.5.2 Information****Informationsmanagement****Pro 4****Bern Tourismus:**

- PR-Konzept (aus dem Jahr 2004, z.Z. in Überarbeitung) sowie einen PR-Aktivitätenplan
- Interne Verantwortlichkeiten bezüglich der Kommunikation geregelt
- Umfangreiche, systematische und tagesaktuelle Beschaffung, Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen für Kunden in den Tourist Centers:
  - Beschaffung saisonaler Infos (Winter und Sommer) bei regionalen und lokalen Tourismusbüros und Anbietern touristischer Dienstleistungen
  - Beschaffung praktischer Informationen bei Betrieben und Institutionen (Öffnungszeiten Angebot, besondere Events an Feiertagen wie z. B. Weihnachten od. Neujahr)
  - Aufbereitung weitergeleiteter Veranstaltungsbewilligungen der Gewerbebehörde
  - Aufbereitung des Veranstaltungskalenders
  - Belieferung von Schweiz Tourismus und touristischen Destinationen mit News und Informationen aus Bern

**Information: Breite und Tiefe****Pro 5****Bern Tourismus:**

- Breite der Informationen auf Website und Prospekten umfassend
- Virtueller 3D Rundgang, diverse Filme und Webcams als Highlight der Website
- Eigene Gästezeitung fehlt

**Anzahl Newsletter pro Jahr****Pro 6****Bern Tourismus:**

ca. 9 Newsletter pro Jahr

**Basel Tourismus:**

ca. 12 Newsletter pro Jahr

**Lausanne Tourisme:**

kein Newsletter für Individualgäste (Newsletter nur für Kongressveranstalter)

**Luzern Tourismus AG:**  
ca. 12 Newsletter pro Jahr

### Beratungsqualität von Auskünften (Mystery Check)

Pro 7

#### Ausgangslage:

Jahresmotto „Auf den Menschen zugehen“ überprüft.

1. Geht ein Mitarbeiter im TC auf einen Kunden zu der 15 Min. suchend die Prospektwände konsultiert?

#### Ergebnis:

1. Nein. Zwei Mitarbeiter anwesend. Einer davon während der Hälfte der Zeit unbeschäftigt.

#### **Fazit:**

- Freundliche Begrüssung bei Eintritt
- Jahresmotto vorhanden, jedoch nur teilweise umgesetzt
- Bauliche (massive, abgrenzende Theke) und organisatorische Grenzen (Telefondienst parallel zum Schalterdienst)

### Anzahl Tourist Centers

Pro 8

#### **Zwei** Tourist Center

- Im Hauptbahnhof
- Beim Ankerpunkt Bärenpark

Jahr	Bern	Basel	Lausanne	Luzern
2004	2	2	2	1
2005	2	2	2	1
2006	2	2	3	1
2007	2	2	3	1
2008	2	2	2	1

### Öffnungszeiten der Tourist Center und Call-Centers

Durchschnittliche Anzahl Öffnungszeiten der Tourist Center und Call-Center pro Woche

Pro 9

Jahr	Bern	Basel	Lausanne	Luzern
Tourist Center	68.8	64.5	66.5	64.8
Call-Center	60	64.5	61	64.8

Informationskosten: Kalkulatorisch als Prozentanteil der Hauptkostenanteile Information, Marketingkommunikation und Overhead			Pro 10
Jahr	Bern	Durchschnitt aller vier DMO	
2008	25.3%	31.8%	

Information Bern Tourismus	
<u>Stärken:</u> + Tourist Center am Bahnhof sowie am Ankerpunkt Bärengraben + Öffnungszeiten Tourist Center	<u>Schwächen:</u> - Öffnungszeiten Call Center - zu viele Partnerinformationen

Ampelbewertung Information												
Bewertung Bern Tourismus	Red				Yellow			Green				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO									X			

<p><b>Fazit Information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Abdeckung mit zwei Tourist Centers.</li> <li>• Umfassende Information.</li> </ul> <p>Verbesserungspotenzial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr tagesaktuelle Informationen auf der Website, die Gast zu Aufenthalt bewegen.</li> <li>• Tiefe der Information auf der Website mittels konsequenter Verlinkung verbessern.</li> <li>• Übersichtspläne direkt in Prospekten abdrucken.</li> <li>• Kontaktdaten (Tel. Nr.) in Website zentraler platzieren.</li> <li>• Bedienungsfreundlichen und ausdruckbaren Situationsplan auf Website für beide Tourist Center zentral platzieren.</li> </ul>
---

**3.5.3 Interessenvertretung**

**Kommunikation mit ortsansässiger Bevölkerung Pro 11**

**Bern Tourismus:**

- „Welcome to Bern“-Programm anlässlich der EURO 08
- Papier „Tourismussensibilisierung in der Stadt Bern“ ausgearbeitet mit Plänen für Tourismuslehrgang für Mittelstufenschüler, Kolumne im Berner Bär, BET Award, Sommerserie in Bund/BZ

**Anzahl Medienmitteilungen pro Jahr Pro 12**

**Bern Tourismus:**

- Diffusionsrate: durchschnittlich 11 Medienmitteilungen pro Jahr
- Resonanz: 24 Artikel pro Jahr\*

**Basel Tourismus:**

- Diffusionsrate: durchschnittlich 10 Medienmitteilungen pro Jahr
- Resonanz: 23 pro Jahr\*

**Lausanne Tourisme:**

- Diffusionsrate: durchschnittlich 58 „news mensuelles“ pro Jahr
- Resonanz\*: 2,3 Artikel pro Jahr

**Luzern Tourismus AG:**

- Diffusionsrate: durchschnittlich 18 Medienmitteilungen pro Jahr
- Resonanz\*: 4 Artikel pro Jahr

\*Durchschnittliche Anzahl Archivergebnisse mit den Suchbegriffen „Bern Tourismus“, „Basel Tourismus“, „Lausanne Tourisme“ und „Luzern Tourismus AG“ 2004 bis 2009 bei news.google.ch

**Anzahl Vorstandsmitglieder mit politischem Mandat Pro 13**

**Bern Tourismus:**

2008: 1 Mitglied Exekutive Stadt Bern,  
1 Mitglied Legislative Kt. Bern

2009: 1 Mitglied Exekutive Stadt Bern,  
1 Mitglied Legislative Kt. Bern

**Ampelbewertung Interessenvertretung**

<b>Bewertung Bern Tourismus</b>													<b>X</b>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>Durchschnitt aller vier DMO</b>	(7.75 Punkte) <b>X</b>												



**Fazit Interessenvertretung**

- Kommunikation mit ortsansässiger Bevölkerung im Aufbau.
- Medienarbeit erzielt gute Resonanz.
- Überdurchschnittliche Einbindung von Legislativ- und Exekutivpolitikern.

**3.5.4 Angebotsgestaltung**

Angebotsvielfalt der DMO Bern Tourismus		Pro 14
Gemäss Prospekten und Website werden im Dezember 2009 20 Stadtführungen angeboten. Dazu wird die Bern Show angeboten.		
	Führung/Angebot	Kommentar
1	„Bern und seine Bären“ Führung	Mit fixen Terminen (viermal pro Woche, Winterpause Dez. bis April) für Einzelpersonen, für Gruppen ganzjährig angeboten. <b>online buchbar</b>
2	Altstadtbummel Führung	Täglich, Winterpause Nov. bis März <b>online buchbar</b>
3	Zytglogge Führung	Täglich, Winterpause Nov. bis April <b>online buchbar</b>
4	Audioguide iPod Ausleihe	ganzjährig, täglich individuell mit iPod
5	Spielerischer Winterzauber in Berns Gassen	Auf Anfrage nur für Gruppen mit spielerischem Einsatz der Teilnehmer
6	Trottinett-Führung	Täglich auf Anfrage nur für Gruppen
7	„Aare Floating“ Bootsfahrt	Täglich auf Anfrage im Sommer (Jun. bis Sept.) nur für Gruppen ab mind. 4 Personen
8	Zytglogge-Einstein 600 Jahre Zytglogge – 100 Jahre Relativitätstheorie	Täglich auf Anfrage nur für Gruppen max. 20 Personen
9	Adventsbummel	12 Daten im Dez. Weihnachtsbräuche
10	Treppen und Matfeführung	Auf Anfrage nur für Gruppen

11	1848 Bern als Hauptstadt	Auf Anfrage nur für Gruppen
12	Bern – die Brunnenstadt	Auf Anfrage nur für Gruppen
13	Bern City Discovery	Auf Anfrage nur für Gruppen Rätseltour
14	Bern für Bernerinnen und Berner	Auf Anfrage nur für Gruppen
15	Berns mächtige Zeit	Auf Anfrage nur für Gruppen
16	Berns grosse Zeit	Auf Anfrage nur für Gruppen
17	Berns mutige Zeit	Auf Anfrage nur für Gruppen
18	Münsterfenster & Glasmalerei	Auf Anfrage nur für Gruppen
19	Münsterportal und Originalfiguren	Auf Anfrage nur für Gruppen
20	Führung für Blinde und Sehbehinderte	Auf Anfrage nur für Gruppen
21	Bern Show Filmvorführung	Täglich, im Nov. bis Februar nur am Wochenende

Dazu kommen Angebote von ca. 6 externen Anbietern. Diese Angebote müssen aber extern gebucht werden. StattLand führt bspw. zurzeit alleine 16 Angebote. Ein Teil der Angebote ist exklusiv für Gruppen, die Kongresse und Seminare in Bern abhalten, und wird als zusätzliches Rahmenprogramm im Prospekt „Rahmenprogramm“ vorgeschlagen.

#### Angebotsvielfalt Bern Tourismus

##### Stärken:

- + Innovative Elemente mit iPod Ausleihe und Trottinett-Führung
- + Gutes Angebot an fremdsprachigen Führungen
- + Ermässigung für Swiss Pass Benutzer

##### Schwächen:

- Teilweise zu knappe Umschreibung der Leistungen
- Eingeschränktes Angebot für Individualreisende
- Unpraktische Verweise zu externen Anbietern (meist nur Verweis auf Internet-Startseite)

#### Vorgeschlagene Ausflugsziele

Unterbreitung einer Vielzahl von Vorschlägen für Ausflüge.  
Gegen 40 Ideen. Angebote aber alle extern.

##### Stärken:

- + Unterstreicht Berns zentrale Lage
- + Guter Mix aus Stadt, Land, Natur, Kultur etc.

##### Schwächen:

- Regionale Auswahl fehlt (zwar Solothurn und Gruyère, aber nicht Thun oder Emmental)
- Teilweise nur extern buchbar

Zur Benutzerfreundlichkeit der Onlineangebote siehe auch Kapitel 3.5.6.

<b>Angebotsgestaltungskosten: Kalkulatorisch in Prozent der Hauptkostenanteile Information, Marketingkommunikation und Overhead</b>		<b>Pro 15</b>
<b>Jahr</b>	<b>Bern</b>	<b>Durchschnitt der DMO Bern, Basel und Luzern</b>
2008	10.7%	9.1%

<b>Ampelbewertung Angebot</b>											
<b>Bewertung Bern Tourismus</b>	Red				Yellow			Green <b>X</b>			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Durchschnitt aller vier DMO</b>	(8.0 Punkte) <b>X</b>										

**Fazit Angebot**

- Äusserst vielseitiges Angebot bei Stadtführungen und Ausflugszielen
- Vielfältige Stadtführungen sowohl in den Themen als auch in den angebotenen Mobilitätsformen
- Sehr grosses Einzugsgebiet für Ausflüge (z. B. Zermatt)

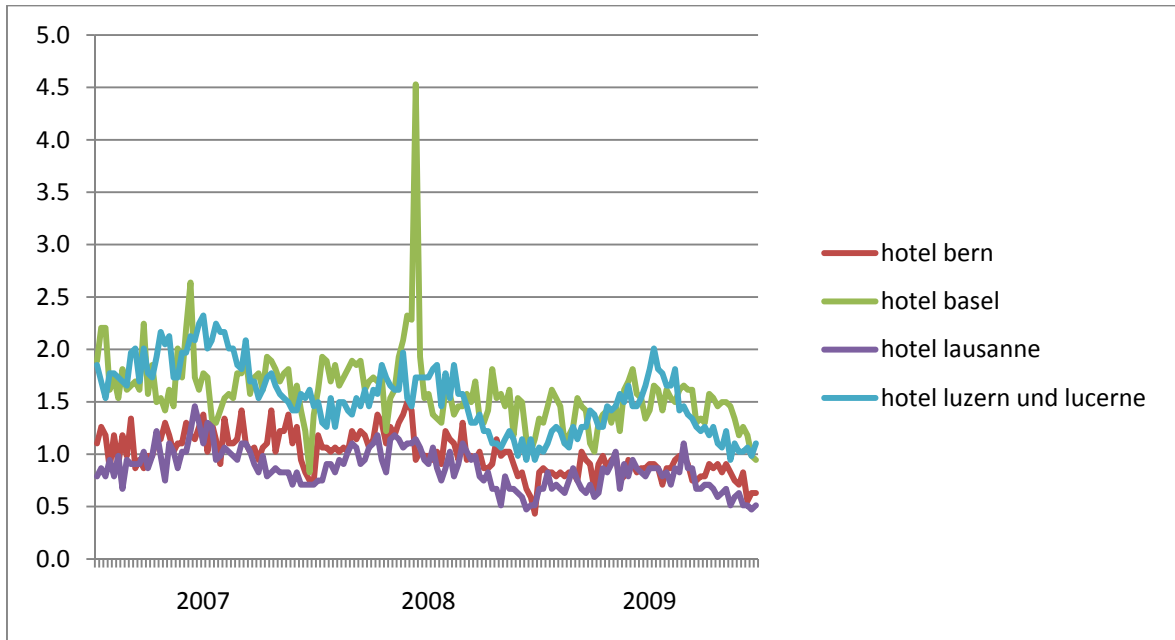
**Verbesserungspotenzial**

- Online Buchungsportal für alle Angebote realisieren.
- Reine Gruppenangebote mit entsprechender Buchungsplattform auch für Individualreisende buchbar machen
- Führungen vermehrt in Packages anbieten (Z. B. zwei frei wählbare Führungen bei Aufenthalt ab drei Nächten)
- Fokus von Ausflügen auf Nähe verstärken (Emmental, regionale Naturpärke etc.)

### 3.5.5 Marketingkommunikation

Marktinformationen: Umfang		Pro 16
<b>Bern Tourismus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbefragung mangels Rücklauf nicht auswertbar</li> <li>• TMS und MaFo ST (Swiss Cities)</li> <li>• ECM Auswertungen</li> <li>• Erweiterte TMS Auswertung wird geprüft</li> <li>• Trends aus Mittelfristplanung ST</li> <li>• Div. kleinere interne Analysen</li> </ul>		
Marketingforschung: Art (primär, sekundär)		Pro 17
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne, DMO-spezifische Marketingforschung im kleinen Rahmen</li> </ul>		
Marketingforschung: Verwendung der Ergebnisse		Pro 18
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitergabe und Zusammenarbeit findet institutionalisiert statt</li> </ul>		
Marketingkommunikationskosten: Kalkulatorisch als Prozentanteil der Hauptkostenanteile Information, Marketingkommunikation und Overhead*		Pro 19
Jahr	Bern	Durchschnitt aller vier DMO
2008	60.5%	58.5%
Markenbekanntheit: Suchbegriffshäufigkeit im Internet ausgewertet unter google.com/trends, indexierte Werte, Mittelwerte 2007 bis 2009		Pro 20
Suchbegriffkombination**	Wert*	
„hotel bern“	1.0	
„hotel basel“	1.6	
„hotel lausanne“	0.9	
„hotel luzern“ und „hotel lucerne“***	1.5	
<p>* Die Ergebnisse wurden skaliert, indem das durchschnittliche Suchvolumen des Suchbegriffs „hotel bern“ auf 1 gesetzt wird.</p> <p>** Da sich bei den Städtenamen alleine der Einfluss von nicht touristisch motivierten Eingaben insbesondere für die Stadt Bern häuft, wurden die Suchbegriffkombinationen „hotel bern“, „hotel basel“, „hotel lausanne“ und „hotel luzern“ miteinander verglichen.</p> <p>*** Da für Luzern international auch die englische Schreibweise gebräuchlich ist, wurde auch noch die Suchbegriffkombination „hotel lucerne“ verwendet.</p>		

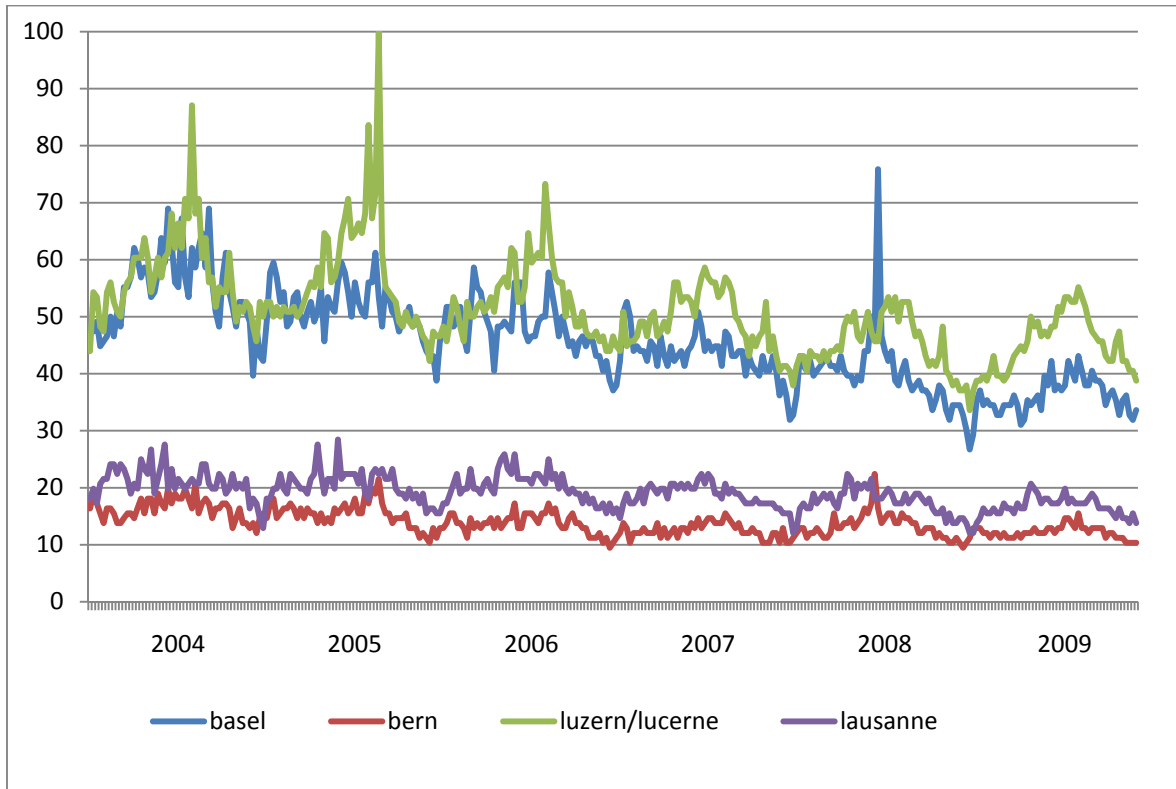
Abbildung 8: Häufigkeit der Eingabe von Suchbegriffen bei google.com, 2007 bis 2009 im Verlauf (indexiert, durchschnittliches Suchvolumen „hotel bern“ = 1)



Quelle: eigene Darstellung mit Daten aus der Anwendung google.com/trends  
Die Daten für die Jahre 2004 bis 2006 waren nicht auswertbar.

Mit der Anwendung google.com/insights/search lassen sich Suchbegriffe bezogen auf Unterkategorien filtern. So werden mit der Kategorie „Reisen“ reiserelevante Suchanfragen eingeschränkt. Mit dieser Einschränkung lassen sich die Städtenamen direkt als Marken vergleichen.

Abbildung 9: Häufigkeit der Eingabe von Suchbegriffen bei google.com in der Kategorie Reisen, 2004 bis 2009 im Verlauf (indexiert, grösstes Suchvolumen = 100)



Quelle: eigene Darstellung mit Daten aus der Anwendung google.com/insights/search  
 Die Ergebnisse wurden skaliert, indem das grösste an einem Tag registrierte Suchvolumen eines Suchbegriffs (Luzern/lucerne) auf 100 gesetzt wurde.

Interessante Ergebnisse lassen sich zusammentragen, wenn die Kategorie Reisen noch in Unterkategorien aufgeteilt wird:

Abbildung 10: Häufigkeit der Eingabe von Suchbegriffen bei google.com in der Unterkategorie zur Kategorie Reisen, Mittelwerte 2004 bis 2009

Subkategorie	Bern	Basel	Lausanne	Luzern/lucerne
Hotels und andere Unterkünfte	18	64	54	70
Sehenswürdigkeiten und Veranstaltungen	8	4	5	63
Urlaubsziele	10	23	5	56

Quelle: eigene Darstellung mit Daten aus der Anwendung google.com/insights/search

Ampelbewertung Marketingkommunikation											
Bewertung Bern Tourismus	0				5		10				<b>X</b>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Durchschnitt aller vier DMO	(5.5 Punkte) <b>X</b>										

Fazit Marketingkommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfang der aufbereiteten Marktinformationen unterdurchschnittlich (als Folge der Ressourcenknappheit)</li> <li>• Im Gegensatz zu den anderen DMO keine externen Studien zum Markenwert erstellt</li> <li>• Relativ zu den Hauptkostenanteilen überdurchschnittlich hoher Anteil Marketingkommunikationskosten (positiv).</li> <li>• Bezüglich Suchbegriffshäufigkeit zwar hinter Basel und Luzern aber vor Lausanne</li> <li>• Suchanfragen leicht rückläufig für alle DMO</li> <li>• Trotz weltweiter Ergebnisse stammt grosse Mehrheit der Suchanfragen aus der Schweiz. Somit kein ausgeprägter Internationalisierungsgrad der untersuchten Städte in Ergebnissen erkennbar</li> <li>• Mit Ergebnissen aus Subkategorien wird Luzern bei Google klar am meisten gesucht</li> </ul>

### 3.5.6 Verkauf

Vernetzung mit Informations- und Reservationssystem				Pro 21
Bern	Basel	Lausanne	Luzern	
feratel Deskline (bis 2005) NetHotels ab 2006	feratel Deskline	Tomas (bis 2009) booking.com	feratel Deskline (bis 2006) NetHotels ab 2007	

Anzahl direkt buchbarer Angebote ab Website Bern Tourismus	Pro 22
--	--------

Im Dezember 2009 wurden folgende Packages online angeboten

Verkaufsangebot	Kommentar
Spezialangebot Bern Relax ab CHF132.— p. P.	Auswahl an vier Hotels mit 1-2 Übernachtungen sowie ein Eintritt in ein Hammam/Spa nur am Wochenende

Spezialangebot 3 für 2 ab 150.-- p. P.	19 Hotels bieten übers Wochenende 3 Nächte für den Preis von 2.
Short Break Westside ab 112.-- p. P.	1 Übernachtung (Holiday Inn im Westside) inkl. Eintritt ins Erlebnisbad und Libero Ticket.
Kunst und Kultur ZPK ab 102.-- p. P.	Übernachtung im Hotel Ador, Frühstücksbuffet, Eintritt ins Museum nur am Wochenende
Bärenstarkes Wochenende in Bern ab 165.-- p. P.	1 Übernachtung im Ambassador & Spa, mit Nachtessen und Altstadtbummel
Bern entdecken ab 235.-- p. P.	2 Übernachtungen nur im Hotel Best Western Grauholz, Gratis Mountain-Bikes, iPod Audioguide, Gurtenfahrt, mit 3-Gang Menü und Museumsführer Kritik: nur in einem Hotel ausserhalb der Stadt buchbar, Hotel ist nicht verlinkt.
Berner Fondueplausch ab 135.-- p. P.	1 Übernachtung im Novotel, mit Fondue Plausch
Familien-Erlebnis ab 286.—2 Erw. 1 Kind	1 Übernachtung (Holiday Inn im Westside) inkl. Eintritt ins Erlebnisbad
Gaumenfreuden und heisse Rhythmen 165.-- p. P.	1 Übernachtung (National), Altstadtbummel, Menu Surprise, Eintritt ins „Shakira“
Luxuriöse Verwöhnmomente ab 220.--	1 Übernachtung im Ambassador & Spa, mit Gourmet Menü und Spa Benutzung

Benutzerfreundlichkeit der Online-Verkäufe Bern Tourismus					Pro 23
Status	Punkte				Kommentar
	0	1	2	3	
Vollständigkeit der Informationen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+ ausführliche Information - fehlende Verlinkung mit Websites der Hotels - oftmals fehlende Bilder der Zimmer
Möglichkeit der Buchung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	+ diverse Stadtführungen sowie einige Packages und 51 Hotels der Stadt und Region Bern sind online buchbar
Möglichkeit der Bezahlung?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		- Stadtführung können online nicht bezahlt werden*
CRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+ eCRM (mit Newslettertool) + Datenbank (auf Basis Filemaker) angegliedert, aufgeteilt nach Abteilungen mit unterschiedlichen Kriterien



					+ Monatliches Reporting + Auswertungen der Website mit CMS und Google Analytics
<b>Total</b>	<b>7</b>	v. 10			
<u>Stärken:</u> + Übersichtlichkeit + Angebotsvielfalt			<u>Schwächen:</u> - Möglichkeit der Bezahlung diverser Angebote		

\* technisch möglich, aber aus operativen Überlegungen ausgesetzt

Ampelbewertung Verkauf											
Bewertung Bern Tourismus	Red				Yellow <b>X</b>			Green			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchschnitt aller vier DMO	(7.0 Punkte) <b>X</b>										

**Fazit Verkauf**

- Moderne mit Luzern und Basel vergleichbare Buchungsplattform. Fragezeichen bestehen bezüglich Preissetzung. Lausanne verfügt hier über eine zukunftsträchtige Lösung mit starkem Partner.
- Ausführliche Informationen bestehen, aber ohne einen in zu vielen Fällen fehlenden optischen Eindruck zur Zimmerausstattung wird die spontane Buchung erschwert.
- DMO sind bezüglich ihrer Verkaufsaktivitäten weitestgehend vergleichbar, d. h. es ist punkto Ausgestaltung und Benutzerfreundlichkeit keine grosse Differenz feststellbar.

Verbesserungspotenzial (online)

- Hotelsuchfunktion per Lageplan inkl. Verlinkung auch im Buchungsmenu anbieten.
- Interaktivität: Gästebuch, Testimonials etc.
- Aktualität: Tagtäglich sind Gäste in der Stadt, die auf die Website gehen können -> nebst Wetter evt. auch Tagestipps und andere tagesaktuelle Informationen für Bern zur Verfügung stellen.

### 3.6 Kunden- und partnerbezogene Ergebnisse

#### 3.6.1 Aktives Feedbackmanagement

Aktives Feedbackmanagement Bern Tourismus					KE 1
Status	Punkte				Kommentar
	0	1	2	3	
Vorhandensein Feedbackmanagement, Stimulation von Feedback in allen Bereichen vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+ Beschwerdemanagement wird betrieben + Feedbackformular besteht
Art der Abwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		+ Prozesse für Abwicklung vorgegeben + Antworten innerhalb 24h + Allenfalls Antwort des Direktors per Telefon
Tiefe der Auswertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	+ zentrale Excel-Liste, quartalsweise Evaluation gemeinsam mit Leistungsträgern + statistische Auswertung erfolgt
Umsetzung der Erkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	+ Umsetzung der Ergebnisse in Form von Verbesserung der Prozesse erfolgt laufend
<b>Total</b>	<b>9</b>		v. 10		

Ampelbewertung aktives Feedbackmanagement												
Bewertung Bern Tourismus									<b>X</b>			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	(9.25 Punkte) <b>X</b>											

### 3.6.2 Wahrnehmung der DMO durch Kunden und Partner

<b>Erreichbarkeit: Reaktionszeit auf E-Mail-Anfragen</b> Mail an alle an einem Dienstagabend kurz vor sechs verschickt. Je zwei Fragen betreffend Hotels und Restaurants	<b>KE 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerhalb einer Stunde geantwortet!</li> <li>• Zweite Frage aber nicht beantwortet</li> <li>• Mailantwort im Spamfilter gelandet(!)</li> </ul>	
<b>Höflichkeit, Freundlichkeit</b>	<b>KE 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Datensätze für Auswertung zu gering</li> </ul>	
<b>Kompetenz</b>	<b>KE 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Datensätze für Auswertung zu gering</li> </ul>	
<b>Auswahl an Informationen</b>	<b>KE 5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Datensätze für Auswertung zu gering</li> </ul>	
<b>Professionalität der DMO</b>	<b>KE 6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine systematischen Partnerbefragungen vorliegend</li> </ul>	
<b>Erfolgsrelevanz der DMO</b>	<b>KE 7</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine systematischen Partnerbefragungen vorliegend</li> </ul>	

Ampelbewertung Wahrnehmung Kunden und Partner											
Bewertung Bern Tourismus	<b>X</b>										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchschnitt aller vier DMO	(5.25 Punkte) <b>X</b>										

**Fazit Wahrnehmung Kunden und Partner**

- Nachholbedarf in der Erfassung der Wahrnehmung durch Gäste und Partner

### 3.6.3 Leistungsindikatoren

Visits auf der Website pro Tag	KE 8
<p><b>Bern Tourismus:</b></p> <p>Im November 2009 52'017 Besucher, d. h. durchschnittlich  <b>1'734 Besucher pro Tag</b></p> <p>Ankünfte pro Tag (in der gleichen Zeitspanne) in % dieser Besucher:  <b>62%</b></p>	
<p><b>Durchschnitt aller vier DMO:</b></p> <p><b>2'095 Besucher pro Tag</b></p> <p>Ankünfte pro Tag (in der gleichen Zeitspanne) in % dieser Besucher:  <b>63%</b></p>	

**Anzahl Kundenkontakte: Tourist Center, Mails, Telefongespräche** KE 9

Kundenkontakte im Tourist Center		2004	2005	2006	2007	2008
Bern		k.A.	117'000	86'000	97'000	120'600
Durchschnitt aller vier DMO		k.A.	k.A.	k.A.	194'000	204'000

Kundenanfragen per Mails		2004	2005	2006	2007	2008
Bern		k.A.	k.A.	5'500	5'800	5'950
Durchschnitt aller vier DMO		k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	10'700

Telefonate mit Kunden		2004	2005	2006	2007	2008
Bern		k.A.	20'000	21'500	22'000	20'500
Durchschnitt aller vier DMO		k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	31'800

Quelle: eigene Darstellung

	Total Kundenkontakte 2008 exkl. Kontakte TC*	in % der Ankünfte 2008
Bern	26'450	7.2%
Durchschnitt aller vier DMO	42'600	9.3%

\*Kommentar: Kundenkontakte im TC teilweise auch mit Ortsansässigen, deshalb aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit ausgeklammert

**Newsletterabos** KE 10

<b>Bern Tourismus:</b>	<b>ca. 13'000 Abos</b>
Newsletter in % der Ankünfte (2009):	<b>3,4%</b>
<b>Durchschnitt der DMO Bern, Basel und Luzern:</b>	<b>ca. 17'600 Abos</b>
Newsletter in % der Ankünfte (2009):	<b>3,6%</b>

Anzahl Teilnehmer an offiziellen Stadtführungen					KE 11
Indikator		Bern	Basel	Lausanne	Luzern
Anzahl Teilnehmer an offiziellen Stadtführungen	2006	4'034	1'904	k.A.	2'538
	2007	3'086	2'606	4'305*	2'705
	2008	3'812	4'384	7'980*	2'967

Quelle: eigene Darstellung  
 \* Stadtrundfahrten mit Bus durch externen Anbieter

Ampelbewertung Leistungsindikatoren Kunden											
Bewertung Bern Tourismus	Red				Yellow X			Green			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchschnitt aller vier DMO	(7.25 Punkte) X										

**Fazit Leistungsindikatoren Kunden**

- Gute Teilnehmerfrequenzen in den Stadtführungen

### 3.7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

#### 3.7.1 Wahrnehmung der DMO durch Mitarbeiter

Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation	ME 1
<p>Mitarbeiterbefragung 2007 ergab</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wert von 3,14 für Aussage, dass Arbeit „motiviert, gerne und mit grossem Einsatz“ ausgeführt wird</li> <li>• Wert von 3,3 für Aussage, ob DMO „gutes Image“ hat</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit lag damit leicht unter dem Durchschnitt, das Image des Arbeitgebers leicht über dem Durchschnitt.</li> </ul> <p>Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“</p>	

**3.7.2 Leistungsindikatoren**

**Produktivität: Verkauf und Angebotsgestaltung** **ME 2**

Aufgrund schlecht zuordenbarer Löhne, heterogener Struktur der Verkaufserträge und der Berechnung der Angebotsgestaltung derzeit nicht berechen- und vergleichbar

**Qualifizierungsgrad der Mitarbeiter (Prozentuale Anteile an Abgängern von Universitäten, Fachhochschulen, Höhere Fachschule/Höherer Berufsbildungen und Abgängern mit einer beruflichen Grundbildung)** **ME 3**

	Bern	Durchschnitt aller vier DMO
keine berufliche Grundbildung	-	2.3%
berufliche Grundbildung	46.88%	41.5%
Höhere Fachschule/ Höhere Berufsbildung	37.50%	36.8%
Fachhochschule	3.13%	5%
Universität	12.50%	10.9%

**Fehlzeiten durch Krankheit** **ME 4**

Fehlzeiten infolge Krankheit nur teilweise eruierbar.

**Fluktuationsraten** **ME 5**

<b>Bern Tourismus:</b>	2009: 13.3%
<b>Durchschnitt aller vier DMO:</b>	11.3%

**Ampelbewertung Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

<b>Bewertung Bern Tourismus</b>										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Durchschnitt aller vier DMO</b>	(7.25 Punkte) <b>X</b>									

**Fazit Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

- Qualifizierungsgrad der Mitarbeiter hervorragend.

### 3.8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

#### 3.8.1 Wahrnehmung der DMO durch Gesellschaft

<b>Image- u. Markenwert, Bekanntheitsgrad, Markenidentifikation</b>	<b>GE 1</b>
---	-------------

**Bern Tourismus:**

- keine Auswertungen verfügbar

#### 3.8.2 Nachhaltigkeit

<b>Energieverbrauch/-einsparungen</b>	<b>GE 2</b>
---------------------------------------	-------------

**Bern Tourismus:**

- Keine Energieverbrauchskennziffern in Verwendung
- Verbrauch von Toner für Drucker wird erhoben
- Keine Vorgaben an Partner
- Massnahmen: z.Zt. nur Ermahnung der Mitarbeiter, Sanktionen sind vorgesehen

<b>Papierverbrauch</b>	<b>GE 3</b>
------------------------	-------------

**Bern Tourismus:**

- Papierverbrauch im Zusammenhang mit Bürodruckern wird gemessen
- Massnahmen: z.Zt. nur Ermahnung der Mitarbeiter, Sanktionen sind vorgesehen

<b>Einsatz von umweltfreundlichen Verkehrsmitteln</b>	<b>GE 4</b>
---	-------------

**Bern Tourismus:**

- Führungen grundsätzlich zu Fuss
- Führung per Reisecar durch externen Anbieter wurde eingestellt
- spezielle Führung mit Trotinetts, Hinweise auf „Bern rollt“ und Angebote mit Elektrowelos



### 3.8.3 Engagement für die Öffentlichkeit

<b>Fünf wichtigste Engagements in der Öffentlichkeit</b>	<b>GE 5</b>
<p><b>Bern Tourismus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Goodwill-Aktionen in der Öffentlichkeit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bärenpark (Verkauf Pflastersteine), Buskers (unentgeltlicher Vorverkauf)</li> </ul> </li> <li>• Geschäftlich begründete Engagements mit Ausstrahlung in die Öffentlichkeit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau Hotellerie, primär im 5-Stern-Bereich</li> <li>• Sauberkeit in der Stadt</li> <li>• Euro 2008 und IIHF 09</li> </ul> </li> </ul>	

Ampelbewertung Gesellschaftsbezogene Ergebnisse											
<b>Bewertung Bern Tourismus</b>	<b>X</b>										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Durchschnitt aller vier DMO</b>	<b>X (3.25 Punkte)</b>										

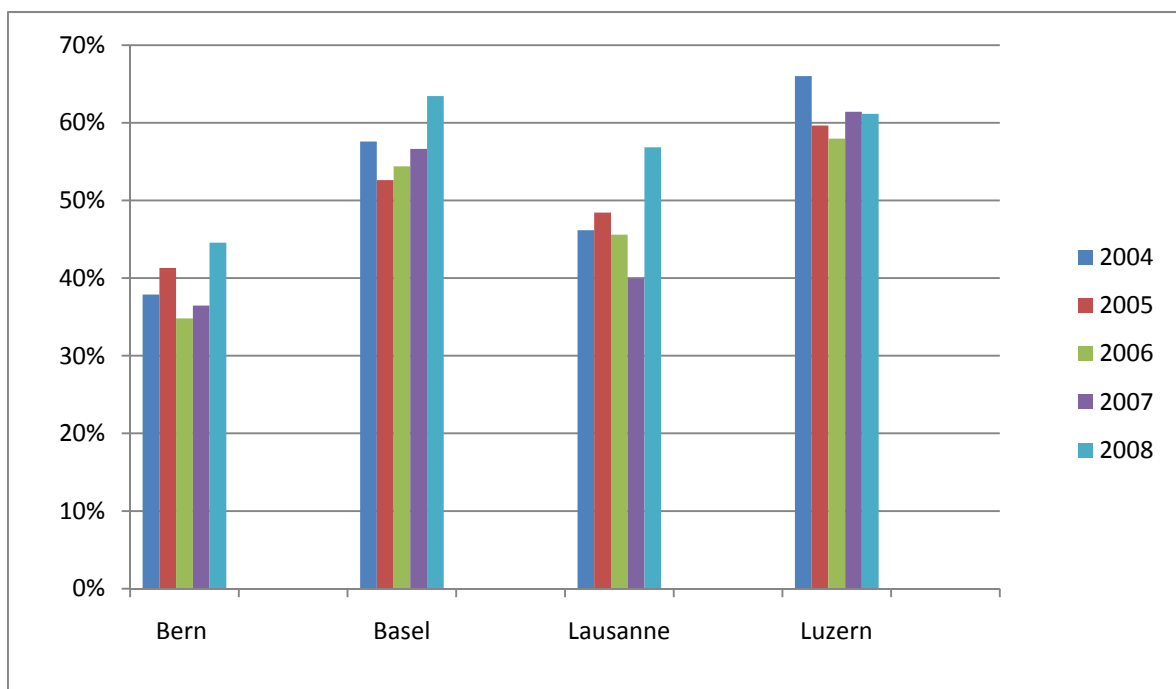
<p><b>Fazit Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfreulich gutes Angebot bezüglich Einsatz umweltfreundlicher Verkehrsmittel</li> <li>• Nachholbedarf bezüglich Einschätzung des Markenwerts</li> <li>• Vorsätze zur Umsetzung einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie sind vorhanden. Es gilt nun, Vorgaben aufzustellen, umzusetzen und zu überprüfen</li> <li>• Vorreiterrolle bezüglich Engagements in der Öffentlichkeit</li> </ul>
---

### 3.9 Schlüsselergebnisse

#### 3.9.1 Finanzielle Schlüsselergebnisse

Selbstfinanzierungsgrad				SE 1
	Bern	Basel	Lausanne	Luzern
2004	38%	58%	46%	66%
2005	41%	53%	48%	60%
2006	35%	54%	46%	58%
2007	36%	57%	40%	61%
2008	45%	63%	57%	61%

Abbildung 11: Selbstfinanzierungsgrad in Prozent 2004 bis 2008



<b>Steigerungsraten selbsterwirtschafteter Erträge Wachstumsraten der selbsterwirtschafteten Erträge in Prozent im Vergleich zum Vorjahr; Bern, Basel, Lausanne und Luzern 2005 bis 2008</b>	<b>SE 2</b>
--	-------------

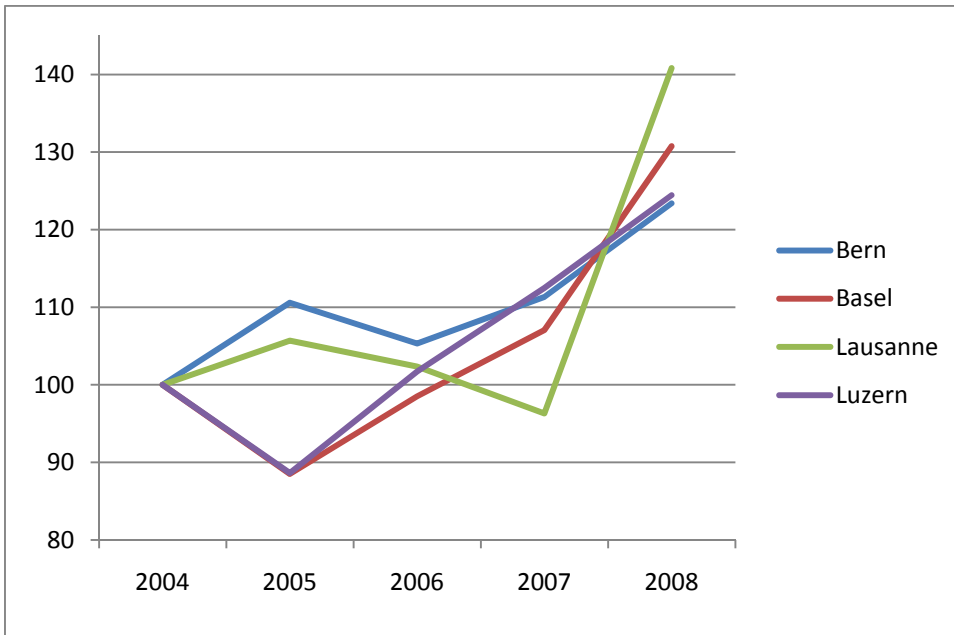
	Bern	Basel	Lausanne	Luzern
<b>2005</b>	24.4%	-21.3%	40.6%	-27.9%
<b>2006</b>	-25.6%	13.0%	-4.1%	-2.9%
<b>2007</b>	14.8%	8.6%	-27.0%	7.5%
<b>2008</b>	6.0%	26.3%	50.3%	4.6%

<b>Gesamtaufwand: absolut und Wachstumsraten in Prozent zum Vorjahr</b>	<b>SE 3</b>
---	-------------

	Bern		Basel		Lausanne		Luzern	
	Etat	Wachstum	Etat	Wachstum	Etat	Wachstum	Etat	Wachstum
<b>2004</b>	4'332'191		8'291'300		6'520'284		7'576'000	
<b>2005</b>	4'790'895	9.6%	7'337'181	-13.0%	6'891'302	5.4%	6'714'000	-12.8%
<b>2006</b>	4'562'587	-5.0%	8'168'198	10.2%	6'673'084	-3.3%	7'705'000	12.9%
<b>2007</b>	4'822'579	5.4%	8'875'737	8.0%	6'278'600	-6.3%	8'521'000	9.6%
<b>2008</b>	5'346'027	9.8%	10'841'779	18.1%	9'183'278	31.6%	9'428'000	9.6%

Quelle: eigene Darstellung, mit Zahlen aus den Jahresrechnungen, ergänzt mit Korrekturangaben von Vertretern der DMO

Abbildung 12: Gesamtaufwand 2004 bis 2008 im Verlauf (indexiert, 2004 = 100)



Quelle: eigene Darstellung

**Budgetdisziplin: ausgewiesener vs. budgetierter Gewinn/Verlust; 2004 bis 2008** SE 4

	Bern		Basel		Lausanne		Luzern	
	Gewinn/Verlust (-)	Gewinn/Verlust (-) budgetiert	Gewinn/Verlust (-)	Gewinn/Verlust (-) budgetiert	Gewinn/Verlust (-)	Gewinn/Verlust (-) budgetiert	Gewinn/Verlust (-)	Gewinn/Verlust (-) budgetiert
2004	-22'755	0	3'809	k.A.	-2'847	-62'820	158'000	150'000
2005	7'132	0	3'501	k.A.	-2'686	-94'000	4'000	2'000
2006	4'350	0	3'809	k.A.	3'623	-70'770	7'000	3'000
2007	15'427	-15'000	2'185	k.A.	3'275	-102'520	9'000	5'000
2008	1'563	-5'000	2'995	k.A.	-364'037	-74'410	22'000	9'000

Ampelebewertung Schlüsselergebnisse												
Bewertung Bern Tourismus						<b>X</b>						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Durchschnitt aller vier DMO	<b>X (6.75 Punkte)</b>											

**Fazit Schlüsselergebnisse**

- Unterdurchschnittlicher Selbstfinanzierungsgrad, jedoch erfreuliches Wachstum des Selbstfinanzierungsgrads
- Budget muss kontinuierlich erhöht werden, um Anschluss an die Vergleichspartner zu finden

**3.9.2 Nichtfinanzielle Schlüsselergebnisse**

<b>Logiernächte: Anzahl</b>	<b>SE 5</b>
<b>Logiernächte: Wachstumsraten in Prozent zum Vorjahr</b>	<b>SE 6</b>

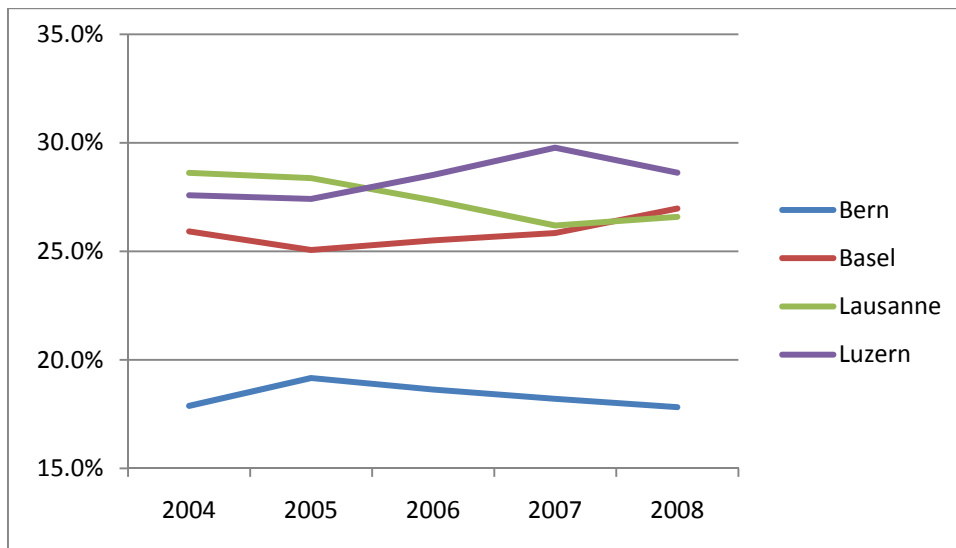
		Bern		Basel		Lausanne		Luzern	
		Anzahl	Zuwachs	Anzahl	Zuwachs	Anzahl	Zuwachs	Anzahl	Zuwachs
<b>Logiernächte Zuwachs</b>	2004	554'100		803'149		886'701		854'681	
	2005	600'518	7.7%	785'388	-2.3%	889'216	0.3%	859'118	0.5%
	2006	647'878	7.3%	886'777	11.4%	951'062	6.5%	991'630	13.4%
	2007	665'104	2.6%	944'192	6.1%	956'939	0.6%	1'087'935	8.9%
	2008	666'765	0.2%	1'008'913	6.4%	994'593	3.8%	1'070'636	-1.6%

<b>Logiernächte: Relative Marktanteile in Prozent</b>					<b>SE 7</b>
	Bern	Basel	Lausanne	Luzern	
<b>2004</b>	17.9%	25.9%	28.6%	27.6%	
<b>2005</b>	19.2%	25.1%	28.4%	27.4%	
<b>2006</b>	18.6%	25.5%	27.4%	28.5%	
<b>2007</b>	18.2%	25.8%	26.2%	29.8%	
<b>2008</b>	17.8%	27.0%	26.6%	28.6%	

## Logiernächte: Entwicklung der Marktanteile

SE 8

Abbildung 13: Entwicklung der Marktanteile an Logiernächten in Prozent 2004 bis 2008 im Verlauf



Quelle: eigene Darstellung

## Aufenthaltsdauer der Gäste (in Beherbergungsbetrieben)

SE 9

	2005	2006	2007	2008
<b>Bern</b>	1.8	1.8	1.8	1.8
<b>Basel</b>	2.0	2.1	2.1	2.0
<b>Lausanne</b>	2.3	2.3	2.2	2.2
<b>Luzern</b>	1.7	1.8	1.8	1.8

Quelle: BfS, Zahlen der Gemeinden

## Auslastung der Beherbergungsbetriebe

SE 10

## Nettoauslastung der Betten in Prozent

	2005	2006	2007	2008
<b>Bern</b>	52.7	54.5	56.0	54.2
<b>Basel</b>	49.1	52.2	52.8	52.9
<b>Lausanne</b>	45.9	49.4	51.1	52.5
<b>Luzern</b>	51.9	55.3	54.9	53.9

## Nettoauslastung der Zimmer in Prozent

	2005	2006	2007	2008
<b>Bern</b>	63.6	67.1	69.4	67.7
<b>Basel</b>	60.0	63.8	66.8	66.2
<b>Lausanne</b>	59.6	64.2	66.7	68.7
<b>Luzern</b>	61.0	63.5	65.2	65.1

Quelle: BfS, Zahlen der Gemeinden

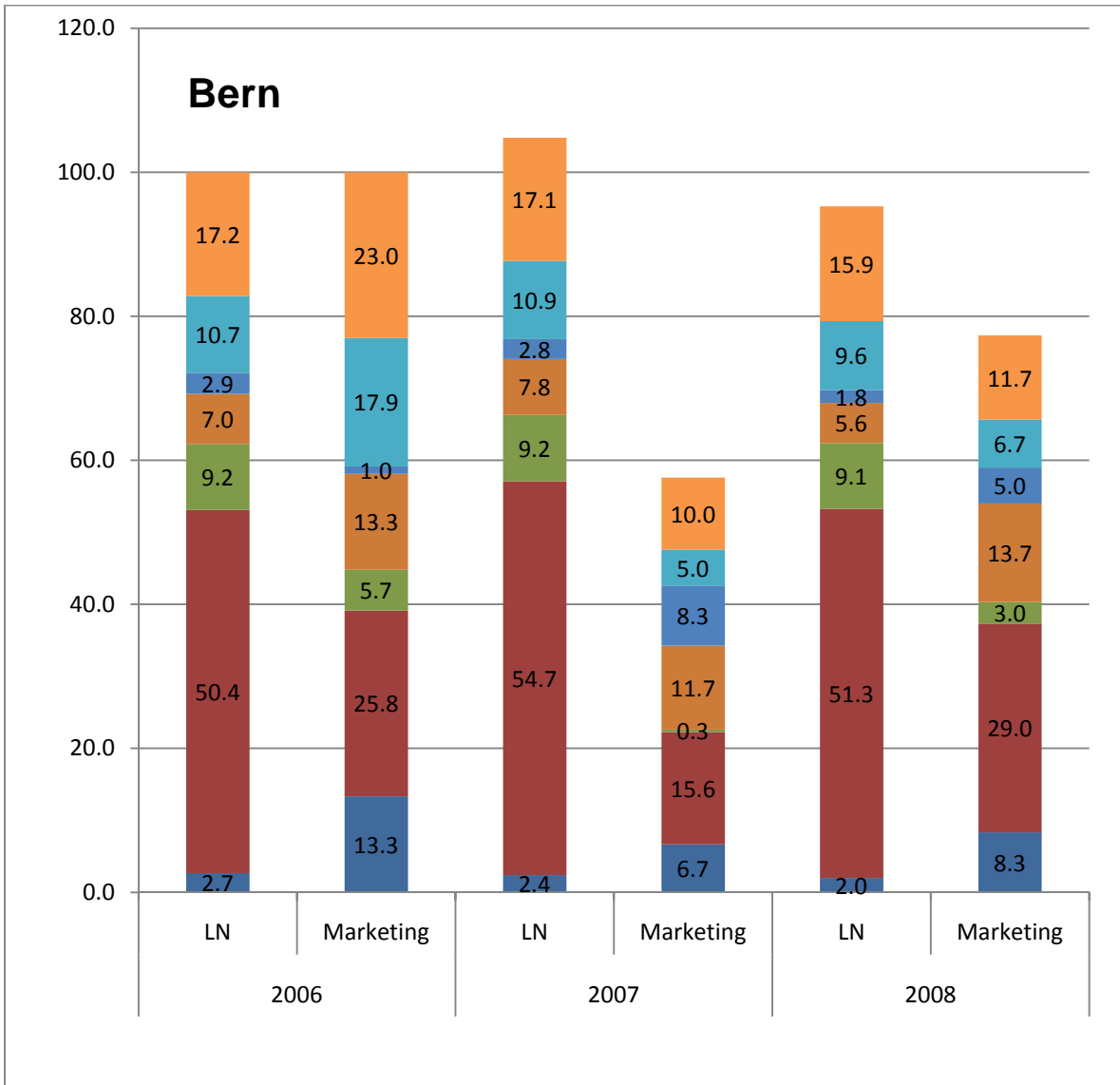
Marketingkommunikationskosten pro Logiernacht			SE 11
Jahr	Bern	Durchschnitt aller vier DMO	
2008	4.07	3.75	

Internationalisierungsgrad: Gästeherkunft 1 = Prozentanteil Ausländer an Logiernächten 2 = Anzahl Länder(gruppen) mit mehr als 1% Logiernächteanteil (exkl. CH, Einteilung gem. BfS)								SE 12
	Bern		Basel		Lausanne		Luzern	
	1	2	1	2	1	2	1	2
2004	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
2005	55.6%	11	71.4%	12	69.4%	16	73.5%	18
2006	57.5%	13	74.8%	12	71.7%	18	71.7%	16
2007	59.2%	13	72.8%	12	73.3%	19	73.6%	16
2008	59.5%	13	70.7%	12	74.5%	18	72.4%	23
2009	52.9%	12	70.0%	12	71.1%	18	74.2%	21

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung mit Angaben aus Geschäftsberichten und Daten des BfS

Internationalisierungsgrad: Marktbearbeitung durch DMO Gliederung nach DMO	SE 13
<p>Vorbemerkungen: Die nachfolgenden Grafiken sind ein Versuch einer Wirkungsanalyse. Generierten Logiernächten mit Gästen aus bestimmten Ländern wird der direkt zuordenbare Marketingaufwand für diese Länder gegenüber gestellt. Es standen nur für die Jahre 2006 bis 2008 vergleichbare Zahlen zur Verfügung.</p>	

Abbildung 14: Entwicklung länderspezifischer Logiernächte im Vergleich mit den entsprechenden länderspezifischen Marketingausgaben (indexiert, 2006 = 100)



Kommentar: Ausgaben für den Markt Schweiz sowie marktübergreifende Marketingausgaben wurden nicht berücksichtigt. Da nicht alle DMO die Zahlen für 2004 und 2005 aufbereiten konnten, wurden diese Jahre bei allen DMO nicht berücksichtigt.

**Lesebeispiel:**

Trotz Verdoppelung des Mitteleinsatzes für Land „Rot“ (Deutschland) im Jahr 2008 im Vergleich zum Vorjahr stagnierte die Entwicklung der Logiernächte mit dieser Herkunft.



**Fazit Internationalisierungsgrad und Marktbearbeitung durch DMO**  
**Gliederung nach DMO** **SE 13**

- Die Ergebnisse sind schwierig zu bewerten, denn grundsätzlich gibt es plausible Faktoren, die ein fehlendes Zusammengehen der beiden Grössen erklären. Seien dies zeitliche Verzögerungen in der Wirkung, überproportional nötige Mittel in Phasen des Aufbaus oder der Neuerschliessung. Zudem wird der Einfluss der nicht beurteilten marktübergreifenden Marketingausgaben vernachlässigt
- Bei praktisch allen DMO sind sehr unterschiedliche Wirkungszusammenhänge auffindbar:
  1. Steigende Marketingausgaben, steigende Logiernächte
  2. Steigende Marketingausgaben, sinkende Logiernächte
  3. Sinkende oder gleichbleibende Marketingausgaben, sinkende oder gleichbleibende Logiernächte
  4. Sinkende Marketingausgaben, steigende Logiernächte

Bewertet man den ersten Zusammenhang als positiv den zweiten als negativ, den vierten als phänomenal und den dritten als neutral, ergibt sich folgendes Bild:

Jahr	Bern	Durchschnitt aller vier DMO
Positiv	0	2.75
negativ	7	2.5
neutral	4	4.0
phänomenal	3	2.25
Rang (Effektivität)	4.	-

**Internationalisierungsgrad: Marktbearbeitung durch DMO**  
**Gliederung nach Herkunftsländern** **SE 13**

Vorbemerkungen:  
 In der ersten Betrachtung werden nicht allen DMO die gleichen Herkunftsländer zugrunde gelegt. Eine ungünstige wirtschaftliche Entwicklung in bestimmten Herkunftsländern (Wechselkurse, Konjunktur) könnte sich deshalb im Vergleich nachteilig auf einzelne DMO auswirken. In einem solchen Fall könnte die DMO beispielsweise die Marketingausgaben erhöhen um einen Rückgang in den Logiernächten abzuschwächen. Um diese Effekte zu kontrollieren, bietet sich auch eine Betrachtung nach Herkunftsländern an, bei der statt des direkten Wirkungszusammenhangs der Fokus auf die Effizienz der eingesetzten Mittel im direkten Vergleich gelegt werden kann.

**Fazit Internationalisierungsgrad und Marktbearbeitung durch DMO  
Gliederung nach Herkunftsländern** **SE 13**

Die Effizienz der eingesetzten Mittel lässt sich als Verhältnis der Anteile Logiernächte im Verhältnis zu den direkten Marketingausgaben in den jeweiligen Jahren interpretieren:

$$\frac{\text{Logiernächte}}{\text{Marketingausgaben}}$$

Jahr	Bern	Durchschnitt aller vier DMO
GB	1.91	2.33
USA	1.13	2.81
Deutschland	1.62	1.22
Mittelwert	1.69	2.10
Rang (Effizienz)	2.	-
Rang insgesamt (Effektivität und Effizienz)	4.	-

Ampelbewertung Nichtfinanzielle Schlüsselergebnisse											
Bewertung Bern Tourismus						<b>X</b>					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchschnitt aller vier DMO	<b>X (6.25 Punkte)</b>										

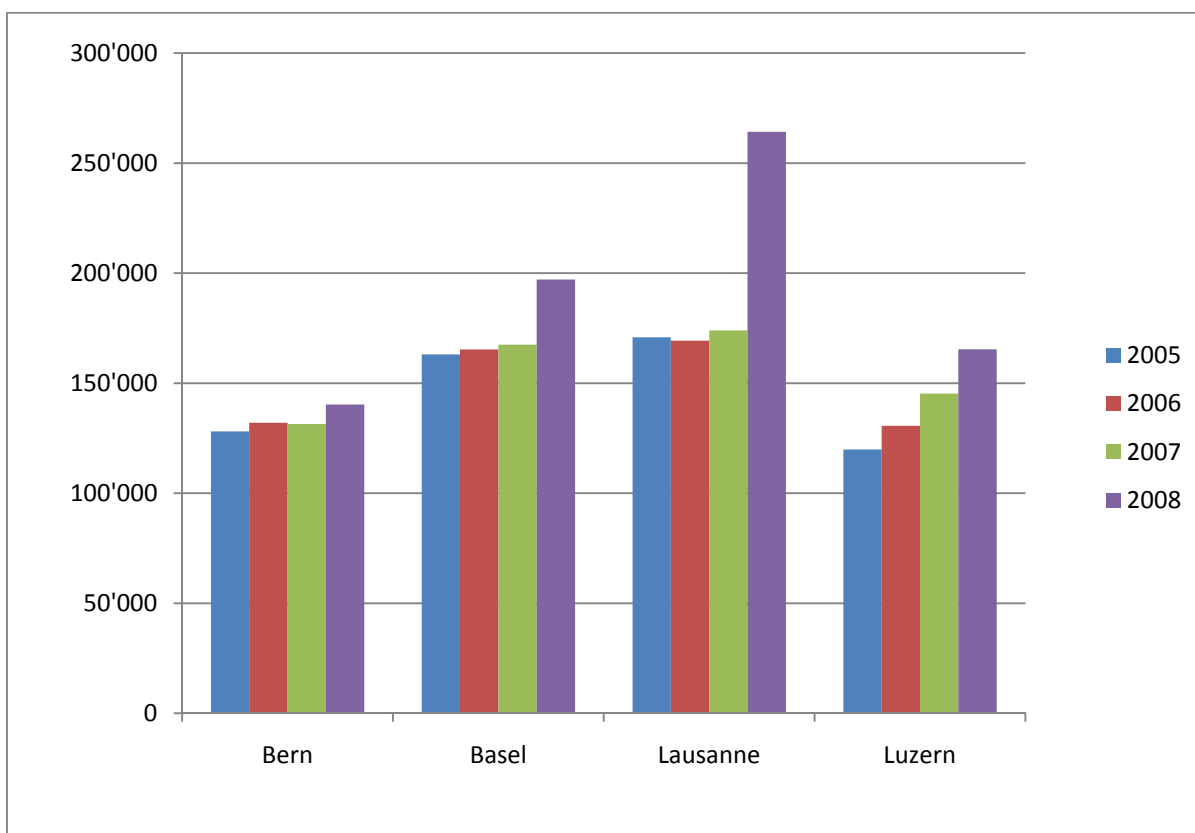
- Fazit Nichtfinanzielle Schlüsselergebnisse**
- Überproportional positive Entwicklung der Logiernächte.
  - Spitzenergebnis in der Zimmerauslastung.
  - Unterdurchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste.
  - Unausgeschöpftes Potential im Internationalisierungsgrad.
  - Verbesserungsfähiger Wirkungsgrad der Marketingkommunikation im Quervergleich.

### 3.9.3 Vergleichende Budget-Kennziffern

Mit den EFQM-Kriterien werden zwar alle relevanten Tätigkeits- und Einflussbereiche einer DMO abgedeckt. Die Bereiche werden aber isoliert betrachtet und Vor- oder Nachteile im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Grössen der DMO sind nicht ausgeschlossen. Deshalb werden in diesem Kapitel Kennzahlen berechnet, welche unterschiedliche Kriterien miteinander vernetzen und ins Verhältnis setzen. Die Vergleichbarkeit soll damit verbessert und ein effizienter Umgang mit Budgetmitteln aufgespürt werden.

Gesamtaufwand pro Hotelbetrieb, in CHF				
Berechnung:				
	Gesamtaufwand der DMO (in CHF)			
	-----			
	Hotelbetriebe in der Stadt			
	Bern	Basel	Lausanne	Luzern
<b>2005</b>	128'110	163'048	170'859	119'893
<b>2006</b>	131'988	165'292	169'296	130'593
<b>2007</b>	131'404	167'467	174'003	145'244
<b>2008</b>	140'328	197'123	264'267	165'404

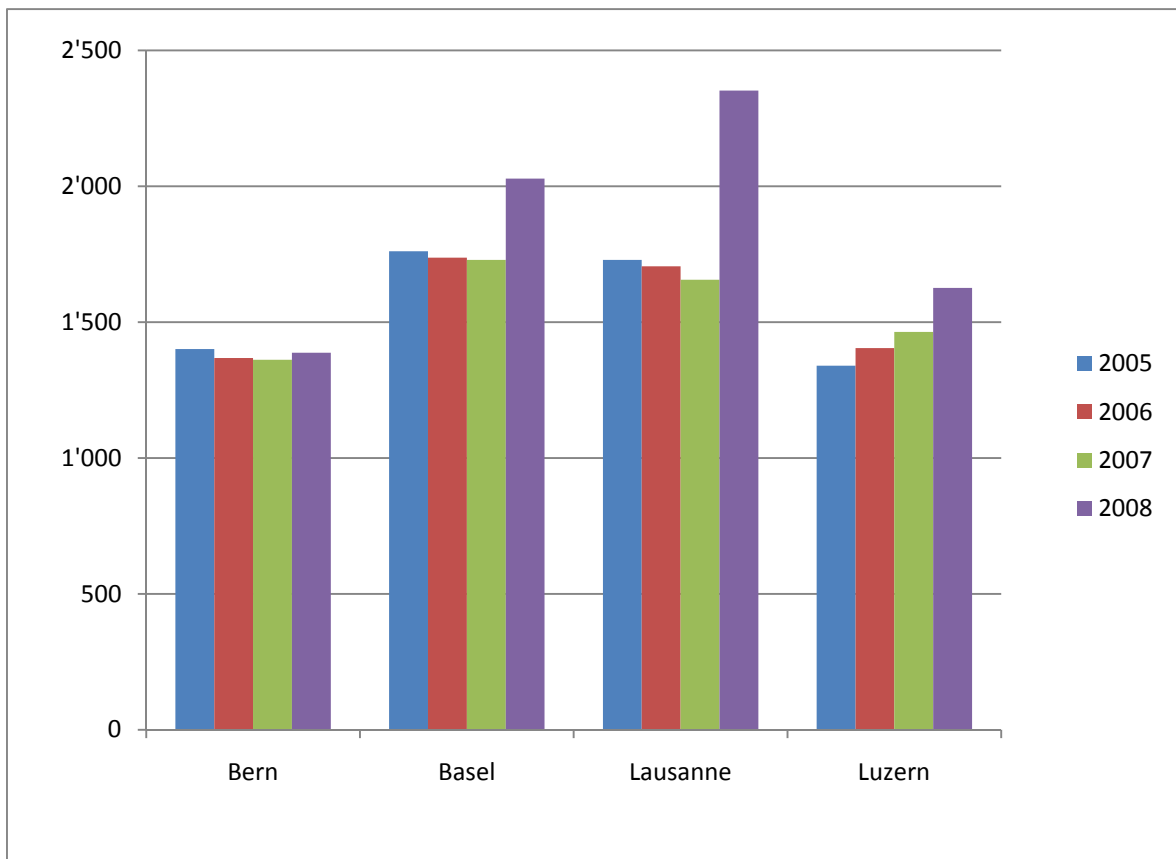
Abbildung 15: Gesamtaufwand der DMO pro Hotelbetrieb in CHF, 2005 bis 2008



Quelle: eigene Darstellung mit Zahlen aus Geschäftsberichten und Zahlen des BFS

Gesamtaufwand pro verfügbarem Hotelzimmer, in CHF				
Berechnung:				
	$\frac{\text{Gesamtaufwand der DMO (in CHF)}}{\text{verfügbare Hotelzimmer in der Stadt}}$			
	Bern	Basel	Lausanne	Luzern
2005	1'401	1'761	1'729	1'340
2006	1'368	1'738	1'706	1'405
2007	1'362	1'729	1'656	1'464
2008	1'388	2'028	2'353	1'626

Abbildung 16: Gesamtaufwand der DMO pro verfügbarem Hotelzimmer in CHF, 2005 bis 2008



Quelle: eigene Darstellung mit Zahlen aus Geschäftsberichten und Zahlen des BfS

**Gesamtaufwand pro generierter Logiernacht in Hotel- und Kurbetrieben, in CHF**

**Berechnung:**

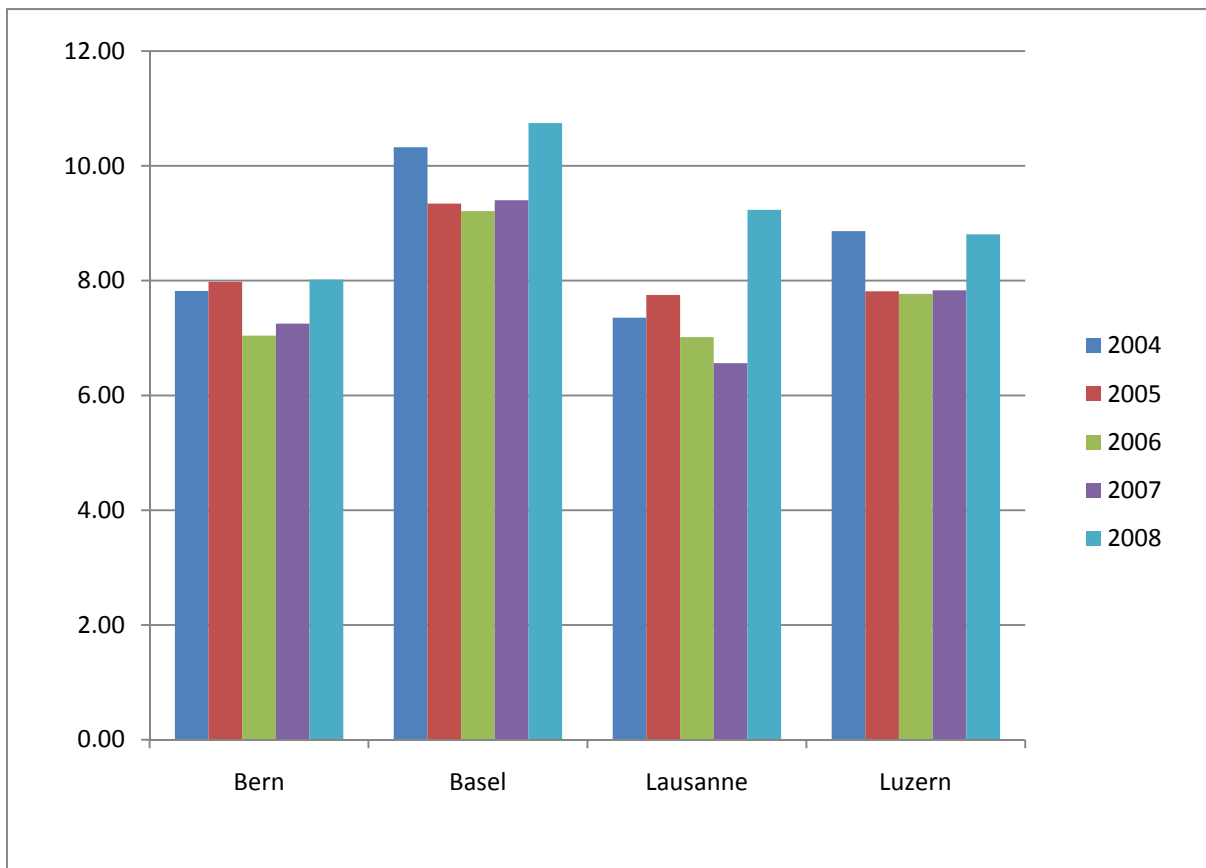
Gesamtaufwand der DMO (in CHF)

-----  
Logiernächte in der Stadt

	Bern	Basel	Lausanne*	Luzern
2004	7.69	10.32	7.35	8.86
2005	7.57	9.34	7.75	7.81
2006	6.93	9.21	7.02	7.77
2007	6.72	9.40	6.56	7.83
2008	7.37	10.75	9.23	8.81

\*Inkl. Logiernächte aus Agglomeration (FERL)

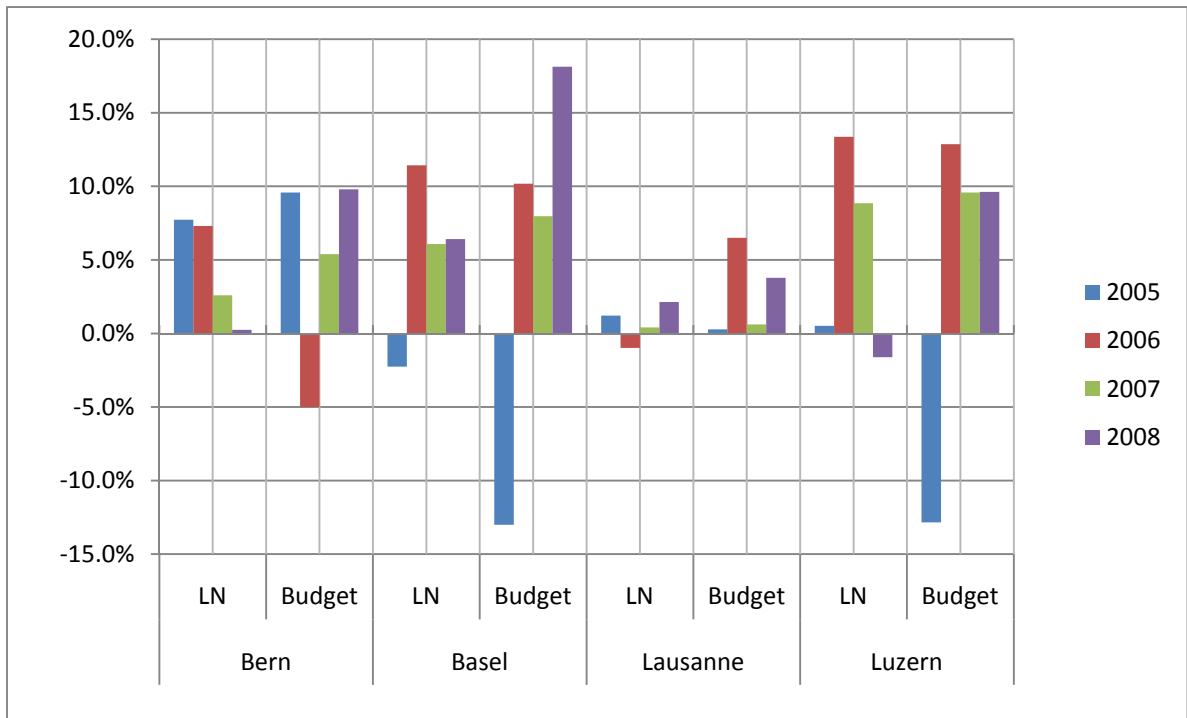
Abbildung 17: Gesamtaufwand der DMO pro Hotellogiernacht in CHF, 2004 bis 2008



Quelle: eigene Darstellung mit Zahlen aus Geschäftsberichten und Zahlen des BFS

**Vergleich der Entwicklungen (Veränderung in % zum Vorjahr) von Logiernächten und Gesamtaufwand**

Abbildung 18: Vergleich der Entwicklung (prozentuale Veränderung zum Vorjahr) von Logiernächten (LN) und Gesamtaufwand, 2005 bis 2008



**Finanzierungsanteile**

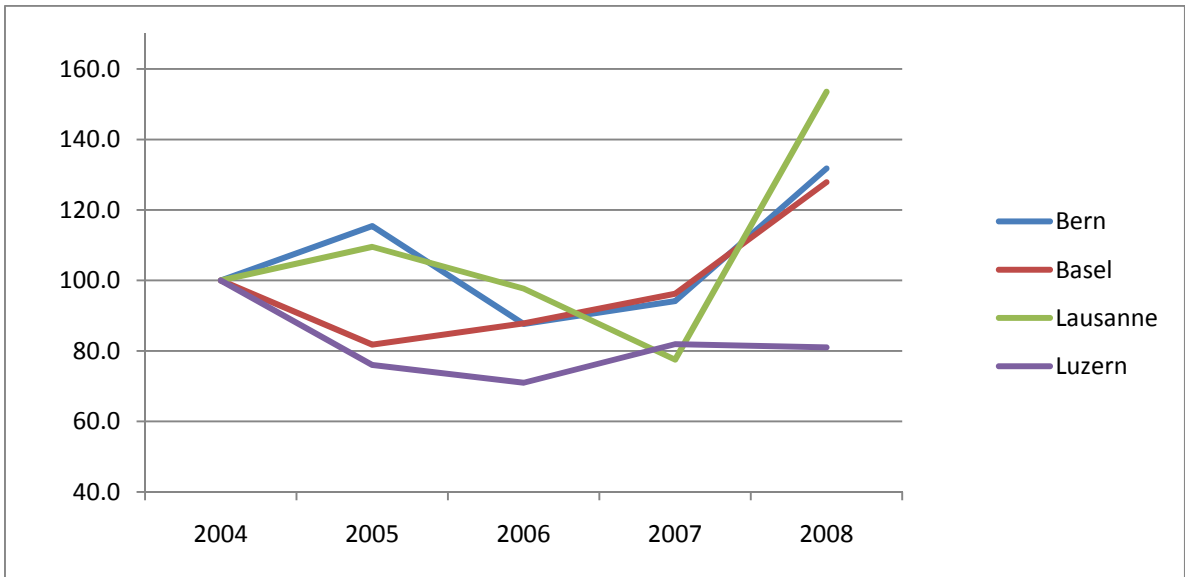
**Berechnung:**

$$\frac{\text{selbsterwirtsch. Erträge}}{\text{gesamte Mittel öffentliche Hand}}$$

mehrheitlich durch öffentliche Hand generierte Finanzierung < 1 < mehrheitlich eigenfinanziert

	Bern	Basel	Lausanne	Luzern
2004	0.61	1.36	0.86	1.94
2005	0.70	1.11	0.94	1.48
2006	0.53	1.19	0.84	1.38
2007	0.57	1.31	0.67	1.59
2008	0.80	1.74	1.32	1.57

Abbildung 19: Entwicklung der Finanzierungsanteile (indexiert, 2004 = 100)



Quelle: eigene Darstellung mit Zahlen aus Geschäftsberichten  
 Steigende Kurve: im Verhältnis zunehmende Eigenmittel  
 Sinkende Kurve: im Verhältnis zunehmende Subventionen

**Effizienz der eingesetzten Werbefranken**

**Berechnung:**

$$\frac{\text{Marketingkommunikationskosten pro Jahr}}{\text{Ankünfte pro Jahr}}$$

	Bern	Durchschnitt aller vier DMO
2008	7.36 CHF	8.02 CHF

**„Stückkosten“ der Information**

**Berechnung:**

$$\frac{\text{Informationskosten pro Jahr}}{\text{Anfragen pro Jahr}}$$

(Kundenkontakte im TC, Mails und Telefonate, siehe auch KE 9)

	Bern	Durchschnitt aller vier DMO
2008	6.57 CHF	8.32

**Fazit vergleichende Budget-Kennziffern**

- Bern Tourismus steht im Städtevergleich bezüglich Einsatzeffizienz der Budgetmittel an der Spitze
- Der Eigenfinanzierungsgrad ist ausbaufähig.
- Gemessen an den Ankünften ist der Einsatz von Marketingmitteln effizient
- Die Stückkosten der Information sind verhältnismässig tief



### 3.9.4 Data Envelopment Analysis

Um den Nutzen der einmal aus der Erhebung gewonnenen Daten zusätzlich zu erhöhen und gleichzeitig die gewonnenen Erkenntnisse in einer Art „Neunerprobe“ zu testen wurden schliesslich noch Effizienzberechnungen mittels Data Envelopment Analysis (DEA) gemacht.

Vorzugsweise können für eine DEA folgende Indikatoren verwendet werden:

Input	Output
PuR 6, PuR 10, Pro 10 (absolut), Pro 19 (absolut), Pro 22 (absolut), Pro 28 (absolut), SE 3, KE 10 und Mit 7/8	SE 5, SE 6, SE 10 PuR 5, Pro 9, KE 9

Infolge der für eine DEA geringen Anzahl DMO muss bei der Berechnung auf die sog. Superefficiency oder Extended DEA zurückgegriffen werden. Bei einer normalen Berechnung der DEA geraten in Folge der geringen Anzahl DMO im Verhältnis zu den ausgewerteten Faktoren alle oder mehrere DMO auf die Efficient Frontier, das heisst sie erlangen einen Effizienzwert von 100%. Die Methode von Andersen und Petersen erlaubt eine Kompensation dieser methodischen Schwäche (Andersen, et al., 1993).

Zu viele Input-Faktoren führen in der Tendenz zu einer Überbewertung der effizienten Firmen. In den nachfolgenden Berechnungen werden deshalb unterschiedliche wenige Inputfaktoren ausgewählt (Wöber, 2002 S. 127ff).

Berechnet wird nachfolgend die Effizienz bezüglich der Inputfaktoren, d. h. nach dem Minimalprinzip soll mit möglichst geringem Input ein gegebener Output erreicht werden.

Mit folgenden Faktoren wird eine **erste DEA** durchgeführt:

Input	Output
Pro 10 (absolut), Pro 19 (absolut), und Mit 7	SE 5, SE 10, Pro 9, KE 9
Informationskosten Marketingkommunikationskosten Vollzeitäquivalente	Logiernächte Auslastung Öffnungszeiten TC/Callcenter Kundenkontakte

Die Berechnung der Superefficiency ergibt für Bern Tourismus den **2. Rang**.

Ändert man die Zusammenstellung der Faktoren für eine **zweite DEA** wie folgt,

Input	Output
PuR 10	Pro 9 und KE 9
gesamte öffentliche Mittel	Öffnungszeiten TC/Callcenter Kundenkontakte

ändert sich die Reihenfolge (berechnet mit normaler DEA) und Bern Tourismus belegt den **1. Rang**.

Für eine **dritte DEA** werden die Faktoren wie folgt zusammengestellt:

Input	Output
SE 3 und Mit 7	SE 5, SE 10, Pro 9, KE 9
Gesamtaufwand Vollzeitäquivalente	Logiernächte Auslastung Öffnungszeiten TC/Callcenter Kundenkontakte

Das ergibt für Bern Tourismus den **2. Rang**.

#### Fazit DEA

- Faktoren ändern die Ranglistenreihenfolge nur leicht. Bern Tourismus belegt robust die Ränge 1 oder 2.

## 4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In Anbetracht der im Vergleich mit Abstand tiefsten Budgetmittel kann Bern Tourismus im Zeitraum der Untersuchung insgesamt eine gute Performance attestiert werden. Eine Aufstockung des Budgets ist aber dringend angezeigt.

### Besonders gut war Bern Tourismus in den Bereichen

- Kreativität und Innovation
- Partnerschaften
- Touristische Attraktionen, Veranstaltungen und Grossevents
- Angebot an Stadtführungen und Ausflügen
- Einsatzeffizienz der Budgetmittel

### Verbesserungswürdig sind insbesondere die Bereiche

- Nachhaltigkeit
- Finanzielle Ressourcen
- Erfassung der Wahrnehmung durch Gäste und Partner
- Selbstfinanzierungsgrad

Viele Benchmarkvergleiche bei denen BET im Städtevergleich suboptimal abschneidet sind auf das viel zu geringe Gesamtbudget zurückzuführen.

### Folgende Empfehlungen können damit für Bern Tourismus formuliert werden:

1. Budget aufstocken.
2. Aufbereitung von Marktinformationen sowie von Wissen zur Messung, Einschätzung und Steigerung des Markenwerts „Bern“ anstreben.
3. Wahrnehmung durch Kunden und Partner systematisch und regelmässig erfassen.
4. Kreativitätsprozesse (Stärke) durch systematisches Innovationsmanagement weiter ausbauen.
5. Umfassende Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Vorgaben formulieren und umsetzen.
6. Systematisches Prozessmanagement einführen.
7. Mitarbeiterstrategie formulieren.
8. Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und Einholen von Feedbacks institutionalisieren.
9. Frauenanteil in den Führungsebenen steigern.
10. Kommunikation mit ortsansässiger Bevölkerung weiter voran treiben.

## 5 Anhang

### 5.1 Eingesehene Dokumente

Befähiger	Ergebnisse
1 Führung	6 Kundenbezogene Ergebnisse
2 Strategie	7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
3 Mitarbeiter	8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
4 Partnerschaften und Ressourcen	9 Schlüsselergebnisse
5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	

#### 1 Führung

- Dokumente, welche die Vision und Mission der DMO umschreiben (z. B. Leitbild, Businessplan)
- Dokumente, welche ein bestehendes Innovationsmanagement festhalten
- Protokolle aus Sitzungen der strategischen Führung (aus Vorstands- resp. Verwaltungsratssitzungen)
- Protokolle aus allenfalls bestehenden, zusätzlichen wichtigen Gremien und Ausschüssen

#### 2 Strategie

- Dokumente, welche eine Destinationsentwicklungsstrategie festhalten
- Dokumente, welche eine Marketingstrategie festhalten
- Dokumente, welche eine Lobbyingkonzept festhalten
- Dokumente, welche eine Nachhaltigkeitsstrategie festhalten

#### 3 Mitarbeiter

- Dokumente, welche das strategische Personalmanagement festhalten
- Auswertungen zu Mitarbeiterbefragungen

#### 4 Partnerschaften und Ressourcen

- Dokumente zu getroffenen Vereinbarungen mit Partnern
- Jahresberichte
- Prospekte und Informationsbroschüren, Inhalte der Website
- BAK Destinationsmonitor

#### 5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

- Dokumente, welche ein systematisches Prozessmanagement festhalten
- Dokumente, welche eingehaltene Systemnormen für Qualität, Umwelt und Arbeit festhalten (ISO u.ä.)
- Prospekte und Informationsbroschüren, Inhalte der Website

#### 6 Kundenbezogene Ergebnisse

- Auswertungen zu Kundenbefragungen
- Auswertungen zu Partnerbefragungen
- Zugriffsstatistiken der Website

#### 7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

- Auswertungen zu Mitarbeiterbefragungen

**8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

- Auswertungen zu Bevölkerungsbefragungen

**9 Schlüsselergebnisse**

- Jahresrechnungen

**5.2 Ansprechpersonen und Adressen**

Bern Tourismus:	<b>Markus Lergier</b> , Direktor Bern Tourismus Amthausgasse 4 Postfach 169 CH-3000 Bern 7
Basel Tourismus:	<b>Daniel Egloff</b> , Direktor Basel Tourismus Aeschenvorstadt 36 4010 Basel
Luzern Tourismus:	<b>Marcel Perren</b> , Direktor Luzern Tourismus AG Zentralstrasse 5 6002 Luzern
Lausanne Tourisme:	<b>Claude Petitpierre</b> , directeur Lausanne Tourisme Av. de Rhodanie 2 Case postale 49 1000 Lausanne 6

### 5.3 Literatur

- Alavi, Javar und Yasin, Mahmoud. 2000.** A Systematic Approach to Tourism Policy. *Journal of Business Research*. Volume 48, May 2000, Issue 2, S. 147 - 156.
- Andersen, Per und Petersen, Niels Christian. 1993.** A Procedure for Ranking Efficient Units in Data Envelopment Analysis. *Management Science*. Vol. 39, 1993, Bd. No. 10.
- BAK Basel Economics. 2008.** Konzeptionell-methodische Grundlagen zum BAK Destinationsmonitor. 2008.
- BAK Basel, Economics. 2009.** Benchmarking. [Online] 2009. [Zitat vom: 27. Januar 2009.]  
[http://www.bakbasel.ch/wDeutsch/competences/benchmarking/index\\_benchmarkingW3DnavanchorW261010015.shtml](http://www.bakbasel.ch/wDeutsch/competences/benchmarking/index_benchmarkingW3DnavanchorW261010015.shtml).
- Bauer, Hans, Stokburger, Gregor und Hammerschmidt, Maik. 2006.** *Marketing Performance*. Wiesbaden : Gabler, 2006.
- Baumgarth, Carsten. 2008.** *Markenpolitik Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling*. Wiesbaden : Gabler, 2008.
- Bern Tourismus. 2008.** *Geschäftsbericht 2007*. Bern : s.n., 2008.
- Bieger, Thomas. 2008.** *Management von Destinationen*. München : Oldenbourg Verlag, 2008.
- Bieger, Thomas und Laesser, Christian, [Hrsg.]. 1997.** *Neue Strukturen im Tourismus - Der Weg der Schweiz*. Bern : Haupt, 1997.
- Boldyreva, Karina. 2004.** *Externes Benchmarking als Instrument des strategischen Controllings*. Norderstedt, D : Grin Verlag, 2004.
- Bosetti, Valentina, Cassinelli, Mariaester und Lanza, Alessandro. 2006.** *Benchmarking in Tourism Destination, Keeping in Mind the Sustainable Paradigm*. Mailand IT : Fondazione Eni Enrico Mattei, 2006.
- Camp, Robert. 1989.** *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performances*. Birmingham : Quality Press, 1989.
- Cracolici, Maria Francesca und Nijkamp, Peter. 2008.** The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*. 2008, Bd. 30, S. 336-344.
- Crouch, Geoffrey und Richie, J.R. Brent. 1999.** Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*. 1999, Bd. 44, S. 137-152.
- EFQM. 2002.** Das EFQM-Modell für Excellence - Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen. s.l. : EFQM, 2002.
- . **2009.** EFQM. [Online] 2009. <http://ww1.efqm.org/en/PdfResources/teaser-determining070609.pdf>.
- . **2001.** *Excellence bestimmen - Eine Fragebogen-Methode*. Brüssel : s.n., 2001.
- Freyer, Walter. 2009.** *Tourismus-Marketing*. München : Oldenbourg Verlag, 2009.
- Grabler, Klaus und Wöber, Karl. 1996.** *City Tourism in Europe*. Wien : ÖGAF, 1996.
- Herren, Barbara. 2005.** *Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Hotellerie*. Bern : s.n., 2005. Lizenziatsarbeit am FIF.
- Kämpf, Richard. 1998.** *Internationaler Benchmark Report für den Schweizer Tourismus*. Basel : BAK Basel Economics, 1998.
- Klöfer, Franz und Nies, Ulrich. 2001.** *Erfolgreich durch interne Kommunikation*. Neuwied : Luchterhand, 2001.
- Luft, Hartmut. 2001.** *Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen - Destination Management*. Messkirch/DE : Gmeiner Verlag, 2001.

- Müller, Hansruedi. 2008.** *Freizeit und Tourismus - Eine Einführung in Theorie und Praxis*. Bern : FIF Uni Bern, 2008.
- Müller, Hansruedi und Ryhiner, Hans-Peter. 2001.** Der PPSI als Schlüssel zur Klärung von Leistungen und Gegenleistungen im Destinationsmanagement - das Beispiel Basel Tourismus. [Buchverf.] Prof. Thomas Bieger und Dr. Christian Laesser. *Jahrbuch 2000/2001 Tourismuswirtschaft*. Institut für öffentliche Dienstleistungen, St. Gallen : Universität St. Gallen, 2001.
- Müller, Hansruedi und Stettler, Jürg. 1993.** *Marketing-Arbeit der Verkehrsvereine*. Bern : FIF, 1993.
- Schmid, Fabian. 2003.** *Tourismusbarometer*. Bern : FIF Uni Bern, 2003.
- Stettler, Jürg und Wagenseil, Urs. 2007.** *Marketing-Arbeit der Schweizer Tourismusorganisationen*. Luzern : HSW Luzern, 2007.
- Stockmann, Reinhard. 2007.** *Handbuch zur Evaluation*. Münster : Waxmann, 2007.
- Sven, Reinecke. 2008.** *Grundprinzipien des Marketingcontrollings*. St. Gallen : Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen, 2008.
- von Trott, Jan und Müller, Hansruedi. 2005.** *Bericht Projekt Evaluation Destinationen Kanton Bern 2005*. Bern : s.n., 2005.
- 2008.** Website der Stadt Bern. *Geschäftsdatenbank Stadtrat*. [Online] 22. Mai 2008. [Zitat vom: 23. Februar 2009.] <http://www.bern.ch/stadtrat/sitzungen/termine/2008/ingang.2008-05-22.1159333408/view>.
- Wöber, Karl W. 2002.** *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries*. Oxfordshire : CABI, 2002.
- Wöber, Karl W. und Fesenmaier, Daniel R. 2004.** A Multi-Criteria Approach to Destination Benchmarking: A Case Study of State Tourism Advertising Programs in the United States. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2004, Bd. Vol. 16, 2/3, S. 1-18.