

Vorlage an den Landrat

Titel: **Verpflichtungskredit zur Finanzierung von Beiträgen an den Verein Baselland Tourismus für die Jahre 2017 – 2020**

Datum: 15. November 2016

Nummer: 2016-356

Bemerkungen: [Verlauf dieses Geschäfts](#)

Links:

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

Vorlage an den Landrat

2016/356

Verpflichtungskredit zur Finanzierung von Beiträgen an den Verein Baselland Tourismus für die Jahre 2017 – 2020

vom 15. November 2016

1. Übersicht

1.1. Zusammenfassung

Auf Basis des Tourismusgesetzes ([SGS 503](#)) wird der Verein Baselland Tourismus (BL-T) seit 2003 mit kantonalen Mitteln in Höhe von CHF 600'000 pro Jahr unterstützt, damit er die Aufgaben und Leistung gemäss der Leistungsvereinbarung erfüllen kann. Diese Mittel werden beim Landrat mittels Verpflichtungskredit für eine Zeitperiode von jeweils vier Jahre beantragt.

Gemäss dem Tourismusgesetz ist der Regierungsrat verpflichtet, dem Landrat über die wirksame Verwendung der Mittel zu berichten, wenn ein neuer Verpflichtungskredit beantragt wird. Die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion hat zur Erfüllung dieses Auftrags analog zu 2012 einen Studienauftrag an das Institut für Systemisches Management der Universität St. Gallen vergeben. Das Ziel war einerseits die Evaluation von Baselland Tourismus bezüglich der vergangenen Leistungsperiode 2013 – 2016 und andererseits ein Kurz-Überprüfung der strategischen Ausrichtung von Baselland Tourismus.

Die Universität St. Gallen kommt auf Basis der getätigten Untersuchungen zu folgendem Fazit¹: *„Die Analyse hat gezeigt, dass alle drei Komponenten des Tourismusmarketing des Kantons Basel-Landschaft, sprich: Tourismusgesetz, Leistungsvereinbarung sowie deren Ausführung von BL-T State-of-the-Art sind insofern, als hier eine moderne Form des Destinationsmanagements der dritten Generation erfolgreich umgesetzt wird und die Grossmehrheit der in der Leistungsvereinbarung gesetzten Ziele erfüllt werden konnte. Dies zeigt sich u.a. in der hohen Effektivität und Effizienz der Massnahmen und Arbeiten. Anders als bei der letzten Review vor vier Jahren fallen deshalb die Empfehlungen weniger radikal aus und versuchen nur mehr entweder das Bestehende zu optimieren und eine mögliche Weiterentwicklung des Basel-Landschaftlichen Modells aufzuzeigen.“*²

Die Regierung nimmt dieses positive Evaluationsergebnis erfreut zur Kenntnis. Aus Regierungssicht ist Baselland Tourismus mittlerweile eine etablierte, professionelle Organisation, welche die wichtigsten Initialisierungs- und Aufbauarbeiten vollzogen hat. In Zukunft soll die Konsolidierung der erzielten Erfolge sowie eine gezielte Weiterentwicklung von Baselland Tourismus im Vordergrund stehen. Wie der Evaluationsbericht als auch der Strategiebericht zeigen, sind für die nächste Leistungsperiode 2017 – 2020 keine radikalen Anpassungen bei der strategischen Ausrichtung der Tourismusförderung und somit von Baselland Tourismus notwendig. In einer neuen Leistungsvereinbarung für die Jahre 2017 – 2020 sollen folgende Aufgaben und Leistungen mit Baselland Tourismus vereinbart werden:

- Im Sinne eines Grundauftrags ist BL-T ein Marktplatz, welcher Basisdokumentationen mit touristischen Informationsinhalten gewährleistet, Kontaktpunkte betreibt und die wichtigsten Points of Sale (v.a. Vertriebs- und Buchungsplattform für Übernachtungsbetriebe) sicherstellt.

¹ Hier sowie im ganzen Dokument werden kopierte Zitate/Textpassagen aus anderen Quelle zur besser Übersichtlichkeit in kursiver Schrift und mit grauem Hintergrund dargestellt.

² Siehe S. 38 in Evaluation Baselland-Tourismus, Institut für Systemisches Management der Universität St. Gallen (Forschungszentrum Tourismus und Transport, Prof. Dr. Christian Laesser), Juni 2016

- BL-T fokussiert ihre Marketingarbeit auf die Bewirtschaftung der strategischen Geschäftsfelder (1) Aktives Erholen, (2) Entdecken und erleben, (3) Geniessen und (4) Austauschen und lernen.
- BL-T stärkt die Wettbewerbsfähigkeit mittels Aufbau eines minimalen Incoming Operating (Schaffung und Vertrieb von konkreten, buchbaren Leistungen/Leistungsbündeln).
- Im Weiteren erbringt BL-T aufgrund seiner zentralen Rolle als Ansprechpartner und Drehscheibe eine Reihe von gemeinwirtschaftlichen und geschäftsgetriebenen Dienstleistungen.

Im Rahmen ihrer Finanzstrategie hatte die Regierung vorgesehen, dass auch der Bereich Tourismusförderung einen Beitrag an die Konsolidierung des Staatshaushalts leisten sollte und in der Finanzstrategie eine Beitragskürzung um jährlich CHF 100'000.- eingeplant.³ Unter Berücksichtigung der Argumente der Universität St. Gallen und den im Evaluationsbericht dargelegten erfolgskritischen Faktoren soll ab 2017 die Jahrestranche jährlich um CHF 50'000 auf CHF 550'000 gekürzt werden. Die dem Landrat beantragte Gesamtsumme für den Verpflichtungskredit zur Finanzierung von Beiträgen an den Verein Baselland Tourismus für die Jahre 2017 – 2020 beträgt folglich CHF 2.2 Mio.

Die Regierung ist überzeugt, dass mit diesem finanziellen Beitrag sowie mit Mitteln aus dem Gasttaxenfonds für einzelne, rechtskonforme Projekte, die skizzierten Aufgaben und Leistungen erfüllt werden können.

³ <https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/regierungsrat/medienmitteilungen/finanzstrategie-2016-2013-2019>

1.2. Inhaltsverzeichnis

1.	Übersicht	2
1.1.	Zusammenfassung	2
1.2.	Inhaltsverzeichnis	4
2.	Ausgangslage	5
2.1.	Das Tourismusgesetz und die Leistungsvereinbarung mit Baselland Tourismus	5
2.2.	Leistungsvereinbarung 2013 – 2016	5
3.	Evaluation der Leistungsvereinbarung 2013 – 2016.....	6
3.1.	Einführende Bemerkungen	6
3.2.	Beurteilung der Tätigkeit von Baselland Tourismus (Evaluationsbericht S. 9-13)	6
3.3.	Wirksamkeit der Zielsetzung und Vollzugsmassnahmen (Evaluationsstudie S. 14-33)	6
3.4.	Fazit und Empfehlungen	7
3.5.	Bericht der Finanzkommission des Landrates – Subko-1 (VGD)	8
4.	Leistungsperiode 2017 – 2020	9
4.1.	Aufgaben und Leistungen von Baselland Tourismus	9
4.2.	Zusätzliche Anpassungen in der Leistungsvereinbarung gemäss den Empfehlungen der Universität St. Gallen (vgl. Abschnitt 3.4)	10
4.3.	Finanzielle Mittel für die Tourismusförderung 2017 – 2020; Reduktion des Verpflichtungskredits	10
5.	Finanzielle Auswirkungen	13
6.	Ergebnis der finanzrechtlichen Prüfung.....	13
7.	Anträge	14
7.1.	Beschluss	14
8.	Anhang	14

2. Ausgangslage

2.1. Das Tourismusgesetz und die Leistungsvereinbarung mit Baselland Tourismus

Der Landrat hat am 19. Juni 2003 den Erlass eines Gesetzes über die Förderung des Tourismus (Tourismusgesetz, GS 34.1340, [SGS 503](#)) beschlossen. Das Gesetz wurde in der Volksabstimmung vom 30. November 2003 angenommen und per 1. Dezember 2003 in Kraft gesetzt. Mit dem Tourismusgesetz wurde die Rechtsgrundlage dafür geschaffen, dass der Kanton breit abgestützte, nicht gewinnorientierte Tourismusorganisationen mit Beiträgen unterstützen kann. Voraussetzung ist, dass eine unterstützte Tourismusorganisation kantonale Bedeutung aufweist, auf eine längerfristige Tätigkeit ausgerichtet ist und nicht nur einzelne Teile des touristischen Angebotes abdeckt.

Als derzeit einzig bekannte Tourismusorganisation, welche den gesetzlichen Anforderungen genügt, kommt der Verein Baselland Tourismus für die Ausrichtung von Beiträgen in Frage. Diese werden beim Landrat mittels Verpflichtungskredit für eine befristete Periode beantrag⁴. Zur Erreichung der im Tourismusgesetz definierten Ziele wird jeweils eine Leistungsvereinbarung mit Baselland Tourismus abgeschlossen.

2.2. Leistungsvereinbarung 2013 – 2016

Der Kanton hat mit Baselland Tourismus für die Zeitperioden 2003 – 2005, 2006 – 2008, 2009 – 2012 und 2013 – 2016 Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Für die aktuelle Leistungsperiode wurden folgende Aufgaben mit Baselland Tourismus vereinbart:

I. Grundauftrag

- Betrieb einer Geschäftsstelle als Anlaufstelle für Gäste und die Öffentlichkeit mit entsprechenden Informationsmitteln.
- Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange.
- Markenpflege von «Baselland Tourismus» als Insider-Marke. Keine aktive Promotion, aber durch starke Marktpräsenz hoher regionaler Wiedererkennungseffekt.
- Öffentlichkeitsarbeit mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern.
- Betrieb einer Verkaufsplattform für Hotelkapazitäten und weiteren touristischen Dienstleistungen.

II. Vorrangige Projekte

1. Eine Qualitätsinitiative Hotellerie und Gastronomie Baselland.
2. Ein Produktmanagement Langsamverkehr.
3. Ein Produktmanagement Genuss.
4. Ein Produktmanagement MICE (Meetings / Incentives / Conventions / Events).

III. Zielsetzung

Zusätzlich wurden für die vier vorrangigen Projekte folgende konkreten Ziele definiert:

- 1 Bis Ende 2016 haben sich 90% der Übernachtungsbetriebe einer Sterne-Klassifizierung (Hotelleriesuisse, Gastro Suisse, Schweizerischer Tourismusverband) angeschlossen.
- 2 Bis Ende 2016 sind vier bis sechs «Streckenprodukte» mit angebundnen Leistungsträgern Wandern, Velo oder weiteren nicht motorisierten Fortbewegungsmöglichkeiten entwickelt. Gleichzeitig sind entsprechende Portale erstellt und zugänglich. Die Produkte Langsamverkehr sind in der Region und im benachbarten Ausland bekannt. Bei den Gästen sind Um-

⁴ Für den laufende Verpflichtungskredit 2013 – 2016 siehe [LRV 2012-314](#).

fragen durchgeführt, daraus Stärken und Schwäche abgeleitet und erste Massnahmen ergriffen.

- 3 Ein Online-Portal sowie Promotionsmaterial für das Segment Genuss sind bis Ende 2016 entwickelt. Die Produktmarke «Genuss Baselland» oder ähnlich ist lanciert und bekannt. Umfragen bei den Leistungserbringern (Hotels, Gastronomie, Lieferanten, Landwirtschaft und Gewerbe) sowie den Gästen sind durchgeführt und daraus Stärken und Schwächer ermittelt. Erste Entwicklungsmassnahmen sind eingeleitet.
- 4 Bis Ende 2016 sind Standard-Rahmenprogramme zusammen mit den Leistungserbringern entwickelt und in der Hotellerie verfügbar. Umfragen bei den Hoteliers und Attraktionsbetreibern sowie den nachfragenden Firmen sind durchgeführt und daraus Stärken und Schwächen abgeleitet. Erste Entwicklungsmassnahmen sind eingeleitet.

3. Evaluation der Leistungsvereinbarung 2013 – 2016

3.1. Einführende Bemerkungen

Gemäss dem Tourismusgesetz ist der Regierungsrat verpflichtet, dem Landrat über die wirksame Verwendung der Mittel zu berichten, wenn ein neuer Verpflichtungskredit beantragt wird. Die Evaluationsbestimmungen im Tourismusgesetz zielen einerseits auf die Wirksamkeit der bewilligten Mittel (§ 6 Abs. 1) und andererseits auf die Wirksamkeitsnachweis der Gesetzesbestimmungen (§ 6 Abs. 2).

Der in der Vergangenheit beschrittene Weg einer externen Evaluation der Tätigkeit und Leistung von Baselland Tourismus hat sich bewährt. Diese Grundlagenarbeit hat massgeblich dazu beigetragen, dass die Entwicklung des Baselland Tourismus sehr positiv verlaufen ist, und dass der Verein Baselland Tourismus etabliert, erfolgreich und in seiner Tätigkeit «State-of-the-art» ist. Wie bereits vor vier Jahren wurde erneut das Institut für Systemisches Management der Universität St. Gallen (Forschungszentrum Tourismus und Transport, Prof. Dr. Christian Laesser) für einen Evaluationsbericht beauftragt. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse und Aussagen aus dem Evaluationsbericht der Universität St. Gallen dargelegt (vgl. Anhang 1):

3.2. Beurteilung der Tätigkeit von Baselland Tourismus (Evaluationsbericht S. 9-13)

Die Aktivitäten von BL-T wurden vor dem Hintergrund der neusten Modelle und Ansätze des Destinationsmanagement und unter spezieller Berücksichtigung des Marketing-Trichters beschrieben und kommentiert:

- *„BL-T hat es in den vergangenen vier Jahren geschafft, neben der Erfüllung eines territorialen Grundauftrages auf wenige kundenorientierte Geschäftsfelder zu fokussieren.“*
- *„Mit der Umsetzung der Massnahmen bzgl. Gasttaxe ist BL-T darüber hinaus in der Position, Investitionen zu Gunsten des Gastes strategisch zu steuern.“*
- *„Für die Angebotsseite kann also festgehalten werden, dass BL-T ein fortschrittliches Destinationsmanagement umsetzt.“*
- *„Die Art und Weise, wie BL-T versucht Aufmerksamkeit für ihre Produkte zu gewinnen, zeugt von einer eher traditionellen Arbeitsweise; die Promotion der Produkte orientiert sich an traditionellen Kanälen (bspw. Präsenz in eigenen oder dritten Medienoutlets).“*
- *„Bzgl. der Gewinnung internationaler Gäste stützt man sich auf ein kollaboratives und wenig spezifisches Themenmarketing (vgl. Upper Rhine Valley)“.*

3.3. Wirksamkeit der Zielsetzung und Vollzugsmassnahmen (Evaluationsstudie S. 14-33)

In diesem Abschnitt stehen zwei Untersuchungsgegenstände im Fokus: Erstens die Diskussion und Beurteilung der Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund der Zielvorgabe aus dem Tourismusgesetz. Zweitens die Aktivitäten von BL-T vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung.

Effektivität der Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund des Gesetzes

- „Es zeigt sich, dass die thematischen Bündelungen (Anm. vorrangige Projekte) zu den effektivsten Massnahmen zur Umsetzung des Tourismusgesetzes gehören: Bündelung fördert Zusammenarbeit, hilft der Positionierung der Region (und damit langfristig auch der Wahrnehmung durch ausserkantonale Gäste wie auch Einheimische) und generiert am ehesten Wertschöpfung (sofern kommerzielle Aktivitäten damit verbunden sind).“
- Es ist zu überlegen, „wie diese Bündelungsaktivitäten weiter verbessert werden könnten, insbesondere mit der Zielsetzung, gemeinsam mit verschiedenen Partnern die Wertschöpfung weiter zu erhöhen.“

Überprüfung Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung

In der Tabelle 5 (Evaluationsbericht, S. 25) wird die Erfüllung der Zielsetzungen aus der Leistungsvereinbarung mit BL-T beurteilt. Es zeigt sich insbesondere, dass die Ziele in den strategischen Handlungsfeldern «Produktmanagement Aktives Erholen/Bewegen⁵» und «Produktmanagement Genuss» gut bis sehr gut erfüllt sind. Auch im Handlungsfeld «MICE (Meetings / Incentives / Conventions / Events) wurden Fortschritte erreicht. Die Hauptzielsetzung der Qualitätsinitiative, dass bis Ende 2016 90% der Übernachtungsbetriebe einer Sterne-Klassifizierung angeschlossen sind, wurde nur beschränkt erfüllt. Begründet wird dies damit, dass BL-T wenig Einfluss nehmen kann auf den unternehmerischen Entscheid der Klassifizierung von Übernachtungsbetrieben. Die Universität St. Gallen beurteilt die Entwicklung bei der Sterne-Klassifizierung („es kommen jedoch laufende neue Betriebe dazu“) aber positiv.

Umfrage zur touristischen Vermarktung

Der Abschnitt Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen beinhaltet auch eine Umfrage zur touristischen Vermarktung bei Key Stakeholdern⁶. Die Universität St. Gallen kommentiert die Aussagen der Stakeholder zusammenfassend folgendermassen:

- „Es kann festgehalten werden, dass die befragten Stakeholder mit der Ausrichtung des Tourismusmarketings des Kantons/ im Kanton und insbesondere mit der Arbeit von BL-T zufrieden sind. Änderungsbedarf gibt es keinen; allenfalls die sehr tentative (Anm.: unverbindliche) Überlegung, ob in Zukunft Massnahmen nicht vermehrt auch auf die Gewinnung von ausserregionalen Gästen ausgerichtet werden sollten.“

3.4. Fazit und Empfehlungen

Die Universität St. Gallen kommt aufgrund der getätigten Untersuchungen zu folgendem Fazit (Evaluationsbericht S. 38):

„Die Analyse hat gezeigt, dass alle drei Komponenten des Tourismusmarketing des Kantons Basel-Landschaft, sprich: Tourismusgesetz, Leistungsvereinbarung sowie deren Ausführung von BL-T State-of-the-Art sind insofern, als hier eine moderne Form des Destinationsmanagements der dritten Generation erfolgreich umgesetzt wird und die Grossmehrheit der in der Leistungsvereinbarung gesetzten Ziele erfüllt werden konnte. Dies zeigt sich u.a. in der hohen Effektivität und Effizienz der Massnahmen und Arbeiten. Anders als bei der letzten Review vor vier Jahren fallen deshalb die Empfehlungen weniger radikal aus und versuchen nur mehr entweder das Bestehende zu optimieren und eine mögliche Weiterentwicklung des Basel-Landschaftlichen Modells aufzuzeigen.“

Folgende neun Handlungsfelder / Themen gibt die Universität St. Gallen als Empfehlungen für die Weiterentwicklung im Kanton Basel-Landschaft ab (Evaluationsbericht, S. 38ff):

⁵ In der Leistungsvereinbarung wurde hier die Bezeichnung Langsamverkehr verwendet.

⁶ Auswahl auf Vorschlag von BL-T, siehe Evaluationsbericht S. 8 für Liste der Key Stakeholder,

- **„Verzicht auf den Wirksamkeitsnachweis der Gesetzesbestimmungen.** Diese Art der Wirkungsmessung ist im Tourismus aufgrund der vielen exogenen Faktoren (Währung, Wetter, usw.) nicht möglich, wenn nicht sogar Augenwischerei. Wir empfehlen, auf diese Art der Wirkungsmessung in Zukunft zu verzichten.“
- **„Verzicht auf «Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange».** Diese Zielsetzung ist letztlich nur Indikation, dass BL-T aufgrund ihrer Vielzahl integrierender Aktivitäten sowie als Institution verantwortlich für die Umsetzungsmassnahmen aus den Gasttaxen implizit (und nicht explizit wie in der Leistungsvereinbarung formuliert) eine solche Rolle übernimmt (BL-T als Systemkopf durch Leistung). Im Prinzip wird BL-T damit zur Drehscheibe, ist aber nicht Dachorganisation im Sinne der Leistungsvereinbarung. Diese Zielsetzung kann und sollte deshalb ersatzlos gestrichen werden.“
- **„Anpassung der Markenstrategie.** Die Markenorientierung in Richtung einer einzigen touristischen Marke sollte in der Leistungsvereinbarung nicht als Ziel weiterverfolgt werden.“
- **„Portfolio von Geschäftsfeldern beibehalten.** Es besteht weitgehend Konsens, dass das gegenwärtige Portfolio von Geschäftsfeldern weiter zu führen ist; dieses deckt die im Kanton Basel-Landschaft potentiell nachgefragten Leistungen am besten ab.“
- **„Zunehmende Fokussierung auf Angebotsgestaltung und Verkauf.** Wir regen eine vermehrte Fokussierung der Arbeiten in den Geschäftsfeldern auf konkrete Angebotsgestaltung und Verkauf (unterschiedliche Segmente und Kanäle) an; hierbei wird idealerweise auf etablierte Attraktionspunkte als Anker gesetzt. Gegebenenfalls wird hierbei in neue Kanäle innoviert (bspw. HR Abteilungen von Unternehmen, Einwohner aus der Region als Market Mavens, usw.), wozu es aber buchbare Angebote brauchen wird.“
- **„Business Migration zwischen Geschäftsfeldern andenken.** Wir regen an, vermehrt auch Massnahmen zur Business Migration zwischen den Geschäftsfeldern zu erwägen. Beispiele:
 - Gäste zwischen Geschäftsfeldern (bspw. MICE Gäste werden zu sich aktiv erholenden Gästen)
 - Gäste innerhalb eines gleichen Geschäftsfeldes (Käufer oder Nutzer eines Angebotes bzw. Produktes werden Käufer oder Nutzer eines anderen zum nächsten Angebotes bzw. Produktes)
 - von einer Klasse Attraktionspunkt zur nächsten (bspw. erstklassige Attraktionen bei erstem Besuch zu zweitklassigen Attraktionen für weitere Besuche).“
- **„Weiterentwicklung von BL-T in Richtung eigenwirtschaftliche Ausrichtung.** Das Tourismusgesetz sowie die Ausrichtung der touristischen Marketingarbeit lassen auch für die Zukunft auf eine Fortführung des bisherigen Geschäftsmodells mit einer Schwergewichtsbildung auf (hintergründige) Moderation und Sicherung von Prozessen schliessen. Dies sollte jedoch eine zusätzliche vermehrt kommerzielle und damit eigenwirtschaftliche Ausrichtung nicht ausschliessen.“

3.5. Bericht der Finanzkommission des Landrates – Subko-1 (VGD)

Die Finanzkommission des Landrats hat zwischen Juni 2015 und August 2016 ein Prüfung von Baselland Tourismus vorgenommen. Der Schlussbericht liegt noch nicht vor (Stand: 18. Oktober 2016), jedoch ein «Vorab-Info mit den wichtigsten Empfehlungen⁷» (Auszug):

„Der Bericht ist in der Endphase. Grundsätzlich ergibt sich ein positives Bild von BL Tourismus, insbesondere was das Engagement des Leiters, aber auch was den effizienten Mitteleinsatz betrifft. Auch sind klare Fortschritte bez. strategischer Wirkung zu beobachten. Als Vorabinform die wichtigsten Empfehlungen:

- *Die Frage des Arbeitsverleihs durch die VMS [Anm.: VBS (Verbands-Services AG)] und ob es dafür eine Bewilligung braucht oder nicht ist für mich nicht befriedigend geklärt. Die BL-*

⁷ Gemäss Mail von Landrat K. Kirchmayr (Präsident Subko VGD) vom 5. September 2016

Tourismus-Leute sind von der VMS [Anm.: VBS (Verbands-Services AG)] angestellt und arbeiten gemäss eigener Aussage ausschliesslich für BL-Tourismus. Warum dann Frau [...] ohne Rechtsgutachten sagt, dass dies kein Arbeitsverleih sei und keine Bewilligung brauche, scheint mir zumindest hinterfragenswert. Entsprechend sollte eine nächste Leistungsvereinbarung explizit die Einhaltung aller arbeitsrechtlichen Vorschriften beinhalten. Dazu sollte auch das Recht des Leistungsbezügers gehören im Rahmen des Controllings (und für die Finanzkontrolle) die gesamte Leistungskette von Akkordanten und Unterakkordanten überprüfen zu können.“

Stellungnahme der Regierung

Die Regierung nimmt das grundsätzlich positive Resultat der Untersuchungen durch die Finanzkommission des Landrats zur Kenntnis. Die Regierung beauftragt die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion bei der Ausarbeitung der Leistungsvereinbarung 2017 – 2020 zwischen dem Kanton und Baselland Tourismus die Empfehlung zu den arbeitsrechtlichen Vorschriften zu berücksichtigen. Dementsprechend sind die bis dahin vorliegenden juristischen Erkenntnisse in die Leistungsvereinbarung zu integrieren.

4. Leistungsperiode 2017 – 2020

Die Grundlagen für den Inhalt der neuen Leistungsperiode 2017 – 2020 bildet einerseits der bereits mehrfach erwähnte Evaluationsbericht und andererseits der Bericht «Zukünftige strategische Ausrichtung von Baselland Tourismus» (Strategiebericht, vgl. Anhang 2). Der Strategiebericht wurde von Baselland Tourismus als Ergänzung des Evaluationsberichts ebenfalls bei der Universität St. Gallen in Auftrag gegeben. Die Finanzierung des Strategieberichtes erfolgte vollumfänglich durch Baselland Tourismus. Vertreter der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion waren in der Erarbeitung des Strategieberichtes in Form «Beisitz» involviert (siehe Strategiebericht, S. 4).

4.1. Aufgaben und Leistungen von Baselland Tourismus

Wie der Evaluationsbericht (siehe bspw. S. 38) aufgezeigt hat, sind im Gegensatz zur letzten Vereinbarungsperiode keine radikalen Anpassungen bei der strategischen Ausrichtung der Tourismusförderung und somit von Baselland Tourismus notwendig. Es geht darum, das Bestehende weiter zu optimieren, respektive eine gezielte Weiterentwicklung des «Basel-Landschaftlichen Modells» zu ermöglichen. Folgende Aufgaben und Leistungen sollen in der neuen Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton und Baselland Tourismus vereinbart werden:

Baselland Tourismus ist ein Marktplatz (Strategiebericht S. 5)

Im Sinne eines Grundauftrags erbringt Baselland Tourismus als Marktplatz zuhanden der touristischen Leistungsträgern sowie zuhanden der Gäste im Kanton folgende Leistungen:

- Information Content Management (BL-T gewährleistet touristische Basisdokumentationen und erstellt oder lässt erstellen hierzu touristische Informationsinhalte)
- Betrieb von Kontaktpunkten (stationär, online, von Dritten/durch Dritte, Tourismuszeitung/Drittmedien)
- Sicherstellung der wichtigsten Points of Sale (insbesondere Vertriebs- und Buchungsplattform für Übernachtungsbetriebe)

Baselland Tourismus fokussiert sich auf die professionelle Bewirtschaftung von Geschäftsfeldern (Strategiebericht, S. 7)

Baselland Tourismus wird sich in der Marketingarbeit auf vier strategische Geschäftsfelder fokussieren:

- (1) Aktives Erholen (bspw. Naherholung in der Natur, v.a. Wandern, Velofahren).
- (2) Entdecken und erleben (bspw. Ausflüge zu Sehenswürdigkeiten und touristischen/kulturellen Anbietern).

- (3) Geniessen (bspw. kulinarischer Genuss in der Gastronomie und bei Produzenten).
- (4) Austauschen und lernen (bspw. Semintourismus und Gruppenerlebnisse).

Baselland Tourismus stärkt Wettbewerbsfähigkeit mittels Aufbau eines minimalen Incoming Operating (Strategiebericht S. 8)

Eine wesentliche Neuerung für die kommende Leistungsperiode ist, dass Baselland Tourismus erste Schritte in Richtung eines Incoming Operators unternehmen soll. Die bisherige Bewirtschaftung der Geschäftsfelder erfolgte im Wesentlichen durch Produkte, aus welchen sich der Gast mittels Holprinzip bedienen konnte. Ab 2017 sind folgende neue Leistungen geplant:

- Baselland Tourismus produziert in Einzelfällen und in Zusammenarbeit mit ausgewählten Leistungspartnern Angebote (= buchbare Leistungen und Leistungsbündel).
- Baselland Tourismus unternimmt zusammen mit geeigneten Partnern erste Versuche, die Angebote professionell zu vertreiben.

Baselland Tourismus erbringt Dienstleistungen in touristischen Belangen (Strategiebericht S. 11)

Baselland Tourismus erbringt aufgrund der eigenen zentralen Rolle als Ansprechpartner und Drehscheibe eine Reihe von gemeinwirtschaftlichen und geschäftsgetriebenen Dienstleistungen:

- Baselland Tourismus sucht und identifiziert Synergiepotenziale bei den kooperativen und netzwerkähnlichen Produktionsstrukturen.
- Baselland Tourismus ist der Ansprechpartner für den Kanton sowie nationale Partner (Bundesverwaltung, Schweiz Tourismus, Schweizerischer Tourismusverband).
- Baselland Tourismus ist der Ansprechpartner für die touristischen Leistungsträger im Kanton Basel-Landschaft.
- Baselland trägt wesentlich zum Erfolg bei der Umsetzung des Gasttaxengesetzes ([SGS 548](#)) bei. Dies geschieht einerseits durch die Sicherstellung der Gasttaxenadministration (im Auftrag des Kantons) und andererseits über die Initiierung von Projekten finanziert aus dem Gasttaxenfonds.
- Baselland Tourismus leistet einen Beitrag zur grundsätzlichen Weiterentwicklung des Tourismus im Kanton.

4.2. Zusätzliche Anpassungen in der Leistungsvereinbarung gemäss den Empfehlungen der Universität St. Gallen (vgl. Abschnitt 3.4)

- Verzicht auf die Zielsetzung «Wirksamkeitsnachweis der Gesetzesbestimmungen».
- Verzicht auf Zielsetzung «Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange».
- Verzicht auf die Zielsetzung «Anpassung der Markenstrategie».

4.3. Finanzielle Mittel für die Tourismusförderung 2017 – 2020; Reduktion des Verpflichtungskredits

Es ist die oberste Priorität der Regierung, das strukturelle Defizit im Finanzhaushalt des Kantons Basel-Landschaft dauerhaft und nachhaltig zu beseitigen. Dazu hat der Regierungsrat eine Finanzstrategie mit 132 Massnahmen erarbeitet, die den Staatshaushalt bis 2019 mit insgesamt CHF 188 Mio. entlasten. Eine Massnahme (VGD-OM-1) sieht nun vor, dass auch der Bereich Tourismusförderung einen Beitrag an die Konsolidierung des Staatshaushalts leisten sollte und folglich der Verpflichtungskredit an Baselland Tourismus ab 2017 um CHF 100'000 pro Jahr zu reduzieren ist. Somit würde sich der jährliche Beitrag neu auf CHF 500'000 belaufen. Das Total des Verpflichtungskredits für die Jahre 2017 – 2020 würde demnach CHF 2 Mio. betragen.

Beurteilung der Reduktion durch die Universität St. Gallen (Evaluationsbericht, S. 37)

Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation – insbesondere auch aufgrund der Antworten der

touristischen Key Stakeholdern – rät die Universität St. Gallen, insgesamt von einer Kürzung der Beiträge abzusehen.

Dabei wird argumentiert, dass Baselland Tourismus im Vergleich zur Mittelausstattung umfangreiche Arbeiten bewältigt und dass Synergiepotenziale schon weitgehend ausgeschöpft sind. Zusätzlich wird darauf verwiesen, dass Baselland Tourismus Aktivitäten ohne einen nachvollziehbaren klaren Nutzen im Zuge der Neuorientierung der vergangenen vier Jahre bereits abgebaut hat.

Die Universität St. Gallen schreibt weiter: *„Eine Reduktion der Mittel wird aus diesem Grund einen Leistungsabbau zur Folge haben müssen; einen spezifischen Leistungsabbau gegenüber den Gästen könnten einzig und teilweise die Mittel aus der Tourismustaxe (Anm: Gasttaxe) abfedern.“*

Die Universität St. Gallen liefert noch weitere Argumente, welchen gegen einen Leistungsabbau sprechen:

- Teile der Beiträge an den Tourismus führen auch zu einer Verbesserung der Standortattraktivität des Kantons.
- Bei einer Kürzung bestehe die Gefahr, dass es schwierig wird, qualifizierte Leute für die zu bewältigenden Aufgaben zu finden.
- Die Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung von Baselland Tourismus ist mit Investitionen in Know-how und Prozessen verbunden.

(Eigen)Beurteilung durch Baselland Tourismus⁸

„Baselland Tourismus kann in den letzten vier Jahren auf viele erfolgreicher Projekte zurückblicken. Beispiele sind die acht Themen-Panoramakarten, die quartalsweise erscheinende Tourismuszeitung, eine umfassende Internetpräsenz und die Einführung der Gasttaxe Baselland (Mobility-Ticket & Gästepass, Gasttaxenprojekte). Der kantonale Leistungsauftrag zur Tourismusförderung konnte konsequent umgesetzt werden und die Logiernächte haben sich mit 9 Prozent markant gesteigert. Der Evaluationsbericht der Universität St. Gallen bestätigt die positive Entwicklung und empfiehlt, die strategische Ausrichtung kontinuierlich weiterzuverfolgen.“

Selbstverständlich hat der Tourismus im Baselbiet eine andere Bedeutung als einem schweizerischen Bergkanton. Seine systemunterstützende Funktion für die Wirtschaft ist allerdings nicht zu unterschätzen. Mit nur 270 Stellenprozenten betreuen der Geschäftsführer, seine beiden Assistentinnen und die Praktikantin rund 400 Ansprechpartner wie Hotels, Restaurants oder Erlebnisanbieter, die im Baselbiet ansässigen Museen, die Gemeinden sowie lokale Verkehrs- und Verschönerungsvereine. Kurz: alle im Tourismus tätigen Organisationen. Zudem ist das Team die Anlaufstelle für Kundenanfragen aller Art.

Neben dem Geschäftstourismus ist der regionale Binnentourismus sehr bedeutsam: Im Umkreis von 30 Kilometern von Liestal wohnen rund eine Million Menschen, die als Tagestouristen gewonnen werden können. Baselland Tourismus macht sich auch zum Auftrag, ein positives Bild des Kantons bei den Einwohnerinnen und Einwohnern zu schaffen, denn sie alle treten als Botschafter für das Baselbiet auf.

Aktiv erholen, entdecken und erleben, geniessen sowie austauschen und lernen sind die vier strategischen Geschäftsfelder, die Baselland Tourismus in den nächsten vier Jahren bearbeiten wird. Die damit verbundenen Dienstleistungen kann Baselland Tourismus nur erbringen, wenn der Landrat den Leistungsauftrag auf bestehendem Niveau von jährlich 600'000 Franken belässt.“

Beurteilung der Regierung

Die Regierung nimmt die Analyse der Universität St. Gallen erfreut zur Kenntnis. Es zeigt sich, dass Baselland Tourismus insofern State-of-the-Art ist, als hier eine moderne Form des Destinati-

⁸ Gemäss Mail von Tobias Eggmann (Geschäftsführer von Baselland Tourismus) vom 13. September 2016

onsmanagements der dritten Generation erfolgreich umgesetzt wird. Die Grossmehrheit der in der Leistungsvereinbarung gesetzten Ziele konnten erfüllt werden. Dies zeigt sich u.a. in der hohen Effektivität und Effizienz der Massnahmen und Arbeiten. Erfreulich ist auch, dass Baselland Tourismus von den touristischen Leistungserbringern im Kanton ein gutes Zeugnis erhält. Für den Regierungsrat ist die Wirksamkeit der gesprochenen Mittel für die vergangenen Jahre 2013 – 2016 gemäss dem Tourismusgesetz gegeben.

Aus Sicht der Regierung ist Baselland Tourismus mittlerweile eine etablierte, professionelle Organisation, welche die wichtigsten Initialisierungs- und Aufbauarbeiten vollzogen hat. In Zukunft soll die Konsolidierung der erzielten Erfolge sowie eine gezielte Weiterentwicklung von Baselland Tourismus im Vordergrund stehen.

Neben dem oben skizzierten Lebenszyklus von Baselland Tourismus und der bereits erwähnten Massnahme aus der kantonalen Finanzstrategie, spielt auch die per 1. Januar 2014 erfolgte Einführung des Gastaxengesetzes eine Rolle bei den Überlegungen zur Kürzung des Verpflichtungskredits ab 2017. Im Strategiebericht 2012⁹ wurde von Seiten Baselland Tourismus darauf hingewiesen, dass die Einführung der Gasttaxe eine zwingende Bedingung für die Kürzung des Verpflichtungskredits darstellt. Die Erhebung einer Gasttaxe soll die bestehende Tourismusförderung ergänzen und verstärken¹⁰. Seit 2014 stehen somit jährlich zusätzlich knapp CHF 1 Mio. aus dem Gasttaxenfonds für die Attraktivitätssteigerung des touristischen Angebots zur Verfügung. Dabei müssen aber folgende Punkte beachtet werden:

- Die Gasttaxeneinnahme dürfen nicht für die Tourismuswerbung verwendet werden (Bundesgerichtsentscheid). Somit besteht eine gewisse Abgrenzung zwischen der marketingorientierten Tourismusförderung und der Verwendung des Gasttaxenfonds zur Stärkung des Tourismusstandorts Baselland.
- Rund 70 Prozent der Gasttaxeneinnahmen sind für das Mobility-Ticket und für den Gästepass zweckgebunden. Übrig bleiben somit jährlich etwa CHF 300'000, welche flexibel für Aufwertung von Attraktionen, Veranstaltungen und Projekt mit Gästenutzen und Beiträge an Gästeinformationen verwendet werden können.

Aus Sicht des Regierungsrats ergeben sich auf Projektebene durchaus strategische Überschneidungen zwischen der Tourismusförderung (Tourismusgesetz) und der Gasttaxe. Das Gasttaxengesetz schliesst nicht aus, dass einzelne Projekte innerhalb der vier definierten Geschäftsfelder der Jahre 2017 – 2020 (vgl. Abschnitt 4.1) auf Initiative von Baselland Tourismus aus dem Gasttaxenfonds finanziert werden können. Dies kann zu einer gewissen Entlastung der Ausgaben über den Verpflichtungskredit führen. Zu diesem Schluss kommt auch die Universität St. Gallen im Evaluationsbericht, wo geschrieben wird, dass eine allfällige Mittelreduktion beim Verpflichtungskredit mit Mitteln der Gasttaxe abgedeckt werden kann (Evaluationsbericht, S.37).

Die Regierung nimmt aber ausdrücklich die sehr kritischen Hinweise aus dem Evaluationsbericht bezüglich einer Reduktion der finanziellen Mittel zur Kenntnis. Unter Berücksichtigung der Argumente der Universität St. Gallen und den dargelegten erfolgskritischen Faktoren schlägt der Regierungsrat lediglich eine Reduktion von jährlich CHF 50'000 auf ein Jahrstranchen von CHF 550'000 ab 2017 vor (vgl. Tab. 1).

⁹ Siehe LRV 2012-314, Anhang Bericht «Strategie Baselland Tourismus 2013-2016», S. 22

¹⁰ Vgl. LRV 2012-233 «Gesetz über die Erhebung einer Gasttaxe» (Gasttaxengesetz), S. 4

Tab. 1: Beiträge an Baselland Tourismus 2017 – 2020 (Vorschlag der Regierung)

In CHF	2017	2018	2019	2020	2017-20
Kantonsbeitrag (Verpflichtungskredit)	550'000	550'000	550'000	550'000	2'200'000

Die Regierung ist überzeugt, dass mit diesem finanziellen Beitrag sowie mit Mitteln aus dem Gast-taxen-fonds für einzelne, rechtskonforme Projekte, die skizzierten Aufgaben und Leistungen aus Abschnitt 4.1. erfüllt werden können.

5. Finanzielle Auswirkungen

Mit der vorliegenden Vorlage an den Landrat soll der Verpflichtungskredit in Höhe von CHF 2.2 Mio. beantragt werden. Im Budget 2017 des Profitcenters P 2215 Standortförderung BL sowie in den Finanzplanjahren 2018 – 2020 sind jeweils CHF 500'000 pro Jahr eingestellt. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Aufgaben- und Finanzplanes (AFP) wurde davon ausgegangen, dass eine jährliche Reduktion um CHF 100'000 und nicht lediglich um CHF 50'000 realisierbar sei.

Kontierung

Profitcenter: P2215 Standortförderung BL
Konto: 3636 0 000
Innenauftrag 501662

6. Ergebnis der finanzrechtlichen Prüfung

Die Finanz- und Kirchendirektion hat das vorliegende Geschäft am 4. November 2016 gemäss § 36 Abs. 1 lit. c des Finanzhaushaltsgesetzes (FHG) vom 18. Juni 1987 geprüft und nimmt wie folgt Stellung:

Prüfergebnis	Die Finanz- und Kirchendirektion hat die Vorlage gemäss § 36 Abs. 1 lit. c des Finanzhaushaltsgesetzes (FHG) geprüft und stellt fest, dass die finanzrechtlichen Normen hinsichtlich des folgenden Prüfpunktes nicht vollumfänglich eingehalten sind: <ul style="list-style-type: none"> Sparsamkeit, Dringlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Verursacherprinzip (§ 129 Kantonsverfassung, §§ 2, 4, 5 und 35 Abs. 4 lit. e FHG)
Begründung	Der Regierungsrat hat im Aufgaben- und Finanzplan 2017–2020 jährlich CHF 500'000 (insgesamt CHF 2 Mio.) für die Abgeltung an Baselland Tourismus eingeplant. Damit plante der Regierungsrat die Umsetzung der Strategiemassnahme VGD-OM-I ein, die eine Entlastung des Staatshaushaltes von CHF 100'000 pro Jahr vorsah. Nun wird ein Verpflichtungskredit über insgesamt CHF 2.2 Mio. beantragt, was zu einer Budgetkreditüberschreitung von CHF 50'000 im 2017 sowie in den Finanzplanjahren 2018-2020 führt.

7. Anträge

7.1. Beschluss

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

Liestal, 15. November 2016

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:

Thomas Weber

Der Landschreiber:

Peter Vetter

8. Anhang

- Bericht «Evaluation Baselland Tourismus»
- Bericht «Zukünftige strategische Ausrichtung von Baselland Tourismus»

Landratsbeschluss

über Verpflichtungskredit zur Finanzierung von Beiträgen an den Verein Baselland Tourismus für die Jahre 2017 - 2020

Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft beschliesst:

1. Der Bericht «Evaluation Baselland-Tourismus» vom Juni 2016 wird zur Kenntnis genommen.
2. Der Bericht «Zukünftige strategische Ausrichtung von Baselland-Tourismus» vom September 2016 wird zur Kenntnis genommen.
3. Für die Beiträge an den Verein Baselland Tourismus für die Jahre 2017 bis und mit 2020 wird ein Verpflichtungskredit von insgesamt CHF 2'200'000 bewilligt.
4. Ziffer 3 dieses Beschlusses unterliegt gemäss § 31 Abs. 1 Bst. b der Kantonsverfassung der fakultativen Volksabstimmung.

Liestal, Datum wird von der LKA eingesetzt!

Im Namen des Landrates

Der/die Präsident/in:

Der/die Landschreiber/in:

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

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

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

Evaluation Baselland-Tourismus

Prof. Dr. Christian Laesser

St. Gallen, Juni 2016

Inhaltsverzeichnis

0	Das Wesentliche in Kürze (Management Summary)	6
1	Einleitung	7
	1.1 Ausgangslage	7
	1.2 Auftrag	7
	1.3 Ziele und Struktur	7
	1.4 Methode	8
2	Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T	9
	2.1 Einleitung	9
	2.2 Beschrieb der wesentlichsten Aktivitäten von BL-T	9
	2.3 Kommentierung	10
	2.3.1 Einleitung	10
	2.3.2 Kommentierung unter spezieller Berücksichtigung des Marketing-Trichters	11
	2.3.3 Kommentierung vor dem Hintergrund des Destinationsmanagements der dritten Generation	13
	2.4 Zwischenfazit und Empfehlungen	13
3	Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen	14
	3.1 Einleitung	14
	3.2 Ausgangslage: Gesetz über die Förderung des Tourismus von 2003	14
	3.2.1 Einleitung	14
	3.2.2 Kommentierung und daraus abgeleitete Empfehlungen	15
	3.3 Effektivität der Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund des Gesetzes	18
	3.3.1 Analyse	18
	3.3.2 Kommentierung und daraus abgeleitete Empfehlungen	21
	3.4 Überprüfung Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung	22
	3.4.1 Einleitung	22
	3.4.2 Analyse	22
	3.4.3 Kommentierung und daraus abgeleitete Empfehlungen	25
	3.5 Umfrage zur touristischen Vermarktung	28
	3.5.1 Evaluation der grundsätzlichen Zufriedenheit und des Einverständnisses mit der touristischen Vermarktung	28
	3.5.2 Evaluation Grundauftrag	28
	3.5.3 Evaluation Geschäftsfelder	29
	3.5.4 Evaluation Ersparnispotentiale	30

3.5.5	Überlegungen zur Zukunft des Tourismusmarketing im Kanton BL	30
3.5.6	Kommentierung und daraus abgeleitete Empfehlungen	31
3.6	Zwischenfazit	32
4	Kurz-Überprüfung der strategischen Ausrichtung von Baselland Tourismus	34
4.1	Einleitung	34
4.2	Umschreibung der Strategie von BL-T	34
4.3	Grundsätzliche Arbeitsweise und Ausrichtung von BL-T	35
4.4	Geschäftsfeldstrategie	35
4.5	Auswirkungen der Finanzierung (skürzung)	37
5	Empfehlungen	38
5.1	Fazit	38
5.2	Handlungsfelder	38
	Quellenverzeichnis	41
6	Anhänge	42
6.1	Anhang 1: Fragen der Stakeholder-Interviews	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Marketing-Trichter	11
--------------	--------------------	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Differenzierung von Marketingfunktionen	11
Tabelle 2:	Gesetz vs. Leistungsvereinbarung: Gegenüberstellung	19
Tabelle 3:	Kongruenz in der Zielsetzung zwischen Gesetz und Leistungsvereinbarung	20
Tabelle 4:	Überprüfung der Aktivitäten vor dem Hintergrund der instrumentellen Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung	23
Tabelle 5:	Überprüfung der Erfüllung der Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung	25

Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business to customer
B2B	Business to business
BL	Kanton Basel-Landschaft
BL-T	Baselland Tourismus
DMO	Destination Management/ Marketing Organisation
FIT	Fully independent tourist
HR	Human Resources
LV	Leistungsvereinbarung

Definitionen/ Glossar

Angebot	Bedingungen (inkl. Preis), unter denen jemand bereit ist, Waren zu liefern oder Dienstleistungen zu erbringen.
FIT	Fully independent tourist; ein Tourist, welcher ohne kommerzielle intermediäre Planung und nicht als Teil einer Tourengruppe reist
Produkt	Objekt/ Dienstleistung, das/ die jemand verkaufen möchte.

0 Das Wesentliche in Kürze (Management Summary)

Im Zuge der Vergabe des Verpflichtungskredites an den Verein Baselland Tourismus (nachfolgend: BL-T) ist der Regierungsrat gesetzlich verpflichtet, über die Verwendung der nach dem Gesetz bewilligten Mittel Bericht zu erstatten. Hierbei sollte im Wesentlichen eine Evaluation der Wirksamkeit der Gesetzesbestimmungen sowie der Vollzugsmassnahmen vorgenommen werden. Letztmalig wurde eine solche Evaluation im Januar 2012 vorgelegt.

Mit dem vorliegenden Bericht liegt nun das Resultat einer erneuten Evaluation des touristischen Marketings sowie der Arbeit von BL-T der vergangenen vier Jahre vor.

Die wesentlichsten Erkenntnisse dieser Evaluation können wie folgt zusammengefasst werden (wir folgen der Strukturierung des Evaluationsauftrags):

Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T: Die Arbeiten und Aktivitäten von BL-T können als state-of-the-art bezeichnet werden. Die Vermarktung der touristischen Potentiale des Kantons erfolgt mit einem im internationalen Vergleich modernen und zeitgemässen Ansatz zum Destinationsmanagement. Hierbei werden Potentiale zum Effektivitäts- und Effizienzgewinn so weit wie möglich konsequent genutzt.

Beurteilung der Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen: Diese sind insgesamt positiv; es bedarf keine oder nur marginale Anpassungen und Präzisierungen betreffend Messung der Wirksamkeit sowie der Rolle von BL-T. Wir weisen in diesem Zusammenhang auf die aufgrund der vielen exogenen Faktoren des Tourismus beschränkten Möglichkeiten von Wirkungsmessungen hin.

Kurz-Überprüfung der strategischen Ausrichtung von BL-T: Die bestehende strategische Ausrichtung des Tourismusmarketing von BL-T kann, die hierfür vorhandenen Mittel vor Augen haltend, als adäquat bezeichnet werden. In Bezug auf die weitere Entwicklung schlagen wir vor, in ausgewählten Geschäftsfeldern und wo möglich verkäufliche Angebote zu schaffen (und sich damit auch als Incoming Operator zu positionieren). Hierzu werden jedoch vertiefte strategische Überlegungen notwendig sein.

Machbarkeit und Sinnhaftigkeit einer Budgetkürzung um 100'000 CHF: BL-T versucht nachweislich, Effizienzpotentiale, wo immer sie auftreten, zu realisieren. Darüber hinaus hat BL-T schon jetzt eine Grösse, welche als kritisch zu bezeichnen ist (zur Sicherstellung einer qualifizierten Arbeit). Aus Gründen ist, will man keinen Leistungsabbau, von einer Budgetkürzung abzusehen.

Infolge der Resultate der Evaluation sind die **Empfehlungen** zum Schluss des Berichts deshalb weniger als Hinweise zur Verbesserung zu interpretieren sondern vielmehr als Vorschläge zur weiteren Entwicklung des das touristischen Marketings im Kanton und die Arbeit von BL-T.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

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

- Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T
- Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen
- Überprüfung Strategie und Finanzierung

Letztmalig wurde eine solche Evaluation im Januar 2012 vorgelegt. Der Bericht war im Wesentlichen ähnlich strukturiert wie der vorliegende, beinhaltete darüber hinaus jedoch noch ein weit gehende Analyse der touristischen Entwicklung in Baselland sowie eine Umfrage unter den Leistungsträgern zur Zufriedenheit mit der Arbeit von BL-T.

1.2 Auftrag

Der vorliegende Auftrag besteht aus der Verfassung eines Evaluationsberichtes, welcher die Leistungen von BL-T im Rahmen der Leistungsvereinbarung und der gesetzlichen Grundlagen aufzeigt und würdigt.

1.3 Ziele und Struktur

Der Bericht besteht im Wesentlichen aus folgenden Elementen:

- Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T, beinhaltend
 - Beschreibung der Entwicklung der Aktivitäten, unter spezieller Berücksichtigung des Marketing-Trichters;
 - Kommentierung vor dem Hintergrund des Destinationsmanagements der dritten Generation;
 - Erarbeiten von Empfehlungen gemäss dem Destinationsmanagement der dritten Generation.
- Beurteilung der Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen, beinhaltend
 - Überprüfung der Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus dem Gesetz über die Förderung des Tourismus;
 - Überprüfung der Aktivitäten von BL-T vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung.
- Kurz-Überprüfung der strategischen Ausrichtung von BL-T, beinhaltend
 - Beurteilung der strategischen Ziele/ Ausrichtung auf Basis eines wissenschaftlichen „State of the Art“ – Ansatz;
 - Beurteilung der strategischen Ziele/ Ausrichtung auf Basis des bisher erreichten;

- Empfehlungen für Justierung der strategischen Ziele/ Ausrichtungen für die nächste Leistungsperiode 2017-2020.

Bei den ersten beiden Haupt-Punkten geht es um die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags. Der dritte und vierte Punkt ist wichtig für die Erneuerung des Verpflichtungskredits 2017-2020 und der Leistungsvereinbarung.

- Wird das Richtige gemacht? Strategische Ziele? Zielmärkte? Tagestourismus? Beurteilung und allenfalls Justierung anhand der bestehenden strategischen Ausrichtung.
- Sind die Instrumente und Massnahmen richtig bezüglich der definierten Ziele? Benötigt es allenfalls Korrekturen?

1.4 Methode

Methodisch wird im Wesentlichen auf folgende Elemente zurückgegriffen:

- Daten- und Dokumentenanalyse sekundärer und primärer Daten
- Interviews mit Vertretern von BL-T
- Interviews mit Key Stakeholdern von BL-T, gemäss Vorschlägen von BL-T.
- (Gutachterliche) Kommentierung von Ergebnissen
- Konzeptionelle Arbeiten

Wie zuvor erwähnt haben wir zu externen Evaluation der touristischen Vermarktung des Kantons Basel-Landschaft die Meinung einiger Anspruchsgruppen und –Personen eingeholt. Diese waren:

- Othmar Cueni Wanderwege beider Basel, Präsident Infrastruktur
- Daniel Egloff, Basel Tourismus, Direktor
- Andreas Haussener, Verkehrsverein Leimental, Präsident
- Franziska Hochstrasser, Bauernverband beider, Basel, Geschäftsführerin
- Lukas Ott, Stadt Liestal, Stadtpräsident
- Dorette Provoost, Bed & Breakfast Switzerland, Geschäftsführerin und Inhaberin
- Sabine Schaffner, Verein Wasserfallen - das Juraparadies, Präsidentin Verkehrsverein
- Dani Suter, Augusta Raurica Amtstellenleiter Kultur/ Kanton BL
- Roland Tischhauser, Hotel Bad Bubendorf Direktor und Inhaber
- Roland Ulmer Hotel Courtyard by Marriott, Direktor

Aus Datenschutzgründen werden die individuellen Gesprächsinhalte nicht veröffentlicht.. Die Notizen zu den Interviews können auf begründeten Wunsch hin beim Autor dieses Berichts eingesehen werden.

Wichtig: Wir verwenden die Begrifflichkeiten aus dem Gesetz, der Leistungsvereinbarung sowie den Publikationen von BL-T (in ebendieser Hierarchie).

2 Beurteilung der Tätigkeiten von BL-T

2.1 Einleitung

Im vorliegenden Abschnitt beschreiben und kommentieren wir die Aktivitäten von BL-T, vor dem Hintergrund der neuesten Modelle und Ansätze des Destinationsmanagements unter spezieller Berücksichtigung des Marketing-Trichters, jedoch unabhängig von der Leistungsvereinbarung (vgl. dazu Kapitel 2.4.) Hintergrund bzw. Grundlage der Kommentierung bildet das Destinationsmanagement der dritten Generation (St. Galler Modell für Destinationsmanagement™), ein mittlerweile weltweit mehrfach erfolgreich genutztes Management- und Marketingmodell für Destinationen.

Methodisch stützen wir uns auf eine Dokumentenanalyse, Interviews mit wichtigen Stakeholdern von BL-T sowie konzeptionellen Arbeiten.

2.2 Beschrieb der wesentlichsten Aktivitäten von BL-T

Die **Arbeit von BL-T** für den Tourismus im Kanton lässt sich, gestützt auf die Leistungsvereinbarung 2013-2016 sowie eigene **Aussagen in den Jahresberichten 2013 – 2015**, verkürzt wie folgt umschreiben: BLT...

- ...betreibt eine Geschäftsstelle als Anlaufpunkt für Gäste, Leistungsträger und die Öffentlichkeit;
- ...stellt touristische Basisdokumentationen sicher und profiliert das Baselbiet mit Öffentlichkeitsarbeit;
- ...fungiert als Dachorganisation (im Sinne von Drehscheibe) und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange;
- ...unterstützt die Durchführung von Events mit Beratungs- und Kommunikationsleistungen;
- ...forciert den Betrieb von globalen Verkaufsplattformen für Hotelkapazitäten;
- ...fördert und unterstützt die Qualitäts-Zertifizierung und Sterne-Klassifizierung ...von Leistungsträgern.

Ausserdem wird ein Schwerpunkt auf drei **strategische Geschäftsfelder** gesetzt:

- Entwicklung von attraktiven Produkten im Bereich *Aktives Erholen/ Bewegen* (= Erlebnisse; Highlight-Wanderungen und Velotourismus)¹. Folgende Produkte sind in dieser Domäne vor allem mittels Erkennbarkeit auf der Webpage sowie dynamischen und online verfügbaren und ausdrucksfähigem Informationsmaterial (Tourenblatt) umgesetzt:
 - 26 Wander- und 13 Themenwege- und routen
 - 6 Bike- und Velorouten

¹ Wichtiger Hinweis: Dieses Geschäftsfeld wird in der Leistungsvereinbarung als *Langsamverkehr* bezeichnet. Wir übernehmen in der Folge im Bericht die angepasste Terminologie *Aktives Erholen/ Bewegen*.

- Entwicklung von attraktiven Produkten im Bereich *Genuss* (Kulinarik, Weinbau, Themenrouten). Die Umsetzung in dieser Domäne erfolgt primär über Directories/ Listungen von Anbietern entsprechender Leistungen.
- Entwicklung und Vermarktung standardisierter Rahmenprogramme für Seminare und Gruppenangebote. Die Umsetzung in dieser Domäne erfolgt primär über Directories/ Listungen von Anbietern entsprechender Leistungen.

Des Weiteren übernimmt BL-T, gestützt auf eine Leistungsvereinbarung, **sämtliche auf der seit 2014 eingeführten kantonalen Gasttaxe basierenden Umsetzungsmassnahmen**. Mit den Gasttaxen-Geldern in Höhe von jährlich knapp 1 Mio. CHF werden **Projekte und Massnahmen** unterstützt, welche für **Gäste einen Nutzen stiften**. Hierbei geht es um

- die Schaffung von Anreizen,
- die Aufwertung von Attraktionspunkten und Produkten,
- die Förderung von Veranstaltungen sowie
- das Gästeinformationswesen.

Hierzu gehören eine Reihe **kantonsübergreifender Projekte und mehrbetrieblicher Massnahmen** wie bspw. der Gästepass, Mobility Ticket oder W-Lan für Hotels bis zu **punktuellen/ einzelbetrieblichen Massnahmen** wie bspw. ein Erlebnisspielplatz.

2.3 Kommentierung

2.3.1 Einleitung

Die Arbeit von BL-T ist zweigeteilt in einen **Grundauftrag (Schaffung von Potentialen)** sowie eine Reihe auf spezifische Marktbedürfnisse ausgerichteter **Projekte/ Geschäftsfelder (Realisierung von Potentialen)**. Diese beiden Arbeitsfelder (letztlich Marketingfunktionen) zeichnen sich durch eine Reihe unterschiedlicher **Spezifikationen** aus. Diese sind – in Anlehnung an die Arbeitsweise in BL, in Tabelle 1 dargestellt.

Mit dem Grundauftrag schafft BL-T gute und insbesondere auch durch das Qualitätszertifizierungsprogramm für die Hotellerie (auch wenn dieses nur bedingt erfolgreich war; vgl. Kap. 2.4) weit gehende **Grundlagen zur Erschliessung unterschiedlicher touristischer Potentiale**. Dagegen werden mit **Produkten innerhalb der Geschäftsfelder** unterschiedliche aber eher spezifische Gästebedürfnisse im Freizeit- wie auch Geschäftsbereich angesprochen. Gemeinsam bei den Geschäftsfeldern ist die Orientierung an Themen zum Teil gepaart mit Bewegungselementen. Darüber hinaus hilft das umfangreiche Inventar der vielfältigen Attraktionspunkte in der Region der touristischen Entscheidungsfindung.

Ob die sehr **erfreuliche Entwicklung bei den Logiernächten** mit der Arbeit von BL-T assoziiert werden kann oder nicht, muss offen bleiben. Eine derartige Kausalität ist letztlich wissenschaftlich nicht beweisbar. Es ist aber davon auszugehen, dass die **Vielfalt der Themen und Produkte diese Entwicklung wenigstens unterstützt und darüber hinaus für die lokale Bevölkerung zahlreiche Freizeitoptionen gut zugänglich macht**.

Tabelle 1: Differenzierung von Marketingfunktionen

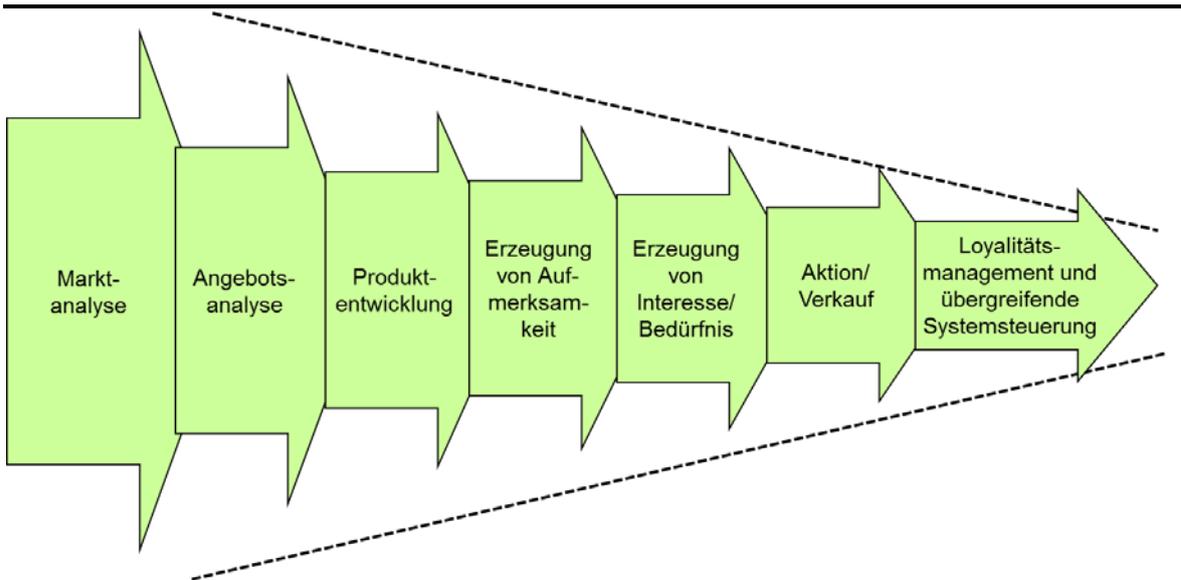
Dimension	Grundauftrag	Geschäftsfelder
Hauptaufgabe	Schaffung von Marktzugang und damit verbundener Prozesse und Aktivitäten für die Anbieter; Schaffung von Destinationszugang und damit verbundener Prozesse und Aktivitäten für potentielle Gäste.	Kreation (sowie evtl. Bündelung), Promotion und Verkauf bedarfs- und bedürfnisgerechter gerechter und damit marktfähiger Produkte und Angebote für spezifische Kundengruppen.
Haupt Stakeholder	Angebotsseite (Marktzugang)	Nachfrageseite (Marktfähige Leistungen)
Nutzenempfänger	Alle Leistungsträger im Zuständigkeitsgebiet	Ausgewählte, für die Marktleistung taugliche Leistungsträger
Träger	Exklusive territoriale Zuständigkeit einer DMO (Monopol)	(Theoretisch) jede Marketingorganisation (Wettbewerb)
Marketing-Initiativen	Regional – national	National - international
Dauer von Initiativen	Andauernd	Entsprechend Marktentwicklung

Quelle: In Anlehnung an Beritelli, Laesser, Reinhold & Bieger (2015)

2.3.2 Kommentierung unter spezieller Berücksichtigung des Marketing-Trichters

Nachstehend werden die Aktivitäten von BL-T unter spezieller Berücksichtigung des Marketing-Trichters (vgl. Abbildung 1) kommentiert. Die Analyse der Aktivitäten von BL-T zeigt schnell, dass die Organisation vor allem auf die **Produktentwicklung** und das **Erzeugen von Aufmerksamkeit** fokussiert.

Abbildung 1: Marketing-Trichter



Quelle: Beritelli, Bieger & Laesser (2011)

2.3.2.1 Produktentwicklung

BL-T versteht es, die vielfältigen touristischen Ressourcen im Kanton themenspezifisch und grossmehrheitlich entlang von erlebnisorientierten Kundenbedürfnissen (Bewegung, Genuss, Entspannen, Lernen) zu bündeln bzw. zu gruppieren. Darüber hinaus besteht mit den Mitteln der **Gasttaxe** ein finanzieller Pool für gezielte an **Bedürfnissen der Gäste orientierten Investitionen**. Von aussen wird die Region wahrgenommen als **Erlebnisraum mit einer hohen Vielfalt möglicher Freizeitaktivitäten**. Hiervon zeugen insbesondere (1) die gleichermaßen übersichtliche aber auch feingliedrige **Strukturierung touristischer Themen und Produkte** auf der Webpage von BL-T sowie (2) die einfach verständliche **geographische Verortung** unterschiedlicher Attraktionspunkte und deren Verbindung mittels Routen (elektronisch, wobei hier Informationen statisch wie auch dynamisch aufgearbeitet werden, sowie teilweise auch gedruckt). Als eigentlicher **Integrator** wirkt hierbei das durch die Gasttaxe finanzierte **Mobility Ticket/ Gästepass**, welches die verschiedenen Aktivitätsoptionen mittels öffentlichem Verkehr verlinkt und damit einfach zugänglich macht. Bezug nehmend auf den Marketing-Trichter kann festgehalten werden, dass insbesondere die **Produktentwicklung**, die teilweise Sicherung der hierzu notwendigen Investitionen (Gasttaxe) und das **Erzeugen von Interesse und Bedürfnissen** weit entwickelt sind.

Dieser Erlebnisraum ist sodann **Kern einer Positionierung**. Weitere Schritte in dieser Domäne könnten denn vor allem in einer weiteren Integration mittels **spezifischer Angebotsgestaltung** liegen, sprich: **Konkrete und bepreiste Angebote** zu schaffen. Dies würde die Wahrnehmung eines solchen Erlebnisraums noch einmal schärfen.

2.3.2.2 Erzeugen von Aufmerksamkeit

Die Erzeugung von Aufmerksamkeit stützt sich im Wesentlichen auf die 8 **Karten** (geordnet nach Interessen der Gäste) mit einer Auflage von über 500'000 und erhältlich an über 150 Stellen, die **Tourismuszeitung Baseland entdecken**, die **Imagebroschüre Willkommen in Baseland** und dem **Hotelführer**, Aktionen im Rahmen verschiedener **Leserwanderungen** (unterschiedliche Medienhäuser) sowie **Events**. Die **geographische Lokalisation der Zielgruppen** ist hierbei grossmehrheitlich regional, bestenfalls national. Internationale Zielgruppen werden indirekt via **Upper Rhine Valley** angesprochen: Die Tourismusorganisationen am Oberrhein bewerben die Regionen Basel, Elsass und Schwarzwald als eine gemeinsame touristische Destination auch in fernen Märkten. Bei den Themen *Wine & Dine* sowie *Burgen & Schlösser* ist auch Baseland prominent vertreten. Über den Impact dieser Kooperation liegen dem Gutachter keine Informationen vor; aufgrund der vielen Streuverluste solcher Promotionsmassnahmen in einem internationalen Umfeld sind solche Kooperationen jedoch kritisch zu beurteilen. BL-T verhält sich deshalb bei trinationalen Vermarktungsprojekten eher zurückhaltend.

2.3.2.3 Aktion und Verkauf

Der Schritt *Aktion und Verkauf* ist bei BL-T wenig ausgeprägt; er liegt mehrheitlich bei den Leistungsträgern. Dies ist, auch im internationalen Vergleich, state-of-the-art insofern, als DMOs generell nur einen Prozess betreuen und managen, welcher vor dem Schritt des Verkaufs endet. DMOs wie BL-T kreieren also zusammen mit Leistungspartnern vor allem Produkte, jedoch nur selten konkrete Angebote (ausser sie sind hierzu ermächtigt bzw. befähigt, was selten gegeben ist).

2.3.3 Kommentierung vor dem Hintergrund des Destinationsmanagements der dritten Generation

BL-T hat es in den vergangenen vier Jahren geschafft, neben der Erfüllung eines territorialen Grundauftrages auf wenige kundenorientierte Geschäftsfelder zu fokussieren. Bei diesen Geschäftsfeldern übernimmt BL-T in der Grossmehrheit der Fälle die **Systemführerschaft** (agiert also als Systemkopf). Dies hängt nicht zuletzt auch damit zusammen, dass zahlreiche Themen und Produkte extensiver Natur sind (sich also über den ganzen Kanton bzw. teilweise auch darüber hinaus erstrecken). Ausnahme bilden nur einige wenige Attraktionspunkte (wie bspw. Wasserfallen oder auch Augusta Raurica). Mit der Umsetzung der Massnahmen bzgl. Gasttaxe ist BL-T darüber hinaus in der Position, Investitionen zu Gunsten des Gastes strategisch zu steuern. **Für die Angebotsseite kann also festgehalten werden, dass BL-T ein fortschrittliches Destinationsmanagement umsetzt**; mögliche Vektoren zur dessen Weiterentwicklung werden weiter unten diskutiert.

Die Art und Weise, wie BL-T versucht Aufmerksamkeit für ihre Produkte zu gewinnen, zeugt von einer eher **traditionellen Arbeitsweise**; die Promotion der Produkte orientiert sich an **traditionellen Kanälen** (bspw. Präsenz in eigenen oder dritten Medienoutlets). Dies hängt vor allem damit zusammen, dass die potentiellen Gäste von Baselland (vor allem aus der Region oder angrenzenden Teilen der Schweiz) gut direkt erreichbar sind und deshalb Streuverluste eher in Kauf genommen werden können. Die Auseinandersetzung mit **potentiellen Multiplikatoren und Beeinflussern von Reiseentscheiden (= Market Mavens)** und alternativen Kanälen ist, wie übrigens in den meisten anderen Destinationen weltweit, daher noch wenig fortgeschritten. Bzgl. der **Gewinnung internationaler Gäste** stützt man sich auf ein **kollaboratives und wenig spezifisches Themenmarketing** (vgl. Upper Rhine Valley); will man solche Gäste ansprechen wird man um in Zukunft um eine bessere Spezifizierung und allenfalls weiter gehende Massnahmen wie bspw. eine konkrete Angebotsgestaltung nicht herumkommen.

2.4 Zwischenfazit und Empfehlungen

Die Analyse der Aktivitäten von BL-T zeigt nach den grundlegenden Anpassungen nach der letzten Evaluation bislang nur **wenig Potential für weiterführende operative Empfehlungen genereller Art**; wir bringen deshalb an späterer Stelle (vgl. Kap. 3) Überlegungen und Vorschläge an, welche mehr **strategischen Charakter** haben und insbesondere für die zukünftige Entwicklung des Tourismus in BL und der Arbeit von BL-T von Bedeutung sein könnten.

3 Wirksamkeit der Zielsetzungen und Vollzugsmassnahmen

3.1 Einleitung

Im vorliegenden Abschnitt diskutieren und beurteilen wir nach einer kurzen Inhaltsanalyse und –kommentierung des Tourismusgesetzes zunächst (1) die Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus dem Gesetz über die Förderung des Tourismus sowie im Anschluss daran (2) die Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung. Hintergrund bzw. Grundlage der Kommentierung bildet auch hier das St. Galler Modell für Destinationsmanagement™, ein mittlerweile weltweit mehrfach erfolgreich genutztes Management- und Marketingmodell für Destinationen.

3.2 Ausgangslage: Gesetz über die Förderung des Tourismus von 2003

3.2.1 Einleitung

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

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

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

Zur Zielerreichung können **Mittel** gesprochen werden für

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

In den Jahren 2013 bis 2016 wurden insgesamt 4 x 600'000 CHF, insgesamt also 2.4 Mio. CHF gesprochen. Seit der Einführung des Gasttaxengesetzes vom 01.01.2014 stehen im Kanton darüber hinaus jährlich eine knappe Million CHF für Projekte und Leistungen zu Gunsten des Gastes zur Verfügung. Die Hauptzielsetzung des Gasttaxengesetzes ist es, die Attraktivität der Tourismusdestination Basel-Landschaft weiter zu erhöhen. Verantwortlich für die administrative Verwaltung der Gasttaxe ist BL-T.

3.2.2 Kommentierung und daraus abgeleitete Empfehlungen

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

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

3.2.2.1 Mittel

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

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

- **Der Kanton Basel Landschaft ist keine eigene Destination in obigem Sinne;** sondern vielmehr ein **touristischer Potentialraum zur Gestaltung und Umsetzung spezifischer Geschäftsfelder**. Dieser Ansatz wird denn durch BL-T seit 3 Jahren auch verfolgt, indem das produkt- und Themenverständnis über die Kantongrenzen hinausreicht.
- **Marktbezug und Marktorientierung einer Region ist nur beschränkt oder nicht möglich.** Eine Marke entsteht immer in der Wahrnehmung der Kunden, und diese ist abhängig davon, wie er einen Raum touristisch nutzt. Mit der Themensetzung und den Produkten werden durch BL-T allerdings wesentliche Bausteine für eine zukünftige Marktorientierung des gesamten Raums geschaffen. Welchen Einfluss dies auf die Markenbildung hat, wird sich zeigen.

Aus obigen Überlegungen muss der Schluss gezogen werden, dass weiterhin **keine Mittel für den Aufbau und die Pflege einer touristischen Marke „Basel-Landschaft“ gesprochen werden sollten**, sondern auch zukünftig allein auf die Organisation und Durchführung des Marktauftritts und der hierzu tauglichen Mittel (Themen, Projekte und evtl. konkrete Angebote; vgl. Kap. 1.4) fokussiert werden sollte.

In Bezug auf den dritten Titel, *Entwicklung und Qualitätssicherung von Dienstleistungsbündeln*, ist anzumerken, dass auch zukünftig prioritär eher Mittel zu Gunsten von **Massnahmen an der Qualität der zentralen Dienstleistungsträger** (Übernachtungsanbieter, touristische Beschäftigungsanlagen, Attraktionspunkte) gesprochen werden sollten. Die Qualität der Bündel wird als Resultat hiervon automatisch verbessert und kann, je nach Markt auf welchem diese Bündel dann angeboten werden, noch angepasst werden. Wie aber später gezeigt wird (vgl. Kap. 2.4) sind entsprechenden Vorhaben enge Grenzen gesetzt, da Unternehmen letztlich autonom entscheiden, mit welchen Mitteln (bspw. Klassifikation) sie sich in welchen Märkten positionieren und profilieren.

3.2.2.2 Zielsetzungen

Die Zielsetzungen sind sehr allgemein formuliert und schlagen sich nur bedingt in der Mittelallokation nieder; sprich: Die kausalen Zusammenhänge sind nur vereinzelt erkennbar. Darüber hinaus sind **die Ziele eher Indikatoren einer Entwicklung** und deshalb Folge der Instrumente, für welche Mittel allokiert werden.

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

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

- Das **Potential zur Wertschöpfungsstärke** ist grundsätzlich zu hinterfragen, und zwar aus zwei Gründen: (1) Hoher Anteil Tagestourismus, welcher generell vergleichsweise wertschöpfungsschwach ist, (2) Struktur der Beherbergungsbranche im Kanton, welche von Kleinheit (und damit eher geringer Produktivität) und einer fehlenden Klassifikation (welche wiederum wertschöpfungsstarke Kunden abhält) geprägt ist (von den Betrieben mit mehr als 120 Betten sind 86% klassifiziert; von Betrieben mit weniger als 20 Betten dagegen nur 31%). In Zukunft muss deshalb weiter an der Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfungsstärke beim Kernangebot, den Übernachtungsanbietern, gearbeitet werden. Zusätzlich ist zu überlegen, ob auf Basis der jetzt bestehenden Produkte nicht weitere Schritte in Richtung kommerzieller und damit vermarkt- und verkäuflicher Angebotsbündel gearbeitet werden sollte.

- Ad **umweltschonender Tourismus**: Die wichtigste Komponente zur Umweltschonung ist eine Vermeidung der Übernutzung von Ressourcen. Im Vordergrund stehen hier die Emissionen aus dem Verkehr sowie die Übernutzung natürlicher Ressourcen. Auf Ebene Mittelallokation ist kein Titel sichtbar, welcher eine solche Art des Tourismus explizit unterstützt.

Weiter kritisch hinterfragt werden muss die Zielsetzung *Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons*. Zum einen ist diese Zielsetzung mit **teuren und deshalb kaum finanzierbaren Branding-Aufwendungen** verbunden, zum anderen ist ein **Effekt der Umsetzung einer solchen Zielsetzung kaum messbar** (wenn es einen solchen Effekt überhaupt gibt). Zu guter Letzt kann angefügt werden, dass ein solches explizites Bewusstsein (im Sinne von Natur und Kultur als Ressource für eine wirtschaftliche Aktivität) nur in Gebieten notwendig ist, welche vom Tourismus abhängen (und selbst dort ist diese Aussage mittlerweile umstritten). Im vorliegenden Fall trifft dies nicht zu, weshalb dieses Ziel auch in Zukunft nicht mehr in einer Leistungsvereinbarung einfließen sollte. Vielmehr ist der Ansatz, die **Bevölkerung des Kantons Baselland als Kunden/Markt** zu verstehen, weiter zu vertiefen.

3.3 Effektivität der Leistungsvereinbarung vor dem Hintergrund des Gesetzes

3.3.1 Analyse

Die Prüfung der Effektivität der Leistungsvereinbarung erfolgt auf Basis eines Vergleichs zwischen **instrumentellen Zielsetzungen** bzw. **Mittelverwendung** auf **Gesetzesebene** und **Zielsetzungen** in der **Leistungsvereinbarung mit BL-T**. Zu diesem Zweck sei zunächst auf Tabelle 2 auf der nächsten Seite verwiesen.

Wir messen die **Effektivität der Leistungsvereinbarung** daran,

- inwiefern eine instrumentelle Zielsetzung des Gesetzes (A-E) durch eine oder mehrere instrumentelle Zielsetzungen (I-IX) bei der Leistungsvereinbarung abgebildet wird (linke Spalte in Tabelle 3 auf der übernächsten Seite);
- inwieweit jede instrumentelle Zielsetzung der Leistungsvereinbarung (I-IX) eine oder mehrere instrumentelle Zielsetzungen (A-E) reflektiert (rechte Spalte in Tabelle 3).

Bei dieser Analyse zeigt sich, dass aus der **Perspektive des Gesetzes** folgende Zielsetzungen am breitesten durch **verschiedene Zielsetzungen bei der Leistungsvereinbarung** abgebildet werden:

- Verstärkung der Zusammenarbeit der Wirtschaft im überbetrieblichen und branchenübergreifenden Bereich der Gestaltung, der Bekanntmachung und der Vermarktung des basellandschaftlichen Angebotes.
- Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons.

Die beiden am vergleichsweise **schlechtesten abgebildeten Zielsetzungen** sind:

- Leistung eines zusätzlichen Impulses für die Wirtschaft im Kanton, insbesondere für die Klein- und Mittelbetriebe und die ländlichen Regionen.
- Förderung der Bekanntheit und des Ansehens des Kantons im In- und Ausland

Folgende **Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung reflektieren am ehesten mehrere Zielsetzungen des Gesetzes**:

- Produktmanagement Genuss
- Produktmanagement MICE

Dagegen reflektieren folgende Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung **nur einzelne oder wenige Zielsetzungen aus dem Gesetz**:

- Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange.
- Markenpflege von „Baselland Tourismus“ als Insider-Marke. Keine aktive Promotion, aber durch starke Marktpräsenz und hoher regionaler Wiedererkennungseffekt.

Tabelle 2: Gesetz vs. Leistungsvereinbarung: Gegenüberstellung

Instrumentelle Zielsetzungen und Mittelallokation im Gesetz	Instrumentelle Zielsetzung und Mittelallokation in der LV
<p>Ziele der Kantonsbeiträge:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Förderung eines wertschöpfungsstarken und umweltschonenden Tourismus. B. Leistung eines zusätzlichen Impulses für die Wirtschaft im Kanton, insbesondere für die Klein- und Mittelbetriebe und die ländlichen Regionen. C. Förderung der Bekanntheit und des Ansehens des Kantons im In- und Ausland. D. Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons. E. Verstärkung der Zusammenarbeit der Wirtschaft im überbetrieblichen und branchenübergreifenden Bereich der Gestaltung, der Bekanntmachung und der Vermarktung des basellandschaftlichen Angebotes. 	<p>Grundauftrag und Projekte:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Betrieb einer Geschäftsstelle als Anlaufstelle für Gäste und die Öffentlichkeit mit entsprechenden Informationsmitteln. II. Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange. III. Markenpflege von «Baselland Tourismus» als Insider-Marke. Keine aktive Promotion, aber durch starke Marktpräsenz hoher regionaler Wiedererkennungseffekt. IV. Öffentlichkeitsarbeit mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern. V. Betrieb einer Verkaufsplattform für Hotelkapazitäten und weiteren touristischen Dienstleistungen. VI. Qualitätsinitiative Hotellerie und Gastronomie Baselland VII. Produktmanagement Aktives Erholen/Bewegen VIII. Produktmanagement Genuss IX. Produktmanagement MICE
<p>Abgeltbare Leistungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Pflege einer touristischen Marke „Basel-Landschaft“ • Organisation und Durchführung des basellandschaftlichen Marktauftritts • Entwicklung und Qualitätssicherung von Dienstleistungsbündeln • Aufbau des Vertriebs und der Informationserteilung 	<p>Indikative Budgets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundauftrag (1.4 Mio. CHF) • Qualitätsinitiative (200 Tsd. CHF) • Produktmanagement Aktives Erholen/Bewegen (300 Tsd. CHF) • Produktmanagement Genuss (250 Tsd. CHF) • Produktmanagement MICE (250 Tsd. CHF)

Tabelle 3: Kongruenz in der Zielsetzung zwischen Gesetz und Leistungsvereinbarung

	Perspektive Gesetz - LV	Perspektive LV - Gesetz
Starke Kongruenz	A: VI, IX B: VI C: - D: VII, VIII E: II, V, VII, VIII, IX	I: - II: E III: - IV: - V: A, B, E VI: A, B VII: D, E VIII: A, B, E IX: A, B, E
Schwache Kongruenz	A: V, VII B: VII, VIII, IX C: IV D: I, III, IX E: -	I: C, E II: - III: D IV: C, D V: - VI: - VII: A, B VIII: D IX: -
Legende	A. Förderung eines wertschöpfungsstarken und umweltschonenden Tourismus. B. Leistung eines zusätzlichen Impulses für die Wirtschaft im Kanton, insbesondere für die Klein- und Mittelbetriebe und die ländlichen Regionen. C. Förderung der Bekanntheit und des Ansehens des Kantons im In- und Ausland. D. Förderung des Bewusstseins der Bevölkerung für die landschaftliche Schönheit und die kulturelle Eigenart des Kantons. E. Verstärkung der Zusammenarbeit der Wirtschaft im überbetrieblichen und branchenübergreifenden Bereich der Gestaltung, der Bekanntmachung und der Vermarktung des basellandschaftlichen Angebotes.	I. Betrieb einer Geschäftsstelle als Anlaufstelle für Gäste und die Öffentlichkeit mit entsprechenden Informationsmitteln. II. Wahrnehmung der Funktion als Dach-organisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange. III. Markenpflege von «Baselland Tourismus» als Insider-Marke. Keine aktive Promotion, aber durch starke Markt-präsenz hoher regionaler Wiedererkennungseffekt. IV. Öffentlichkeitsarbeit mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern. V. Betrieb einer Verkaufsplattform für Hotelkapazitäten und weiteren touristischen Dienstleistungen. VI. Qualitätsinitiative Hotellerie und Gastronomie Baselland VII. Produktmanagement Aktives Erholen/ Bewegen VIII. Produktmanagement Genuss IX. Produktmanagement MICE

3.3.2 Kommentierung und daraus abgeleitete Empfehlungen

Es zeigt sich, dass die **thematischen Bündelungen** zu den effektivsten Massnahmen zur Umsetzung des Tourismusgesetzes gehören: Bündelung fördert Zusammenarbeit, hilft der Positionierung der Region (und damit langfristig auch der Wahrnehmung durch ausserkantonale Gäste wie auch Einheimische) und generiert am ehesten Wertschöpfung (sofern kommerzielle Aktivitäten damit verbunden sind).

Sich dieses Resultat vor Augen haltend sind insbesondere **2 instrumentelle Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung zu hinterfragen:**

- **Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange:** Diese Zielsetzung ist letztlich nur Indikation, dass BL-T aufgrund ihrer Vielzahl integrierender Aktivitäten sowie als Institution verantwortlich für die Umsetzungsmassnahmen aus den Gasttaxen implizit (und nicht explizit wie in der Leistungsvereinbarung formuliert) eine solche Rolle übernimmt (**BL-T als Systemkopf durch Leistung**). Im Prinzip wird BL-T damit zur **Drehscheibe**, ist aber nicht Dachorganisation im Sinne der Leistungsvereinbarung. Diese Zielsetzung kann und sollte deshalb ersatzlos gestrichen werden.
- **Markenpflege von „Baselland Tourismus“ als Insider-Marke:** Die Markenorientierung in Richtung einer einzigen touristischen Marke sollte in der Leistungsvereinbarung nicht als Ziel weiterverfolgt werden. Als Gründe können die bereits unter Kap. 2.2.2.1 angeführten Gründe geltend gemacht werden (aufgrund unterschiedlicher Aktivitäten nehmen Gäste einen Raum unterschiedlich wahr). Vielmehr ist zu überlegen, die Leistungsvereinbarung bzgl. Markenziele derart auszugestalten, dass auch **Alternativen zu einer Einmarkenstrategie in die Diskussion eingebracht werden können.**

Im Gegensatz dazu ist zu überlegen, wie diese **Bündelungsaktivitäten weiter verbessert werden könnten**, insbesondere mit der Zielsetzung, gemeinsam mit verschiedenen Partnern die Wertschöpfung weiter zu erhöhen. Wir werden dazu in Kap. 3 weitere Ausführungen machen.

3.4 Überprüfung Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung

3.4.1 Einleitung

Zur Überprüfung der Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zielvorgaben aus der Leistungsvereinbarung analysieren wir zunächst, mittels welcher zentraler Aktivitäten BL-T die instrumentellen Zielsetzungen aus der Leistungsvereinbarung angegangen ist (vgl. Tabelle 4; für eine vollständige Übersicht vgl. Kapitel 5.2 im Anhang). Im Anschluss kommentieren wir darauf basierend die Erreichung der Ziele aus der Leistungsvereinbarung (vgl. Tabelle 5) sowie die Wirksamkeit der Vollzugsmassnahmen und Gesetzesbestimmungen.

3.4.2 Analyse

Die Analyse in Tabelle 4 zeigt, dass **für sämtliche instrumentellen Zielsetzungen** aus der Leistungsvereinbarung eine **Vielzahl von Massnahmen und Aktivitäten** ergriffen wurden. Bzgl. der **Kommunikation** fallen aus externer Sicht drei Belange auf:

- Die Web-Page von BL-T vermittelt für den Nutzer die verschiedenen Leistungen und Produkte in der Region in einer sehr effektiven und effizienten Art und Weise; sie **befähigt damit ihre Gäste ideal, eigene Erlebnisse zu „bauen“**.
- Die konsequente Vermittlung von Leistungen und Produkten via **Geopositionierung** (vgl. gedruckte und online-Karten) macht sowohl **Planung** als auch die **Umsetzung** von **Erlebnissen für den Gast verhältnismässig einfach**.
- Es **fehlt** – wie beabsichtigt – hierbei eine **reine (und teure) Markenpromotion**, wie in anderen Destinationen üblich. Die Markenpositionierung und –kommunikation findet vielmehr, wie in der Evaluation von 2013 empfohlen, indirekt via Produkte und Einzelleistungen statt.

Über das Thema *Routen für Aktives Erholen/ Bewegen* (vgl. Erlebnisse), *Geniessen* sowie *Tagen* (im Wesentlichen handelt es sich hier um Vorschläge für Gruppenerlebnisse und Seminarräumlichkeiten) wird die Region gezielt als **multifunktionaler Erlebnisraum für unterschiedliche Zielgruppen** positioniert. Im Bereich der Seminare steht BL-T zudem vor dem Beginn einer strategischen Leistungspartnerschaft mit Basel (Stadt) Tourismus (Convention Pool); 2017 wird zudem der Convention Planner TOMAS eingeführt.

Die Arbeit von BL-T ist hierbei, wie in der Leistungsvereinbarung vorgesehen, primär darauf ausgerichtet, im Kanton **touristische Wertschöpfung** zu erzielen und weniger, über **kommerzielle Aktivitäten kommerzielle Einnahmen** zu generieren.

Tabelle 4: Überprüfung der Aktivitäten vor dem Hintergrund der instrumentellen Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung

Instrumentelle Zielsetzung (Grundauftrag und Projekte) aus LV	Aktivitäten zur Erreichung der instrumentellen Zielsetzungen seitens BL-T
Betrieb einer Geschäftsstelle als Anlaufstelle für Gäste und die Öffentlichkeit mit entsprechenden Informationsmitteln.	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb von derzeit insgesamt 3 Info-Stellen (Liestal Rathausstrasse, Laufen Bahnhof, Dornach beim Bahnhof) • Betrieb einer Geschäftsstelle (Liestal)
Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange.	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme der Führung von einzelnen Geschäftsfeldern bei Fehlen eines Systemkopfes (insbesondere bei extensiven Produkten) • Anbieten unterschiedlicher Dienstleistungen für Mitglieder • Management der Gasttaxenprojekte/ Umsetzung Massnahmen aus Gasttaxe (Deklaration, Inkasso, Mobility-Ticket, Gästepass, Fonds Gästeinformation, Fonds Gästeattraktionen) • Unterstützung in der Kommunikation von Events, teilweise sogar Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung aller organisatorischer und operativer Belange (Kommunikation, Catering, VIP-Anlass) von Events (bspw. Römerfest) • Mitgliederversammlung • Schulungs- und Netzwerkanlässe
Markenpflege von „Baselland Tourismus“ als Insider-Marke. Keine aktive Promotion, aber durch starke Marktpräsenz hoher regionaler Wiedererkennungseffekt.	<ul style="list-style-type: none"> • Omnipräsentes Logo auf sämtlichen Printmaterialien wie online, unabhängig, ob diese statisch (bspw. Karten oder Hotelführer) oder dynamisch (bspw. Tourenblätter)
Öffentlichkeitsarbeit mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern.	<ul style="list-style-type: none"> • steter und regelmässiger Austausch mit regionalen und nationalen Medien • 4 Ausgaben Tourismuszeitung • 12 Beiträge in Sissacher Volksstimme
Betrieb einer Verkaufsplattform für Hotelkapazitäten und weiteren touristischen Dienstleistungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche online buchbare Unterkünfte (nicht nur Hotels)
Qualitätsinitiative Hotellerie und Gastronomie Baselland	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitäts- und Klassifikationsinitiative für Hotels und B&B • Betreuung Q-Programm von STV
Produktmanagement Aktives Erholen/ Bewegen	<ul style="list-style-type: none"> • mehrere Routen (26 Wanderrouten) und 13 Themenwege umgesetzt und für Gäste einfach umsetzbar (vgl. dynamische Tourenblätter, Panoramakarten und Webpage zur Übersicht) • 6 Bike/ Fahrrad-Touren umgesetzt und für Gäste einfach umsetzbar (vgl. dynamische Tourenblätter, Panoramakarten und Webpage zur Übersicht); Unterstützung durch

Instrumentelle Zielsetzung (Grundauftrag und Projekte) aus LV	Aktivitäten zur Erreichung der instrumentellen Zielsetzungen seitens BL-T
	<p>Hilfsdienstleistungen wie bspw. Bike- und Fahrradverleih, etc.</p>
Produktmanagement Genuss	<ul style="list-style-type: none"> • vor allem auf Essen fokussierte Attraktionspunkte kommerzieller und semi-kommerzieller Art, einfach auffindbar (vgl. Homepage) und wie bei den Touren für Gäste einfach auffindbar. • Verlinkung mit Erlebnissen und Attraktionen in der jeweiligen Umgebung (vgl. Webpage) • Karte Restaurants • Genusswoche (Positionierungsanlass) • BL-Shop • Genuss aus Baselland (neue Marke)
Produktmanagement MICE	<ul style="list-style-type: none"> • unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen für Gruppen, verlinkt mit anderen Produkten aus der Kategorie Erleben und Geniessen (vgl. Webpage) • Broschüren • Mailings • Teilnahmen an Messen

3.4.3 Kommentierung und daraus abgeleitete Empfehlungen

Wir kommentieren nachfolgend auf Basis der Resultate aus Tabelle 5.

Tabelle 5: Überprüfung der Erfüllung der Zielsetzungen der Leistungsvereinbarung

Zielsetzungen an BL-T aus LV	Erfüllung Zielsetzung
<p>Qualitätsinitiative Bis Ende 2016 haben sich 90% der Übernachtungsbetriebe einer Sterne-Klassifizierung (Hotelleriesuisse, Gastro Suisse, Schweizerischer Tourismusverband) angeschlossen.</p>	<p>Dieses Ziel konnte nur beschränkt erfüllt werden. Der Grund liegt insbesondere darin, dass es sich bei Klassifikationen letztlich um unternehmerische Entscheide handelt, welche von BL-T nur beschränkt oder nicht beeinflusst werden können. Es kommen jedoch laufend neue Betriebe dazu; die Entwicklung ist also als positiv zu beurteilen.</p>
<p>Produktmanagement Aktives Erholen/ Bewegen Bis Ende 2016 sind vier bis sechs «Streckenprodukte» mit angebundnen Leistungsträgern Wandern, Velo oder weiteren nicht motorisierten Fortbewegungsmöglichkeiten entwickelt. Gleichzeitig sind entsprechende Portale erstellt und zugänglich. Die Produkte <i>Aktives Erholen/ Bewegen</i> sind in der Region und im benachbarten Ausland bekannt. Bei den Gästen sind Umfragen durchgeführt, daraus Stärken und Schwäche abgeleitet und erste Massnahmen ergriffen.</p>	<p>Dieses Ziel ist zum Zeitpunkt der Gutachtensstellung übererfüllt. Die Frage nach „Was kann man hier machen?“ nimmt spürbar ab.</p> <p>Dieses Ziel ist erfüllt. Die Umsetzung kann als sehr gut bezeichnet werden (vgl. Tabelle 4). Die Produkte sind in der Region und im benachbarten Ausland bekannt.</p> <p>Verzicht</p>
<p>Produktmanagement Genuss Ein Online-Portal sowie Promotionsmaterial für das Segment Genuss sind bis Ende 2016 entwickelt. Die Produktmarke <i>Genuss Baselland</i> oder ähnlich ist lanciert und bekannt. Umfragen bei den Leistungserbringern (Hotels, Gastronomie, Lieferanten, Landwirtschaft und Gewerbe) sowie den Gästen sind durchgeführt und daraus Stärken und Schwächer ermittelt. Erste Entwicklungsmassnahmen sind eingeleitet.</p>	<p>Dieses Ziel ist erfüllt. Die Umsetzung kann als sehr gut bezeichnet werden (vgl. Tabelle 4).</p> <p>Es ist eine Marke „Genuss aus Baselland lanciert. Bekanntheit ist nicht eruiert.</p> <p>Nach der Genusswoche wurde eine Umfrage durchgeführt. Es besteht aber konstant das Problem, was eigentlich gefragt werden soll, da Feedback auch regelmässig bilateral eingefordert wird.</p>
<p>Produktmanagement MICE Bis Ende 2016 sind Standard-Rahmenprogramme zusammen mit den Leistungserbringern entwickelt und in der Hotellerie verfügbar. Umfragen bei den Hoteliers und Attraktionsbetreibern sowie den nachfragenden Firmen sind durchgeführt und daraus Stärken und Schwächen abgeleitet.</p>	<p>Es sind unterschiedliche Ideen für Gruppenerlebnisse verfügbar. Standardprodukte werden fallspezifisch als Angebote verkauft.</p> <p>Eine Diplomarbeit an der HF Graubünden (Samedan) gibt Aufschluss über diese Domäne.</p>

Die Leistungsvereinbarung enthält unter Punkt 5 drei Massnahmen zur Wirkungsmessung. Zuvor: **Wirkungen können an unterschiedlicher Stelle erfasst werden.** Die entsprechenden möglichen Punkte sind: **Income – Input – Output – Outcome – Impact.** Wir kommentieren die in der Leistungsvereinbarung vorgesehenen Wirkungsmessungen auf Basis dieser Logik..

Wirksamkeit der Vollzugsmassnahme: § 6 Abs. 1 will einen effizienten und effektiven Einsatz der verwendeten öffentlichen Mittel sicherstellen. Zur Beurteilung wird insbesondere auf die konkreten Leistungsziele der Aktivitäten- und Massnahmenpläne abgestellt.

Die **Punkte dieser Wirkungsmessung liegen zwischen Income** (für BL-T) und **Output.** Der Ansatz kann als tauglich und verhältnismässig einfach implementierbar bezeichnet werden. BL-T hat denn in den vergangenen Jahren diesen Nachweis auch stets erbracht. Insbesondere der Output (inhaltlich, bspw. Produkte, wie auch in Bezug auf die Kanäle, bspw. Webpage mit dynamischen Tourenblättern) zeugt von dieser Arbeit.

Wirksamkeitsnachweis der Gesetzesbestimmungen: In § 6 Abs. 2 geht es um die Frage, inwieweit die in § 2 des Gesetzes enthaltenen tourismuspolitischen Ziele erreicht werden konnten und wie die Gesetzesbestimmungen im Gesamtzusammenhang wirken. Zur Beurteilung werden quantitative und qualitative Daten respektive Indikatoren in ein Ursache-Wirkungs-Verhältnis gebracht, um die Vollzugsmassnahmen und eingetretenen Veränderungen zueinander in Beziehung zu bringen.

Wie die Beschreibung (Ursache – Wirkung) schon impliziert, liegen die **Punkte dieser Wirkungsmessung zwischen Input und Outcome.** Diese Art der Wirkungsmessung ist im Tourismus aufgrund der vielen **exogenen Faktoren** (Währung, Wetter, usw.) nicht möglich, wenn nicht sogar Augenwischerei. Wie schon in Kapitel 1.3 angetönt mag es rein rechnerisch zwischen der Art des Destinationsmarketings oder des finanziellen Mitteleinsatzes und der Logiernächteentwicklung eine Korrelation geben; eine solche ist aber nicht gleichbedeutend mit einer Kausalität. Wie wir schon in unserer Evaluation 2012 gezeigt haben, sind bspw. die Logiernächte in Baselland in der Tat mitbeeinflusst bspw. durch die Logiernächteentwicklung in Basel. Wir empfehlen, auf diese Art der Wirkungsmessung in Zukunft zu verzichten.

Weiterentwicklung der Messinstrumente: Die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion und „Baselland Tourismus“ vereinbaren, bei der Weiterentwicklung von Instrumenten zur dauernden Messung der Steuerungs- und Führungskennzahlen für die Tourismusförderung im Sinne dieser Leistungsvereinbarung und unter Einbezug der relevanten touristischen Leistungsträger zusammenzuarbeiten. „Baselland Tourismus“ beschafft, bearbeitet und liefert die einschlägigen Daten zuhanden der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion.

Diese Vorgehensweise ist zu begrüssen; **allerdings sind der Messbarkeit von Impacts im Tourismus enge Grenzen gesetzt.** Dies gilt nicht zuletzt für Arbeiten einer Organisation wie BL-T, welche letztlich keine eigenen oder nur beschränkt direkte Leistungen (insbesondere Informations-Dienstleistungen) an den Konsumenten bringt. Naheliegende Messgrößen sind denn auch Kundenzufriedenheit (Gäste wie Leistungspartner), unmittelbare Reaktionen auf kommunikative Massnahmen (bspw. Webbesuche; wird bereits umgesetzt) oder

Reaktionen auf konkrete Angebote (Zahl von Buchungen, sollten denn Angebote geschaffen werden; vgl. hierzu Kap. 3). Von teureren Massnahmen (wie bspw. Conversion Studies) ist im vorliegenden Fall aus Kostengründen klar abzusehen.

3.5 Umfrage zur touristischen Vermarktung

Im vorliegenden Kapitel fassen wir die Statements aus der Umfrage bei den Stakeholdern zusammen. **Es handelt sich hier also nicht um die Meinungen der Verfasser dieses Berichts.**

3.5.1 Evaluation der grundsätzlichen Zufriedenheit und des Einverständnisses mit der touristischen Vermarktung

Das Feedback der befragten Personen über die Art und Weise, wie der Kanton Basel Landschaft generell touristisch vermarktet wird, ist grossmehrheitlich positiv. Früher ungenutztes touristisches Potential wird jetzt spürbar genutzt und die hierzu notwendige Marketingarbeit hat sich insbesondere in den letzten vier Jahren positiv weiterentwickelt. So sind denn die Partner grundsätzlich zufrieden bis sehr zufrieden und beeindruckt ob der Palette von Leistungen, die heute mit den letztlich eher wenigen zur Verfügung stehenden Mitteln erbracht werden. Mit BL-T gibt es heute einen qualifizierten Ansprechpartner und ein sehr gut funktionierendes Team, welches nicht primär institutionell sondern vielmehr aufgrund ihrer Aktivitäten im Kanton erfolgreich eine touristische Drehscheibenfunktion übernimmt.

Die Zusammenarbeit nach Innen (Leistungsträger) und Aussen (andere touristische Vermarktungsorganisationen) wird insgesamt positiv beurteilt; BL-T ist ein starker Partner und wird positiv wahrgenommen. Es besteht eine sehr gute Arbeitsteilung zwischen regionalen Anbietern und BL-T und eine gute Vernetzung zwischen Leistungspartnern.

Leitung und Personal von BL-T wird unisono ein sehr gutes bis exzellentes Zeugnis ausgestellt.

Einzig im Bereich MICE wird eine vermehrte und vertiefte Zusammenarbeit mit Basel Stadt gewünscht in dem Sinne, als Betrieben in Baselland ermöglicht wird, gleichermassen von MICE Leistungen von Basel Stadt zu profitieren wie Leistungsträger in Basel. Als Beispiel wird hierzu der multikantonale Grossraum Zürich angeführt, wo mittlerweile eine Anzahl von Geschäftsfeldern von Zürich Tourismus zentral geführt wird.

3.5.2 Evaluation Grundauftrag

Es besteht grossmehrheitlich Einigkeit, mit dem **Grundauftrag weiterzufahren wie bisher**. Von diesem profitieren v.a. auch die **ländlichen Gebiete** im Kanton. Das wohl beste illustrative Beispiel hierzu ist die Landwirtschaft, welche über die Geschäftsfelder wie auch in der Kommunikation sehr gut eingebunden ist.

Bei allem Einverständnis gibt es vereinzelte Votanten, welche eine noch stärkere **Fokussierung auf Umsetzungsarbeiten** und hierbei insbesondere in Zukunft auf die **aktive Gewinnung von Gästen** begrüssen würden. In den letzten vier Jahren wurde im Rahmen der Geschäftsfelder eine Vielzahl von Potentialen/ Produkten geschaffen, welche jetzt als Grundlage für **konkret buchbare/ verkäufliche Angebote** (mitunter als Packages) genutzt werden könnten bzw. sollten. Hierbei sollte noch weiter gehend kooperiert werden wie bis anhin.

Obige Vielzahl von Potentialen zeigt sich nicht zuletzt in der inhaltlichen Reichhaltigkeit der Webpage von BL-T. Die Optionen betreff Aktivitäten im Kanton sind derart grenzenlos, dass der Nutzer droht verloren zu gehen und möglicherweise wichtige Details übersieht. **Konkret buchbare Angebote** könnten hier die Rolle von **einfach kommunizierbaren Vorgaben/Standards** übernehmen, so dass sich der potentielle Gast einfacher vorstellen kann, wofür das touristische Angebot im Kanton steht. Sprich: Konkret buchbare Angebote haben nicht nur einen Selbstzweck (Verkauf) sondern sind auch Mittel zum Zweck (einfach kommunizierbare Information zum Angebot im Kanton).

3.5.3 Evaluation Geschäftsfelder

Es besteht Einigkeit unter den Befragten, **dass das gegenwärtige Portfolio von Geschäftsfeldern weiter zu führen ist**; dieses deckt die im Kanton Basel Landschaft potentiell nachgefragten Leistungen am besten ab. Wie bereits im vorigen Kapitel angetönt wird insbesondere in der Domäne der Geschäftsfelder eine vermehrte Fokussierung auf Angebotsgestaltung und Verkauf (Segmente – Kanäle) angeregt; hierbei wird idealerweise auf etablierte Attraktionspunkte als Anker gesetzt.

Weiter wird vereinzelt angeregt, vermehrt auch Massnahmen zur **Business Migration zwischen den Geschäftsfeldern** zu erwägen. Beispiele:

- Gäste **zwischen Geschäftsfeldern** (bspw. MICE Gäste werden zu sich aktiv erholenden Gästen)
- Gäste innerhalb eines **gleichen Geschäftsfeldes** (Käufer oder Nutzer eines Angebotes bzw. Produktes werden Käufer oder Nutzer eines anderen zum nächsten Angebotes bzw. Produktes)
- von einer Klasse **Attraktionspunkt** zur nächsten (bspw. erstklassige Attraktionen bei erstem Besuch zu zweitklassigen Attraktionen für weitere Besuche)

Nicht überraschend gibt es keine Vertreter, welche einem Abbau bei einem bestehenden Geschäftsfeld zustimmen würden; in der Tat gibt es für **jedes Geschäftsfeld**, je nach Provenienz des interviewten Partners, einen Ruf nach einer **vermehrten Schwergewichtsetzung**. Für *Aktives Erholen/ Bewegen* sowie *Genuss* werden u.a. die zahlreichen Schnittmengen mit der Landwirtschaft angeführt; bzgl. **Genuss** besteht darüber hinaus die Möglichkeit, mit Hilfe der **Herkunfts-Denomination** landwirtschaftlicher Produkte auch die kantonalen Besonderheiten in den Gedächtnissen der Einheimischen und Besucher zu verankern. **MICE** hilft dagegen, die **verschiedenen Gastgewerbebetriebe** (Hotels und Restaurationsbetriebe) besser auszulasten. Man ist sich hierbei aber auch bewusst, dass insbesondere für grössere Anlässe die Infrastrukturen fehlen (diese sind dagegen in Basel vorhanden), was nach einer **Fokussierung auf einen One stop shop für kleinere Anlässe** ruft (wie es derzeit bspw. in Zusammenarbeit mit Basel Tourismus umgesetzt wird). Die entsprechende Zusammenarbeit ist hierbei zu vertiefen. Als potentiell **neues Geschäftsfeld** wird von verschiedener Seite das Thema **Kultur und Landschaft (Kulturlandschaft)** und die damit verbundenen potentiellen und zum Teil historischen Narrative erwähnt (Kulturlandschaft als historischer Raum). Verbindungen mit bestehenden historischen Attraktionen im Kanton liegen hier nahe.

3.5.4 Evaluation Ersparnispotentiale

Die **Potentiale für Einsparpotentiale ohne einen spürbaren Leistungsabbau** werden von allen Gesprächspartnern als **minim bis nicht existent** eingeschätzt. Der Grund liegt zum einen darin, dass BL-T schon jetzt sehr kostengünstig arbeitet und Synergien nutzt, wo immer sie sich ergeben. Zwei Beispiele:

- Die **Einbettung von BL-T im Haus der Wirtschaft** schafft Synergien in allgemeinen Management-Domänen wie bspw. Bürobetrieb, IT und dergleichen.
- Die **Zusammenarbeit mit Basel Tourismus** schafft Synergien vor allem in touristischen Bereichen, inkl. Hotelreservation (neu: TOMAS), Kongressvermarktung (Pauschale für BL Hotels) und internationalem Destinationsmarketing (Upper Rhine Valley).

Ein weiterer Grund liegt in der Tatsache, dass BL-T Aktivitäten, welche nicht einen **nachvollziehbaren klaren Nutzen** bringen (entweder für Leistungspartner oder Gäste), im Zuge der Neuorientierung der vergangenen vier Jahre bereits abgebaut hat. Beispiel: Messeauftritte.

Dagegen werden eine Reihe von Argumenten angeführt, welcher in letzter Konsequenz sogar eine **Erhöhung des Beitrages** stipulierten:

- Tourismus und die Vermarktung von Freizeitangeboten (vor allem auch des ländlichen Gebiets des Kantons) trägt auch zum **Einwohner- und damit Standortmarketing** bei (vgl. Gesetz). Teile der Kosten sind dadurch begründbar.
- Man muss sich bewusst sein, dass das kantonale Budget für BL-T schon jetzt eher knapp ist. Es besteht die Gefahr bei einer weiteren Kürzung, dass es schwierig wird, **qualifizierte Leute** für die zu bewältigenden Aufgaben zu finden.

3.5.5 Überlegungen zur Zukunft des Tourismusmarketing im Kanton BL

Die befragten Stakeholder kommen zur Übereinstimmung, dass, anders als vor vier Jahren, **weniger tiefgreifende Veränderungen anstehen**, insbesondere nachdem diesbezügliche Inhalte, Strukturen und Prozesse auf grosse Zustimmung und wenig Veränderungsfreude stossen.

Dennoch wird verschiedentlich und auf Initiative des Autors dieses Berichts angeregt/ diskutiert, in einer vertieften **strategischen Analyse und im Rahmen weiterer konzeptueller Arbeiten folgende Fragen zu klären**:

- Welches ist das zukünftige Selbstverständnis von BL-T:
 - (Hintergründige) Moderation und Sicherung von Prozessen mit dem Ziel, eine Vielzahl primärer und sekundärer touristischer Leistungsträger zur Schaffung von Wertschöpfung zu befähigen;
 - (Vordergründige) eigenwirtschaftliche Systemführung (bis hin zu einem Incoming Operator) mit dem Ziel, primär eigene Erträge und sekundär abgeleitete Erträge vermarkteter Leistungsträger zu maximieren.
- Welche Möglichkeiten gibt es in der Domäne des nationalen und internationalen FIT-Geschäfts, vermehrt konkrete Angebote zu promoten, vertreiben und verkaufen?

- Welche Möglichkeiten gibt es in der Domäne des nationalen und internationalen Gruppengeschäfts, vermehrt konkrete Angebote zu promoten, vertreiben und verkaufen? Wie kann hierbei Kannibalisierung minimiert werden (in Basel beträgt der Anteil von Anfragen, welche dann durch die Anfrager gleich selbst und nicht durch Basel Tourismus umgesetzt werden, insgesamt 90%!)?
- Ist es erwünscht, BL-T zu einem Incoming Operator weiter zu entwickeln? Falls ja: Welche möglichen Geschäftsmodelle wären hier denkbar?
- Welche Entwicklungsperspektiven gibt es in der Zusammenarbeit mit Basel Tourismus? Wie kann hierbei sichergestellt werden, dass nicht ein Macht-Ungleichgewicht die Zusammenarbeit erschwert? Inwieweit wäre die Abgabe des Geschäftsfeldes MICE an Basel Tourismus ein erster Meilenstein in dieser Zusammenarbeit?

3.5.6 Kommentierung und daraus abgeleitete Empfehlungen

Es kann festgehalten werden, dass die befragten Stakeholder mit der Ausrichtung des Tourismusmarketings des Kantons/ im Kantons und insbesondere mit der Arbeit von BL-T zufrieden sind. Änderungsbedarf gibt es keinen; allenfalls die sehr tentative Überlegung, ob in Zukunft Massnahmen nicht vermehrt auch auf die Gewinnung von ausserregionalen Gästen ausgerichtet werden sollten. Darüber hinaus sei angeregt, über eine Reihe von Fragen, wie sie im vorigen Kapitel beschrieben wurden, einmal grundsätzlich nachzudenken. Hierzu gehört insbesondere die Zusammenarbeit mit Basel Tourismus.

3.6 Zwischenfazit

BL-T hat in Abstimmung mit dem kantonalen Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion nach der letzten Evaluation 2013 ihre Arbeitsweise grundlegend verändert und **arbeitet heute, so weit wie möglich, auf Basis eines modernen Destinationsverständnisses**. Dies zeigt sich etwa darin, dass der Kanton und insbesondere seine angrenzenden Gebiete als **touristischer Potentialraum** gesehen wird, auf Basis dessen Ressourcen touristische Geschäftsfelder und Produkte entwickelt und vermarktet werden können.

Dies bedeutet, dass operativ kaum bzw. keine Anpassungen notwendig sind. Strategisch haben wir dagegen die Indikation (wie jetzt und später gezeigt wird), welche eine Reihe kleinerer Anpassungen zur Folge haben könnten.

BL-T arbeitet letztlich entlang eines **dualen Modells**, welches zum einen eine Reihe von **Grundaufgaben für Leistungspartner und Gäste** des Kantons Basel-Landschaft sowie **spezifische marktbezogene Projekte (Geschäftsfelder und Produkte** bzw. Themen) beinhaltet.

Von den **Grundaufgaben** ist die *Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange* ernsthaft zu hinterfragen; diese ist mehr Erfolgsindikator anderer Aktivitäten (**Rolle von BL-T als Systemkopf**) und kann nicht erzwungen werden. BL-T ist dagegen aufgrund der erbrachten Leistungen klar eine **Dreh-scheibe**; dies muss aber in der Leistungsvereinbarung nicht explizit erwähnt werden. Darüber hinaus muss die **Einmarkenstrategie** überprüft werden; vielmehr ist aufgrund des Geschäftsfeldansatzes (regionaler touristischer Potentialraum für unterschiedliche Aktivitäten) zu überlegen, die Leistungsvereinbarung bzgl. Markenziele derart auszugestalten, dass auch Alternativen zu einer Einmarkenstrategie in die Diskussion eingebracht werden können (bspw. **Geschäftsfeld- oder Themenmarken**).

Dagegen ist die **Geschäftsfeldstrategie** weiter zu verfolgen und, wie im folgenden Kapitel gezeigt wird, sogar zu vertiefen. Es zeigt sich, dass die **thematischen Bündelungen** zu den **effektivsten Massnahmen zur Umsetzung des Tourismusgesetzes** gehören: Bündelung fördert **Zusammenarbeit**, hilft der **vielfältigen Positionierung der Region** (und damit langfristig auch der Wahrnehmung durch ausserkantonale Gäste wie auch Einheimische) und generiert am ehesten **Wertschöpfung** (sofern kommerzielle Aktivitäten damit verbunden sind).

Die Evaluation zeigt, dass nur in wenigen Domänen weitere Schritte oder Verbesserungen angezeigt sein könnten.

- **Produktentwicklung** wird verstanden und umgesetzt im Sinne von Themen und Ideen und nur in seltenen Fällen von gebündelten Leistungen, welche evtl. sogar mit einem Preis versehen sind. Im Sinne des Wertschöpfungsziels aus dem Gesetz ist in dieser Domäne eine Vertiefung in Richtung **Incoming Agentur** anzudenken (vgl. hierzu Kapitel 3). Mit Tomas sind einfache Verknüpfungen und Buchungen schon heute möglich.
- **Promotion und Distribution:** BL-T zeigt bei der online Dissemination von Information (Erzeugung von Interesse im Marketing-Trichter) eine hohe Kompetenz

(vgl. Webpage und von dort aus generierbare dynamische Outlets wie bspw. Tourenblätter). Auch die insgesamt 9 Themenkarten vermögen Interesse zu generieren. Dagegen verlässt man sich in der Promotion (Erzeugen von Interesse) vor allem auf traditionelle Kanäle (eigene und dritte lokale oder nationale Medien). Hier sollte in weitere Kanäle innoviert werden (bspw. HR Abteilungen von Unternehmen, Einwohner aus der Region als Market Mavens, usw.), wozu es aber womöglich buchbare Angebote brauchen wird.

- **Verkauf:** Verkaufstätigkeiten B2C sind wenig ausgeprägt, nicht zuletzt, da es in dieser Domäne neben Einzelleistungen wie bspw. Übernachtungen auch wenig zu verkaufen gibt. Anders der Fall im Bereich B2B, wo neben Dienstleistungen an Mitglieder auch organisatorische Aufgaben für Dritte (im Bereich MICE) übernommen werden könnten.

4 Kurz-Überprüfung der strategischen Ausrichtung von Baselland Tourismus

4.1 Einleitung

Im vorliegenden Abschnitt diskutieren und beurteilen wir die strategischen Ziele/ Ausrichtung von BL-T. Hierbei wird eine Beurteilung der strategischen Ziele/ Ausrichtung auf Basis des bisher erreichten vorgenommen und Empfehlungen für Justierung der strategischen Ziele/ Ausrichtungen für die nächste Leistungsperiode 2017-2020 abgegeben.

Methodischer Hintergrund bilden Grundlagen zum strategischen Management, das St. Galler Modell für Destinationsmanagement™, Resultate der Gespräche mit einer Auswahl von Stakeholdern im Kanton sowie hierauf basierender gutachterlicher Kommentare.

Gegebenenfalls sollte zum Zweck einer vollumfänglichen Alternativen- und Entscheidungsfindung ein separater und zusätzlicher **Strategieprozess** aufgesetzt werden.

4.2 Umschreibung der Strategie von BL-T

Die Strategie von BL-T für den Tourismus im Kanton lässt sich verkürzt wie folgt umschreiben: BLT...

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

Ausserdem wird ein Schwerpunkt auf drei strategische Geschäftsfelder gesetzt:

- Entwicklung von attraktiven Produkten im Bereich *Aktives Erholen/ Bewegen* (Highlight-Wanderungen und Velotourismus)
- Entwicklung von attraktiven Produkten im Bereich *Genuss* (Kulinarik, Weinbau, Themenrouten)
- Entwicklung und Vermarktung standardisierter *Rahmenprogramme* für Seminare und Gruppenangebote

4.3 Grundsätzliche Arbeitsweise und Ausrichtung von BL-T

Für BL-T bestehen grundsätzlich zwei Ausrichtungen bzgl. Aktivitäten:

- **(Hintergründige) Moderation und Sicherung von Prozessen** mit dem Ziel, eine Vielzahl primärer und sekundärer touristischer Leistungsträger zur Schaffung von Wertschöpfung zu befähigen;
- **(Vordergründige) eigenwirtschaftliche Systemführung** (bis hin zu einem Incoming Operator) mit dem Ziel, primär eigene Erträge und sekundär abgeleitete Erträge vermarkteter Leistungsträger zu maximieren.

Das Tourismusgesetz sowie die Ausrichtung der touristischen Marketingarbeit lässt auch für die Zukunft auf eine Fortführung des bisherigen Geschäftsmodells mit einer **Schwerewichtungsbildung auf (hintergründige) Moderation und Sicherung von Prozessen** schliessen. Dies sollte jedoch eine zusätzliche vermehrt kommerzielle und damit eigenwirtschaftliche Ausrichtung nicht ausschliessen. Folgende Ansätze sind hier denkbar:

- Generelle oder thematisch gegliederte **Einkaufs- oder Restaurantführer** (Preisvorteile für Gäste, Werbeeinnahmen für BL-T)
- Aufbau **kommerzialisierbarer Marketing-Dienstleistungen** für touristische und mit dem Tourismus verwandte Branchen
- **Kommerzialisierung** der Geschäftsfelder (siehe weiter unten)

Diese Massnahmen sind im Zuge zusätzlicher Abklärungen zu prüfen, weshalb empfohlen wird, hierzu einen separaten **Strategiefindungsprozess** aufzusetzen.

4.4 Geschäftsfeldstrategie

Die Geschäftsfelder sollen im Grundsatz bestehen bleiben oder bestenfalls durch neue erweitert werden (es steht bspw. das Geschäftsfeld *Kultur* im Raum). Diese Beharrlichkeit hilft insbesondere den **Positionierungsbemühungen** der Region. Allerdings, und dies hat die Analyse gezeigt, gehen die geschäftsfeldbezogenen Integrationsbemühungen zu wenig tief und sollten mit dem **Ziel der Kommerzialisierung** ausgebaut werden. Wir zeigen nachstehend auf, weshalb.

- **Überlegung 1:** Die Schweiz ist für die Bevölkerung der Schweiz und die angrenzenden Regionen ein Zielgebiet für Zweit- Dritt- und allenfalls Viertreisen (einschliesslich Reisen an Wochenenden). Die Entscheide für solche Reisen fallen meistens kurzfristig und eher spontan. Für Basel und Baselland muss man deshalb davon ausgehen, dass **Reisen von Schweizern in diese Destination**, sollten sie nicht mit dem Besuch oder Treffen von Freunden und Verwandten im Zusammenhang stehen, **ebenfalls eher spontan stattfinden und darüber hinaus kurz sind**.
- **Überlegung 2:** Das Baselland ist zum einen **touristisches Naherholungsgebiet für die Einwohner der Euregio Basilensis**; zum anderen – und dies hat die Evaluation 2013 gezeigt – sind nicht zuletzt die wachsenden Übernachtungen mit **Spillovers aus Basel** sowie der eigenen hohen **wirtschaftlichen Aktivität im**

Kanton zu erklären. Die übernachtenden Gäste werden hierbei gesamtschweizerisch immer **internationaler**; wir haben also auch im Grossraum Basel immer **höhere Anteile von Gästen, welche mit dem Zielgebiet wenig oder nicht vertraut sind**.

Aus obigen Überlegungen lassen sich folgende **Empfehlungen** ableiten:

- **BL-T als Incoming Operator:** Bündelung von Produkten und einzelnen Dienstleistungen zu **konkret buchbaren Angeboten** (mit 1-2 Übernachtungen, welche als zielgruppenorientierte Erlebnisse inszeniert und kommuniziert werden). Damit wird das Baselland nicht nur zugänglicher gemacht, sondern es werden darüber hinaus konkrete **Kaufimpulse** geschaffen. **Wichtig:** Man muss – um Kannibalisierung und Preissensitivität zu vermeiden - derartige Angebote ‚bauen‘, welche in mehreren Domänen (bspw. logistisch, inhaltlich) aussergewöhnlich und nicht einfach reproduzierbar sind.
- **Promotion** und **Vertrieb** dieser **Angebote** über 2 Kanäle:
 - **Spontane Wochenend-Ideen** für **Schweizer Bevölkerung** und **Nachbarländer** entweder auf der eigenen Webpage oder einer nationalen Webpage (derzeit in Diskussion bei Schweiz Tourismus), gegebenenfalls zusammen mit einem nationalen Medium. Alternativ können auch neue Kanäle wie HR Abteilungen von Unternehmen (und dergleichen) sowie Einbezug der Einwohner des Kantons (indem man ihnen entsprechende Anreize schafft) angedacht werden. **Konfiguration dieses Geschäfts: B2C.**
 - **Swiss Countryside Experience** als Teilpaket (1-2 Tage mit Übernachtung) innerhalb **internationaler Touren** oder direkt als **FIT Paket** an Agenturen (Incoming Agencies im Inland, Travel Agents im Ausland). Hierbei (Vertrieb und Promotion) kann mit Basel oder Upper Rhine Valley zusammengearbeitet werden. **Konfiguration dieses Geschäfts: B2B.**

Auch diese Massnahmen sind im Zuge zusätzlicher Abklärungen zu prüfen, weshalb empfohlen wird, hierzu einen separaten **Strategiefindungsprozess** aufzusetzen.

4.5 Auswirkungen der Finanzierung (skürzung)

Es steht die Kürzung der jährlichen Mittel seitens des Kantons von 600'000 CHF auf 500'000 CHF im Raum. Basierend auf den Resultaten des bisherigen Gutachtens erlauben wir uns, diese Kürzung nachstehend zu kommentieren.

BL-T bewältigt heute im Vergleich zur Mittelausstattung umfangreiche Aufgaben. **Synergiepotentiale**, so sie denn existieren, sind schon **weitgehend ausgeschöpft**:

- Die Einbettung von BL-T im Haus der Wirtschaft schafft Synergien in allgemeinen Management-Domänen wie bspw. Bürobetrieb, IT und dergleichen.
- Die Zusammenarbeit mit Basel Tourismus schafft Synergien vor allem in touristischen Bereichen, inkl. Hotelreservation (neu: TOMAS), Kongressvermarktung (Pauschale für BL Hotels) und internationalem Destinationsmarketing (Upper Rhine Valley).

Darüber hinaus hat BL-T **Aktivitäten ohne einen nachvollziehbaren klaren Nutzen** (entweder für Leistungspartner oder Gäste) im Zuge der Neuorientierung der vergangenen vier Jahre bereits abgebaut.

Eine Reduktion der Mittel wird aus diesem Grund einen **Leistungsabbau** zur Folge haben müssen; einen spezifischen Leistungsabbau gegenüber den Gästen könnten einzig und teilweise die Mittel aus der Tourismustaxe abfedern.

Es können – zusätzlich gegen einen Leistungsabbau - auch eine Reihe von Argumenten angeführt werden, welcher in letzter Konsequenz sogar eine Erhöhung des Beitrages stipulierten:

- Tourismus und die Vermarktung von Freizeitangeboten (vor allem auch des ländlichen Gebiets des Kantons) trägt auch zum **Einwohner- und damit Standortmarketing** bei (vgl. Gesetz). Teile der Beiträge sind auch zur Verbesserung der Standortattraktivität des Kantons.
- Man muss sich bewusst sein, dass das kantonale Budget für BL-T schon jetzt eher knapp ist. Es besteht die Gefahr bei einer weiteren Kürzung, dass es schwierig wird, **qualifizierte Leute** für die zu bewältigenden Aufgaben zu finden. Diese Gefahr ist insbesondere im Lichte der derzeit hohen Zufriedenheit mit der Arbeit von BL-T nicht zu unterschätzen.
- Weiter sind die in diesem Bericht kurz diskutierten potentiellen **strategischen Ausrichtungen** in der **Aufbauphase** mit hohen **Investitionen in Knowhow und Prozessen** verbunden. Dies gilt in besonderem Masse für die potentielle Weiterentwicklung von BL-T zu einer Incoming-Agentur.

Insgesamt ist also von einer Kürzung der Beiträge abzusehen.

5 Empfehlungen

5.1 Fazit

Die Analyse hat gezeigt, dass alle drei Komponenten des Tourismusmarketing des Kantons Basel-Landschaft, sprich: Tourismusgesetz, Leistungsvereinbarung sowie deren Ausführung von BL-T **State-of-the-Art** sind insofern, als hier eine **moderne Form des Destinationsmanagements der dritten Generation erfolgreich umgesetzt wird** und die Grossmehrheit der in der **Leistungsvereinbarung gesetzten Ziele erfüllt** werden konnte. Dies zeigt sich u.a. in der hohen Effektivität und Effizienz der Massnahmen und Arbeiten. Anders als bei der letzten Review vor vier Jahren fallen deshalb die **Empfehlungen weniger radikal** aus und versuchen nur mehr entweder das **Bestehende zu optimieren** und eine mögliche **Weiterentwicklung des Basel-Landschaftlichen Modells** aufzuzeigen.

5.2 Handlungsfelder

Folgende Handlungsfelder sind für die Weiterentwicklung des Destinationsmanagements in Basel-Landschaft in Betracht zu ziehen:

- **Verzicht auf den Wirksamkeitsnachweis der Gesetzesbestimmungen.** Wie die Beschreibung (Ursache – Wirkung) schon impliziert, liegen die Punkte dieser Wirkungsmessung zwischen Input und Outcome. Diese Art der Wirkungsmessung ist im Tourismus aufgrund der vielen exogenen Faktoren (Währung, Wetter, usw.) nicht möglich, wenn nicht sogar Augenwischerei. Wir empfehlen, auf diese Art der Wirkungsmessung in Zukunft zu verzichten.
- **Verzicht auf „Wahrnehmung der Funktion als Dachorganisation und Ansprechpartner für sämtliche touristischen Belange“.** Diese Zielsetzung ist letztlich nur Indikation, dass BL-T aufgrund ihrer Vielzahl integrierender Aktivitäten sowie als Institution verantwortlich für die Umsetzungsmassnahmen aus den Gasttaxen implizit (und nicht explizit wie in der Leistungsvereinbarung formuliert) eine solche Rolle übernimmt (**BL-T als Systemkopf durch Leistung**). Im Prinzip wird BL-T damit zur **Drehscheibe**, ist aber nicht Dachorganisation im Sinne der Leistungsvereinbarung. Diese Zielsetzung kann und sollte deshalb ersatzlos gestrichen werden.
- **Anpassung der Markenstrategie.** Die Markenorientierung in Richtung einer einzigen touristischen Marke sollte in der Leistungsvereinbarung nicht als Ziel weiterverfolgt werden. Vielmehr ist zu überlegen, die Leistungsvereinbarung bzgl. Markenziele derart auszugestalten, dass auch Alternativen zu einer Einmarkenstrategie in die Diskussion eingebracht werden können; dies gilt insbesondere für Geschäftsfelder.
- **Portfolio von Geschäftsfeldern beibehalten.** Es besteht weitgehend Konsens, dass das gegenwärtige Portfolio von Geschäftsfeldern weiter zu führen ist; dieses deckt die im Kanton Basel Landschaft potentiell nachgefragten Leistungen am besten ab.

- **Zunehmende Fokussierung auf Angebotsgestaltung und Verkauf.** Wir regen eine vermehrte Fokussierung der Arbeiten in den Geschäftsfeldern auf konkrete Angebotsgestaltung und Verkauf (unterschiedliche Segmente und Kanäle) an; hierbei wird idealerweise auf etablierte Attraktionspunkte als Anker gesetzt. Gegebenenfalls wird hierbei in neue Kanäle innoviert (bspw. HR Abteilungen von Unternehmen, Einwohner aus der Region als Market Mavens, usw.), wozu es aber buchbare Angebote brauchen wird.
- **Business Migration zwischen Geschäftsfeldern andenken.** Wir regen an, vermehrt auch Massnahmen zur Business Migration zwischen den Geschäftsfeldern zu erwägen. Beispiele:
 - Gäste **zwischen Geschäftsfeldern** (bspw. MICE Gäste werden zu sich aktiv erholenden Gästen)
 - Gäste innerhalb eines **gleichen Geschäftsfeldes** (Käufer oder Nutzer eines Angebotes bzw. Produktes werden Käufer oder Nutzer eines anderen zum nächsten Angebotes bzw. Produktes)
 - von einer Klasse **Attraktionspunkt** zur nächsten (bspw. erstklassige Attraktionen bei erstem Besuch zu zweitklassigen Attraktionen für weitere Besuche)
- **Weiterentwicklung von BL-T in Richtung eigenwirtschaftliche Ausrichtung.** Das Tourismusgesetz sowie die Ausrichtung der touristischen Marketingarbeit lässt auch für die Zukunft auf eine Fortführung des bisherigen Geschäftsmodells mit einer **Schwergewichtsbildung auf (hintergründige) Moderation und Sicherung von Prozessen** schliessen. Dies sollte jedoch eine zusätzliche vermehrt **kommerzielle und damit eigenwirtschaftliche Ausrichtung** nicht ausschliessen.
- **Beiträge des Kantons beibehalten.** Die Beiträge des Kantons sind in der bestehenden Höhe beizubehalten. Dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der Investitionen, welche BL-T zur Gewinnung von mehr Eigenwirtschaftlichkeit tätigen muss.
- **Über die grundsätzliche Ausrichtung nachdenken.** Im Rahmen eines Strategieprozesses sollte über eine Reihe grundsätzlicher Fragen nachgedacht werden.
 - Welches ist das zukünftige Selbstverständnis von BL-T:
 - (Hintergründige) Moderation und Sicherung von Prozessen mit dem Ziel, eine Vielzahl primärer und sekundärer touristischer Leistungsträger zur Schaffung von Wertschöpfung zu befähigen;
 - (Vordergründige) eigenwirtschaftliche Systemführung (bis hin zu einem Incoming Operator) mit dem Ziel, primär eigene Erträge und sekundär abgeleitete Erträge vermarkteter Leistungsträger zu maximieren.
 - Welche Möglichkeiten gibt es in der Domäne des nationalen und internationalen FIT-Geschäfts, vermehrt konkrete Angebote zu promoten, vertreiben und verkaufen?
 - Welche Möglichkeiten gibt es in der Domäne des nationalen und internationalen Gruppengeschäfts, vermehrt konkrete Angebote zu promoten, vertreiben und verkaufen? Wie kann hierbei Kannibalisierung minimiert werden (in Basel beträgt der Anteil von Anfragen, welche dann durch die Anfrager gleich selbst und nicht durch Basel Tourismus umgesetzt werden, insgesamt 90%!)?

- Ist es erwünscht, BL-T zu einem Incoming Operator weiter zu entwickeln? Falls ja: Welche möglichen Geschäftsmodelle wären hier denkbar?
- Welche Entwicklungsperspektiven gibt es in der Zusammenarbeit mit Basel Tourismus? Wie kann hierbei sichergestellt werden, dass nicht ein Macht-Ungleichgewicht die Zusammenarbeit erschwert? Welche Rolle könnte die gemeinsame Weiterentwicklung des Geschäftsfeldes MICE hier spielen?

St. Gallen, 28. Juni 2016

Der Gutachter:



Prof. Dr. Christian Laesser

Quellenverzeichnis

Baselland Tourismus. (2009). *Jahresbericht 2008 zu Handen der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion des Kantons Basel-Landschaft*. Liestal: BL-T.

Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management* (1 ed.). St. Gallen: IMP-HSG.

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

6 Anhänge

6.1 Anhang 1: Fragen der Stakeholder-Interviews

A. Fragen zur grundsätzlichen Zufriedenheit und Einverständnis mit der touristischen Vermarktung

- (1) Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich, wie das touristische Marketing des Kantons BL aufgesetzt und implementiert ist?

B. Fragen zum Grundauftrag

- (1) Gibt es zusätzliche Aufgaben, welche in einen Grundauftrag integriert werden sollten? Wenn ja: Welche und weshalb?
- (2) Gibt es Aufgaben, welche aus dem Grundauftrag gestrichen werden sollten? Wenn ja: Welche und weshalb?
- (3) Gibt es Aufgaben im Grundauftrag, welche vertieft und intensiviert werden sollten? Wenn ja: Welche und weshalb?
- (4) Gibt es Aufgaben im Grundauftrag, welche eher weniger intensiv verfolgt werden sollten? Wenn ja: Welche und weshalb?
- (5) Mal angenommen, es steht pro Jahr 100'000 CHF weniger zur Verfügung: Was würden Sie beim Grundauftrag anpassen?

C. Fragen zu den Geschäftsfeldern

- (1) Gibt es zusätzliche Geschäftsfelder, welche ins Portfolio der Geschäftsfelder aufgenommen werden sollten? Wenn ja: Welche und weshalb?
- (2) Gibt es Geschäftsfelder, welche aus dem Portfolio der Geschäftsfelder gestrichen werden sollten? Wenn ja: Welche und weshalb?
- (3) Gibt es Geschäftsfelder, welche vertieft und intensiviert werden sollten? Wenn ja: Welche und weshalb?
- (4) Gibt es Geschäftsfelder, welche eher weniger intensiv verfolgt werden sollten? Wenn ja: Welche und weshalb?
- (5) Mal angenommen, es steht pro Jahr 100'000 CHF weniger zur Verfügung: Was würden Sie bei den Geschäftsfeldern anpassen?

D. Fragen zur Zukunft des Tourismusmarketing im Kanton BL

- (1) Wie sehen Sie selbst die Zukunft des Tourismusmarketing im Kanton BL? Sind aus Ihrer Sicht fundamentale Anpassungen notwendig, reichen einige wenige kleinere Korrekturen oder muss gar nichts unternommen werden? Bitte versuchen Sie Ihre Antwort zu begründen.
- (2) Wie bewerten Sie den Vorschlag, dass BL-T anfängt, Aufgaben eines Incoming Operators zu übernehmen und in die Produktion und Vermarktung spezifischer Angebote (Produkte mit einem Preis) einsteigt? Mögliche Märkte: Nationaler Nahmarkt (Distribution und Kurzfristbuchungen via hierzu geeignete Kanäle; B2C) und internationaler TO Markt (Aufbau langfristiger Beziehungen; B2B)

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Forschungszentren:
Tourism and Transport
Regional Science
Public Management and
Governance

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

**Zukünftige
strategische Ausrichtung
von Baselland-Tourismus**

Prof. Dr. Christian Laesser
in Zusammenarbeit mit
Arbeitsgruppe ‚Strategie‘

Liestal und St. Gallen,
September 2016

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	3
Glossar.....	3
Einleitung	4
Hintergrund	4
Projekt/ Methodik	4
Aufbau	5
Inhalt des Strategiepapiers (mit eigenem Inhaltsverzeichnis)	6
Anhang.....	16

Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business to customer
B2B	Business to business
BL	Kanton Basel-Landschaft
BL-T	Baselland Tourismus
DMO	Destination Management/ Marketing Organisation
FIT	Fully independent tourist

Definitionen/ Glossar

Angebot	Bedingungen (inkl. Preis), unter denen jemand bereit ist, Waren zu liefern oder Dienstleistungen zu erbringen.
Enabler	Befähiger, etwas möglich machend
epistemisch	Wissen, wissend (in Folge von Lernen)
FIT	Fully independent tourist; ein Tourist, welcher ohne kommerzielle intermediäre Planung und nicht als Teil einer Tourengruppe reist
Market Maven	Multiplikatoren und Beeinflusser von Reiseentscheiden Dritter
MICE	Meetings Incentives Conferences Events
Produkt	Objekt/ Dienstleistung, das/ die jemand verkaufen möchte
Reliever	Entlaster, etwas machend
(strategisches) Geschäftsfeld)	Ein möglichst isolierter Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld einer Organisation. Das strategische Geschäftsfeld entsteht im Allgemeinen durch die Zusammenfassung von untereinander möglichst homogenen Produkt/ Markt-Kombinationen. Die Anzahl der strategischen Geschäftsfelder sollte übersichtlich und handhabbar bleiben (unter zehn), so dass es oft zweckmässig und erforderlich ist, weiter (z. B. in Zielgruppen) zu segmentieren.
Storyscapes	Darstellungsräume (wie im Film) und Ressourcenlieferanten für Geschichten

Einleitung

Hintergrund

Der Kanton Basel-Landschaft gehört nicht zu den Top-Regionen im internationalen Tourismus der Schweiz. Doch: Die verschiedenen landschaftlichen und kulturellen Attraktionen sind für einheimische Gäste und Gäste eines weiteren Einzugsgebiets eine wertvolle Grundlage für Erholung und Erlebnisse. Voraussetzung ist, dass diese Attraktionen bekannt sind und einfach zugänglich gemacht werden.

Baselland-Tourismus (nachfolgend: BL-T) übernimmt die hierzu notwendigen Aufgaben und leistet damit, zusammen mit einer Vielzahl von Leistungsträgern, einen Beitrag zur Freizeitattraktivität und damit Standortattraktivität des Kantons und dessen angrenzende Gebiete.

Im Zuge der Evaluation von Baselland-Tourismus im Frühling 2016 hat sich gezeigt, dass verschiedene kleinere strategische Anpassungen in der Arbeit und Ausrichtung von BL-T angebracht wären. Aus diesem Grund hat sich der Vorstand entschlossen, einen Strategieprozess aufzusetzen. Das vorliegende Papier rapportiert über die Resultate dieses Prozesses. Es basiert auf den Empfehlungen des Evaluationsberichtes sowie der Arbeit einer Arbeitsgruppe zur zukünftigen strategischen Ausrichtung von BL-T, moderiert durch den Autor des Evaluationsberichts, Christian Laesser (Universität St. Gallen).

Projekt/ Methodik

Im Rahmen von insgesamt 3 Workshops (je ½ Tag) wurde von folgenden Personen (nachfolgend: „Arbeitsgruppe Strategie“) in Zusammenarbeit mit dem Autor der vorliegende Bericht zur zukünftigen strategischen Ausrichtung von BL-T ausgearbeitet:

- René Eichenberger, Pratteln, Präsident BL-T (3. WS entschuldigt)
- Dani Suter, Liestal (1. WS entschuldigt),
Vizepräsident BL-T Leiter Augusta Raurica
- Christoph Buser, Füllinsdorf, Vorstandsmitglied BL-T,
Direktor Wirtschaftskammer Baselland (2. WS entschuldigt)
- Othmar Cueni, Laufen, Vorstandsmitglied BL-T, Co-Präsident Wanderwege beider
Basel (2. WS entschuldigt)
- Enrique Marlés, Muttenz, Vorstandsmitglied BL-T, Präsident Gastro BL
- Martin Schindelholz, Grellingen, Vorstandsmitglied BL-T,
Vorstandsmitglied Promotion Laufental (Wirtschaftsförderung) (2. WS entschuldigt)
- Thomas Kübler, Leiter Standortförderung Baselland (2. und 3. WS entschuldigt)
- Thomas Stocker, Standortförderung Baselland (2. WS entschuldigt)

Die Arbeiten in den Workshops und infolge auch das Papier sind nach einem adaptierten Log-Frame aufgebaut und unterscheiden hierarchisch zwischen

- strategischen Zielen (Gliederungsebene 1);
Basis: Gesetz und Leistungsvereinbarung
- instrumentellen Strategien (Gliederungsebene 2);
Basis: Leistungsvereinbarung und eigene organisationale Schwerpunktsetzung
- Handlungsfeldern (Gliederungsebene 3), wo appliziert;
Basis: eigene organisationale Schwerpunktsetzung
- Aktivitäten (Gliederungsebene 4), wo appliziert;
Basis: eigene organisationale Schwerpunktsetzung

Entsprechend ist die Nummerierung und Strukturierung des Papiers ausgestaltet (vgl. nachstehend).

0 Strategisches Ziel

0.1 Instrumentelle Strategie

0.1.1 Handlungsfeld

0.1.1.1 Aktivität

Aufbau

Auf der kommenden Seite findet sich eine Inhaltsübersicht über die verschiedenen Inhalte dieses Papiers, gefolgt vom Kern des Strategiepapiers (ab S. 7). Im Anhang findet der Leser Inhalte, auf welche im Text verwiesen wird.

Inhalt des Strategiepapiers (nach strategischen und instrumentellen Zielen)

Nachstehend werden die strategischen sowie instrumentellen Ziele gelistet und auf die Seiten verwiesen, auf welchen deren Behandlung erfolgt.

1	BL-T ist ein Marktplatz, welcher einheimische und auswärtige Gäste mit touristischen Leistungsträgern und Attraktionen zusammenbringt.	7
1.1	Information Content Management als Grundlage zur Erschliessung von Potentialen.	7
1.2	Sicherung des Zugangs zu bestehenden und potentiellen Gästen mittels Betrieb verschiedener Kontaktpunkte.	7
1.3	Sicherstellung der wichtigsten Points of Sale.	8
2	BL-T trägt mit der professionellen Bewirtschaftung von Geschäftsfeldern zur Steigerung der Bekanntheit und damit zur Wertschöpfung des Tourismus im Kanton Basel Landschaft bei. Die Beteiligten lernen hierbei und stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit.	9
2.1	Fokussierung und Positionierung der Angebote im Kanton mittels Führung klar abgegrenzter strategischer Geschäftsfelder.	9
2.2	Verbesserung des Zugangs zum BL-Angebot und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit mittels Aufbaus eines (minimalen) Incoming Operating.	10
2.3	Branding zur Unterstützung der Wiedererkennung des Kantons.	11
2.4	Abschöpfung bestehender direkter und indirekter Nachfragepotentiale mittels intensiviertem Dialog mit einheimischen und auswärtigen Gästen (Marktdurchdringung).	12
3	BL-T erbringt Dienstleistungen für touristische Belange im Kanton.	13
3.1	Grundsätzliches Rollenverständnis: Enabler mit Reliever-Elementen.	13
3.2	Suche, Identifikation und Nutzbarmachung von Synergiepotentialen.	13
3.3	BL-T als Ansprechpartner für den Kanton sowie nationale Partner.	13
3.4	BL-T als Ansprechpartner für die touristischen Leistungsträger im Kanton.	13
3.5	Nutzung Gasttaxengesetz.	14
3.6	Beitrag zur Weiterentwicklung des Tourismus im Kanton.	14

1 BL-T ist ein Marktplatz, welcher einheimische und auswärtige Gäste mit touristischen Leistungsträgern und Attraktionen zusammenbringt.

BL-T trägt im Sinne eines Grundauftrags wesentlich dazu bei, dass touristische Leistungsträger einen Zugang zu potentiellen Gästen haben und dass Gäste, welche an touristischen Attraktionen und Leistungen touristischer Unternehmungen im Kanton interessiert sind, einen kundenfreundlichen Zugang zu diesen haben. Dies geschieht vor allem auf Basis geeigneter Informationen, deren Verteilung, sowie der Buchbarkeit von Angeboten (wo möglich).

1.1 Information Content Management als Grundlage zur Erschliessung von Potentialen.

BL-T gewährleistet touristische Basisdokumentationen und erstellt (oder lässt erstellen) hierzu touristische Informationsinhalte.

Die Inhalte umfassen im Wesentlichen (1) die menschliche Ratio (Vernunft) ansprechende Informationen sowie (2) Emotionen ansprechende Geschichten (Stories), welche bestehende und potentielle Gäste gleichermaßen inspirieren sowie ihnen Anhaltspunkte für ihre Zeitgestaltung liefern.¹ Die Instrumente sind zu Informationen und Geschichten aufbereitete Inhalte, d.h. Texte und Bilder, welche in Form von Imprimaten (bspw. Panoramakarten) und online vertrieben werden. Die Inhalte lehnen sich im Wesentlichen an den später präsentierten strategischen Geschäftsfeldern an

1.2 Sicherung des Zugangs zu bestehenden und potentiellen Gästen mittels Betrieb verschiedener Kontaktpunkte.

BL-T nutzt zur Verteilung von Informationen unterschiedliche Kanäle und bewirtschaftet eine Reihe von Kontaktpunkten. Kontaktpunkte dienen dazu, die Aufmerksamkeit der Gäste zu gewinnen sowie ihre Informationsbedürfnisse zu stillen. Hierbei wird versucht, sofern sich Gelegenheiten ergeben, auch unübliche Kanäle zu nutzen.² Die Strukturierung der Information in den Kontaktpunkten lehnt sich an die Strukturierung der strategischen Geschäftsfelder an.

1.2.1 Stationäre Kontaktpunkte

BL-T betreibt (oder lässt betreiben) eine aus operativen Gesichtspunkten sinnvolle Zahl von im Kanton verteilten Informationsstellen als stationäre Anlaufpunkte für auswärtige und einheimische Gäste, Leistungsträger und die Öffentlichkeit. Diese Informationsstellen dienen prioritär dem Vertrieb von touristischen Imprimaten sowie der mündlichen Auskunftserteilung und damit dem Stillen von Informationsbedürfnissen.

1.2.2 Online Kontaktpunkte

BL-T betreibt eine eigene Website. Auf dieser werden Produkte und konkrete Leistungen sowie Angebote dem interessierten Gast einfach - und einem internationalen Standard entsprechend - zugänglich gemacht. Obschon die Website prioritär dem Vertrieb von online Informationen dient, kann sie auch

¹ bspw. ‚Ein perfekter Tag...‘, ‚Ein perfektes Wochenende...‘, usw. ‚in Baselland‘.

² bspw. HR-Abteilungen von Unternehmen, unübliche Partnerschaften bei Messen, usw.

als Mittel zur Gewinnung von Aufmerksamkeit genutzt werden (bspw. mittels Storytelling³).

Zusätzlich nutzt BL-T auch die sozialen Medien, primär zur Interaktion mit Gästen. Weiter werden Anreize geschaffen, dass an Baselland interessierte Gäste untereinander interagieren können.

1.2.3 *Kontaktpunkte von Dritten/ durch Dritte*

BL-T sucht, evaluiert und nutzt (wo sinnvoll) Kontaktpunkte von Dritten. Ein ‚sinnvoller‘ Kontaktpunkt ist ein Ort, welcher in genügendem Ausmass (zu definieren) durch potentielle Gäste aufgesucht wird (Pull) oder durch welchen Informationen an potentielle Gäste vertrieben werden können (Push).⁴

1.2.4 *Tourismuszeitung und Drittmedien*

Die eigene Tourismuszeitung und Drittmedien dienen insbesondere zur Gewinnung von Aufmerksamkeit. In der Pflege des Contents wird versucht, sich an Narrative aus der Angebotswelt der Geschäftsfelder (vgl. weiter hinten) anzulehnen.

1.3 **Sicherstellung der wichtigsten Points of Sale.**

BL-T schafft ein Grundangebot, damit touristische Leistungsträger, insbesondere die Beherbergungsbetriebe, ihre Leistungen verkaufen können.

1.3.1 *Vertriebsplattform für Hotels*

BL-T betreibt (oder lässt betreiben) eine Vertriebs- bzw. Buchungsplattform für Hotels, und sichert diesen damit einen kostengünstigen Marktzugang.

³ Das Erzählen von Geschichten, unterstützt mit Bild- und gegebenenfalls Videomaterial.

⁴ Beispiel für Pull: Banken, Einzelhandel, usw. Beispiel für Push: Welcome Package für Zuzüger von ausserhalb des Kantons oder einer Region innerhalb des Kantons.

2 BL-T trägt mit der professionellen Bewirtschaftung von Geschäftsfeldern zur Steigerung der Bekanntheit und damit zur Wertschöpfung des Tourismus im Kanton Basel Landschaft bei. Die Beteiligten lernen hierbei und stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Die Instrumente zur Unterstützung dieses Ziels bestehen im Wesentlichen aus der Entwicklung neuer und der vermehrten proaktiven Bewirtschaftung bestehender strategischer Geschäftsfelder.

Definitorisches: Wir sprechen an dieser Stelle immer wieder von Produkten und Angeboten. Ein Produkt ist hierbei zu verstehen als Objekt/ Dienstleistung, das/ die jemand verkaufen möchte. Das Angebot ist dagegen gekennzeichnet von den Bedingungen (inkl. Preis), unter denen jemand bereit ist, Waren zu liefern oder Dienstleistungen zu erbringen.

2.1 Fokussierung und Positionierung der Angebote im Kanton mittels Führung klar abgegrenzter strategischer Geschäftsfelder.

BL-T führt insgesamt und fokussiert in der Marketingarbeit auf vier strategische Geschäftsfelder. Diese sind (Arbeitstitel):

- (1) *Aktiv erholen* (bisher; Naherholung in der Natur, v.a. Wandern, Velofahren);
- (2) *Entdecken und erleben* (neu; Ausflüge zu Sehenswürdigkeiten und touristischen/kulturellen Anbietern);
- (3) *Geniessen* (im Aufbau; kulinarischer Genuss in der Gastronomie und bei Produzenten);
- (4) *Austauschen und lernen* (im Aufbau; FIT- und Gruppenerlebnisse, inkl. Seminare und Tagungen).

2.1.1 SGF Aktiv erholen

In diesem Geschäftsfeld werden v.a. physische und emotionale Bedürfnisse von Gästen angesprochen. Es enthält im Wesentlichen alle zur Naherholung notwendigen Produkte, namentlich physische Aktivitäten zu Fuss und auf dem Fahrrad sowie daraus abgeleitete Produkte und Angebote⁵. Die Vermarktung erfolgt geographisch im Kanton Basel-Landschaft sowie in den angrenzenden Gebieten der Nachbarkantone und im angrenzenden Dreiland.

2.1.2 SGF Entdecken und Erleben

In diesem Geschäftsfeld werden epistemische und soziale sowie emotionale Bedürfnisse von Gästen angesprochen. Es enthält im Wesentlichen alle gegebenen natürlichen und kulturellen touristischen Attraktionspunkte sowie daraus abgeleitete Produkte und Angebote⁶ für eine hochwertige Freizeitgestaltung. Die Vermarktung erfolgt weniger geographisch sondern vielmehr auf Basis genau definierter Kundenbedürfnisse.

⁵ bspw. ein sportlicher Wettkampf von Naherholungs-Sportlern über ein ganzes Jahr hinweg.

⁶ bspw. Museen aber auch Events wie das Römerfest oder eine Spezialtour für Besucher von Messen in Basel oder deren Begleitpersonen.

2.1.3 SGF Geniessen

In diesem Geschäftsfeld werden mittels gustatorischen und olfaktorischen Produkten soziale und emotionale Bedürfnisse von Gästen angesprochen. Es enthält im Wesentlichen alle Produkte und gegebenenfalls Angebote, welche auf der Gewinnung, der Zubereitung und dem Verzehr von Nahrungsmitteln (zum Teil aus dem Kanton) beruhen. Die Vermarktung erfolgt weniger geographisch sondern vielmehr auf Basis genau definierter Kundenbedürfnisse.⁷

2.1.4 SGF Austauschen und lernen

In diesem Geschäftsfeld werden soziale und epistemische Bedürfnisse von Gästen angesprochen. Es enthält im Wesentlichen hochwertige Produkte und gegebenenfalls Angebote, welche sich aus dem Bedürfnis von Menschen ableiten lassen, zusammen zu kommen und sich hierbei auszutauschen und/oder zu lernen.⁸ Die Vermarktung erfolgt weniger geographisch sondern vielmehr auf Basis genau definierter Kundenbedürfnisse.

2.2 Verbesserung des Zugangs zum BL-Angebot und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit mittels Aufbaus eines (minimalen) Incoming Operating.

Die bisherige Bewirtschaftung der Geschäftsfelder erfolgt derzeit im Wesentlichen durch Produkte, aus welchen sich ein Gast unter dem Holprinzip via Kontaktpunkte bedienen kann. In Zukunft versucht BL-T, in Einzelfällen, subsidiär⁹ und zusammen mit ausgewählten Leistungspartnern, innerhalb der SGF konkrete Angebote für klar abgegrenzte Bedürfnisse und damit Zielgruppen und deren Kundenprozessen zu schaffen¹⁰. Damit werden die verschiedenen Produkte noch einfacher zugänglich.

Das Design und die Steuerung dieser Angebote können entweder selbst oder durch Dritte erfolgen. In beiden Fällen begibt sich BL-T zusammen mit den Leistungspartnern auf einen gemeinsamen, die Wettbewerbsfähigkeit steigernden, Lernprozess.

⁷ bspw. ‚Milk a cow and take you own milk with you‘ für internationale Gäste

⁸ Naheliegende Beispiele sind Seminare und Tagungen oder private Feiern/ Feste. Denkbar sind aber auch das thematische Zusammenkommen von Gästen (special interest Tourismus) oder spezielles Wissen, welches innerhalb einer beschränkten Zeit im Rahmen eines hochwertigen Freizeitangebotes gewonnen werden kann.

⁹ Nur, wenn hierbei kein privater Anbieter konkurrenziert wird.

¹⁰ Die Produkt- und Angebotswelt unterscheiden sich hierbei deutlich. Die wesentlichsten Punkte sind im Anhang dargestellt.

2.2.1 Angebotsdesign und Produktion (= buchbare Leistungen und Leistungsbündel) mittels Narrativen (Storytelling)

BL-T wendet beim Design und der Produktion von Angeboten vermehrt einen narrativen/ erzählerischen Ansatz an.¹¹ Die primären Orientierungsfragen sind hierbei: Wer macht was wo weshalb in welcher Reihenfolge und woher kommen und wohin gehen diese Leute nachher? Ein Narrativ/ eine Story wird zum strategischen Inhalt insofern, als sie in das Design von Angeboten aber auch in die Kommunikation ebendieser über die verschiedenen Kontaktpunkte einfließt.¹²

2.2.2 Vertrieb von buchbaren Leistungen und Leistungsbündeln

BL-T unternimmt, zusammen mit geeigneten Partnern, erste Versuche, buchbare Leistungen und Leistungsbündel professionell zu vertreiben. Das primäre Ziel ist hierbei, zu lernen. Der effektiv zu nutzende Vertriebskanal ist hierbei immer abhängig vom im konkreten Angebot suggerierten Narrativ, wobei nach Möglichkeit Mitnahmeeffekte genutzt werden. Die Prioritäten sind (und eigene Aktivitäten zielen auf) Gäste mit Standort Inland (inländische gleichermassen wie ausländische Gäste). Ausserhalb der Schweiz werden keine eigenen Aktivitäten entwickelt.

Hierbei werden insbesondere zwei Kanäle verfolgt¹³:

- B2C (Leistungsbündel direkt über eigene Kanäle an FIT) oder
- B2B2C (Leistungsbündel via Intermediäre¹⁴ an FIT)

2.3 Branding zur Unterstützung der Wiedererkennung des Kantons

Es wird – im Sinne langfristiger Bestrebungen - versucht, implizit und indirekt über Produkte und konkrete Angebote und den damit verbundenen Geschichten/ Narrativen ein implizites touristisches Markenbild zu schaffen. BL-T ist hierbei der Verkünder positiver und erfreulicher Botschaften.

Zwecks Wiedererkennung des Kantons Basel-Landschaft im Rahmen der Kommunikation werden Produkte mit einem für den Kanton einheitlichen Logo von BL-T versehen. Auf weiter gehende explizite Massnahmen wird aus Kostengründen verzichtet.

¹¹ Grundlage/ Idee: Destinationen sind sog. Storyscapes, wo von Produzenten und Konsumenten zusammen durch Interaktion Erzählungen (= Narrative) erstellt werden. Die ‚Produkte‘ dieser Narrative sind die Erfahrungen, welche die Gäste machen oder selber ‚bauen‘, und welche sie sodann weiter erzählen. Storyscapes sind hierbei Darstellungsräume (wie im Film) und Ressourcenlieferanten für Geschichten.

¹² Zwei Frage-Perspektiven stehen hier im Vordergrund: (1) Welche Geschichte erzählen die Anbieter? (2) Welche Geschichte erzählen nachher die Gäste/ welche Geschichte sollen nachher die Gäste erzählen? (1) muss deshalb derart ausgestaltet sein, dass (2) herauskommt.

¹³ Beispiel: Spontane Wochenend-Ideen für Schweizer Bevölkerung und Nachbarländer entweder auf der eigenen Webpage oder einer nationalen Webpage (derzeit in Diskussion bei Schweiz Tourismus), gegebenenfalls zusammen mit einem nationalen Medium. Alternativ können auch neue Kanäle wie HR Abteilungen von Unternehmen (und dergleichen) sowie Einbezug der Einwohner des Kantons (indem man ihnen entsprechende Anreize schafft) angedacht werden. Konfiguration dieses Geschäfts: B2C.

¹⁴ Hierbei ist ein extensives Verständnis von Intermediären angebracht (also nicht nur klassische Retailer oder Tour Operators sondern alle Punkte (Unternehmen, Organisationen, Anlässe, etc.), welche Kontakt zu potentiellen Gästen haben. Praktisches Beispiel: EasyJet.

2.4 Abschöpfung bestehender direkter und indirekter Nachfragepotentiale mittels intensiviertem Dialog mit einheimischen und auswärtigen Gästen (Marktdurchdringung).

BL-T ergreift langfristige Massnahmen zum Einsatz von Einheimischen sowie einheimischen und auswärtigen Gästen als Market Maven, innerhalb von SGF aber auch SGF-übergreifend (im Sinne einer Business Migration).

2.4.1 *Aufbau einer einfachen Kundenbindungsplattform als Arbeitsgrundlage*

BL-T agiert als Ideengeber für Freizeitaktivitäten im Kanton. Hierzu wird als Arbeitsgrundlage eine einfache Kundenbindungsplattform aufgebaut. Entsprechend einem permissiven Marketing-Ansatz können hier Einheimische und Gäste wenige persönliche Kontaktangaben und Präferenzen für Produkte und Angebote hinterlegen und werden sodann entsprechend ihrer Bedürfnisse mit Vorschlägen bedient.¹⁵

2.4.2 *Design und Aufbau von Leistungen zu Gunsten von Einheimischen und Unternehmen, welche Gäste bringen*

BL-T schafft zusammen mit Leistungsträgern (Erlebnis-) Angebote (wie bereits zuvor diskutiert), welche sich an Einheimische/ Unternehmen und deren auswärtige Gäste richten¹⁶. Einwohner und Unternehmen des Kantons werden hierbei gezielt als Market Mavens eingesetzt.¹⁷

2.4.3 *Schaffung von Anreizen zum Wiederkommen (Business Migration)*

Bestehende Gästekontakte werden nach Möglichkeit für weitere Geschäfte aktiviert.¹⁸

¹⁵ Eine solche Plattform kann dann auch zum Reward-Management genutzt werden. Entsprechende und oft nicht proprietäre Technologie oder Plattformen sind bereits vorhanden oder in Entwicklung (bspw. Laax Inside oder eine Plattform im Rahmen von Kundenbindungsmassnahmen bei Einheimischen und Zweitwohnungsbesitzern im Kanton Graubünden).

¹⁶ Studien zeigen, dass der Besuch von Freunden und Verwandten in vielen Fällen nicht mit einer heimischen Übernachtung verbunden ist, sondern dass Gäste oft auch in Hotel übernachten. Via der 280 Tsd. Einwohner im Kanton besteht theoretisch Zugang zu mehr als 3 Mio. Kontakten (und damit Geschäftsfällen).

¹⁷ Beispiel: Firmenanlässe (KMU) für gute Kunden (das KMU als Market Maven), pauschale Erlebnisangebote für Einheimische und deren Gäste (Einwohner als Market Maven). Gemeinsam an diesen Angeboten ist, dass sie sich nicht nur an auswärtige Gäste, sondern an Einheimische MIT deren auswärtigen Gästen richtet.

¹⁸ Beispiel: Der PartnerInnen guter geschäftlicher Gäste werden Begleitangebote unterbreitet. Guten Kunden werden Zusatzleistungen angeboten.

3 BL-T erbringt Dienstleistungen für touristische Belange im Kanton.

BL-T erbringt aufgrund der eigenen zentralen Rolle für den Tourismus im Kanton eine Reihe von gemeinwirtschaftlichen und geschäftsgetriebenen Dienstleistungen. BL-T bestätigt damit die Rolle als Ansprechpartner und Drehscheibe für touristische Belange im Kanton.

3.1 Grundsätzliches Rollenverständnis: Enabler mit Reliever-Elementen

Für eine Organisation wie BL-T gibt es bzgl. Rollenverständnis zwei Extreme:

- (Hintergründige) Moderation und Sicherung von Prozessen mit dem Ziel, eine Vielzahl primärer und sekundärer touristischer Leistungsträger zur synergetischen Schaffung von Wertschöpfung zu befähigen -> Enabler.
- (Vordergründige) eigenwirtschaftliche Systemführung (bis hin zu einem Incoming Operator) mit dem Ziel, primär eigene Erträge und sekundär abgeleitete Erträge vermarkteter Leistungsträger zu maximieren -> Reliever.

BL-T ist schwergewichtig Enabler, mit einem Verhältnis zwischen Enabler und Reliever von 2:1. Die Reliever-Rolle wird im Wesentlichen durch die explizit zu übernehmenden Aufgaben bestimmt.

3.2 Suche, Identifikation und Nutzbarmachung von Synergiepotentialen

Tourismus ist gekennzeichnet von kooperativen, netzwerkähnlichen Produktionsstrukturen. BL-T sucht und identifiziert in einer koordinierenden Rolle sich hierbei eröffnende Synergiepotentiale und macht diese nach Möglichkeit nutzbar.

3.3 BL-T als Ansprechpartner für den Kanton sowie nationale Partner

BL-T ist prioritärer Ansprechpartner des Kantons für die Grossmehrheit touristischer Belange/ Angelegenheiten. Die wesentlichsten Stakeholder sind die Kantonsregierung und –Verwaltung sowie auf nationaler Ebene die Bundesverwaltung, Schweiz Tourismus und der Schweizerische Tourismusverband.

3.4 BL-T als Ansprechpartner für die touristischen Leistungsträger im Kanton

BL-T ist ein wichtiger Ansprechpartner für die touristischen Leistungsträger im Kanton und übernimmt damit die Rolle eines Netzwerk-Knotens. Die Handlungsfelder basieren im Wesentlichen auf den zu Gunsten der Partner in anderen Domänen erbrachten Leistungen. Weitere zusätzliche Handlungsfelder sind nachstehend aufgeführt.

3.4.1 Unterstützung von Events mit Beratungs- und Kommunikationsleistungen

Auch wenn BL-T aus Ressourcengründen nicht die Organisation von Events übernehmen kann, unterstützt BL-T solche Anlässe mit Beratungs- und Kommunikationsleistungen. Teil dieser Leistungen ist bspw. auch ein Online-Veranstaltungskalender, welcher zur Veröffentlichung von Event-Terminen zur Verfügung steht.

3.4.2 *Interaktion mit den touristischen Leistungsträgern*

BL-T steht in regelmässiger Beziehung mit den touristischen Leistungsträgern im Kanton. Mittel sind Gespräche im Rahmen von Projekten und anderen Anlässen, 1-2 jährliche Mitgliederanlässe sowie bei Bedarf spezielle thematische Workshops.

3.5 **Nutzung Gasttaxengesetz**

BL-T trägt wesentlich zum Erfolg bei der Umsetzung des Gasttaxengesetzes bei.

3.5.1 *Sicherstellung Gasttaxen-Administration*

BL-T stellt im Auftrag des Kantons die Gasttaxen-Administration sicher und übernimmt die Mehrheit der damit in Verbindung stehenden Aufgaben.

3.5.2 *Initiierung Projekte aus dem Gasttaxenfonds*

BL-T übernimmt hinsichtlich der Initiierung von aus dem Gasttaxenfonds zu finanzierenden Projekten eine Führungsrolle und trägt damit dazu bei, dass Projekte state-of-the-Art, innovativ, nachhaltig und in Übereinstimmung mit strategischen Zielsetzungen sind. Nach Möglichkeit werden bei den Projekten auch Synergien mit der Tourismusstrategie des Kantons genutzt.

3.6 **Beitrag zur Weiterentwicklung des Tourismus im Kanton**

BL-T trägt, wo möglich, zur Weiterentwicklung des Tourismus im Kanton bei. BL-T ist keine Weiterbildungsorganisation, unterstützt und fördert aber- subsidiär (!) und wo angebracht - Massnahmen der zentralen Branchenverbände¹⁹.

3.6.1 *Förderung Prozessdenken*

Zentrales Arbeitsthema („Mantra“ zur Weiterentwicklung) bildet das Denken in nachfrageorientierten Kundenprozessen. Grundlage bilden die Angebote beschreibenden Geschichten, welche einen Kundenprozess stipulieren, welcher wiederum dazu dient aufzuzeigen, welche Rolle jeder einzelne Anbieter aus einer übergeordneten Prozesssicht einnimmt (Geschichte → Angebot → einzelbetrieblicher Beitrag (und Prozesse) zum Angebot → dem Angebot zu Grunde liegender Kundenprozess → übergeordnete Sichtweise).

¹⁹

Beispiel: Hotelklassifikationen, Massnahmen zur Qualitätssicherung, Zertifizierungen, usw.

3.6.2 *Setzung von thematischen Schwerpunkten*

Im Zuge der Umsetzung dieser Strategie werden die wichtigsten Themen zu Mottos von Jahresprogrammen genutzt. Hierbei kann über die kommenden 4 Jahre eine Themenstrukturierung angedacht werden (bspw. mit Startpunkt an der Generalversammlung):

- Angebotsgestaltung
(von Produkten zu Angeboten auf Basis von Geschichten);
- Vertrieb
(vom ‚Bauchladen‘ zur in Wert setzenden Vertrieb auf Basis verkaufbarer Angebote);
- Market Maven (Einheimische/ Unternehmen) inkl. Kundenbindung
(vom alten zu einem neuen Kundenverständnis auf Basis einer gezielten Marktdurchdringung);
- Weitere Themen offen; in Abhängigkeit vom Erfolg der Themensetzung der Vorjahre.

Anhang

Unterscheidung zwischen einer Produkt- und Angebotswelt (zu Punkt 2.2)

Dimension	Produktwelt	Angebotswelt
Hauptaufgabe	Schaffung von Marktzugang und damit verbundener Prozesse und Aktivitäten für die Anbieter; Schaffung von Destinationszugang und damit verbundener Prozesse und Aktivitäten für potentielle Gäste.	Kreation (sowie evtl. Bündelung), Promotion und Verkauf bedarfs- und bedürfnisgerechter gerechter und damit marktfähiger Produkte und Angebote für spezifische Kundengruppen.
Haupt Stakeholder	Angebotsseite (Marktzugang)	Nachfrageseite (Marktfähige Leistungen)
Nutzenempfänger	Alle Leistungsträger im Zuständigkeitsgebiet	Ausgewählte, für die Marktleistung taugliche Leistungsträger
Träger	Exklusive territoriale Zuständigkeit einer DMO (Monopol)	(Theoretisch) jede Marketingorganisation (Wettbewerb)
Dauer von Initiativen	Andauernd	Entsprechend Marktentwicklung

Quelle: In Anlehnung an Beritelli, Laesser, Reinhold & Bieger (2015)