

## RDK Sitzung vom 24. November 2020

### **Projektantrag «Messung und Stärkung Gastfreundlichkeit im Schweizer Tourismus»**

Dr. Monika Bandi Tanner, CRED-T Uni Bern

Prof. Dr. Patrizio Collovà, Berner Fachhochschule BFH

Bern, 9. November 2020

# Inhaltsverzeichnis

---

1. Ausgangslage / Problemstellung
2. Lösungsansatz in zwei Modulen
3. Modul A: Gastfreundlichkeits-Radar
4. Modul B: Strategy-Finder
5. Projektablauf Gastfreundlichkeits-Radar
6. Projektablauf Strategy-Finder
7. Zeitplan
8. Kostenaufstellung und Finanzierung
9. Nächste Schritte und Termine

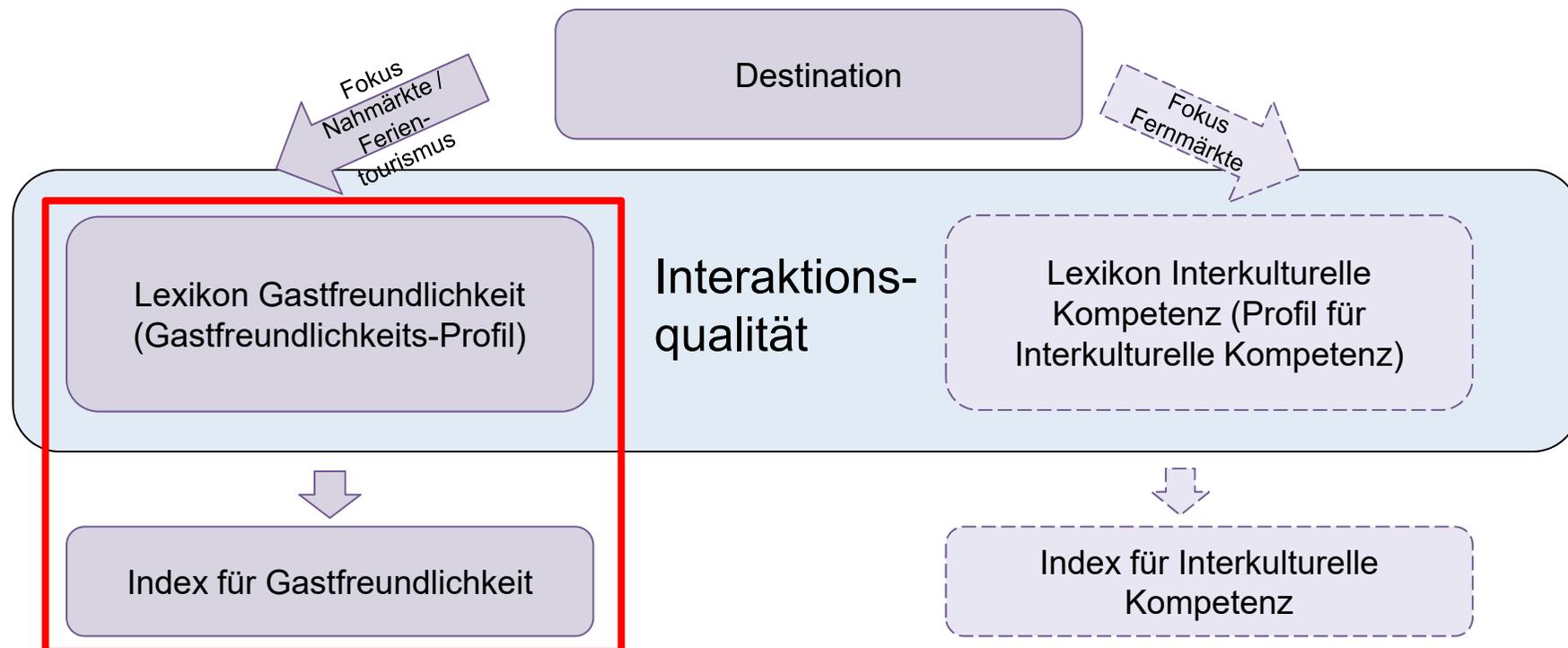
# 1. Ausgangslage / Problemstellung

---

- > Tourismus bleibt auch im Zeitalter der Digitalisierung durch standortgebundenen Charakter ein People Business
- > Gastfreundlichkeit wird durch die Digitalisierung umso wertvoller aber anspruchsvoller
- > Bisher stand die Interaktion Gast – Leistungsträger im Zentrum der Diskussion, aber lief oft auf operative und eher triviale Massnahmen mit Vorwurfscharakter heraus.
- > Untersuchung betont neu aber Charakteristika von Betrieb & Destination, die die Gastfreundlichkeit beeinflussen (vgl. Bandi et al., 2018)
- > Wettbewerbsvorteile in der Schweiz kaum über Preis möglich, Gastfreundlichkeit als mögliche Differenzierungsstrategie mit Potential (Mody et al., 2019)

# 1. Ausgangsüberlegung zur Interaktionsqualität zwischen Gast und Gastgeber

- > Interaktionsqualität zwischen Gast und Gastgeber umfasst verschiedene Aspekte
- > Fokus auf Gastfreundlichkeit, ggf. anschliessend Anwendung auf Interkulturelle Kompetenz



# 1. Einfluss Covid-19 auf Ausgangslage / Problemstellung

---

- > Unsichere Lage – SchweizerInnen machen Ferien in der Schweiz – Stärkung des Binnentourismus
- > Gesunkener Anteil ausländischer Touristen
- > Einheimische Gäste haben in der Tendenz höhere Erwartungen an die Gastfreundlichkeit und sind tendenzielle weniger zufrieden mit Gastfreundlichkeit als internationale Gäste (Steffen et al., 2020)

 Hohes Level an Gastfreundlichkeit umso wichtiger in Zeiten von Corona – für städtische und alpine Gebiete

# 1. Einfluss Covid-19 auf Ausgangslage / Problemstellung

---

- > Durch Covid-19 und starkem Fokus auf Binnentourismus und umliegende Länder hat Relevanz der interkulturellen Kompetenzen kurzfristig abgenommen
- > Langfristig immer noch sehr relevant, vor allem für von Fernmärkten getriebene Destinationen
- > Bei Fernmärkten sind andere Faktoren zentral, z.B. Sprache, wenn Sprachkenntnisse und Gastfreundlichkeit der Sprache nicht vorhanden sind, kann keine menschliche Interaktionsqualität entstehen
- > **Deshalb: Fokus auf Gastfreundlichkeit mit möglicher Adaptation auf Interkulturelle Kompetenz zu einem späteren Zeitpunkt (siehe optionaler Schritt in Projektablauf GF-Radar)**

## 2. Lösungsansatz in zwei Modulen

---

- > Gastfreundlichkeit strategisch positionieren und zur Führungsaufgabe machen.
- > Digitalisierung als Hilfsmittel ermöglicht das:
  - A) Messen und Visualisieren:
    - «Alles was nicht gemessen wird, wird nicht getan»
    - Digitalisierung ermöglicht es die Wirkung der Gastfreundlichkeit dank sprachlicher Inhaltsanalyse gezielt und vertieft auf der Basis wissenschaftlicher Methoden zu analysieren (Reviews und Bewertungen bspw. von Tripadvisor), als numerische Daten zu erfassen, analysieren und aggregieren (einzelner Leistungsträger als auch Destination)
  - B) Strategische Entscheidungsgrundlage dazu schaffen:
    - Zur strategischen Frage machen
    - Mögliche Strategien (Gastgeber, Mitarbeiter, Team oder IT-gestützt) zur Sicherstellung einer hohen Gastfreundlichkeit aufzeigen und Einordnung inkl. möglichen Massnahmen ermöglichen.

## 2. Lösungsansatz in zwei Modulen

---

- > A) Messen mit «**Gastfreundlichkeits**»-Radar:
  - Externe Monitoringmöglichkeit der wahrgenommenen Leistung durch Gäste bei Leistungsträgern
  - Stärken und Schwächen in der Dienstleistungskette identifizieren (Profil für Gastfreundlichkeit)
  - Destinationsvergleiche als Anreizmechanismus oder ggf. auch destinationsinterne Vergleiche ermöglichen (Gastfreundlichkeits-Indizes)
- > B) Fördern und Entwickeln mit **Strategy-Finder**:
  - Handlungs- und strategieorientierte Lösungsvorschläge bzgl. Gestaltung der Gastfreundlichkeit pro Betrieb und Destination
  - Führungsorientierte Strategien
- > Modul A viel aufwändiger als Modul B, jedoch beide wichtig, um einen Impact zu haben, Priorisierung Mittel klar auf Modul A

### 3. A) Modul «Gastfreundlichkeits»-Radar – Ziele und Vorgehen

---

- > Entwicklung im Modul eines Instrument zur Erfassung der GF in Destinationen aufgrund von Gästebewertungen (*outputorientiert*)
- > Ziele:
  - Entwicklung eines GF-Radars (GFR) für Destinationen
  - Basis: Gästebewertungen verschiedener Leistungsträger nach den Ausprägungen und Eigenschaften von GF (als Begeisterungsmerkmal)
  - als Monitoring-Möglichkeit innerhalb der Destination, inkl. Gesamtscore: Treiber der GF, Verbesserungspotenzial
  - Benchmarking zwischen Destinationen

### 3. A) Entwicklungsstufen «Gastfreundlichkeits»- Radar - Vorgehen

---

- > Linguistische Analyse von Gästebewertungen (z.B. von TripAdvisor), da immer mehr touristische oder tourismusnahe Betriebe (auch Spielplätze, Supermarkt etc.) online bewertet werden
- > Aufbau erfolgt mit 2 Ansätzen
  - Erstellung eines Gastfreundlichkeits-Profiles
    - Beschreibung von Gastfreundlichkeit in Gästebewertungen
    - Auswahlkriterien ableiten
  - Erstellung eines Gastfreundlichkeits-Indizes
    - Bewertung der gewonnenen Infos aus Gästebewertungen
    - Aggregation zu einem Index (mit Gewichtungen)

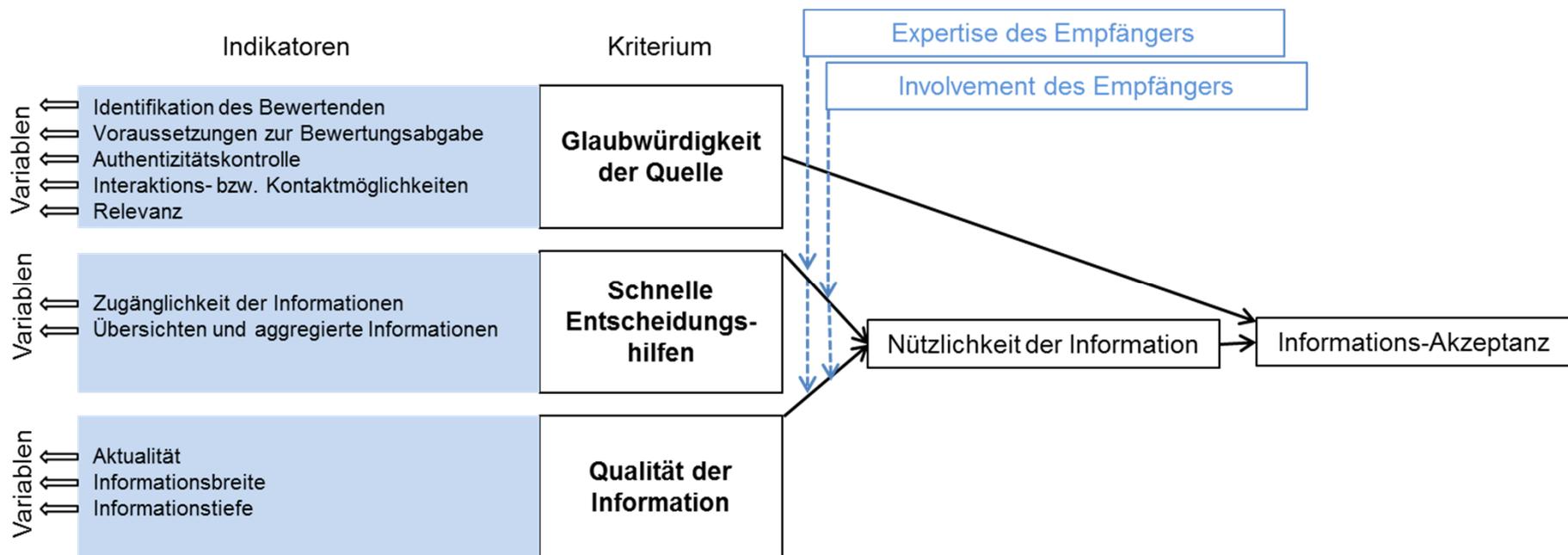
### 3. A) Glaubwürdigkeit «Gastfreundlichkeits»- Radar - Vorgehen

---

- > Leistungsträger müssen davon überzeugt werden, dass man nachvollziehbar misst, dann sind sie auch bereit, sich zu verbessern
- > Glaubwürdigkeit des GF-Radars wird erreicht durch
  - Transparenz der Vorgehensweise
  - Umgang mit Manipulierbarkeit der Datenquellen (z.B. Fake Reviews): Mustererkennung und Ausschluss von Fake Reviews so gut als möglich, Restrisiko bleibt immer vorhanden
  - Auswahl geeignete Datenquelle
    - Tripadvisor (weniger Aufwand für Vorverarbeitung, hohe Qualität der Daten)
    - vgl. Ergebnisse Studie Bandi/Hämmerli 2015/2018 zu Qualität von Bewertungsportalen auf nächster Folie
    - Tourismusdaten und Social Media Daten vorläufig nicht aufgrund mangelhafter Glaubwürdigkeit

### 3. A) Glaubwürdigkeit «Gastfreundlichkeits»-Radar

- > Portale sollten idealerweise über Mechanismen zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit sowie gleichzeitig über schnell erfassbare wie auch über qualitativ tiefgehende Informationen verfügen.



(Quelle: Bandi/Hämmerli 2015/ 2018 nach Watts Sussman und Schneier Siegal 2003, Rabjohn et al. 2008)

### 3. A) Glaubwürdigkeit «Gastfreundlichkeits»-Radar – Hoher Qualitätsindex von Tripadvisor

- > Tripadvisor verfügt zusammen mit Booking.com und HolidayCheck über die höchste Qualität

Portal	Qualitätsindex-Kategorie
	>70%
	<50%
	50-70%
	>70%
	50-70%
	<50%
	50-70%
	>70%
	<50%
	50-70%

(Quelle: Bandi/Hämmerli  
2015/ 2018 )

### 3. A) Glaubwürdigkeit «Gastfreundlichkeits»-Radar – drei Portale mit einer hohen Qualität

- > Booking.com, HolidayCheck und Tripadvisor verfügen über eine hohe Qualität
- > Tripadvisor als einziges sowohl in den Kontrollmechanismen und als auch in der Relevanz (Anzahl Bewertungen) stark

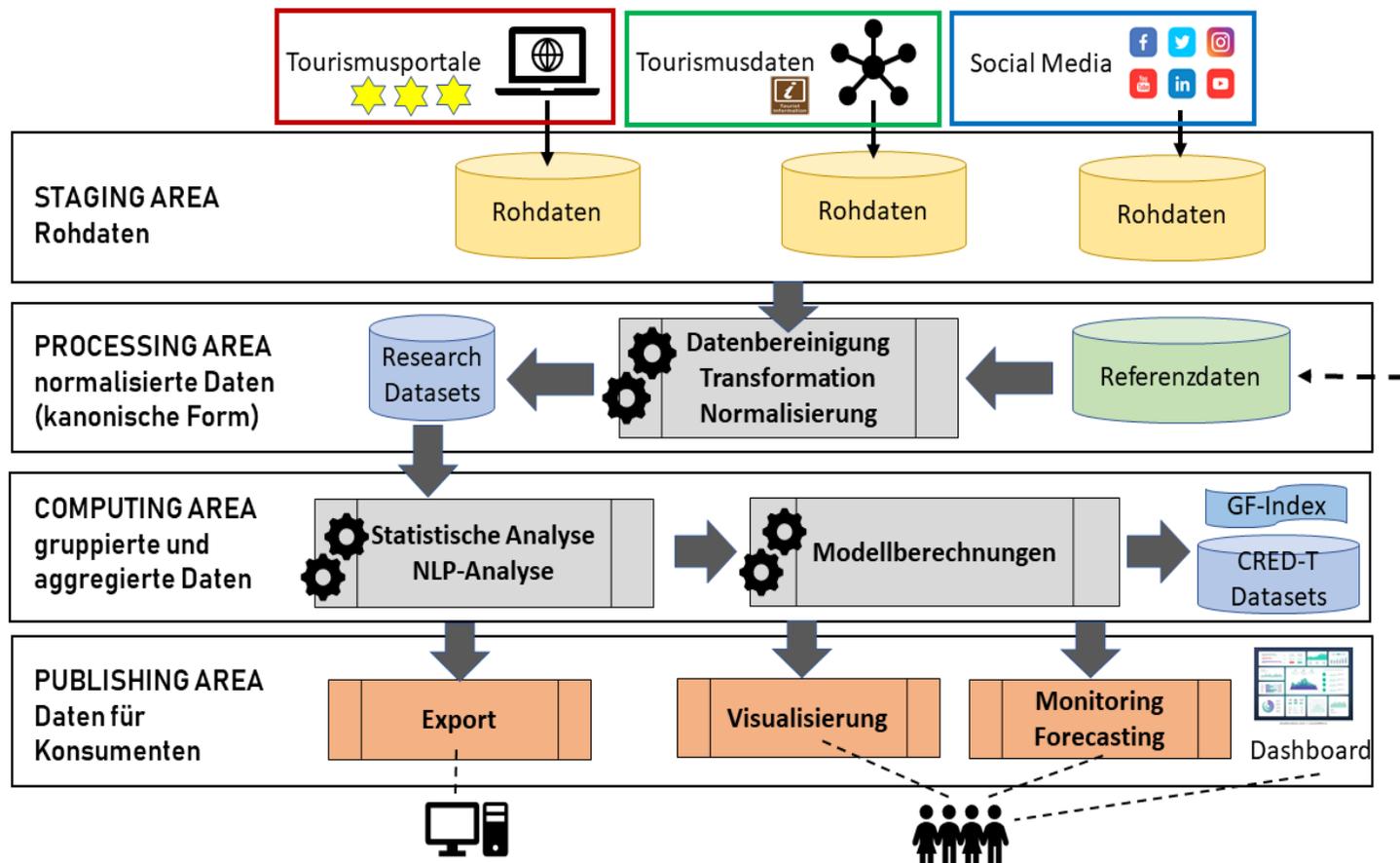
	Booking.com	Ebookers	Expedia	HolidayCheck	hotel.de
Kontrollmechanismen	🔍 🔍	🔍	🔍	🔍 🔍 🔍	🔍
Relevanz	🌐 🌐 🌐	🌐	🌐 🌐	🌐 🌐	🌐 🌐
Schnelle Entscheidungshilfe	🕒 🕒 🕒	🕒 🕒	🕒 🕒 🕒	🕒 🕒	🕒 🕒 🕒
Qualität der Information	📄 📄	📄 📄	📄	📄 📄 📄	📄 📄
	hotels.com	HRS	TripAdvisor	Venere	Zoover
Kontrollmechanismen	🔍	🔍 🔍	🔍 🔍 🔍	🔍	🔍 🔍 🔍
Relevanz	🌐 🌐	🌐	🌐 🌐 🌐	🌐	🌐
Schnelle Entscheidungshilfen	🕒 🕒	🕒 🕒	🕒 🕒	🕒	🕒 🕒
Qualität der Information	📄	📄 📄	📄 📄	📄	📄 📄 📄

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: Je mehr Icons pro Kriterium bzw. Dimension, desto höher ist der erzielte Erfüllungsgrad des Portals in Bezug darauf (1 Icon=Erfüllungsgrad <50%, 2 Icons=Erfüllungsgrad 50-70%, 3 Icons=Erfüllungsgrad >70%).

(Quelle: Bandi/Hämmerli  
2015/ 2018 )

### 3. A) Überblick Aufbau des «Gastfreundlichkeits»-Radar



Quelle: Collovà 2019

### 3. A) Detaillierter Aufbau des «Gastfreundlichkeits»-Radar

---

- > Staging Area: Identifikation Datenquellen und Sammlung der Daten
  - Mittels API (Application Programming Interface) oder halbautomatisch
  - Zusätzlich zu Online-Bewertungen können unstrukturierte Daten aus verschiedenen Eingabekanälen (bspw. Gästeumfragen von Tourismusbüros) genutzt werden, jedoch vorerst Fokus auf TripAdvisor aufgrund Qualität der Daten
- > Processing Area: Bereinigung, Transformierung und Normalisierung der Rohdaten
  - Zerlegung, Filterung, Auswahl und Aggregation, um die Daten in eine normierte Form bringen
  - bereinigte, normalisierte Daten können zur Verfügung gestellt werden

### 3. A) Detaillierter Aufbau des «Gastfreundlichkeits»-Radar

---

- > Computing Area: Linguistische Analyse der Reviewdaten anhand GF-Profil
  - Die Daten werden linguistisch analysiert, um sprachliche Informationen zu extrahieren (Grundlage: Kriterienkataloge)
  - Diese werden interpretiert und in numerische Daten umgewandelt, um das Profil und den Index zu erstellen
  - Systematische, ununterbrochene Sammlung relevanter Daten und anschliessende Auswertung erlauben regelmässiges Monitoring
- > Publishing Area: Auswertung und Visualisierung der Daten
  - Verschiedene Aggregationsebenen (Leistungsträger, Leistungsträger-Gruppen, Destination), Aggregation aufgrund von Referenzdaten
  - Dashboard

### 3. A) Beispiele Anzahl Bewertungen für Grundgesamtheit

---

- > Zermatt hat mehr als 77'000 Bewertungen (2018/2019) allein über TripAdvisor (wovon fast 28'000 zu Restaurants).
- > Ausserdem Bewertungen anderer Such- und Bewertungsplattformen wie Google, Facebook, Snowplaza u.a
- > Auch tourismusnahe Leistungsträger wie bspw. das Kinderparadies, die Migros oder ein Coiffeur werden bewertet
- > Kleiner und weniger frequentierte Destinationen wie bspw. Adelboden verfügen bei TripAdvisor ebenfalls über beachtliche 4'500 Bewertungen

## 4. B) Strategy – Finder: Strategien zur Stärkung der Gastfreundlichkeit

---

- > Aus einer Studie vom CRED-T aus dem Jahr 2018 bestehen 4 mögliche führungsorientierte Strategien zur Stärkung der Gastfreundlichkeit im Tourismus, die nun konkretisiert, vertieft und generalisiert werden sollen
- > Daraus soll ein IST-SOLL-Vergleich Instrument entstehen, das den Betrieben und Destinationen bei der weiteren Stärkung von GF wertvolle Unterstützung geben soll
- > Ziel:
  - Überprüfung der betriebseigenen GF-Bestrebungen und Voraussetzungen, um eine bestimmte GF-Strategie zu implementieren.
  - Bestimmung des Verbesserungspotenzials
  - Ableiten von entsprechenden Massnahmen

# 4. B) Strategy – Finder: Strategien zur Stärkung der Gastfreundlichkeit

	Gastgeberfokussiert	Mitarbeiterfokussiert	Teamfokussiert	IT-unterstützt
Typ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastgeber/Direktion übernehmen persönliche Interaktion mit Gästen (=Gastgeber aus Leidenschaft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende übernehmen persönliche Interaktion mit Gästen</li> <li>• benötigen sowohl Fach- und Servicekompetenz wie Gastgeberqualitäten</li> <li>• hohe Mitarbeiterfluktuation bei Umsetzung eines hohen Gastfreundlichkeitsniveau hinderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamte Team (Gastgeber/Direktion und Mitarbeitende) interagiert intensiv und persönlich mit Gästen</li> <li>• Bedingt teamorientierte Unternehmensphilosophie und möglichst geringe Mitarbeiterfluktuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Tools unterstützen Personalisierung des Service → speditive Umsetzung durch Mitarbeitende</li> <li>• Sicherstellung und effektive Nutzung von Wissen über Persönlichkeit und Bedürfnisse des Gastes</li> </ul>
Voraussetzungen bzw. förderliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Fach- und Servicekompetenz der Mitarbeitenden (damit sich Gastgeber v.a. auf die Gästeinteraktion konzentrieren können)</li> <li>• Kleine bis mittlere Betriebsgrösse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Mitarbeiterfluktuation</li> <li>• Gleichzeitig hohe Fach- und Servicekompetenz sowie soziale Kompetenzen (echte Gastgeber-Qualitäten) der Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Mitarbeiterfluktuation</li> <li>• Gleichzeitig hohe Fach- und Servicekompetenz sowie soziale Kompetenzen (echte Gastgeber-Qualitäten) der Mitarbeitenden</li> <li>• Eher flache Hierarchien, kooperativer Führungsstil und teamorientierte Betriebskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz der Mitarbeitenden im Umgang mit IT-Tools</li> </ul>
Best Practice Beispiele	<p>Walther Relais &amp; Châteaux</p> 	<p>Hôtel d'Angleterre Parkhotel Schoenegg Hotel Schweizerhof</p> 	<p>Chesa Randolina Hotel Garni Chesa Mulin Märchenhotel Bellevue Hotel Bernerhof, Kandersteg</p> 	<p>Hotel Lugano Dante</p> 

(Quelle: Bandi et al. 2018)

## 4. B) Strategy-Finder: Aufbau

### Gastfreundlichkeit im engeren Sinn

*Fragen betreffend der Ausprägungen der GF/IK-Strategien, bspw. zu*

#### **betrieblichen Voraussetzungen**

bspw. Betriebsgrösse, Organisation

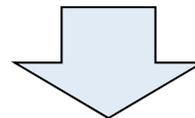
#### **Führungsstil**

bspw. Hierarchie, MA-Fluktuation

#### **(authentischer/gelebter) Freundlichkeit**

- vor/während/nach Aufenthalt

bspw. personalisierte Elemente wie Menu-Zusammenstellung



**IST-Zustand GF:** Stärken / Schwächen bzgl. Ausprägungen

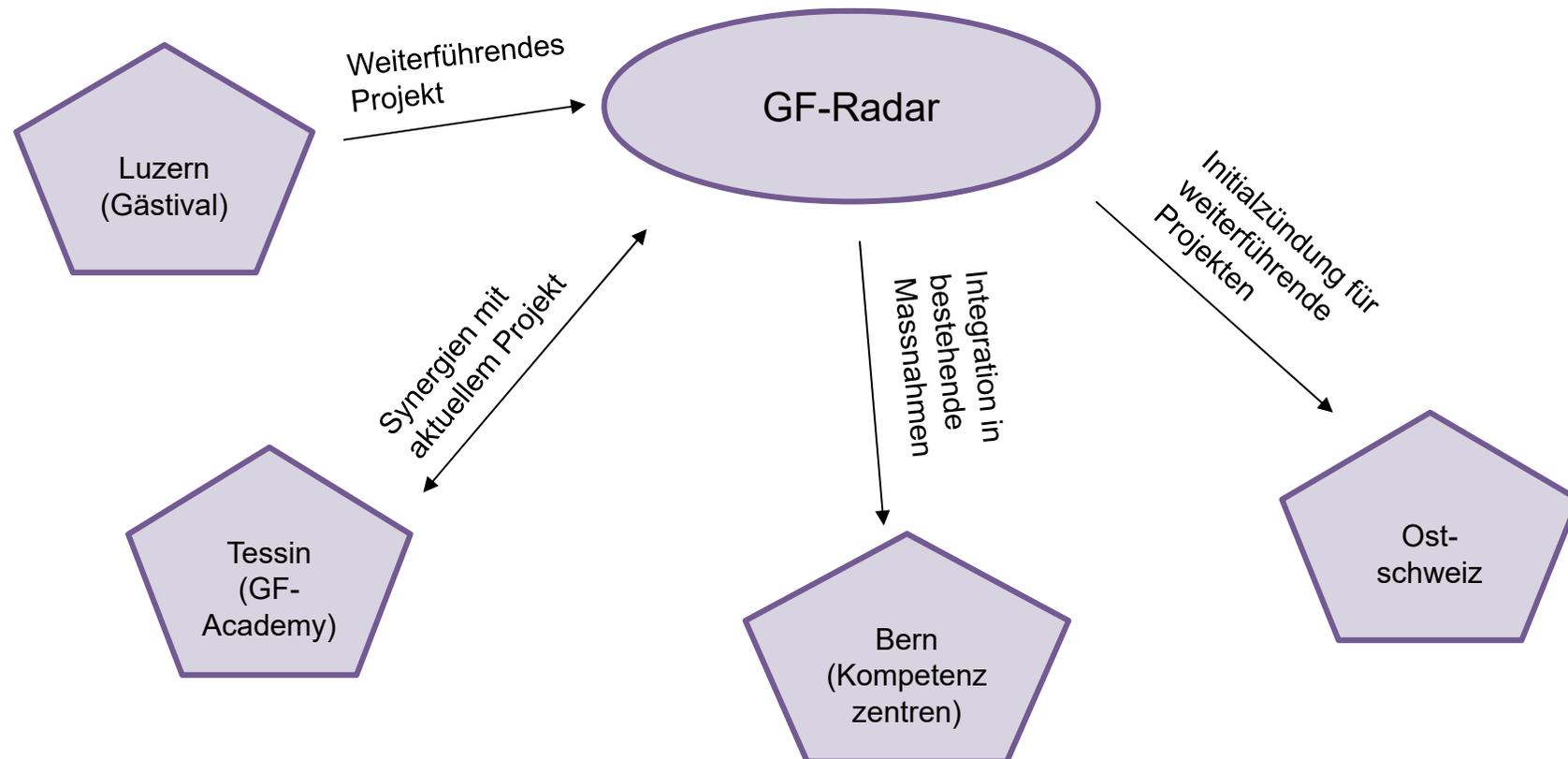
**SOLL-Zustand:** anzustrebende GF-Strategie

**SOLL-IST-Vergleich:** Bestimmung Handlungsbedarf (Massnahmen) zur Erreichung der GF-Strategie

**Umsetzung:** regelmässige (Selbst)-Überprüfung

# 5. Anknüpfungspunkte des Projektes zu verschiedenen lokalen Initiativen

> Verschiedene Ausgangslagen und Anknüpfungspunkte



# 5. Projektablauf GF-Radar – Initialisierungsphase und Betriebsphase



## 5. Projektablauf GF-Radar

1. Projektstart

*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

CRED  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Festlegung Projektgruppen (operative (Gäste- und IT-Sicht) und strategische Arbeitsgruppe) und Arbeitsweise
- > Festlegung Destinationsstruktur für Analyse
- > Diskussion Aggregation und Outputqualität
- > Diskussion Referenzdaten aus den Region, resp. Destinationsebenen
- > Konkrete Verhandlungen mit Tripadvisor für den Datenbezug (idealerweise schon bei Innotouereinreichung)

## 5. Projektablauf GF-Radar

2. Aufbau und Test der  
Entwicklungs-Plattform und  
IT-Infrastruktur

*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

CRED  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Aufbau der gesamten Plattform mit den verschiedenen Mechanismen zu Datenbezug, Datenaufbereitung, Berechnungen und Visualisierungen als Referenzsystem durch Prof. Patrizio Collovà
- > Aufbau findet schrittweise statt, ausgehend von einem Basissystem zur Analyse und Erstellung des GF-Profil und dann des GF-Index
- > System wird im Lauf der Analysen und Verarbeitungen laufend angepasst und optimiert

## 5. Projektablauf GF-Radar

3. Prüfung von  
Datenquellen, Erfassung und  
Bereinigung der Rohdaten

*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

CRED  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Prüfung von vorhandenen Datenquellen
- > Primär werden Daten von Buchungs- und Bewertungsplattformen und bezogen, da diese Daten automatisiert ausgewertet werden können
- > Als primäre Grundquelle der Bewertungen dient TripAdvisor, da das Portal in vielen Destinationen über die meisten Bewertungen verschiedener Leistungsträger verfügt
- > Erstellung des Dateninventars in iterativem Vorgehen (immer wieder eine weitere Datenquelle prüfen)
- > Struktur und Darstellungsart der Metadaten festlegen
- > Erfassung Referenzdaten durch operative Arbeitsgruppe
- > Bereinigung der Daten (zuerst explorative Untersuchung und dann Bereinigung mit passenden Mechanismen)

## 5. Projektablauf GF-Radar

4. Linguistische Analyse  
und Bildung von GF-Profil  
und GF-Index

*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

CRED  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Linguistischen Analyse der bereinigten Daten
  - Anwendung verschiedener Verfahren (Statistik, Machine Learning, Text Mining, Korpuslinguistik und NLP), um anhand von Stichproben einen datengetriebenen Begriff der GF zu generieren.
  - Damit es zur "richtigen" Definition der GF als Begeisterungsmerkmal kommt, wird das datengetriebene Ergebnis mit einem Kriterienkatalog aus bestehenden Bewertungstools (bspw. Prix Bienvenu) und den Ausprägungen für die GF-Strategien aus dem Strategy-Finder überprüft.
  - Somit wird der datengetriebene Begriff von GF nach und nach verfeinert. Die Erstellung des Kriterienkatalogs erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Erarbeitung des Strategy Finders
  - Wichtig in diesem Schritt ist die Erstellung eines Mechanismus, um die Datenanalyse zu automatisieren.

## 5. Projektablauf GF-Radar

4. Linguistische Analyse  
und Bildung von GF-Profil  
und GF-Index

*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

**CRED**  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Lexikon / Kriterienraster entwickeln (Unterstützung durch operative Arbeitsgruppe im Rahmen von 2 Workshops)
- > Alle Aggregationsebenen sind wichtig, Daten auf Betriebsebene, Leistungsträgergruppe (Hotels, Restaurants, Läden etc.), Destinationsebene verfügbar
- > Aggregation mittels manueller Erfassung von Referenzdaten
  - Inhaltlich sicherer als indirekte Ableitung aus Internet
  - Mit Aufwand verbunden
  - Kategorisierung nach offiziellen Kategorien BFS (NOGA, MS etc.)

## 5. Projektablauf GF-Radar

5. Visualisierung und  
Diskussion der Ergebnisse

*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

CRED  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Diskussion der Ergebnisse mit strategischer Arbeitsgruppe
- > Kritische Beurteilung der Qualität der Ergebnisse: misst das Tool, was es messen soll bzw. muss Semantik weiter adaptiert werden?
- > Diskussion der Anforderungen / Wünsche an Visualisierung mit operativer Projektgruppe sowie strategischer Projektgruppe
  - Welche Art der Visualisierung, damit es verständlich ist?
  - Welche Art der Daten sind nützlich und sinnvoll?
- > Grundsätzlich laufend aktueller Gesamtscore für Monitoring innerhalb der Destination oder aber gar eine Benchmarking-Möglichkeit für alle Destinationen

## 5. Projektablauf GF-Radar

6. Kommunikation  
/Distribution Ergebnisse

*u<sup>b</sup>*

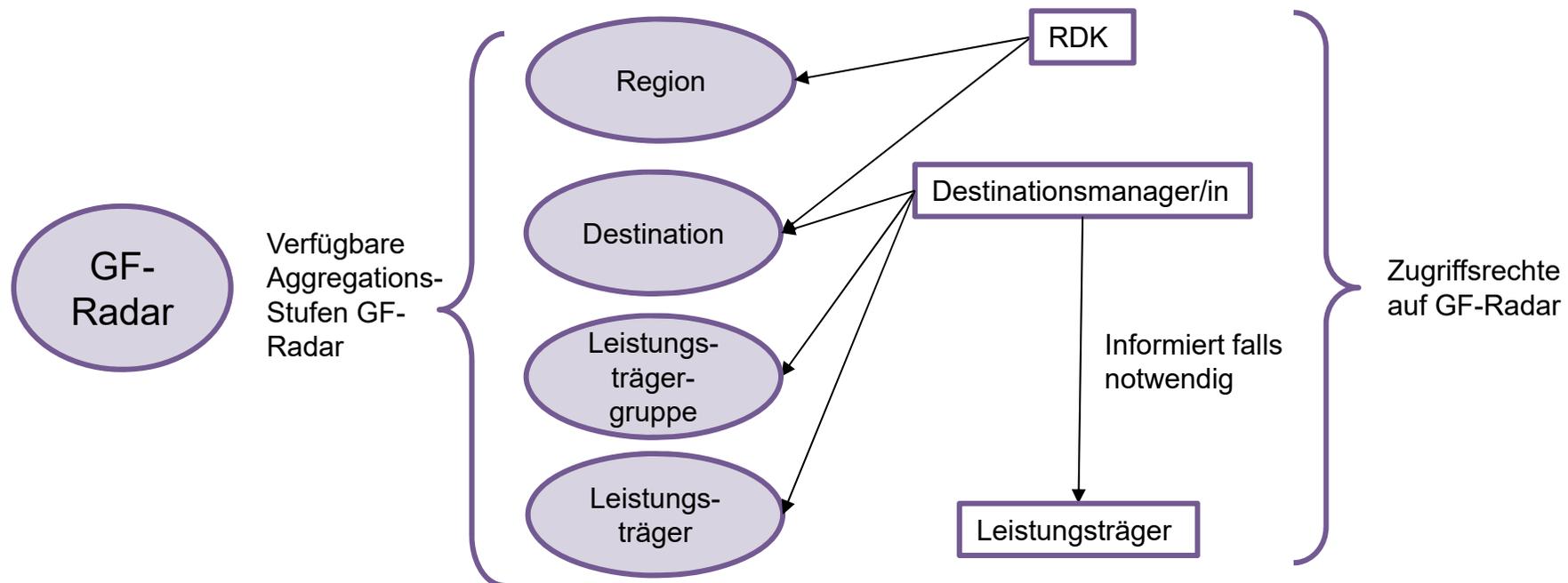
b  
UNIVERSITÄT  
BERN

CRED  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Strategie Distribution der Resultate
  - Zugangsrechte eher nur für Destination und kann aber bei Interesse auf Ebene Leistungsträger in der Analyse gehen
  - strategisches Führungsinstrument für Destinationsmanager/in ,
  - Zugriffe müssen gut überlegt werden, Vorsicht bei Zugang zu allen Leistungsträgern, da sonst auf Webseite kommuniziert wird und es wieder zum Gast übergeht
- > Dashboard zur Visualisierung bauen
  - Open Source Lösung
  - Benutzergruppen mit entsprechenden Rechten definieren
- > Gemeinsames Kommunikationskonzept entwickeln

# 5. Projektablauf GF-Radar Aggregation und Information

- > Vier Aggregationsstufen des GF-Index: Region, Destination, Leistungsträgergruppe und individueller Leistungsträger
- > Exklusiver Zugriff auf Radar durch Destinationsmanager/in und RDK, individueller Leistungsträger kann bei Bedarf informiert werden



## 5. Projektablauf GF-Radar

Betriebsphase

- > Übergabe des Betriebs an externen Host
- > Qualität prüfen und nachjustieren nach 3, 6, 9 und 12 Monaten durch CRED-T, BFH und strategische Arbeitsgruppe Gastfreundlichkeit RDK

## 5. Projektablauf GF-Radar

Optional: Adaption auf  
Interkulturelle Kompetenz

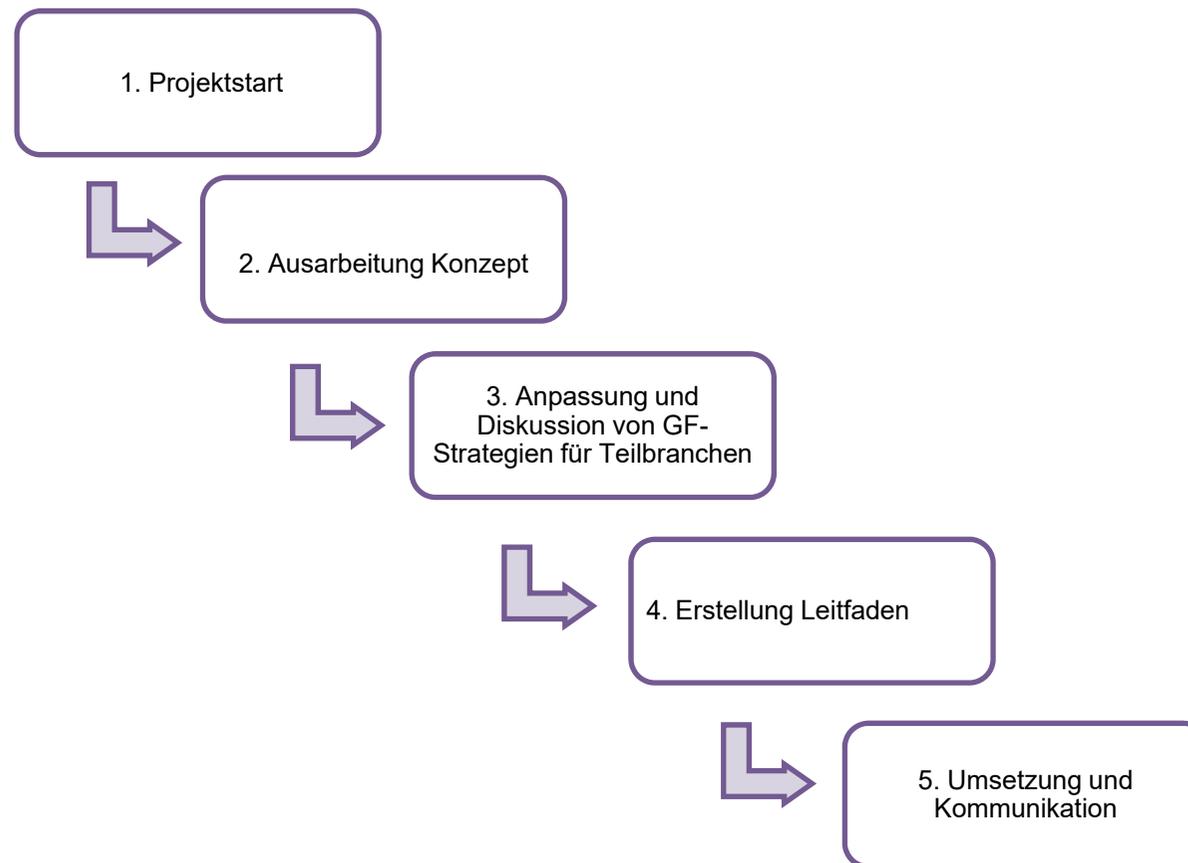
**u<sup>b</sup>**

b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

**CRED**  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > *Optionaler Schritt*
- > *Arbeitsschritt 4 wird auf Interkulturelle Kompetenz adaptiert*
- > *Interkulturelle Kompetenz als Konzept schwieriger zu fassen und benötigt sozialwissenschaftliche Analyse*
- > *Grösserer Aufwand als für Gastfreundlichkeit*
- > *Arbeitsschritt 5 nochmals mit der Visualisierung der Ergebnisse durchlaufen*

## 6. Projektablauf Strategy-Finder



## 6. Projektablauf Strategy-Finder

1. Projektstart

2. Ausarbeitung Konzept

**u<sup>b</sup>**

b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

**CRED**  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

### Arbeitsschritt 1:

- > Diskussion mit der strategischen Arbeitsgruppe zu den Teilbranchen und Destinationen
- > Diskussion des Konzeptansatzes mit der operativen Arbeitsgruppe
- > Synergie aus dem GF-Radar sicherstellen

### Arbeitsschritt 2:

- > Erstellung Konzept Strategy Finder basierend auf Erkenntnissen der Studie CRED-T zu Gastfreundlichkeit

## 6. Projektablauf Strategy-Finder

3. Anpassung und  
Diskussion von GF-  
Strategien für Teilbranchen

*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

CRED  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Validierung und Anpassung der verschiedenen GF-Strategien der vier Strategietypen für Teilbranchen
- > Erweiterung auf Grundlage von Sekundäranalyse (bspw. Managementliteratur zu Führungsstilen)
- > Zu jeder Strategie werden erste typische Ausprägungen formuliert.
- > Erarbeitete GF-Strategien werden der Arbeitsgruppe zur Diskussion und Prüfung vorgestellt und aufgrund ihres Feedbacks finalisiert, indem die Ausprägungen mit den spezifischen Anforderungen in den Teilbranchen ergänzt werden.
- > Ausarbeiten des Instrumentes Strategy-Finder als Arbeitsinstrument

## 6. Projektablauf Strategy-Finder

4. Erstellung Leitfaden

*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

CRED  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Erstellen eines Leitfaden mit dem entwickelten Instrument zu den erarbeiteten Führungsstrategien und konkreten Vorschlägen an die Führungspersonen
  - IST-Zustand: Stärken / Schwächen bzgl. Ausprägungen
  - SOLL-Zustand: anzustrebende GF-Strategie
  - Soll-Ist-Vergleich: Bestimmung Handlungsbedarf (Massnahmen) zur Erreichung der GF-Strategie
  - Umsetzung: regelmässige (Selbst)-Überprüfung
- > Instrument voraussichtlich in Form eines Arbeitsblatts in PDF-Form. Leitfaden grafisch und kommunikativ aufbereitet.
- > Digitalisierung / Veredelung (interaktiv, digital) würde nochmals ca. CHF 20'000 zusätzlich kosten

## 6. Projektablauf Strategy-Finder

5. Umsetzung und  
Kommunikation

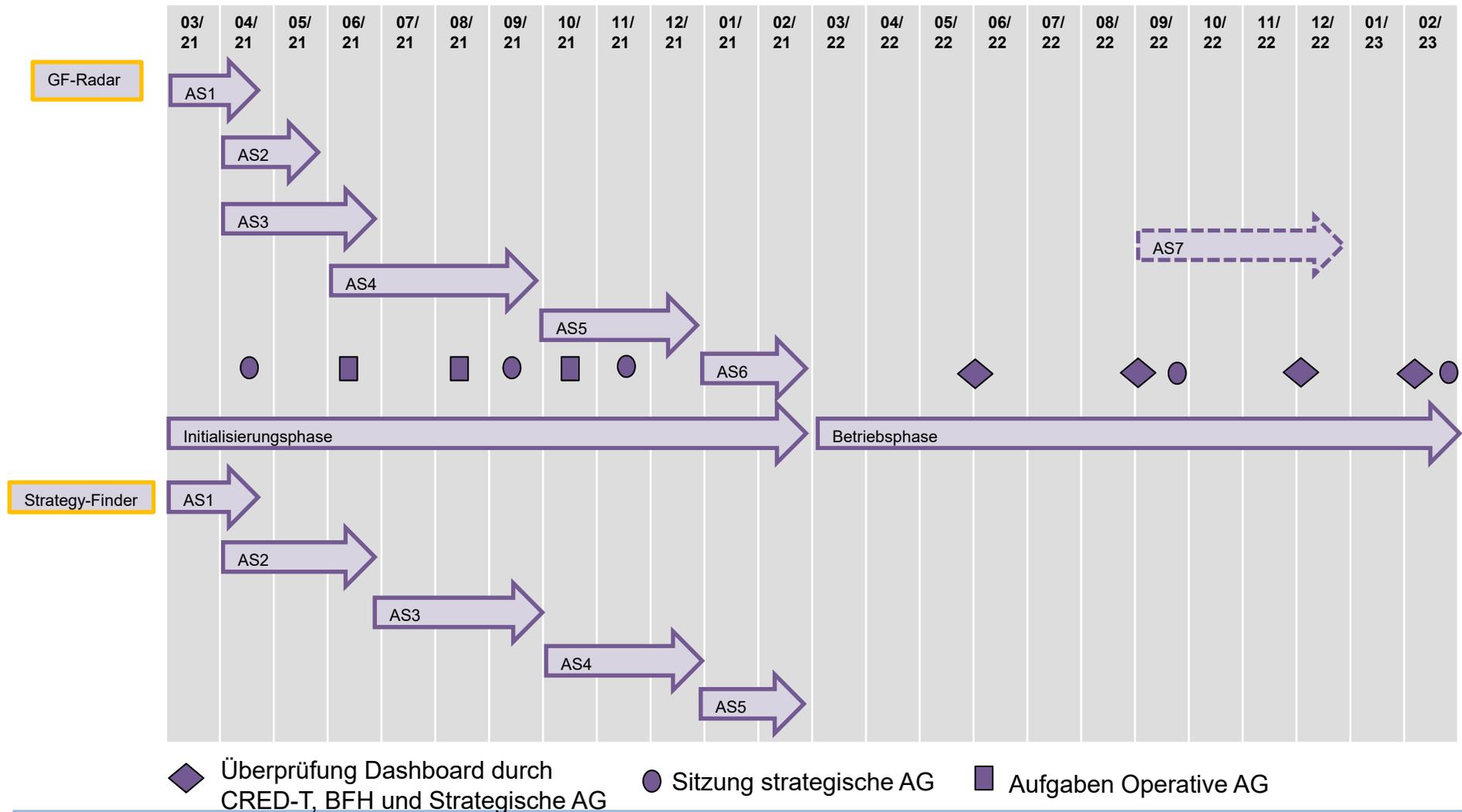
*u*<sup>b</sup>

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

**CRED**  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

- > Kommunikationskonzept Strategy-Finder erstellen
  - wie gelangt das Instrument zu den einzelnen Leistungsträgern?
- > Kommunikation gemeinsam mit Arbeitsschritt 6 des GF-Radar

# 7. Zeitplan gesamtes Projekt – Modul A und B



## 8. Kostenaufstellung GF-Radar

Instrument «GF-Radar»	Arbeitstage Projektleitung / Strategische Arbeitsgruppe	Arbeitstage Sachbearbeitung / operative Arbeitsgruppe	Total
<b>Total Schritt 1:</b> Projektskizze und Innotourgesuch, Projektstart	RDK: 2.5 Tage CRED-T: 2 Tage BFH: 1 Tag	3 Tage	8.5 Tage 9'000 CHF
<b>Total Schritt 2 (GFR):</b> Aufbau Entwicklungs-Plattform und IT-Infrastruktur	CRED-T: 1 Tag BFH: 4 Tage	1 Tag 4 Tage	10 Tage 10'000 CHF
<b>Total Schritt 3 (GFR):</b> Prüfung von Datenquellen, Erfassung und Bereinigung der Rohdaten	CRED-T: 2 Tage BFH: 4 Tage	2 Tage 6 Tage RDK: 10 Tage	24 Tage 21'600 CHF
<b>Total Schritt 4 (GFR):</b> Linguistische Analyse, GF-Profil und GF-Index	CRED-T: 2 Tage BFH: 4 Tage	4 Tage 10 Tage RDK: 15 Tage	35 Tage 30'400 CHF
<b>Total Schritt 5 (GFR):</b> Diskussion und Visualisierung	RDK: 2.5 Tage CRED-T: 2 Tage BFH: 4 Tage	6 Tage 2 Tage 4 Tage	20.5 Tage 19'800 CHF
<b>Total Schritt 6 (GFR):</b> Kommunikation /Distribution Ergebnisse	RDK: 2.5 Tage CRED-T: 3 Tage BFH: 1 Tag	4 Tage 3 Tage 2 Tage	15.5 Tage 15'000 CHF
Daten Tripadvisor			Ca. CHF 50'000
Hosting Dashboard 1 Jahr Übergabe und Regelmässige Überprüfung (4 mal)	RDK: 2 Tage CRED-T: 2 Tage BFH: 9 Tage		Ca. CHF 20'000 13 Tage CHF 15'600
<b>Arbeitstage Ausarbeitung «GF-Radar»</b>	<b>Ca. 50.5 Arbeitstage</b>	<b>Ca. 76 Arbeitstage</b>	<b>Ca. 126.5 Arbeitstage</b>
<b>Kosten «GF-Radar» exkl. Reisespesen und MwSt.</b>			<b>CHF 191'400</b>

### Bemerkungen zur Kostenaufstellung:

- Bei der Kostenaufstellung handelt es sich um **einen Entwurf**. Dieser wird bis zum Innotour-Antrag noch konkretisiert.
- Diverse Punkte wie beispielsweise die Kosten der Daten von Tripadvisor müssen noch abgeklärt werden. Bei den genannten Zahlen handelt es sich um ein angestrebtes Kostendach.
- Die Arbeitstage der operativen Arbeitsgruppe RDK beinhalten nicht nur Sitzungen, sondern auch um individuelle Mitarbeit (Referenzdaten zusammentragen, Mithilfe bei Definition GF-Begriff etc.)

## 8. Kostenaufstellung Strategy-Finder

Instrument «Strategy-Finder»	Arbeitstage Projektleitung / strategische AG	Arbeitstage Sachbearbeitung / operative AG	Total
<b>Total Schritt 1:</b> Projektskizze und Innotourgesuch			Vgl. GF-Radar oben
<b>Total Schritt 2 (GFS):</b> Ausarbeitung Konzept	CRED-T: 2 Tage RDK: 1 Tag	2 Tage 1 Tag	6 Tage 6'000 CHF
<b>Total Schritt 3 (GFS):</b> Anpassung und Diskussion von GF-Strategien für Teilbranchen	CRED-T: 2 Tage	8 Tage RDK: 2.5 Tage	12.5 Tage 10'800 CHF
<b>Total Schritt 4 (GFS):</b> Erstellung Leitfaden	CRED-T: 2 Tage	3 Tage	5 Tage 4'800 CHF
<b>Total Schritt 5 (GFS):</b> Umsetzung und Kommunikation	CRED-T: 2 Tage	2 Tage	4 Tage 4'000 CHF
<b>Arbeitstage Ausarbeitung «Strategy Finder»</b>	<b>9 Arbeitstage</b>	<b>18.5 Arbeitstage</b>	<b>Ca. 27.5 Arbeitstage</b>
<b>Kosten «Strategy-Finder» exkl. Reisespesen und MwSt.</b>	<b>10'800 CHF</b>	<b>14'800 CHF</b>	<b>25'600 CHF</b>
<b>Aufbereitung Instrument und Leitfaden</b>			<b>CHF ca. 5'000</b>

### Bemerkungen zur Kostenaufstellung:

- Bei der Kostenaufstellung handelt es sich um **einen Entwurf**. Dieser wird bis zum Innotour-Antrag noch konkretisiert.
- Diverse Punkte wie beispielsweise die Kosten der Aufbereitung des Strategy Finder muss noch abgeklärt /diskutiert werden.

## 8. Kostenaufstellung – Ansätze\*

Projektleitung (Bandi/Collovà)	150 CHF pro Stunde	1'200.- CHF pro Tag
Sachbearbeitung BFH, CRED-T	100 CHF pro Stunde	800.- CHF pro Tag
Mitglieder strategische Arbeitsgruppe RDK	150 CHF pro Stunde	1'200.- CHF pro Tag
Mitglieder operative Arbeitsgruppe RDK	100 CHF pro Stunde	800.- CHF pro Tag

**\*Bemerkungen zu den Stunden- und Tagesansätzen:**

- Die Ansätze sind ohne MwSt und Spesen
- Allfällige Overhead-Abgaben der Uni Bern müssen noch abgeklärt werden

## 8. Kostenaufstellung Total – Vorläufiger Entwurf

Gesamtkosten	Arbeitstage Projektleitung	Arbeitstage Sachbearbeitung	Total
Kosten «GF-Radar» exkl. Reisespesen und MwSt.	60'600 CHF	60'800 CHF	191'400 CHF
Kosten «Strategy-Finder» exkl. Reisespesen und MwSt.	10'800 CHF	14'800 CHF	25'600 CHF
Aufbereitung Strategy Finder			CHF ca. 5'000
Reisespesen			1'000 CHF
Reserve (insbesondere für GF-Radar)			6'000 CHF
TOTAL beide Instrumente exkl. <a href="#">MwSt.</a>			Ca. 229'000 CHF
MwSt. 7.7 %			17'600 CHF
<b>Angestrebtes Kostendach</b>			<b>246'600 CHF</b>

## 8. Kostenaufstellung optionale Adaptation auf Interkulturelle Kompetenz

> Geschätzter Aufwand ca. CHF 40'000 inkl. Mwst

Instrument «GF-Radar»	Arbeitstage Projektleitung / Strategische Arbeitsgruppe	Arbeitstage Sachbearbeitung / operative Arbeitsgruppe	Total
<b>Option:</b> Adaption GFR auf Interkulturelle Kompetenz	CRED-T: 4 Tage BFH: 6 Tage	4 Tage 15 Tage RDK: 5 Tage	34 Tage 31'200 CHF

## 8. Geplante Finanzierung

---

- > Gesamte Projektkosten Modul A (GF-Radar ohne Interkulturelle Kompetenz) und B (Strategy-Finder): 246'600 CHF
- > 50% durch Innotour: 123'300 CHF
- > Nicht-finanzielle Eigenleistungen RDK in der Höhe von: 43'400 CHF
- > Finanzielle Eigenleistung der RDK in der Höhe von: 80'000 CHF
  - Pro Region ca. CHF 6200.-

## 8. Abklärungen zu folgenden Punkten nötig

---

- > Kosten Daten Tripadvisor
- > Overhead-Abgabe Uni Bern
- > MwSt.
- > Kosten Aufbereitung Strategy-Finder

## 9. Nächste Schritte und Termine

---

- > 24. November 2020: Diskussion / Beschluss Projektantrag in RDK, anschliessend Weiterentwicklung zu einem Innotour-Antrag
- > Dezember 2020: Diskussion Innotour-Antrag in Arbeitsgruppe und mit Präsident RDK
- > Anschliessend, möglichst vor Weihnachten: Finalisierung und Einreichung Innotour-Antrag
- > Projektstart ggf. März 2020
  - Träger des Projektes: RDK
  - Wissenschaftliche Umsetzung: CRED-T und BFH (Prof. Collovà)
  - Externe Hostingfirma für Betriebsphase
  - Datenzugang bei Tripadvisor