



# Studie «Big Data im Schweizer Incoming-Tourismus»

Aktualisiertes Angebot für die Regionale Direktoren-Konferenz (RDK), 25. September 2018

# Ausgangslage

Die Regionale Direktoren-Konferenz (RDK) möchte im Rahmen einer Studie die Ist-Situation und Szenarien zu «Big Data im Schweizer Incoming-Tourismus» evaluieren. Der Auftrag ist im «RDK AG Big Data Agentur-Briefing» vom 1. März 2018 mit den Studien-Zielen, Eckpunkten, Lieferobjekten und Stakeholdern beschrieben.

In Zusammenarbeit mit dem GDI unterbreitet Zühlke der RDK einen abgestimmten Vorgehensvorschlag und ein entsprechendes Angebot. Geführt von Zühlke erlaubt diese Zusammenarbeit die Stärken der Trendforschung eines Think Tanks für die Studie und die Kompetenzen eines Hightech-Beratungshauses für konkrete Handlungsempfehlungen zu vereinen.

Unter anderem stehen die folgenden Fragen im Zentrum der Studie:

- Wie wird sich der Tourismus im Rahmen der Digitalisierung und Big Data verändern? Wie massiv und wie schnell? Was bedeutet dies für den Tourismus in der Schweiz?
- Wie verändern Technologie-Trends und speziell Big Data das Kundenverhalten (Reisende / Incoming-Tourismus)?
- Welche Chancen und Gefahren entstehen für den Tourismus in der Schweiz?
- Ist ein koordiniertes Vorgehen der Branche im neuen kompetitiven Umfeld ein essentiellen Erfolgsfaktor? Soll Tourismus Schweiz in eine gemeinsame Datenplattform investieren? Was würde es dazu brauchen?
- Was sind Handlungsfelder und strategischen Optionen?

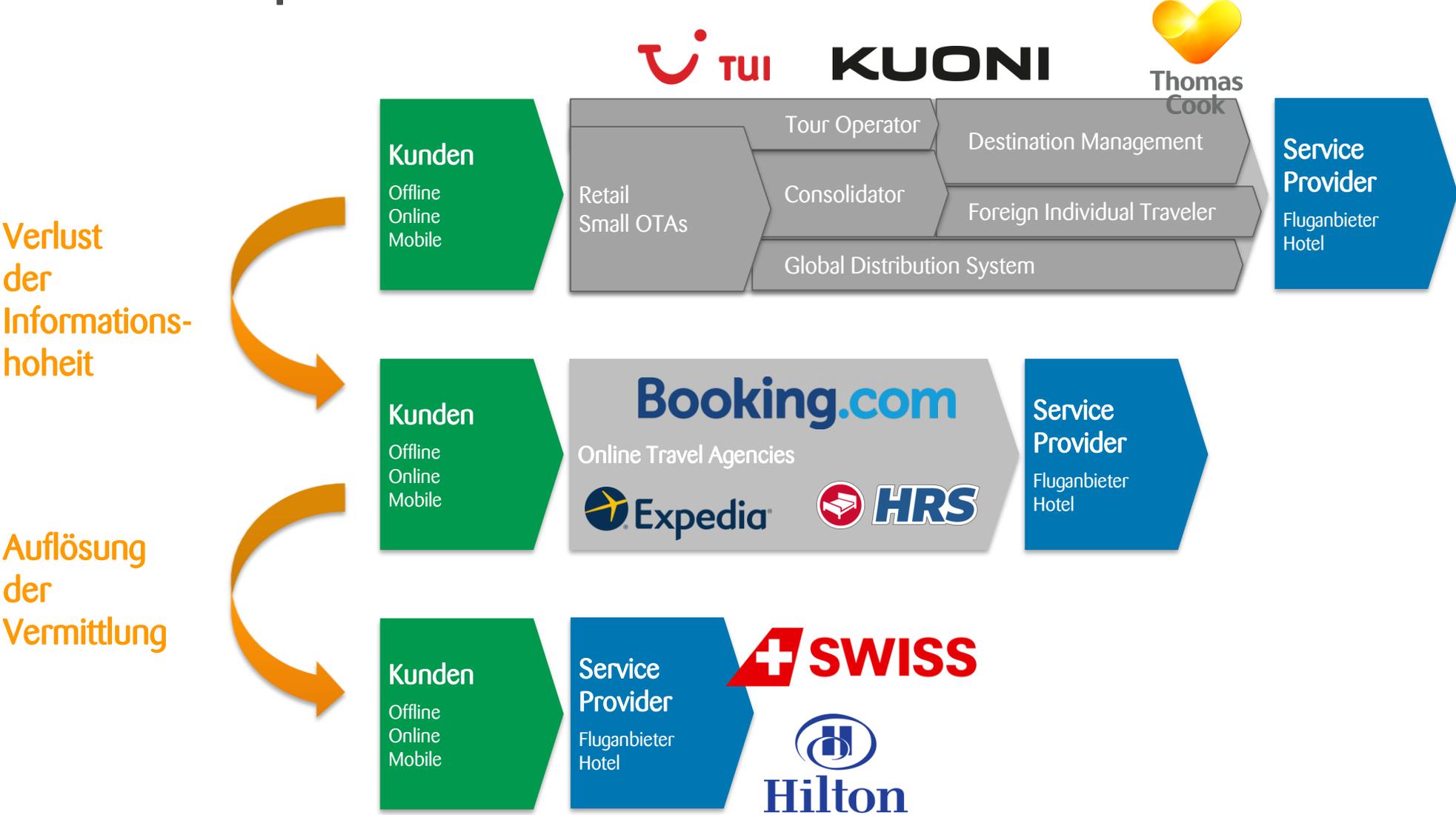
# Digitale Transformation und Big Data in der Reisebranche

# Digitale Transformation & Big Data in der Reisebranche

Der Tourismus hat sich in den letzten Jahren enorm verändert. Die Welle der Digitalen Transformation hat die Branche früh und massiv erfasst. Treiber war die Technologie – die jedoch grundsätzlich alle zur Verfügung hatten. Der Grund jedoch für die tiefgehende Umgestaltung der Branche ist die Veränderung des Kundenverhaltens.

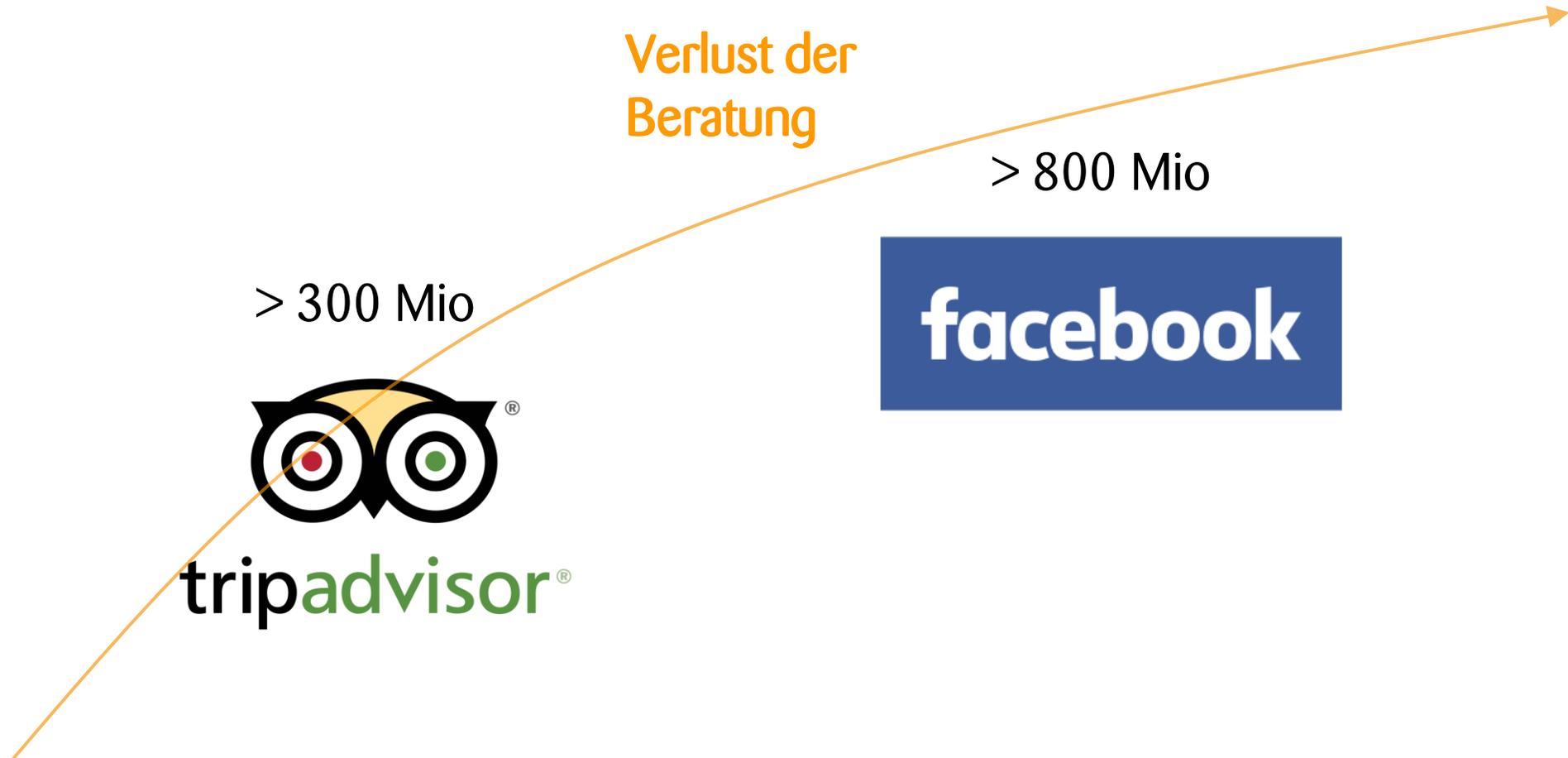
Die Veränderungen sind in keiner Weise abgeschlossen. Die Entwicklung schnell schreitet weiter voran. Es gilt die Zukunft zu anzunehmen, sich auf die neue Welt vorzubereiten und sie zu gestalten.

# Digitale Disruption (1) – Disintermediation



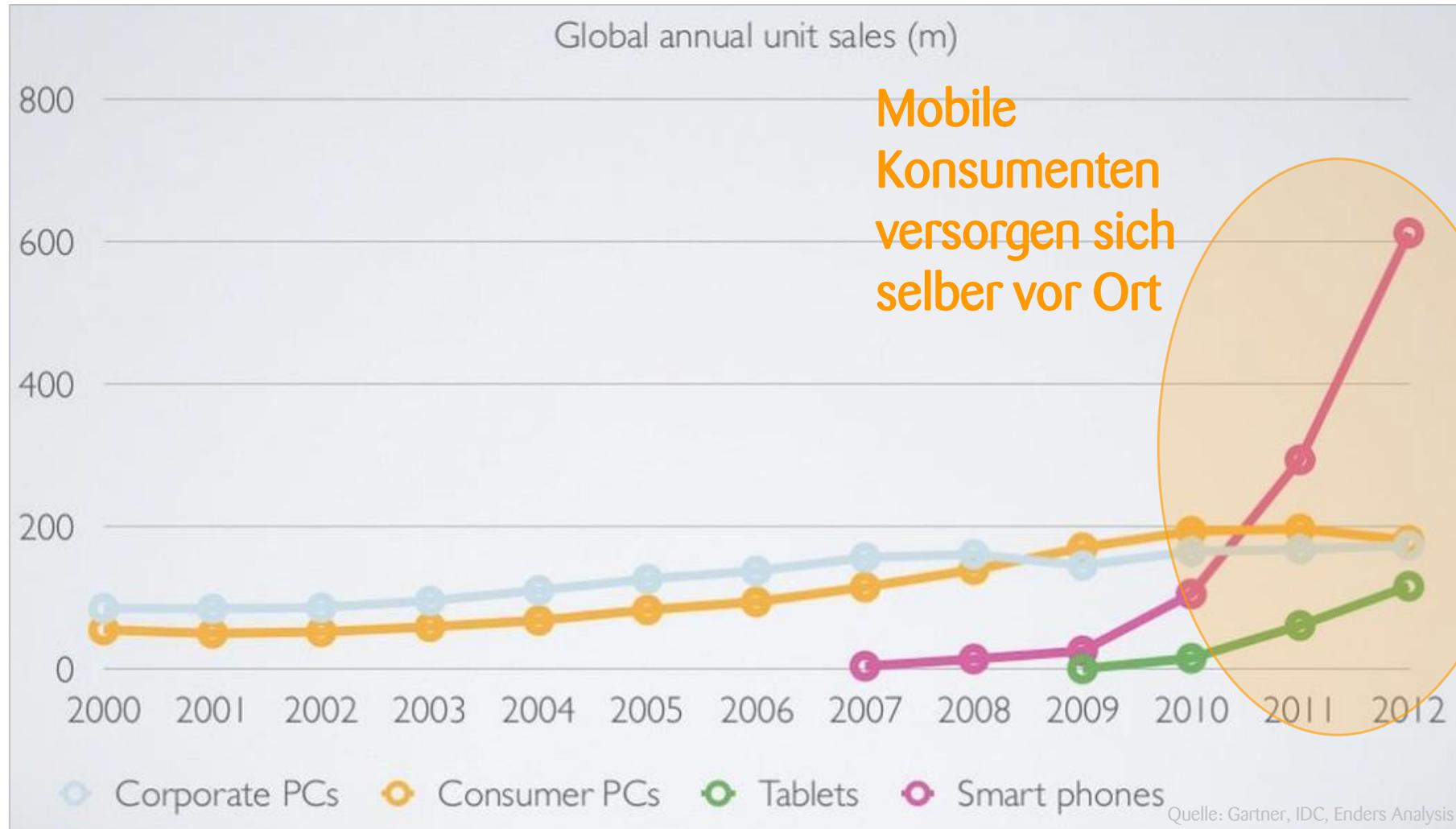
Angelehnt an einer Präsentation der SI-SE Fachtagung, 24. Januar 2014 von Benno Iten, CIO Kuoni Group und Michael Müller, Co-Founder Acrea AG

# Digitale Disruption (2) – Social Media



Angelehnt an einer Präsentation der SI-SE Fachtagung, 24. Januar 2014 von Benno Iten, CIO Kuoni Group und Michael Müller, Co-Founder Acrea AG

# Digitale Disruption (3) – Mobile

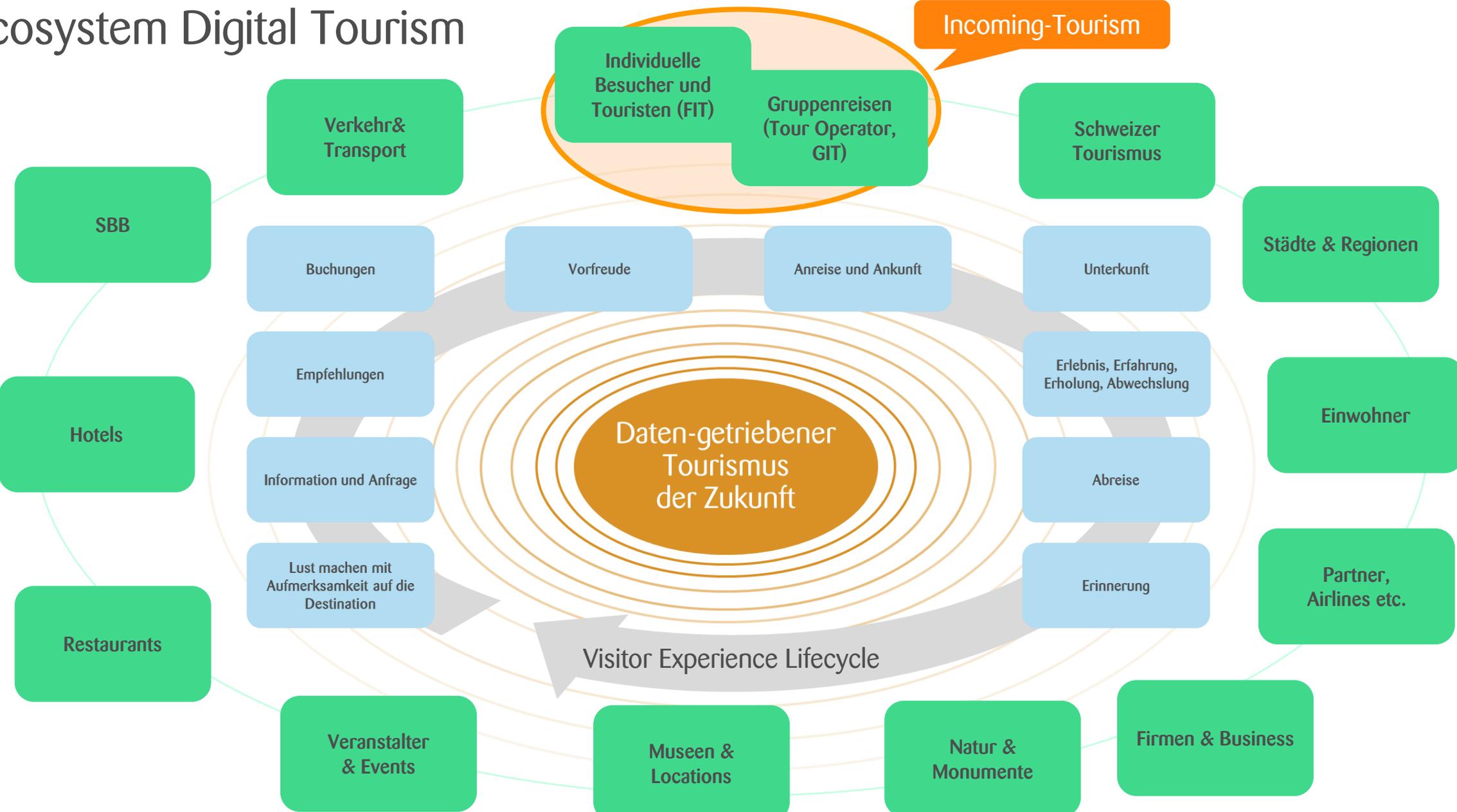


Angelehnt an einer Präsentation der SI-SE Fachtagung, 24. Januar 2014 von Benno Iten, CIO Kuoni Group und Michael Müller, Co-Founder Acrea AG

Wenn sich das Kundenverhalten zu verändern beginnt, könnte es zu spät sein.

– Ivo Ruckstuhl, Head of Digital Consulting, Zühlke

# Ecosystem Digital Tourism



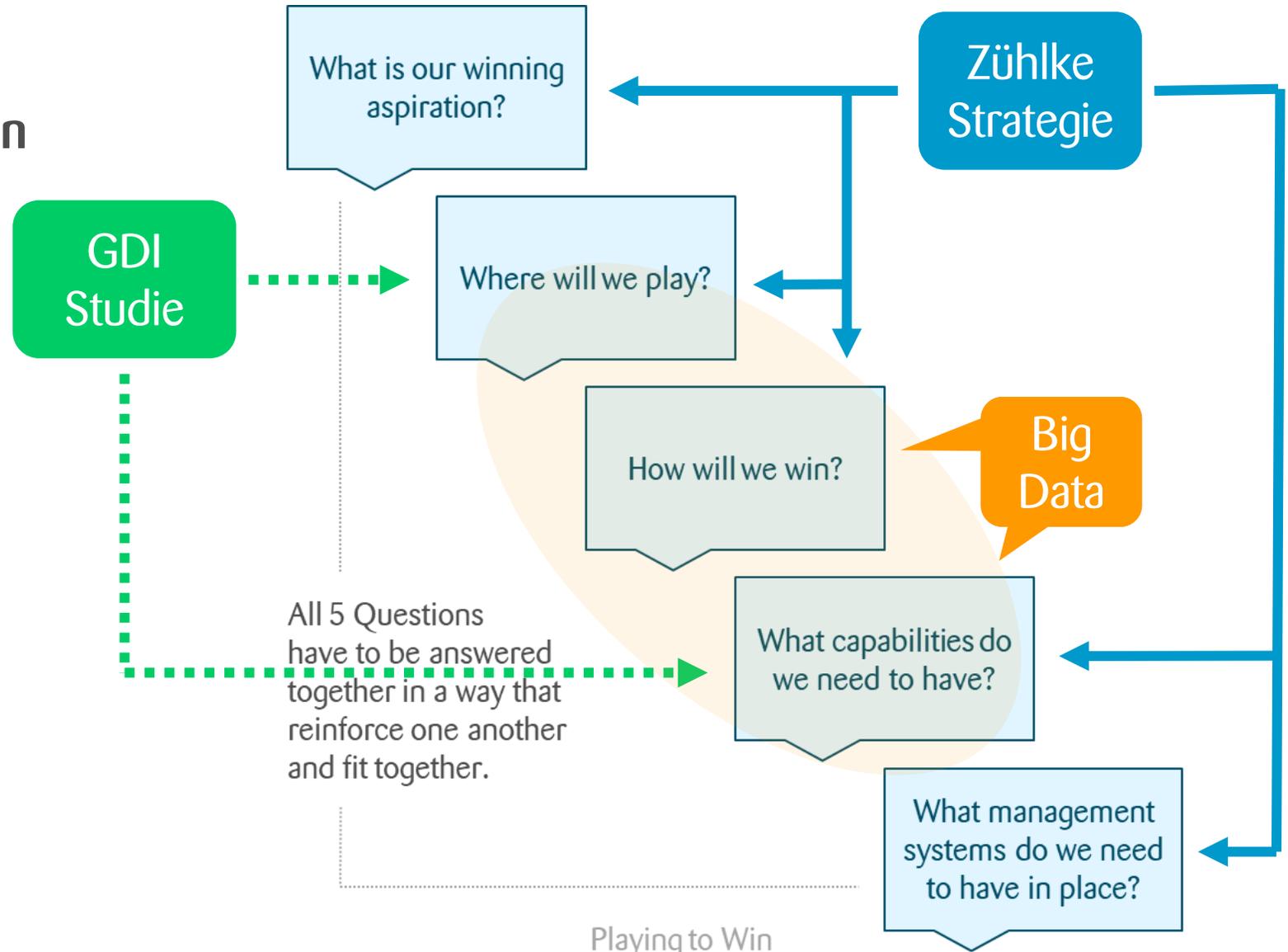
# Big Data Strategie

## Strategische Fragestellungen

Wie bei einer Geschäftsstrategie werden auch bei der **Big Data Strategie** grundsätzlich dieselben Fragestellungen – angepasst auf den Geltungsbereich – beantwortet.

- **Gewinnen.** Was heisst gewinnen für die RDK und den Schweizer Incoming-Tourismus?
- **Wo gewinnen?** Die richtigen Besucher/Touristen, Segmente und Kategorien usw.
- **Wie gewinnen?** Was braucht es, um in der zukünftigen, daten-getriebenen Welt des Incoming-Tourismus in der Schweiz zu gewinnen?
- **Welche Fähigkeiten braucht es dazu?** Datenplattformen, Data Science, Strukturen, Allianzen, Incentives usw. Wie können die lokalen, proprietären Daten zu Gunsten der Reisenden und dem Tourismus-Gesamtsystem wertschöpfend genutzt werden?

In der Digitalisierung braucht es oft übergeordnete Strukturen, Synergien und eine neue Ganzheitlichkeit für ein grossartiges Kunden-Erlebnis.



# Vorschlag

# Was bisher geschah

Nach der ursprünglichen Präsentation des Vorhabens durch Martin Sturzenegger am regulären RDK Meeting im Juni 2018 wurde eine RDK Task Force beauftragt, das Vorhaben zu vertiefen, abzustimmen und einen Vorschlag für das RDK Meeting vom 25. September 2018 vorzubereiten.

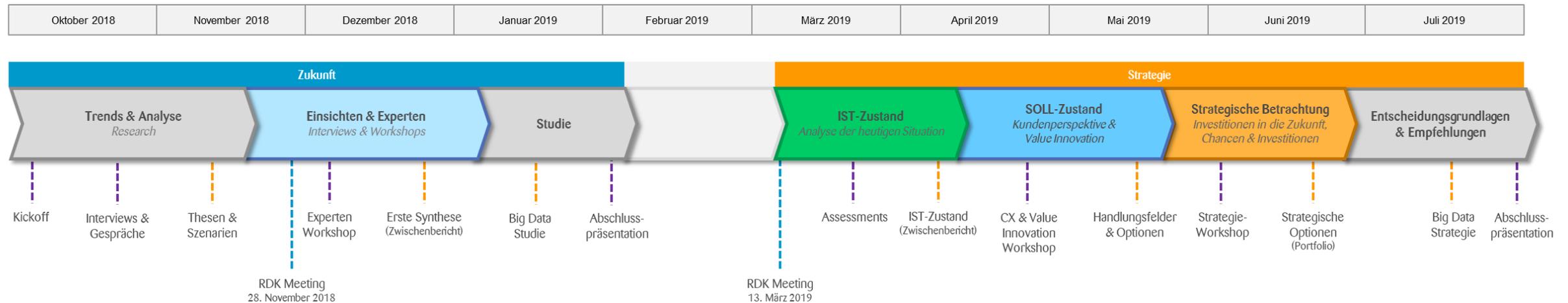
Die RDK Task Force traf sich mit Zühlke und dem GDI zum Thema am 3. Juli 2018. Nach dieser Besprechung hat Zühlke das Feedback eingearbeitet und den ursprünglichen Vorschlag um eine reduzierte Variante (B) ergänzt.

Die RDK Task Force hat in der Nachbesprechung im September 2018 eine Variante (C) vorgeschlagen, die wir als das beste Vorgehen erachten, um das Vorhaben sinnvoll und wirkungsvoll umzusetzen.

# Übersicht Vorgehen – Gestaffelte Variante (C)

## Zühlke und GDI

Das gemeinsame Vorgehen von Zühlke und dem GDI vereinigt die Rigorosität der Analyse & Trendforschung mit der Relevanz der Beratung & Realisierungskompetenz.



Die empfohlene **Variante (C)** bietet ein gestaffeltes Vorgehen für die RDK:

- In der ersten Phase «**Zukunft**» unter Führung des **GDI** wird die **Big Data Studie** entwickelt
- In der zweiten Phase «**Strategie**» wird unter Führung von **Zühlke** die **Big Data Strategie** entwickelt

# Empfohlenes Vorgehen: Variante (C)

- Mit einer überschaubaren Investition kann die RDK die Stakeholder abholen, einbinden und abstimmen
- Das Vorgehen ermöglicht einen guten Einstieg für alle. Die RDK kann die Zusammenarbeit mit dem GDI und Zühlke prüfen und erleben
- Die RDK erhält in kürzerer Zeit ein erstes konkretes Lieferobjekt: Die GDI «Big Data Studie»
- Die GDI Studie konzentriert sich auf die Kunden und den Markt. Dies schafft Klarheit und Ausrichtung für die verschiedenen Stakeholder
- Die GDI Studie kann dann bereits genutzt werden für Marketing und PR – und um das System Tourismus Schweiz mit allen Stakeholdern zu bewegen (gemeinsame Einschätzung und Dringlichkeit)
- Für die nachfolgende «Big Data Strategie» ermöglicht das gestaffelte Vorgehen einen optimalen Start, da Kunde und Markt im Zentrum stehen und so ein Bild schaffen, das wirklich von allen Stakeholdern getragen wird
- Für die «Big Data Strategie» entwickeln wir so ein ambitioniertes, aber realistisches Zielbild, um im Schweizer Incoming-Tourism zu gewinnen – und was es dazu braucht
- Die Gesamtdauer ist etwas länger als in der Variante (A) und die Lieferobjekte sind etwas weniger integrativ auf einander abgestimmt. Dies erachten wir jedoch als unkritischer. Die Vorteile der Variante (C) überwiegen nach Einschätzung der RDK Task Force

# Exemplarisches Vorgehen

Im vorgeschlagenen Vorgehen werden – basierend auf bewerteten Thesen zur Entwicklung des Tourismus – Handlungsoptionen und Investitionsmöglichkeiten entwickelt und bewertet.



Welche Daten sind proprietär und stehen nur den Tourismus-Player in der Schweiz zur Verfügung?

Welches sind die Datenquellen? Sind diese zugreifbar?

Was sind die Anreize für die Tourismus-Player ihre Daten zu pflegen und zu teilen?

Optionen und Szenarien für Lösungsansätze:

- Keine Datenplattform
- Datenplattform mit Open Source
- Datenplattform mit kommerziellen Produkten
- Komplettes Outsourcing der Datenplattform und dem entsprechenden Management
- Aufbau eigenes Datenteam
- «Metafirma» oder Joint Venture für die Datenplattform

Mögliche Resultate:

- Strategie
- Architektur
- Setup/Partner
- Make/buy
- Kosten/Investitionen
- Portfolio
- Roadmap
- Nächste Schritte

These: «Der einfache und allgegenwärtige Zugriff auf das aktuelle touristische Angebot führt dazu, dass Touristen in Zukunft Übernachtungen oder Ausflüge erst vor Ort buchen.»

Gegen-These: «Die umfassend zugänglichen Informationen und Buchungsmöglichkeiten ermöglichen Einzelpersonen oder Reiseagenturen eine Detailplanung schon vor Antritt der Reise.»

These: «Der einfache und allgegenwärtige Zugriff auf das aktuelle touristische Angebot führt dazu, dass Touristen in Zukunft Übernachtungen oder Ausflüge erst vor Ort buchen.»

~~Gegen-These: «Die umfassend zugänglichen Informationen und Buchungsmöglichkeiten ermöglichen Einzelpersonen oder Reiseagenturen eine Detailplanung schon vor Antritt der Reise.»~~

Der Zugriff auf Angebot und Verfügbarkeit ist in den meisten Fällen nur über Individuallösungen der Anbieter oder über spezialisierte Plattformen internationaler Akteure (z.B. booking.com) möglich. Touristische Anbieter in der Schweiz weisen daher einen Informationsrückstand auf spezialisierte Buchungsplattformen auf.

Lokale Anbieter sollen für Touristen vor Ort dynamisch (z.B. Wetter-abhängig) massgeschneiderte Kombi-Angebote schnüren und organisieren können (z.B. Bahn, Restaurant, Hotel). Als Voraussetzung dazu benötigt es einheitliche Standards und Schnittstellen zu Angebots- und Buchungssystemen der einzelnen Anbieter.

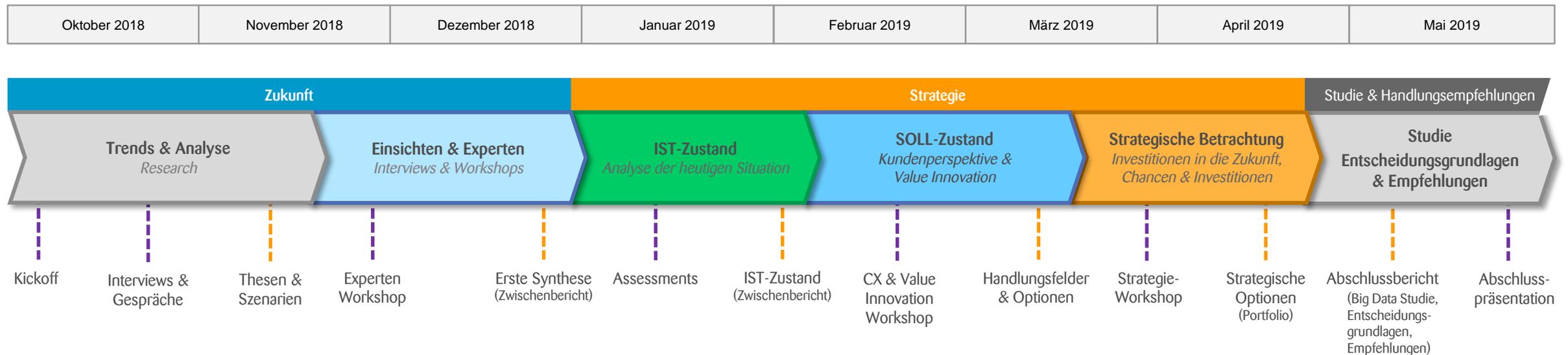
Das Etablieren von Standards benötigt ein niedriges Vorinvestment (da keine zentrale Plattform nötig). Die verschiedenen Marktteilnehmer profitieren von einer tiefen Eintrittshürde und haben einen intrinsisch Anreiz zu partizipieren (einfachere Buchungsmöglichkeiten und einfacher gebucht werden können)

# Varianten (A) – (C)

# Übersicht Vorgehen – Vollständige Variante (A)

## Zühlke und GDI

Das gemeinsame Vorgehen von Zühlke und dem GDI vereinigt die Rigorosität der Analyse & Trendforschung mit der Relevanz der Beratung & Realisierungskompetenz.

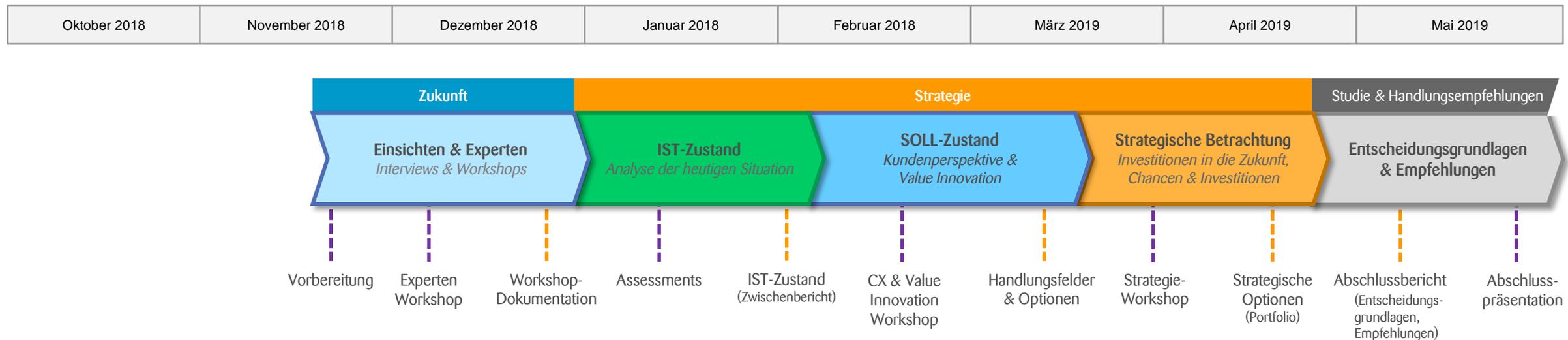


Die **Variante (A)** ist ein integriertes Vorgehen unter der Führung von Zühlke. Die von der RDK Task Force vorgeschlagene Variante (C) ermöglicht jedoch einen einfacheren Einstieg in das Vorhaben bei Imindestens gleicher Wirkung und Qualität.

# Übersicht Vorgehen – Reduzierte Variante (B)

## Zühlke und GDI

Das gemeinsame Vorgehen von Zühlke und dem GDI vereinigt die Rigorosität der Analyse & Trendforschung mit der Relevanz der Beratung & Realisierungskompetenz.

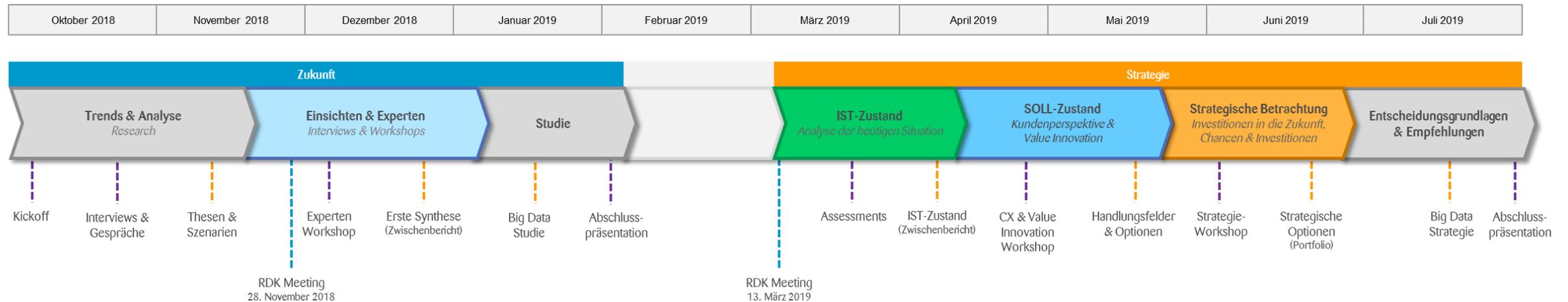


Die **Variante (B)** ist eine reduzierte und verkürzte Variante, die auf eine GDI-Studie verzichtet. Wir empfehlen dieses Vorgehen nicht, da das Gesamtsystem Schweizer Incoming-Tourism so nicht optimal bewegt werden kann.

# Übersicht Vorgehen – Gestaffelte Variante (C)

## Zühlke und GDI

Das gemeinsame Vorgehen von Zühlke und dem GDI vereinigt die Rigorosität der Analyse & Trendforschung mit der Relevanz der Beratung & Realisierungskompetenz.



Die Variante (C) ist das empfohlene Vorgehen der RDK Task Force.

# Investitionen

# Unser Angebot für die RDK – Variante (A)

Beim vorgeschlagenen Vorgehen und für die vorgängig beschriebenen Leistungen gehen wir für die vollständigen Erreichung der Ziele von folgendem finanziellen Aufwand für Sie aus.

	Laufzeit	Team Zühlke & GDI	Ihre Investition
Phase 1: <b>Zukunft</b>	~10 Wochen	3-6 Personen, ca. 36 PD	~CHF 76'000.-
Phase 2: <b>Strategie</b>	~12 Wochen	2-7 Personen, ca. 40 PD	~CHF 86'000.-
Phase 3: <b>Studie &amp; Handlungsempfehlungen</b>	~4 Wochen	3-6 Personen, ca. 16 PD	~CHF 36'000.-
<b>Total</b>	<b>~26 Wochen</b>	<b>2-7 Personen, ca. 92 PD</b>	<b>~CHF 198'000.-</b>

Der Anspruch von Zühlke und dem GDI bezüglich der Studien-Ziele, der Tiefe und Breite der Analyse, der strategischen Betrachtung, Handlungsfelder, dem Detaillierungsgrad der strategischen Stossrichtungen und Optionen sowie der konkreten Ausarbeitung der Entscheidungsgrundlagen und Empfehlungen wurde für die Aufwandschätzung absichtlich hoch angesetzt. Dies stellt sicher, dass die RDK ein möglichst konkretes Portfolio aus Investitionen/Initiativen über verschiedene Handlungsfelder erhält und dadurch die digitale Zukunft basierend auf Big Data im Tourismus Schweiz wirkungsvoll gestalten kann.

Abhängig von den Bedürfnissen und Prioritäten der RDK können wir basierend auf dem vorliegenden Vorschlag sinnvolle Anpassungen machen und mit einem entsprechend optimierten Budget die angemessenen Resultate erzielen. Gerne führen wir diesen wichtigen Dialog mit der RDK, damit wir das Optimum aus der gewünschten Investition herausholen. Nach der Abstimmung werden wir gerne unser Angebot zeitnah anpassen und finalisieren.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit und sichern Ihnen unsere engagierte und professionelle Unterstützung zu.

- Die Preise decken alle Aufwände und Auslagen von Zühlke ab. Der Erfüllungsort für dieses Angebot ist Zürich, Schlieren und Rüschlikon
- Spesen sind im Preis nicht enthalten und werden separat verrechnet. Für die obenstehenden Arbeitsorte fallen keine Spesen an
- Die genannten Preise verstehen sich exklusive der gesetzlichen Mehrwertsteuer.
- Die ausgeführten Arbeiten werden monatlich verrechnet. Unsere Rechnungen haben eine Zahlungsfrist von 30 Tagen
- Allfällige Honorare für externe Experten sind nicht inbegriffen
- Die genannten Zühlke Mitarbeiter sind auch für andere Projekte angeboten. Der Bestellungseingang ist massgebend für ihren Einsatz
- Seitens der RDK steht über die gesamte Dauer des Projekts ein kompetenter und entscheidungsberechtigter Ansprechpartner zur Verfügung. Bei Arbeiten bei Lokalitäten der RDK werden den Zühlke und GDI Mitarbeitern Arbeitsplätze und Sitzungszimmer mit geeigneter Infrastruktur unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiter erhalten jederzeit die für Ihre Projektarbeit notwendigen Informationen und das der RDK spezifische Know-how
- Dieses Angebot ist 30 Tage ab Ausstellungsdatum gültig. Im Weiteren gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) der Zühlke Engineering AG von März 2018

# Unser Angebot für die RDK – Variante (B)

Beim vorgeschlagenen Vorgehen und für die vorgängig beschriebenen Leistungen gehen wir für die vollständigen Erreichung der Ziele von folgendem finanziellen Aufwand für Sie aus.

	Laufzeit	Team Zühlke & GDI	Ihre Investition
Phase 1: <b>Zukunft</b>	~5 Wochen	3-6 Personen, ca. 18 PD	~CHF 38'000.-
Phase 2: <b>Strategie</b>	~12 Wochen	2-7 Personen, ca. 40 PD	~CHF 86'000.-
Phase 3: <b>Studie &amp; Handlungsempfehlungen</b>	~4 Wochen	3-6 Personen, ca. 10 PD	~CHF 24'000.-
<b>Total</b>	<b>~21 Wochen</b>	<b>2-7 Personen, ca. 68 PD</b>	<b>~CHF 148'000.-</b>

Der Anspruch von Zühlke und dem GDI bezüglich der Studien-Ziele, der Tiefe und Breite der Analyse, der strategischen Betrachtung, Handlungsfelder, dem Detaillierungsgrad der strategischen Stossrichtungen und Optionen sowie der konkreten Ausarbeitung der Entscheidungsgrundlagen und Empfehlungen wurde für die Aufwandschätzung absichtlich hoch angesetzt. Dies stellt sicher, dass die RDK ein möglichst konkretes Portfolio aus Investitionen/Initiativen über verschiedene Handlungsfelder erhält und dadurch die digitale Zukunft basierend auf Big Data im Tourismus Schweiz wirkungsvoll gestalten kann.

Abhängig von den Bedürfnissen und Prioritäten der RDK können wir basierend auf dem vorliegenden Vorschlag sinnvolle Anpassungen machen und mit einem entsprechend optimierten Budget die angemessenen Resultate erzielen. Gerne führen wir diesen wichtigen Dialog mit der RDK, damit wir das Optimum aus der gewünschten Investition herausholen. Nach der Abstimmung werden wir gerne unser Angebot zeitnah anpassen und finalisieren.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit und sichern Ihnen unsere engagierte und professionelle Unterstützung zu.

- Die Preise decken alle Aufwände und Auslagen von Zühlke ab. Der Erfüllungsort für dieses Angebot ist Zürich, Schlieren und Rüschlikon
- Spesen sind im Preis nicht enthalten und werden separat verrechnet. Für die obenstehenden Arbeitsorte fallen keine Spesen an
- Die genannten Preise verstehen sich exklusive der gesetzlichen Mehrwertsteuer.
- Die ausgeführten Arbeiten werden monatlich verrechnet. Unsere Rechnungen haben eine Zahlungsfrist von 30 Tagen
- Allfällige Honorare für externe Experten sind nicht inbegriffen
- Die genannten Zühlke Mitarbeiter sind auch für andere Projekte angeboten. Der Bestellungseingang ist massgebend für ihren Einsatz
- Seitens der RDK steht über die gesamte Dauer des Projekts ein kompetenter und entscheidungsberechtigter Ansprechpartner zur Verfügung. Bei Arbeiten bei Lokalitäten der RDK werden den Zühlke und GDI Mitarbeitern Arbeitsplätze und Sitzungszimmer mit geeigneter Infrastruktur unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiter erhalten jederzeit die für Ihre Projektarbeit notwendigen Informationen und das der RDK spezifische Know-how
- Dieses Angebot ist 30 Tage ab Ausstellungsdatum gültig. Im Weiteren gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) der Zühlke Engineering AG von März 2018

# Unser Angebot für die RDK – Variante (C)

Beim vorgeschlagenen Vorgehen und für die vorgängig beschriebenen Leistungen gehen wir für die vollständigen Erreichung der Ziele von folgendem finanziellen Aufwand für Sie aus.

	Laufzeit	Team Zühlke & GDI	Ihre Investition
Phase 1: Zukunft – Big Data Studie (GDI)	~16 Wochen	3-6 Personen, ca. 36 PD	~CHF 82'000.-
Phase 2: Strategie – Big Data Strategie (Zühlke)	~20 Wochen	2-7 Personen, ca. 56 PD	~CHF 116'000.-
<b>Total</b>	<b>~36 Wochen</b>	<b>2-7 Personen, ca. 96 PD</b>	<b>~CHF 198'000.-</b>

Der Anspruch von Zühlke und dem GDI bezüglich der Studien-Ziele, der Tiefe und Breite der Analyse, der strategischen Betrachtung, Handlungsfelder, dem Detaillierungsgrad der strategischen Stossrichtungen und Optionen sowie der konkreten Ausarbeitung der Entscheidungsgrundlagen und Empfehlungen wurde für die Aufwandschätzung absichtlich hoch angesetzt. Dies stellt sicher, dass die RDK ein möglichst konkretes Portfolio aus Investitionen/Initiativen über verschiedene Handlungsfelder erhält und dadurch die digitale Zukunft basierend auf Big Data im Tourismus Schweiz wirkungsvoll gestalten kann.

Abhängig von den Bedürfnissen und Prioritäten der RDK können wir basierend auf dem vorliegenden Vorschlag sinnvolle Anpassungen machen und mit einem entsprechend optimierten Budget die angemessenen Resultate erzielen. Gerne führen wir diesen wichtigen Dialog mit der RDK, damit wir das Optimum aus der gewünschten Investition herausholen. Nach der Abstimmung werden wir gerne unser Angebot zeitnah anpassen und finalisieren.

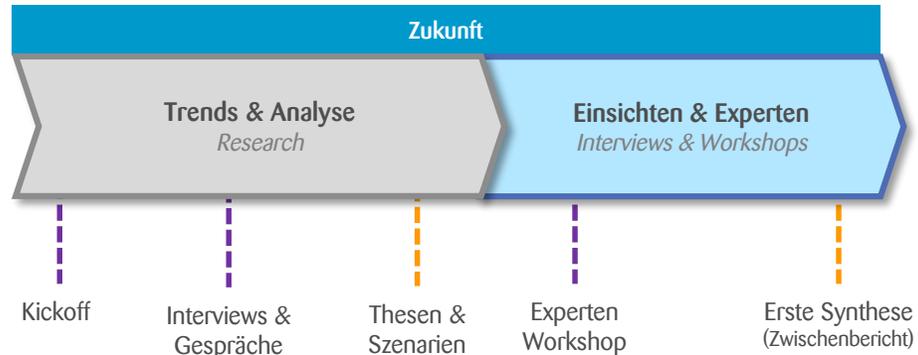
Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit und sichern Ihnen unsere engagierte und professionelle Unterstützung zu.

- Die Preise decken alle Aufwände und Auslagen von Zühlke und dem GDI ab. Der Erfüllungsort für dieses Angebot ist Zürich, Schlieren und Rüschlikon
- Spesen sind im Preis nicht enthalten und werden separat verrechnet. Für die obenstehenden Arbeitsorte fallen keine Spesen an
- Die genannten Preise verstehen sich exklusive der gesetzlichen Mehrwertsteuer.
- Die ausgeführten Arbeiten werden monatlich verrechnet. Unsere Rechnungen haben eine Zahlungsfrist von 30 Tagen
- Allfällige Honorare für externe Experten sind nicht inbegriffen
- Die genannten Zühlke Mitarbeiter sind auch für andere Projekte angeboten. Der Bestellungseingang ist massgebend für ihren Einsatz
- Seitens der RDK steht über die gesamte Dauer des Projekts ein kompetenter und entscheidungsberechtigter Ansprechpartner zur Verfügung. Bei Arbeiten bei Lokalitäten der RDK werden den Zühlke und GDI Mitarbeitern Arbeitsplätze und Sitzungszimmer mit geeigneter Infrastruktur unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiter erhalten jederzeit die für Ihre Projektarbeit notwendigen Informationen und das der RDK spezifische Know-how
- Dieses Angebot ist 30 Tage ab Ausstellungsdatum gültig. Im Weiteren gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) der Zühlke Engineering AG von März 2018

# Vorgehen im Detail

# Vorgehen im Detail (1/3)

## Fokus: Zukunft



In der ersten Phase «Zukunft» setzen wir den Fokus auf die Zukunfts- und Trendforschung.

Unter inhaltlicher Führung des GDI werden Ansätze recherchiert, um den vernetzten/digitalen Tourismus von morgen – konkret für die Schweiz – neu zu denken und neu zu gestalten.

Es geht darum, Nischen und Chancen mit Potenzial in einem System zu identifizieren, in dem zunehmend nur noch wenige grosse Player die Interaktion mit Nutzern dominieren.

In diesem Kontext ist auch interessant zwischen Situations- und Personenorientierten Ansätzen zu unterscheiden.

Neue Ansätze sowohl bei der Technologie (Big Data und Artificial Intelligence) wie auch bei der Verhaltenssteuerung (z. B. Nudging) gehen stärker von der Situation aus als von der Person (und ihrer History).

### Verwendete Methoden und Vorgehensweisen

- Kickoff
- Desk Research (Recherche und Analysen)
- Interviews und Gespräche mit ausgewählten Experten
- Strukturierte Expertenbefragung
- Journey-Analysen und Konzepte, Entwicklung Thesen und Szenarien
- Workshop (ca. 15 Stakeholder und Experten)

### Resultate

- Thesen & Szenarien (konkret für im Kontext Big Data und Tourismus CH)
- Erste Synthese der Erkenntnisse aus Recherchen, Experten-Befragung und Workshop

# Vorgehen im Detail (2/3)

## Fokus: Strategie



In der zweiten Phase «**Strategie**» setzen wir den Fokus auf die strategischen Optionen für die Zukunft, die Chancen der Digitalisierung und Big Data, den entsprechenden konkreten Handlungsfeldern und potentiellen Investitionen für die RDK.

Unter Führung von Zühlke wird der **IST-Zustand** im «Ecosystem Digital Incoming-Tourismus» aufgenommen und realistisch bewertet. Ausgehend von der bestehenden Strategie und Vision schaffen wir eine Auslegeordnung und Orientierung, um ein vertieftes Verständnis der Ausgangssituation zu erhalten. Relevante Dimensionen sind beispielsweise verfügbare Daten, Datenqualität, Stakeholder (deren Nutzen und Anreize, Kompetenzen/Knowhow, Handlungsfähigkeit, Erfolgsfaktoren) oder die Mitbewerber-Landschaft (Google, Facebook, TripAdvisor, Booking.com).

Für die Definition des **SOLL-Zustands** bauen wir auf den Resultaten der Phase «Zukunft» auf. Trends und Ideen werden in einem ersten Schritt zusammengetragen und das Zielbild entwickelt. Die Chancen werden evaluiert und die vielversprechendsten davon anschliessend zu konkreten Initiativen ausgearbeitet, um eine klare Vorstellung der Nutzen- und Aufwandseffekte zu erhalten.

In der **Strategischen Betrachtung** definieren wir gemeinsam die wertvollsten strategischen Stossrichtungen und Optionen. Auf dieser Basis entwickeln wir ein Portfolio bestehend aus Investitionen/Initiativen über verschiedene Handlungsfelder, damit die RDK die digitale Zukunft basierend auf Big Data im Tourismus Schweiz erfolgreich gestalten kann.

### Verwendete Methoden und Vorgehensweisen

- Analysen, Assessments, Workshops und Interviews
- Verschiedene Innovationsmethoden, Technologietrends mit Schwerpunkt Data Analytics & Machine Learning/Artificial Intelligence Customer Experience (CX) und ausgewählte Strategie-Frameworks
- Prototypen, Machbarkeit, Markttest, Beobachtung, Incentive Modell
- «Strategic Fit» im Kreis der Stakeholder (Ecosystem Digital Tourism)

### Resultate

- Dokumentation IST-Zustand und SOLL-Zustand
- Strategisches Portfolio (Optionen, Handlungsfelder, Stossrichtungen, Investitionen/Initiativen)

# Vorgehen im Detail (3/3)

## Fokus: Studie & Handlungsempfehlungen



In der abschliessenden dritten Phase wird unter der Federführung des GDI die Studie «*Big Data im Schweizer Incoming-Tourismus*» basierend auf der Auswertung und Verdichtung der Erkenntnisse, Ausarbeitung von Szenarien und Handlungsoptionen fertiggestellt.

Gleichzeitig konsolidiert Zühlke die Entscheidungsgrundlagen und arbeitet die konkreten Empfehlungen aus. Diese Dokumentation ist grundsätzlich von ihrer Ausprägung vertraulicher Natur und kann entweder als Anhang zu der Studie oder als separates Dokument erstellt werden.

In der Abschlusspräsentation werden die Ergebnisse, Einsichten, Entscheidungsgrundlagen, Handlungsoptionen und Empfehlungen in kohärenter, konsolidierter Weise vorgestellt und diskutiert.

Die RDK erhält dadurch eine fundierte Grundlage hinsichtlich des weiteren Vorgehens für die Gestaltung der digitalen Zukunft basierend auf Big Data im Tourismus Schweiz.

### Resultate

- Studie «*Big Data im Schweizer Incoming-Tourismus*»
- Dokumentation mit Entscheidungsgrundlagen & Empfehlungen

# Team

# Team Zühlke



Das vorgeschlagene Team vereint die interdisziplinären Fähigkeiten für das anspruchsvolle Vorhaben in optimaler Weise. Bei Bedarf und in Abstimmung mit der RDK können weitere Experten von Zühlke hinzugezogen werden.



## Gian-Marco Baschera

Principal Consultant,  
Data Science & Analytics

Gian-Marco Baschera wird als Berater das Mandat inhaltlich führen. Als Schlüsselfigur bei Zühlke ist er in anspruchsvollen Projekten für die Themen Data Analytics und Machine Learning unterwegs. Er studierte Mathematik an der ETH und doktorierte am Departement Informatik in Rechnergestützten Wissenschaften.

## Wolfgang Giersche

Principal Consultant,  
Smart Data Platforms

Wolfgang Giersche ist bei Zühlke führender Berater für Big Data und moderne Datenplattformen wie Data Lake Infrastrukturen. Im Mandat wird er sich den konkreten Fragestellungen rund um Datenplattformen, deren Aufbau, Ausgestaltung, Erfolgsfaktoren und den entsprechenden Kostenaspekten widmen.

## Matthias Fuhr

Business Consultant,  
Data Science & Analytics

Matthias Fuhr interessiert sich für den geschäftlichen Nutzen und gewinnbringende Anwendungen der künstlichen Intelligenz. Als Vordenker sprach er dieses Jahr bei einem [TED-Talk](#) über sein Lieblingsthema. Seit seinem Doktorat an der ETH in Rechnergestützter Physik ist er als Consultant im High-Tech Umfeld und der Innovation tätig.

## Nele Eckstein

Lead Business Consultant,  
Customer Experience

Nele Eckstein wird sich für die kundenzentrische Innovation verantwortlich zeichnen. Sie verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in User Experience, Design und Markenentwicklung. Als Beraterin hat sie zahlreiche Projekte in verschiedenen Branchen geleitet und CX von der strategischen Ebene bis ins konzeptionelle Detail gestaltet.

## Ivo Ruckstuhl

Head of Digital Consulting

Ivo Ruckstuhl ist verantwortlich für die Mandatsleitung im Vorhaben. Bei Zühlke leitet er das Digital Consulting und ist seit über 17 Jahren in unterschiedlichen Führungspositionen für Innovation, Strategie, Produkt-, Software- und Geschäftsentwicklung verantwortlich. Ivo Ruckstuhl ist Dipl. El.-Ing HTL mit Executive MBA der globalen Kaderschmiede INSEAD.

# Team GDI



**Karin  
Frick**  
Head Think Tank  
Member Executive Board



**Marta  
Kwiatkowski**  
Senior Researcher



**Christine  
Schäfer**  
Researcher

# Anhang

# Hacking Tourism



## Big Data & Digitalisierung – Trends und Potentiale für den Schweizer Incoming Tourismus

### AI (Predictive Analytics)

Der zukünftige Zustand eines Prozesses kann nicht nur auf Basis von vergangenen Daten bestimmt werden, sondern in vielen Fällen auch durch den aktuellen Zustand – unabhängig von vergangenen Zuständen. Das Markow-Modell ist darüber definiert, dass durch Kenntnis einer begrenzten Vorgeschichte ebenso gute Prognosen über die zukünftige Entwicklung möglich sind wie bei Kenntnis der gesamten Vorgeschichte des Prozesses.

### Reisemotive

Reisen ist eine Form des Konsums. Entsprechend unterscheiden sich damit verbundene Wünsche und Motive. Aufstrebende Märkte und junge Konsumenten verfolgen oft in Gruppen nach dem Prinzip «Treasure Hunt» die «must sees», wohingegen die Konsumenten in der Senioritäts- und Adoleszenzphase das Exklusive und Periphere suchen.

Aber stimmt unser Bild vom Touristen überhaupt noch. Wie wird es sich in Zukunft entwickeln und verhalten? Es gilt die Motive und Journeys der Reisenden zu verstehen und potenzielle Entscheide zu antizipieren.

### Verhalten

Der Erfolg der Verhaltensökonomie basiert darauf, dass man das Entscheidungsverhalten in bestimmten Situationen beeinflussen kann, unabhängig von individuellen Nutzer-Profilen und -Präferenzen. In diesem Sinne ist die Analyse des Herdenverhaltens für den CH-Tourismus vielleicht interessanter als das Individualverhalten.

Ein Vorteil von situativen Daten ist, dass man dabei weniger von den Grossen abhängt. Beispielsweise müssen Autos an einer Kreuzung direkt miteinander kommunizieren, unabhängig davon, wo sie gestern waren - das kann Google nicht besser lösen, als die Akteure, die lokale Daten tauschen.

Mit dem Beispiel "Situation vs. Person" kann man zeigen, dass es in unserer Trendanalyse darum geht, neue Perspektiven und Opportunities aus Sicht von Technologie und Verhalten als Basis für neue Lösungen zu identifizieren.

# Zühlke und GDI

## Unsere Zusammenarbeit

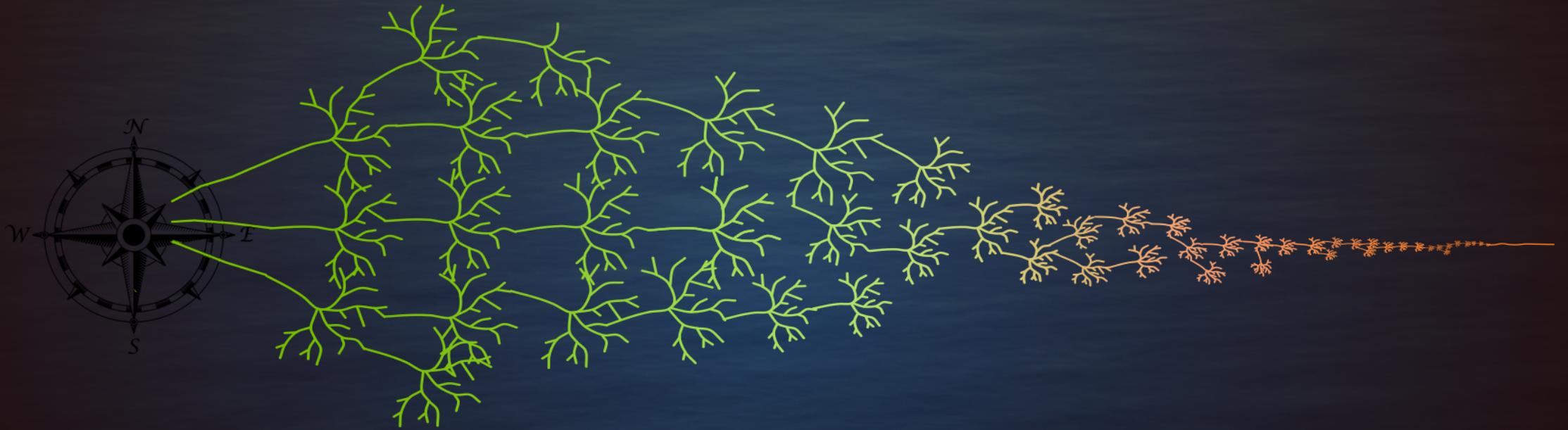


Die Stärke des **GDI** ist die Analyse und Vernetzung übergreifender gesellschaftlicher Trends und Gegentrends. Dazu arbeiten wir unter engem Einbezug interner Know-How-Träger und externer Experten aus Forschung, Entwicklung und der Kreativszene. Die Ideenentwicklung erfolgt auf Basis von Desk-Research, Experten-Gesprächen, -Befragungen und -Workshops.

Ausgehend von einer übergreifenden Trendanalyse auf Basis von Desk Research und Mitarbeit des Auftraggebers werden erste Thesen formuliert. Mit Hilfe einer qualitativen Experten-(Delphi-)Befragung werden Ideen für bahnbrechende Entwicklungen und disruptive Innovationen erhoben und überprüft.

Als Partner für Business-Innovationen gestaltet **Zühlke** für Kunden neuartige Produkte, Services und Geschäftsmodelle der digitalen Zukunft. Von der Ideenbildung über die Realisierung bis zur erfolgreichen Markteinführung vereint Zühlke hierbei auf einmalige Weise Business- und Technologie-Kompetenzen.

Aus Markt-, Gesellschafts- und Technologie-Trends erarbeitet Zühlke in der Innovations- und Strategie-Beratung konkrete Empfehlungen und ermöglicht wertschöpfende Investitionen in die Chancen der Zukunft.



# Strategic Innovation

# Strategic Innovation

Visions & Dreams

Wild & Unproven Ideas

Validated Concepts

Development

Production & Distribution

Market Success

Evaluate & Define  
Strategic Directions

Explore  
New Business Models  
New Market Segments

Next Generation  
Products & Services

Bring Ideas to Reality  
(Bridge "The Gap")

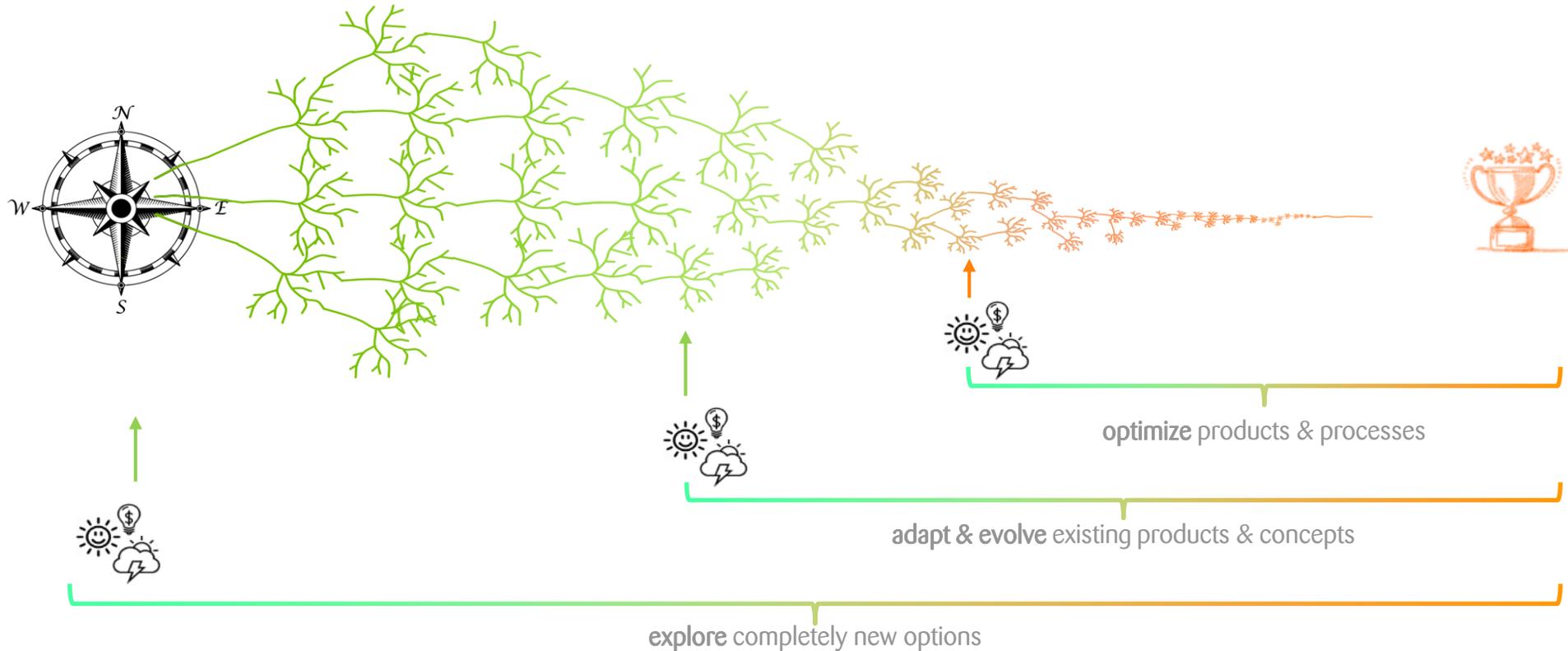
Improve & Evolve  
Products

Reduce Cost

Improve Quality & Yield

Optimize Efficiency

Improve Stability





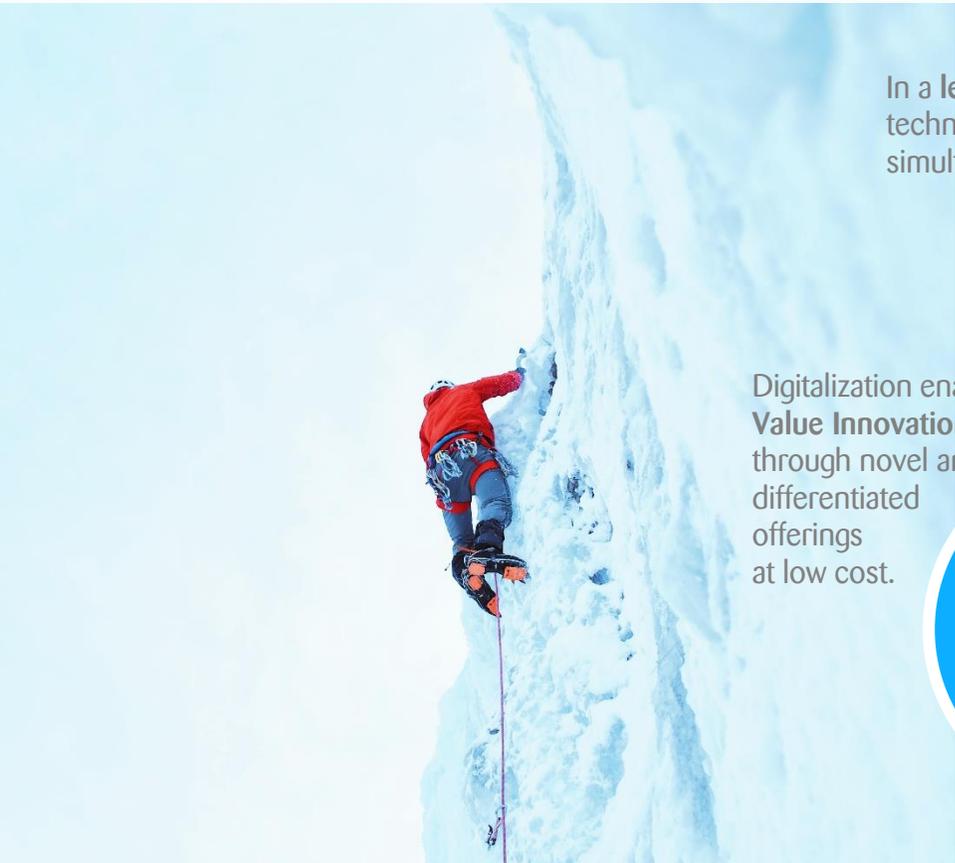
# Digital Strategy & Transformation

# The Challenge

## Strategy in the Age of Digitalization

How do we create alignment between **technology innovation** and **business model innovation**?

# Strategy & Innovation in the Age of Digitalization



Strategy as a learning process

In a **learning process** market and technology are addressed simultaneously.

Digitalization enables **Value Innovation** through novel and differentiated offerings at low cost.





Better Decisions



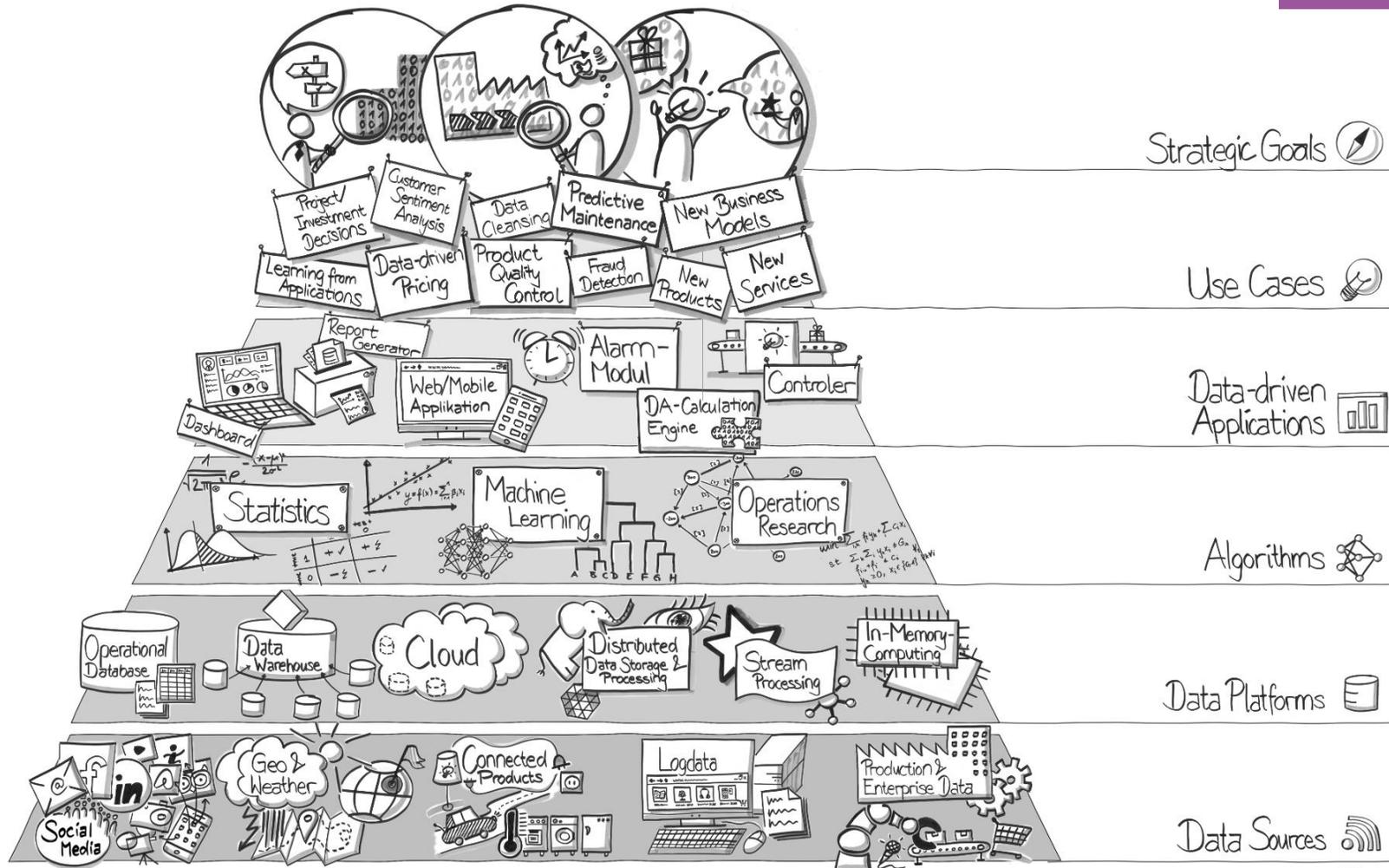
Optimised Processes



Disruptive Products

# Data Analytics & Machine Learning

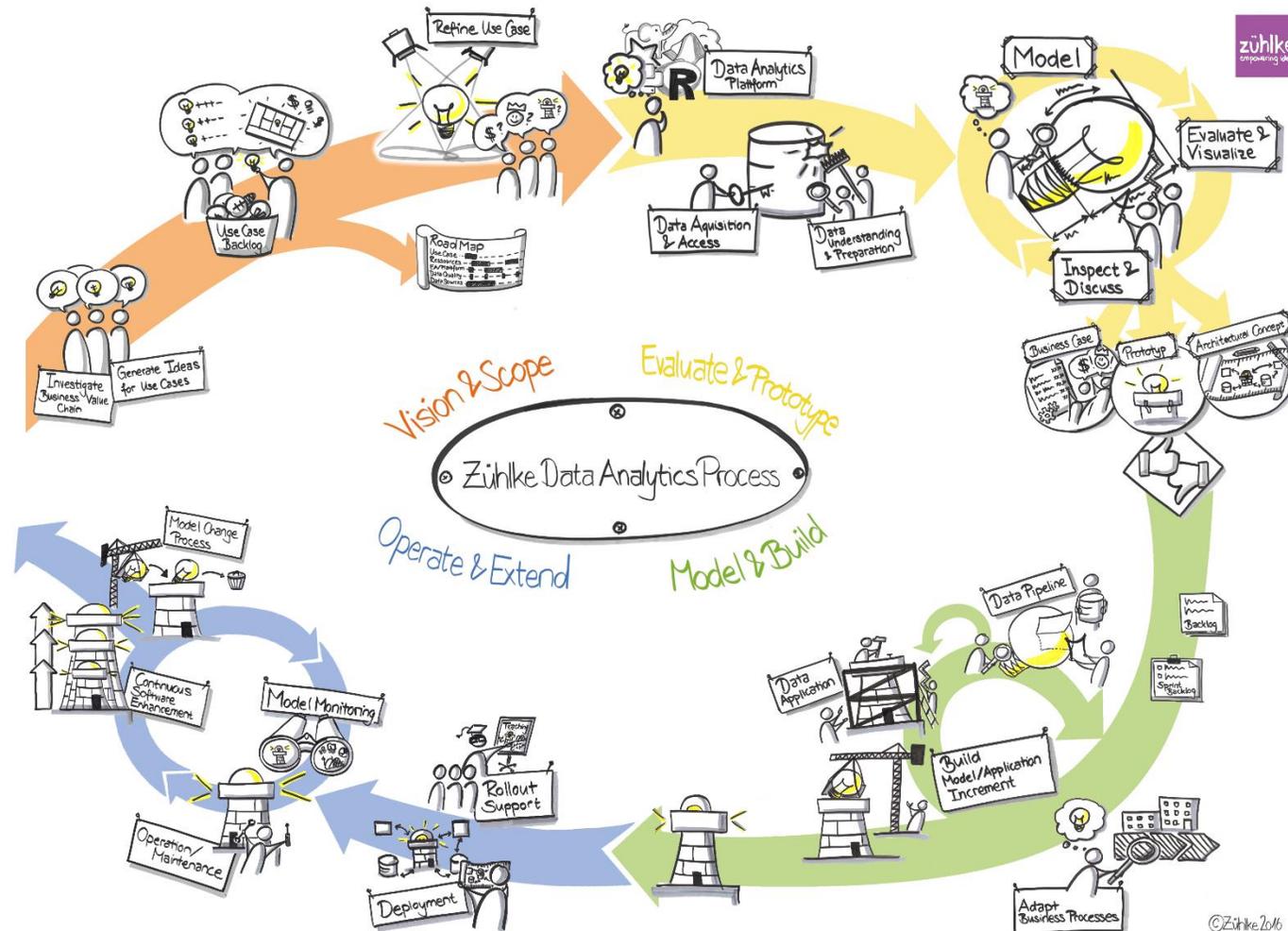
# Zühlke Data Analytics Framework



©Zühlke 2016

# Data Analytics & Machine Learning

Zühlke ermöglicht Kunden mit Data Analytics – ausgehend von geschäftsrelevanten Fragestellungen – das Potential von Daten für das Unternehmen zu verstehen, daraus Business-Chancen zu entwickeln und mit effektiven Lösungen echten Geschäftsnutzen zu erzielen.



# Machine Learning: Interdisciplinary Projects

Zühlke supports you on all levels and disciplines of digital initiatives

	<b>Business Objectives</b>	Objective: Cost efficiency through process optimization		> 50	<b>Business Consultants &amp; Business Analysts</b>
	<b>Applications</b>	Target deliverable: A software for an automated bid process		> 400	<b>Software Engineers &amp; Software Architects</b>
	<b>Modelling</b>	Task: Feature extraction from semi-structured data and classification		> 30	<b>Data Scientists &amp; Data Analysts</b>
	<b>Data Platforms</b>	Task: Implementation of a “data lake” for the storage of any data		> 50	<b>Data Platform Specialists &amp; Data Engineers</b>

# Zühlke Methodical Framework

## Data Platforms & Data Lake Infrastructures



Phases	Scoping	Analysis	Concept/ Project plan	Implementation	Rollout
Aspects					
Business Objectives		Identify user groups and their objectives			Install KPI monitoring
Usage Scenarios/ Applications	Identify corner cases	List expected scenarios	Backlog of scenarios	Implement scenarios/flows according to backlog	Pass acceptance tests
Organization/ Processes	Consider necessary changes	Identify roles and responsibilities	Establish regular planning meetings	Establish and assign new roles	Assume new responsibilities, rollout processes
Tools	Preliminary consideration of tools	Identify tools used by user groups	Cost estimates for tools	Provide tools/runtime for user groups	Start using the resp. tools on the platform
Platform	PaaS vs on-premise decision	Evaluate Platform Candidates	Describe and plan platform implementation	Implement platform (details depend on scoping result)	Maintain and monitor the platform
Data	Exemplary data sources/flows	List potential sources and their characteristics	Estimate efforts to integrate identified sources	Implement data ingestion pipelines	Monitor and forecast ingestion volume
Governance		Identify requirements from data governance		Implement governance reporting and monitoring	Continue and improve compliance
Skills		Identify training/hiring needs		Provide required trainings or hire resp. skilled personnel	Encourage continuous learning.

Scope: subset of Scoping & Analysis



**Innovation** braucht  
unternehmerische Weitsicht  
und den Mut, Grenzen zu  
verschieben und Neuland zu  
betreten.

# Was macht Zühlke?

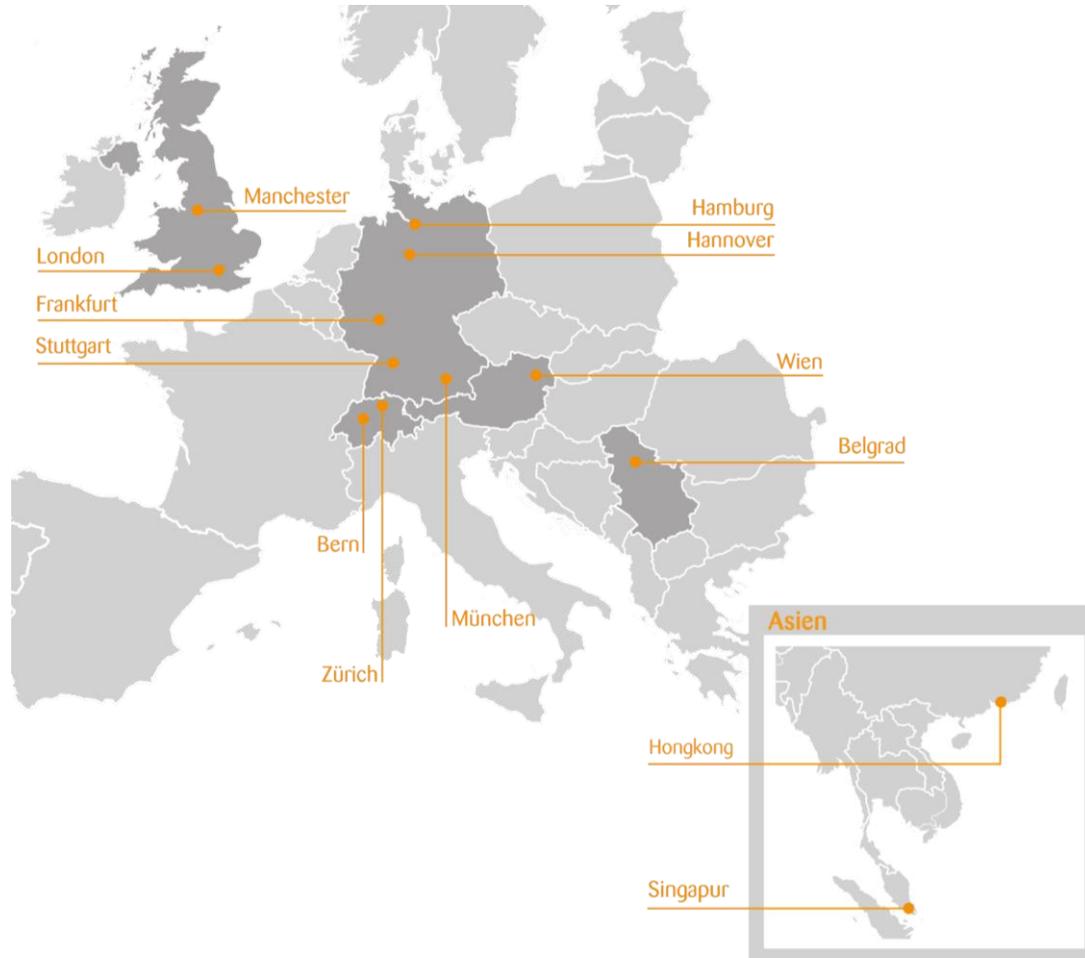


Business Innovation – von der Idee bis zum Markterfolg

- Zühlke ist **Dienstleister für Innovationsprojekte**.
- Wir vereinen **Business- und Technologie-Kompetenzen** zu Lösungen, die unsere Kunden begeistern.
- Wir entwickeln **wirtschaftlich erfolgreiche Produkte, Services und Geschäftsmodelle** der digitalen Zukunft – von der Idee über die Realisierung bis zum Betrieb.
- Dafür engagieren sich mehr als **1'000 Experten** mit der Erfahrung aus über 9'000 Projekten.

# Über Zühlke

## Facts & Figures



- Gegründet 1968
- Im Besitz von Partnern
- Teams in Deutschland, Großbritannien, Österreich, Serbien, Singapur, Hong Kong und der Schweiz
- Mehr als 10'000 Projekte realisiert
- 1'000 Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter und CHF 154 Mio. Umsatz (2017)
- ISO 9001 und 13485 zertifiziert

# Was sagen unsere Kunden?

*«Ziel war, hochkomplexe Zusammenhänge einfach, aber korrekt abzubilden – dies ist uns mit Zühlke als Partner gelungen.»*

André Guyer, Head Global Transformation, Zurich Insurance Company Ltd



*«Zühlke ist ein Partner, der unser volles Vertrauen genießt – und auch verdient.»*

Markus Eberhard, SVP Online- & Crosschannel Development, Swisscom

*«Dank Zühlkes Experten entstand aus unserer Idee in kurzer Zeit ein tragfähiges Konzept. Wir identifizierten unsere Kundenzielgruppe, deren Bedürfnisse sowie unseren Markt. Und last but not least: Unser erster Prototyp ist bereits funktionstüchtig.»*

Julian Stylianos, Project Manager at mitipi, Strategy and Innovation, Helvetia Versicherungen



# Was sagen unsere Kunden?

*«Mit Zühlke haben wir den sicheren Schlüssel für die digitale Zukunft entwickelt. Vom Geschäftsmodell bis zur technischen Lösung.»*

Andreas Häberli, CTO, dormakaba



*«Das Datenlabor ermöglicht uns eine Gesamtsicht auf unsere Daten – unsere Analysearbeit wird damit effizienter und effektiver.»*

Daniel Stoll, Leiter Bereich Fahrzeugelektrik bei der Flottentechnik SBB



*«Zühlke entwickelte trotz engem Zeitplan eine Portal-lösung, die unsere Erwartungen übertroffen hat.»*

Adrian Elkuch, Head of Global Ops Performance, Swissport



# Smart Ideas – empowered by Zühlke



Wir helfen Ihnen, neue Ideen zu finden, zu entwickeln und zu realisieren.