



Zielgruppenorientierte Weiterentwicklung der Direktion für Standortförderung SECO

Schlussbericht

ECOPLAN AG, Accelerom AG

September 2021



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung

Impressum

Auftraggeber und Herausgeber

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für
Standortförderung

Autoren

ECOPLAN, Forschung und Beratung in Wirtschaft und Politik

Claudia Peter, Ecoplan (Projektleitung)

Catherine Ammann, Accelerom (Stv. Projektleitung)

Anna Tanner, Ecoplan

Christoph Spengler, Accelerom

Stefan Suter, Ecoplan

Strategische Begleitgruppe SECO

Eric Jakob (Leiter Direktion für
Standortförderung)

Valérie Donzel

Martin Godel

Richard Kämpf

Martin Roth

Arbeitsgruppe SECO

Ueli Grob (Leitung)

Marianne Neuhaus

Fabienne Van Damme

Mira Schär

Adresse

ECOPLAN AG
Monbijoustrasse 14
CH-3011 Bern
Tel. +41 31 356 61 61
www.ecoplan.ch
bern@ecoplan.ch

Accelerom AG
Technoparkstrasse 1
CH-8005 Zürich
Tel. +41 43 205 29 18
www.accelerom.com

Executive Summary

Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Die Direktion für Standortförderung möchte die Kundenorientierung weiterentwickeln und ihre Angebote und Dienstleistungen kontinuierlich verbessern. Dazu wurde in der vorliegenden Studie erstmals die Customer Journey – die Kundenreise von der Information bis zur Entscheidungsfindung – erhoben.

Die Studie wurde in zwei Phasen realisiert: In einer ersten Phase wurden die zentralen Akteure der Standortförderpolitik über qualitative leitfadengestützte Gespräche befragt und relevante Eckpunkte für die zweite Phase definiert. Kernstück der zweiten Phase war eine breit angelegte Online-Umfrage bei den Zielgruppen – den Unternehmen und Intermediären, z.B. Regionen oder Tourismusverbände. Über diese Umfrage wurden die Touchpoints (z. Dt. Kontaktpunkte) erhoben, bewertet und die Customer Journeys ermittelt.

Haupterkennnisse und Empfehlungen

- Die Zielgruppen der Direktion sind breit gefächert und lassen sich nicht trennscharf unterscheiden. Umso wichtiger ist es, die Kundenbeziehung thematisch und ressortübergreifend zu gestalten und abzustimmen.
- Dazu sollte nebst der Direktion auch das weitere Ökosystem, insbesondere die mandatierten Organisationen, die Kantone und zentralen Intermediäre - wie Verbände - miteinbezogen werden. Aus Kundensicht sollte die «Reise» zwischen den verschiedenen Akteuren nahtlos und konsistent sein und die Akteure aus denselben oder ähnlichen Themenfeldern sollten gut vernetzt sein.
- Die Zielgruppen nutzen eine Vielzahl von Touchpoints. Um die Komplexität und den Aufwand für die Zielgruppen zu reduzieren, sollten diese in Zukunft weniger Touchpoints benötigen, um Entscheide zu fällen.
- Bei der Touchpoint-Nutzung zeigt sich, dass der persönliche Austausch über Beratung oder Empfehlungen nach wie vor zentral ist und weiter gepflegt oder gar gestärkt werden sollte. In Kombination dazu bieten digitale Formate wie Webinare, Videos, Podcasts, die Wissen vermitteln, eine gute Ergänzung und haben noch Ausbaupotenzial.
- Die Zielgruppen sehen sich in Zukunft mit verschiedenen Trends konfrontiert. Die Direktion für Standortförderung kann die Trends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit aufgreifen und begleiten. Die aktuellen Förderinstrumente der Direktion werden als ausreichend beurteilt.
- In einer immer komplexeren, schnelllebigen Welt benötigen die Zielgruppen vor allem Orientierung. Die Direktion kann dazu beitragen. Sie kann den Unternehmen einen «Wegweiser» zu ihren Förderinstrumenten zur Hand geben und sie über ein thematisches Einstiegsportal abholen und so die Komplexität im Informations- und Entscheidungsprozess gezielt reduzieren.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	5
1 Einleitung	6
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung	6
1.2 Methodisches Vorgehen	7
1.3 Zum vorliegenden Bericht	9
2 Umsetzungsakteure und Ökosystem der Standortförderpolitik	10
2.1 Umsetzungsakteure	10
2.2 Mapping des Ökosystems	11
3 Instrumente, Kundenthemen und Zielgruppen der Standortförderung	13
3.1 Instrumente	13
3.2 Kundenthemen	14
3.3 Zielgruppen	16
4 Customer Journey	23
4.1 Erklärung zur Customer Journey	23
4.2 Customer Journey für die Direktion für Standortförderung	24
4.3 Customer Journey nach Kundenthemen	29
5 Touchpoint-Matrix	32
5.1 Erklärung zur Touchpoint-Matrix	32
5.2 Touchpoint-Matrix für die Direktion für Standortförderung	32
5.3 Zufriedenheit mit den Touchpoints	33
6 Schlüsseltouchpoints – der optimale Touchpoint-Mix	35
6.1 Erklärung zum optimalen Touchpoint-Mix	35
6.2 Der optimale Touchpoint-Mix für die Direktion für Standortförderung	35
6.3 Schlüsseltouchpoints nach Zielgruppen	38
7 Trends, Angebote und Koordination aus Sicht der Zielgruppen	40
7.1 Trends und Betroffenheit der Zielgruppen	40

7.2	Aktuelle und zukünftige Angebote	43
7.3	Koordination der Akteure	47
8	Fazit und Empfehlungen	50
8.1	Überblick und Gesamtfazit	50
8.2	Synergien in der Zielgruppenansprache nutzen	50
8.3	Das Ökosystem mitdenken und einbeziehen.....	51
8.4	Digitale und analoge Touchpoints vernetzen.....	52
8.5	Trends begleiten und Angebote koordinieren	54
8.6	Mit einem «Wegweiser» Orientierung schaffen	55
	Anhang A: Liste der Gesprächspartner qualitative Vorstudie	57
	Anhang B: Datenerhebung und Methode	58
	Anhang C: Touchpoint-Liste	59
	Anhang D: Detailfragen: Touchpoint-Nutzung.....	61
	Anhang E: Terminologie Touchpoint-Metrics	65
	Anhang F: Touchpointmatrix nach Zielgruppe	66

Abkürzungsverzeichnis

DS	Direktion für Standortförderung
NRP	Neue Regionalpolitik
RIS	Regionales Innovationssystem
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SERV	Schweizerische Exportrisikoversicherung
S-GE	Switzerland Global Enterprise
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite
sgv	Schweizerischer Gewerbeverband
ST	Schweiz Tourismus
STV	Schweizer Tourismus-Verband

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Ausgangslage

Die Standortförderung des Bundes trägt zu guten Rahmenbedingungen für Unternehmen bei und setzt mit ihren Instrumenten Anreize für wirtschaftliches Handeln und Eigeninitiative der privaten Akteure. Die Standortförderung findet in einem dynamischen Umfeld statt und muss sich laufend weiterentwickeln. Insgesamt strebt die Direktion für Standortförderung nach einer stetigen Verbesserung der Wirkung des Förderinstrumentariums sowie einer kontinuierlichen Optimierung der Prozesse und Schnittstellen.

Eine wichtige strategische Grundlage dazu ist die aktuelle «Dachstrategie Standortförderung». Sie definiert Vision, Ziele und Handlungsfelder der Direktion für Standortförderung und ist im Grundsatz nach wie vor gültig. Ihr Fokus liegt auf den Angeboten und Dienstleistungen der Direktion. Die Sicht der Nachfrager der Angebote und Dienstleistungen – sprich der Kunden – wird dabei nur am Rande berücksichtigt. Im Sinne einer Weiterentwicklung möchte die Direktion die Orientierung an den Zielgruppen stärken und die Kunden ins Zentrum rücken. Sie möchte dazu die «Customer Journey» ihrer Zielgruppe besser kennen. Customer Journey – z. Dt. Kundenreise – ist der Weg, dem ein (potenzieller) Kunde über Touchpoints folgt, bevor er eine Entscheidung trifft oder sich eine Meinung bildet.

Im Fokus der Analyse steht die Direktion für Standortförderung und deren Zielgruppen und nicht die einzelnen Ressorts. Wo für den Erkenntnisgewinn wichtig, werden auch Zielgruppen nach Ressorts betrachtet und Empfehlungen zu Schnittstellen abgeleitet.

Fragestellungen

Vor diesem Hintergrund hat die laufende Studie zum Ziel, einen Erkenntnisgewinn und Empfehlungen in folgenden Bereichen zu liefern:

- Besseres Verständnis der Zielgruppensegmente, deren Bedürfnisse und dadurch eine Optimierung der Zielgruppenansprache.
- Aufzeigen der Customer Journey und der Schnittstellen. Optimierung der Kontaktpunkte (Touchpoints) und dabei Nutzung von Synergien zwischen den Förderinstrumenten und Leistungen.
- Optimierung der Organisation / Struktur und Dienstleistungen der Direktion für Standortförderung mit einem spezifischen Augenmerk auf digitale Hilfsmittel und die Nachhaltigkeit.

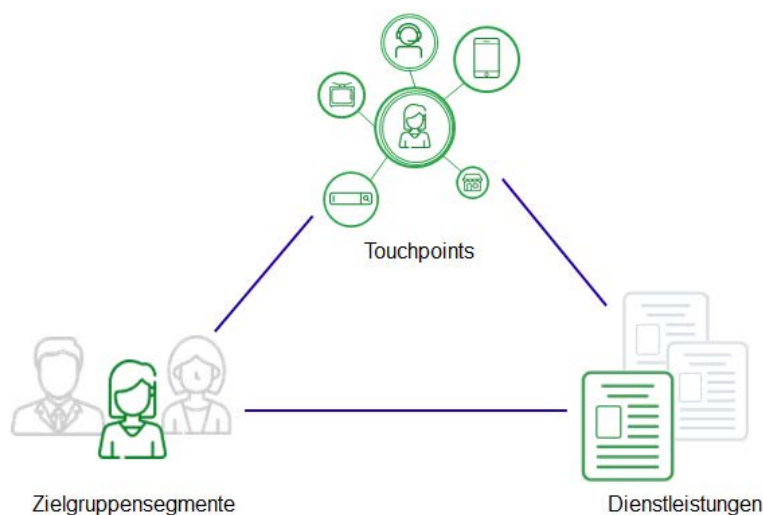
1.2 Methodisches Vorgehen

Methodenmix

Die Studie basierte auf zwei Forschungsmethoden: Einer qualitativen Vorstudie und einer quantitativen Hauptstudie über eine Online-Umfrage. Dabei wurden folgende drei Elemente analysiert, um eine verstärkte Zielgruppenorientierung zu erreichen:

- Die Zielgruppen und deren Umfeld (Ökosystem)
- Die Touchpoints respektive der optimale Touchpoint-Mix bzw. die relevanten Schlüsseltouchpoints, mit denen die unterschiedlichen Zielgruppensegmente angesprochen werden können.
- Die Förderinstrumente / Förderleistungen, die über die Touchpoints transportiert werden.

Abbildung 1-1: Inhaltliche Kernelemente



Quelle: Eigene Darstellung

Qualitative Vorstudie: Provisorische Zielgruppen und Ökosystem

Die qualitative Vorstudie diente dazu, einen Überblick zum Ökosystem der Direktion für Standortförderung zu erstellen, die verschiedenen Kanäle, über welche die Zielgruppen erreicht werden können, zu identifizieren und eine erste Kategorisierung der Zielgruppen vorzunehmen. Dazu wurden zwölf leitfadengestützte Gespräche mit sämtlichen mandatierten Organisationen, welche Aufgaben der Standortförderung im Auftrag des Bundes wahrnehmen, und weiteren zentralen Stakeholdern (vgl. Gesprächsliste in Anhang) geführt.

In diesem Schritt wurden auch Angaben erhoben, welche für die folgende Online-Umfrage relevant waren. Dies war einerseits die Definition der Kundenthemen – sprich für welche Themen interessieren sich die Zielgruppen, mit welchen Anliegen gelangen sie an die Direktion oder

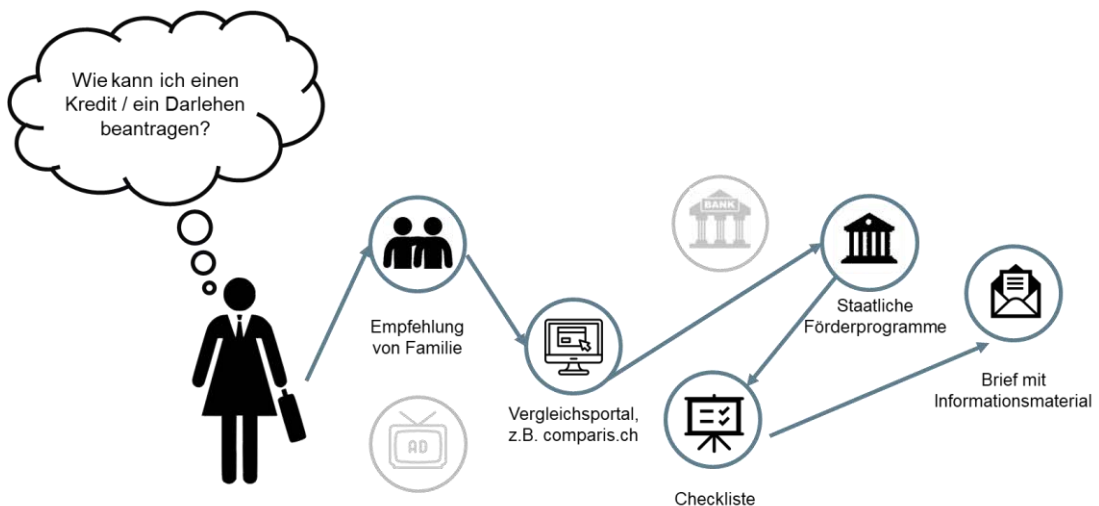
mandatierte Organisationen - sowie andererseits die Liste der Kontaktpunkte, über welche sich die Kunden informieren und welche sie zu Entscheiden befähigen können.

Quantitative Hauptstudie: Validierte Zielgruppen, Kontaktpunkte und Customer Journey

Das Kernelement der Untersuchung war eine breit angelegte Online-Umfrage in drei Sprachen. Nach der Bereinigung der Daten konnten 660 Interviews für die Auswertung berücksichtigt werden. Die Rücklaufquote liegt bei ca. 20%. Die Antworten umfassen sowohl Akteure, die bereits einmal ein Angebot genutzt haben als auch bewusst einen grossen Anteil (35%) Nicht-Kunden, die aber ebenfalls potenziell zur Zielgruppe zählen. In der Umfrage wurde erhoben, welche Kontaktpunkte die Umfrageteilnehmenden nutzen, wie zufrieden sie mit diesen sind, wie sie mit den Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit umgehen sowie generelle Einschätzungen zu den Angeboten der Direktion und Trends, mit denen sie konfrontiert sind (vgl. Anhang B für eine detaillierte Beschreibung der Datenerhebung).

Auf Basis der Umfrage konnten die Zielgruppen aus der Vorstudie validiert und der Customer Journey aufgezeigt werden. Zudem konnte mittels eines Algorithmus der optimale Mix an Kontaktpunkten ermittelt werden, mit welchem bereits ein Grossteil der Zielgruppe erreicht werden kann.

Abbildung 1-2: Illustration Customer Journey



Quelle: Eigene Darstellung

Prozessbegleitung durch die Direktion für Standortförderung

Die Ergebnisse aus der Vor- und Hauptstudie wurden in je einem Workshop mit der Arbeits- und Strategiegruppe der Direktion für Standortförderung reflektiert und konsolidiert. Der Austausch lieferte wertvolle Hinweise für Präzisierungen und Vertiefungen. Im vorliegenden Bericht sind die Ergebnisse aus der Vor- und Hauptstudie thematisch verwoben. Wo relevant, wird auf die eine oder andere Methode verwiesen.

1.3 Zum vorliegenden Bericht

Der vorliegende Bericht ist wie folgt strukturiert:

- Kapitel 2 gibt einen Überblick zu den an der Umsetzung der Standortförderpolitik beteiligten Akteure und dem Ökosystem.
- Kapitel 3 liefert Erkenntnisse zu den für die Kunden relevanten Themen und den verschiedenen Zielgruppen der Direktion.
- Kapitel 4 zeigt den Customer Journey für die Direktion für Standortförderung als Ganzes sowie nach einzelnen Kundenthemen auf.
- Kapitel 5 geht detailliert auf die Nutzung der verschiedenen Touchpoints und die Zufriedenheit der Kunden mit diesen ein.
- In Kapitel 6 werden die Schlüsseltouchpoints identifiziert und der ideale Touchpoint-Mix berechnet.
- Kapitel 7 behandelt Trends und die Angebote der Standortförderung aus Sicht der Zielgruppen.
- In Kapitel 8 werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und Empfehlungen abgegeben.
- In den Anhängen A-F finden sich Zusatzinformationen zu den Gesprächspartnern, der Datenerhebung, der Terminologie und Verwendung der Touchpoints sowie Detailauswertungen.

2 Umsetzungsakteure und Ökosystem der Standortförderpolitik

2.1 Umsetzungsakteure

Die Politik für Standortförderung wird von einer Vielzahl von Akteuren umgesetzt. Um sie stärker auf die Zielgruppen auszurichten, ist es wichtig, die Kanäle zu verstehen, über welche die Zielgruppen erreicht werden können. Die Umsetzung der Standortförderung erfolgt in mehreren Instrumenten in enger Zusammenarbeit mit den Kantonen.

Definitionen: Zielgruppen, Intermediäre und Mandatierte Organisationen

Zielgruppen: Akteure, die über die Direktion für Standortförderung oder die ausgelagerten Organisationen angesprochen werden und potenzielle Nutzer der Instrumente sind. Dies sind primär Unternehmen und sekundär auch Intermediäre.

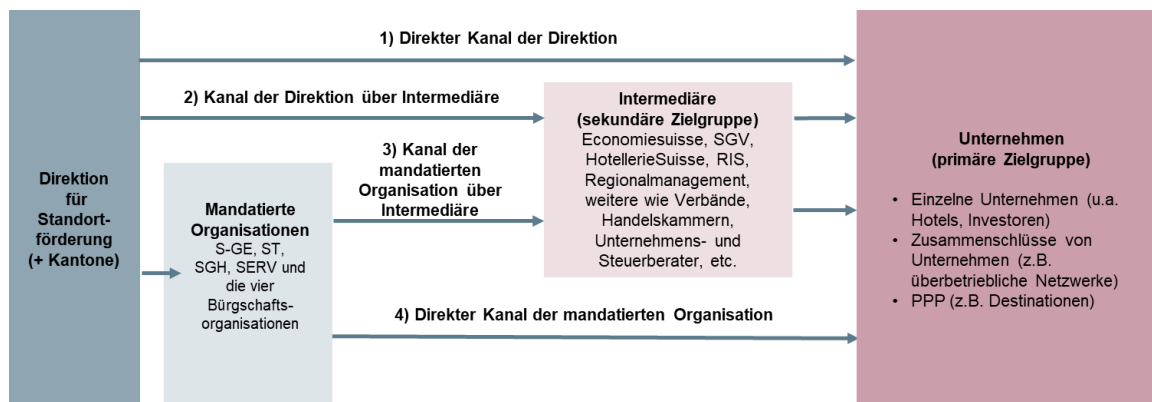
Intermediäre: Akteure, die Instrumente der Direktion für Standortförderung bzw. der mandatierten Organisationen nutzen, um Dienstleistungen zuhanden der Unternehmen zu erbringen oder die Instrumente den Unternehmen näherbringen. Intermediäre können auch Zielgruppe sein, wenn sich die Angebote der Direktion für Standortförderung auch an diese Intermediäre und nicht nur direkt an die Unternehmen richten, z.B. regionale Organisation in der NRP oder Tourismusverbände als Projektträger bei Innotour-Projekten.

Mandatierte Organisationen: Organisationen, die im Auftrag des SECO eine Leistung im Bereich Standortförderung erbringen. Ihr Auftrag ist in einem Gesetz verankert und über eine Leistungsvereinbarung präzisiert. Es handelt sich dabei um die acht folgenden Organisationen: S-GE, Schweiz Tourismus, die SGH, die SERV und die vier Bürgerschaftsorganisationen.

Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, können die Unternehmen grob über vier Kanäle erreicht werden:

1. Direkter Kanal der Standortförderung: Hier ist die Direktion für Standortförderung, z.B. über das KMU-Portal, direkt mit den Unternehmen in Kontakt. Der direkte Kanal betrifft in erster Linie die Instrumente der KMU-Politik.
2. Kanal der Standortförderung über Intermediäre: Die Direktion für Standortförderung tritt hier nicht direkt mit der Zielgruppe in Kontakt. So spielen, z.B. in der Regionalpolitik, Intermediäre (siehe Definition oben) eine wichtige Rolle.
3. Kanal der mandatierten Organisation über Intermediäre: Auch zwischen den mandatierten Organisationen und den Unternehmen können Intermediäre dazwischengeschaltet sein, z.B. Unterstützung durch Unternehmensberater bei Ansiedlungsgeschäften.
4. Direkter Kanal der mandatierten Organisation: Insbesondere bei den finanziellen Unterstützungen, wie die Darlehen der SGH, stehen die Unternehmen direkt mit der mandatierten Organisation in Kontakt.

Abbildung 2-1: Kanäle zu den Unternehmen



Quelle. Eigene Darstellung

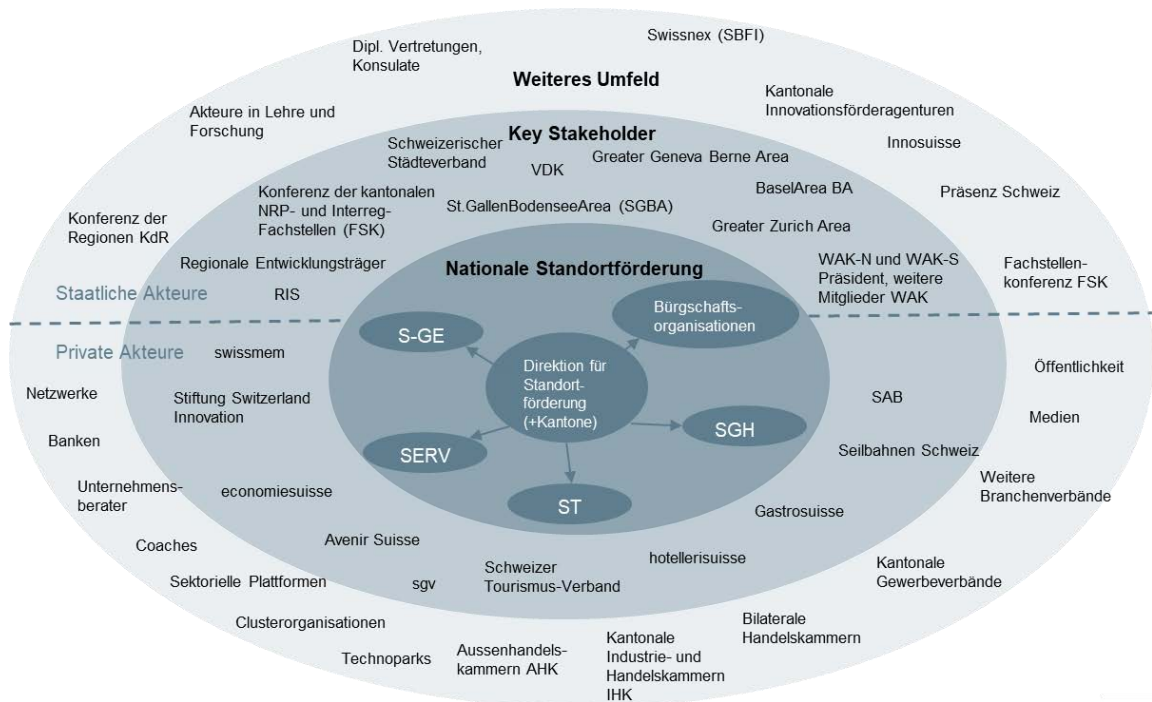
Die Tatsache, dass es verschiedene Kanäle zu den Zielgruppen gibt, zeigt auf, dass eine Zielgruppenorientierung bedingt, dass sämtliche Kanäle betrachtet werden. Insofern werden bei der Analyse des Customer Journey (auf Deutsch «Kundenreise») in Kapitel 4 sowohl eigene Touchpoints der Direktion für Standortförderung als auch Kontaktpunkte der Intermediäre und weiterer Akteure betrachtet. Aus Sicht der Unternehmen sind alle vier Kanäle wichtig und müssen aufeinander abgestimmt sein.

2.2 Mapping des Ökosystems

Nebst der Direktion für Standortförderung und den mandatierten Organisationen sind weitere Akteure im Bereich Standortförderung aktiv oder verfolgen das Thema. Die folgende Abbildung soll eine Übersicht über die Akteurslandschaft geben. Es wird dabei die Sichtweise der Direktion für Standortförderung eingenommen.

- Im innersten Kreis sind die Direktion für Standortförderung, die Kantone als wichtige Umsetzungspartner sowie die mandatierten Organisationen.
- Der zweite Kreis umfasst die zentralen Stakeholder. Diese basieren auf der Stakeholder Liste der Direktion und wurden um weitere Akteure, welche in den qualitativen Gesprächen genannt wurden, ergänzt.
- Der dritte Kreis stellt das weitere Umfeld dar, das Interessensgruppen im weiteren Sinn umfasst.

Abbildung 2-2: Ökosystem der Standortförderung



Quelle: Eigene Darstellung

In Bezug auf das Ökosystem sind aus den qualitativen Gesprächen zwei Erkenntnisse zentral:

- Über die Standortförderung gibt es ein Grundangebot an Unterstützung, administrative Entlastung und guter Rahmenbedingungen. Zusätzlich gibt es spezifische Schwerpunkte auf Tourismus / Regionalentwicklung und exportorientierte Unternehmen. Diese spezifischen Schwerpunkte haben **zwei Unterökosysteme** in der Akteurslandschaft entstehen lassen:
 - Akteure im Tourismus und in der Regionalentwicklung
 - Akteure der Standortpromotion und Exportförderung

Die beiden Ökosysteme weisen wenig ausgeprägte Verbindungen auf. Eine stärkere Differenzierung und spezifischere Ansprache der beiden Ökosysteme könnten in Zukunft sinnvoll sein.

- Das Ökosystem läuft über **verschiedenen Staatsebenen**: Das Ökosystem ist dahingehend komplex, dass vor allem auf interkantonaler, kantonaler und regionaler Ebene diverse Akteure existieren, die ebenfalls in der Standortförderung tätig sind. Es können hier die kantonalen Standortpromotionsstellen, interkantonale Zusammenschlüsse wie GGBA, die RIS, kantonale Innovationsförderagenturen wie Innovaud oder Clusterorganisationen genannt werden. Aus Sicht der Unternehmen findet die nationale Standortförderung im Kontext anderer Instrumente statt und nicht primär nur auf der nationalen Ebene.

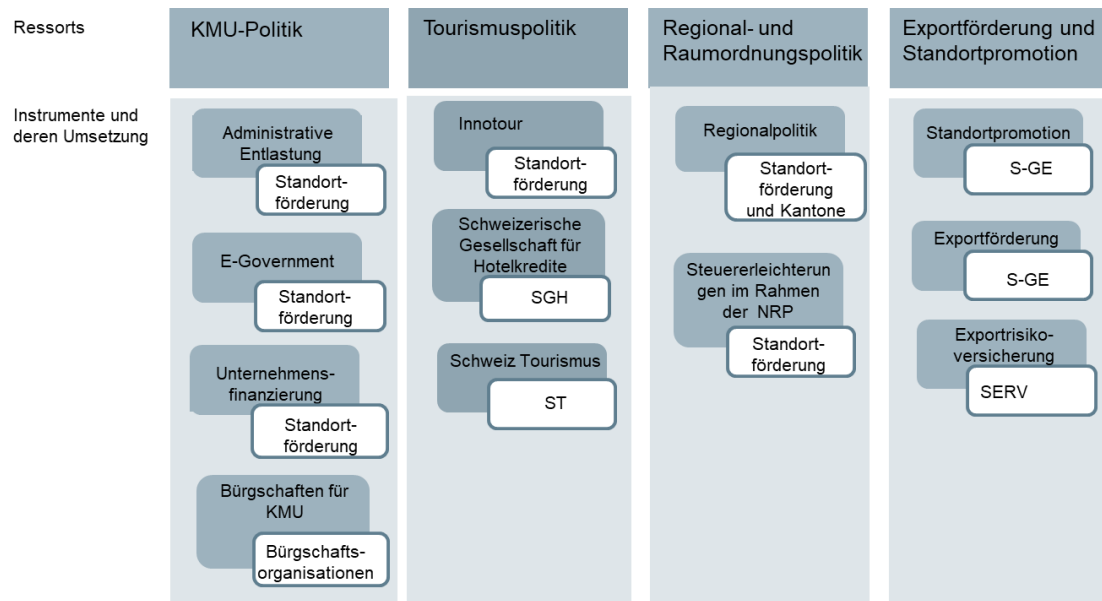
3 Instrumente, Kundenthemen und Zielgruppen der Standortförderung

3.1 Instrumente

Die Direktion für Standortförderung verfolgt vielfältige Ziele. Entsprechend breit gefächert fallen auch die Förderinstrumente aus. Es gibt insgesamt zwölf unterschiedliche Förderinstrumente. Die Besonderheit der Standortförderpolitik liegt darin, dass die Mehrzahl der Aufgaben durch mandatierte Organisationen umgesetzt werden. Deren Auftrag ist gesetzlich verankert und sie haben mit dem Bund eine Leistungsvereinbarung.

Wie die folgende Abbildung zeigt, sind bei der Umsetzung der zwölf Instrumente acht mandatierte Organisationen (siehe Exkurs) involviert. Weitere ebenfalls wichtige Umsetzungsakteure sind die Kantone. Sie spielen in diversen Bereichen, z.B. NRP oder Standortpromotion, eine zentrale Rolle und stehen mit den Zielgruppen in engem Austausch.

Die Abbildung 3-1 zeigt auf, wie die Instrumente innerhalb der Direktion auf die unterschiedlichen Ressorts verteilt sind und wer sie umsetzt. Das Ressort KMU-Politik ist zuständig für die Instrumente Administrative Entlastung, E-Government, Unternehmensfinanzierung, die Steuererleichterungen im Rahmen der NRP sowie für das Bürgerschaftswesen mit den vier Bürgerschaftsorganisationen. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen für KMUs zu verbessern und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Unter die Tourismuspolitik fallen die Instrumente Innotour, die Beherbergungsförderung über die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) sowie die touristische Landeswerbung über Schweiz Tourismus (ST). Das Ressort Regional- und Raumordnungspolitik setzt die Neue Regionalpolitik (NRP) um. Das Ressort Exportförderung / Standortpromotion ist zuständig für die Instrumente der Aussenwirtschaftsförderung. Dazu zählen die Exportversicherung über die Schweizerische Exportrisikoversicherung (SERV) sowie die Exportförderung und Standortpromotion durch Switzerland Global Enterprise (S-GE).

Abbildung 3-1: Organisation der Direktion für Standortförderung und ihre Instrumente

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Kundenthemen

Gemeinsam mit der Direktion für Standortförderung und über die qualitativen Gespräche mit den mandatierten Organisationen und Intermediären wurden Themen der Standortförderung identifiziert, welche für die Unternehmen relevant sind. Nebst den Gesprächen dienten die Handlungsfelder aus der aktuellen Dachstrategie Standortförderung als weitere Grundlage. Dabei ging es darum, die Standortförderung aus der Kundenperspektive zu betrachten und zu definieren, mit welchen Themen sich Unternehmen befassen. Dabei musste einerseits sichergestellt werden, dass alle Angebote der Direktion abgedeckt sind und andererseits eine relativ hohe Flughöhe beibehalten wird. Aus diesem gemeinsamen Prozess resultierten die folgenden Kundenthemen.

- Ausländische Märkte erschliessen
- Attraktives Steuermodell suchen, z.B. Steuererleichterungen im Rahmen der Neuen Regionalpolitik nutzen
- Schweiz als Unternehmensstandort wählen
- Finanzierung sicherstellen, z.B. über Kredit mit / ohne Bürgschaft, à fonds perdu Beiträge, Darlehen
- Expertenwissen abholen, z.B. Erstellung von Gutachten
- Professionelles Netzwerk aufbauen
- Informationen / Beratung zum Wirtschafts- und Tourismusstandort Schweiz erhalten

- Zur regionalwirtschaftlichen und / oder touristischen Entwicklung einer Region oder Destination beitragen, z.B. durch die Umsetzung eines Innovationsprojektes (Innotour-Projekt)
- Effizienz im Unternehmen steigern, z.B. durch die Nutzung von digitalisierten Behördenkontakten

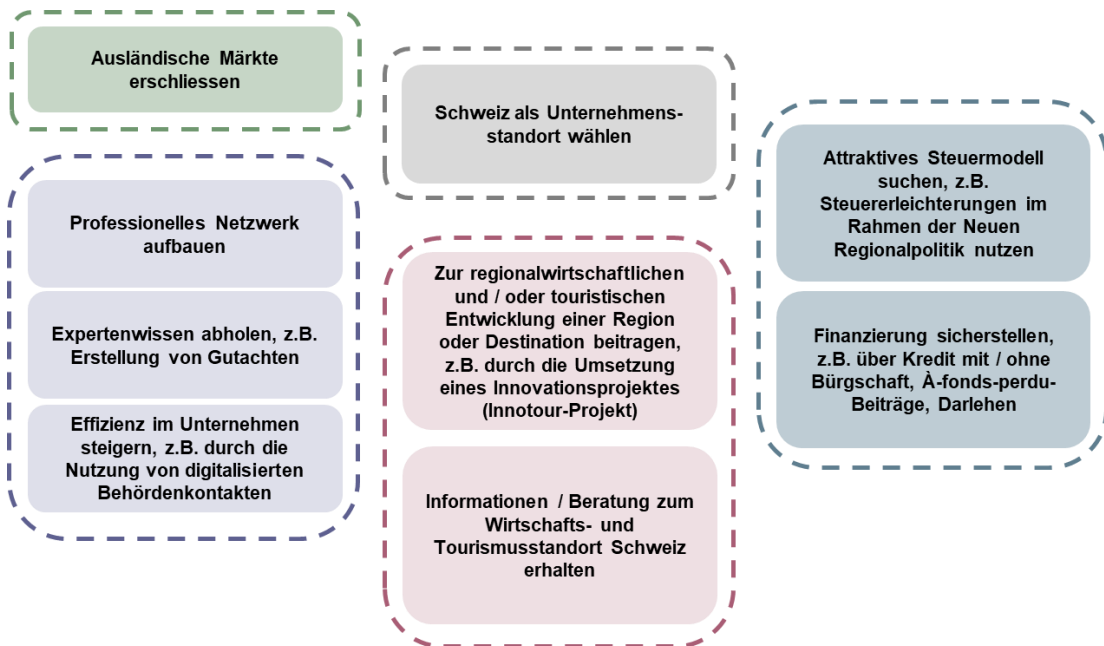
Im Rahmen der schriftlichen Umfrage konnten die Umfrageteilnehmenden diejenigen Themen der Standortförderung auswählen, mit denen sich ihr Unternehmen / ihre Institution beschäftigt, sprich die für sie relevant sind. Die Frage wurde auch denjenigen gestellt, die noch nie ein Angebot der Direktion für Standortförderung genutzt haben. Die Nennung mehrerer Themen war ebenfalls möglich.

Mittels einer Faktoranalyse (Verfahren der multivariaten Statistik) konnte ermittelt werden, hinter welchen Themen ein ähnliches Antwortverhalten liegt. Wie die Abbildung 3-2 zeigt, lassen sich die Themen «Zur touristischen und regionalen Entwicklung beitragen» sowie «Information / Beratung zum Wirtschafts- und Tourismusstandort erhalten» zusammenfassen.

Gewisse Themenfelder, wie «Ausländische Märkte erschliessen», lassen sich klar einem Ressort, in diesem Fall dem Ressort Exportförderung und Standortpromotion, zuordnen. Andere, wie das im vorigen Absatz genannte Beispiel, betreffen mehrere Ressorts. Die Themen "Professionelles Netzwerk aufbauen", "Expertenwissen abholen" und "Effizienz im Unternehmen steigern" lassen sich ebenfalls zusammenfassen. Diese Themen können von verschiedenen Ressorts abgedeckt werden, da es touristische, regionalpolitische und industrielle Netzwerke bzw. Experten gibt.

Insgesamt zeigt die Faktoranalyse, welche Themen aus Kundensicht eine gewisse Ähnlichkeit aufweisen. Sie werden idealerweise in Zukunft verstärkt aus einer Hand angeboten. Dies reduziert den Informationsbeschaffungsaufwand für die Unternehmen und erleichtert die Entscheidungsfindung. Weitergedacht, können daraus Optimierungspotenziale für die interne Organisation der Direktion abgeleitet werden oder zumindest Hinweise darauf, zwischen welchen Ressorts eine intensive Koordination und Kooperation notwendig ist.

Abbildung 3-2: Themenfelder mit Synergiepotenzialen



Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Zielgruppen

Überblick

Die Standortförderung des Bundes fokussiert sich auf die Bedürfnisse der KMU und fördert die wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen. **Die primäre Zielgruppe der Direktion für Standortförderung sind die Unternehmen.** Nebst den Unternehmen gibt es weitere sekundäre Zielgruppen – die Intermediäre (vgl. Kapitel 2.1).

Die Zielgruppen sind sehr vielschichtig, heterogen und breitgefächert. Um in Zukunft noch gezielter auf die spezifischen Bedürfnisse reagieren zu können, müssen die Zielgruppen segmentiert werden. Im Rahmen der qualitativen Gespräche wurden mögliche Zielgruppen mit den mandatierten Organisationen und Intermediären diskutiert. Die dadurch vorgenommene Segmentierung wurde anschliessend über die schriftlich Online-Umfrage validiert. Die Validierung geschah anhand einer Analyse der Kundenthemen und weiterer Strukturvariablen wie Hauptsitz, Branche und Inlands- oder Auslandsorientierung. Die Zielgruppen wurden so über gemeinsame Strukturvariablen und/oder ein ähnliches Antwortverhalten bei den Kundenthemen gebildet.

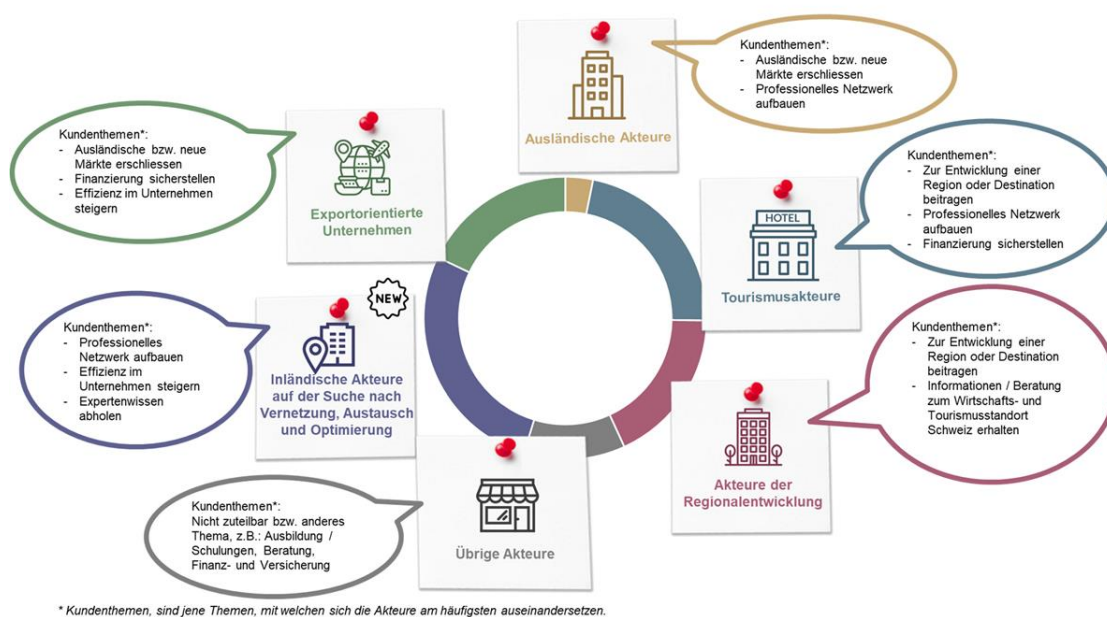
Alle durch die qualitativen Gespräche identifizierten Zielgruppen haben sich in der schriftlichen Online-Umfrage bestätigt. Dies ist nicht weiter erstaunlich, kennen doch die mandatierten Organisationen und Intermediäre die Standortförderpolitik und die verschiedenen Zielgruppen

gut. Mit den «Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung» konnte eine zusätzliche Zielgruppe identifiziert werden. Insgesamt konnten, wie in Abbildung 3-3 dargestellt, fünf Zielgruppen bestimmt werden:

1. Ausländische Akteure
2. Tourismusakteure
3. Akteure der Regionalentwicklung
4. Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung
5. Exportorientierte Unternehmen

Die «Übrige Akteure» interessiert sich für weitere Themen wie Ausbildung, Finanz- und Versicherungen, die nicht ins Aufgabengebiet der Direktion für Standortförderung fallen. Somit können diese Akteure auch nicht als Zielgruppe der Direktion bezeichnet werden.

Abbildung 3-3: Zielgruppen der Direktion für Standortförderung



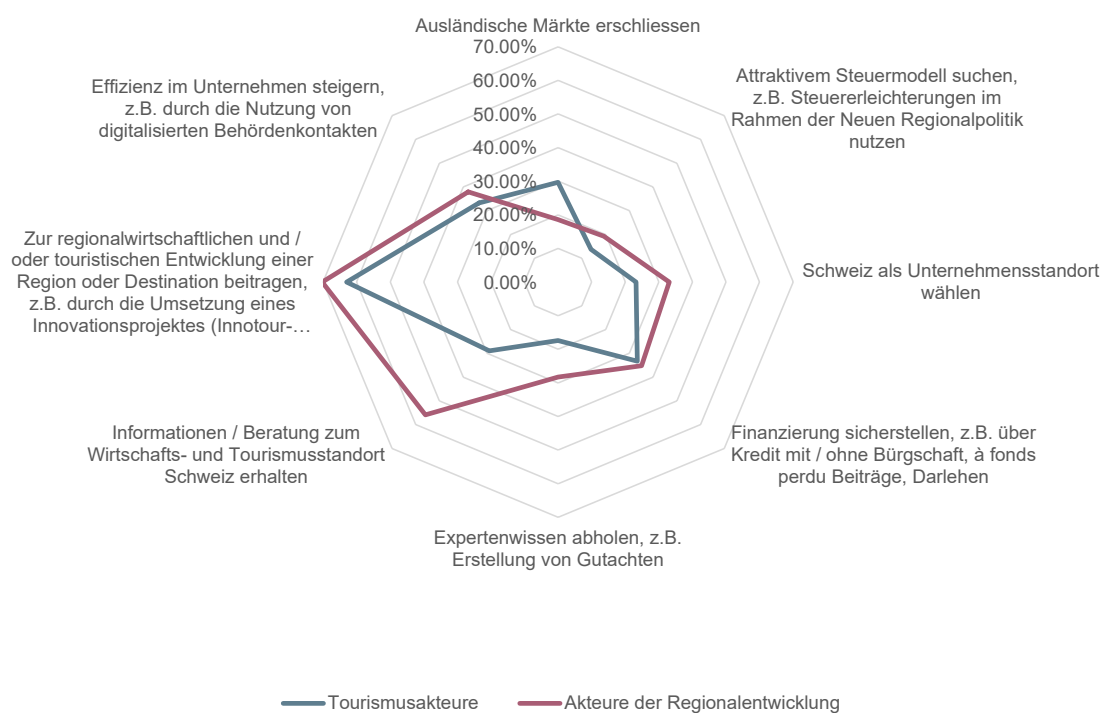
Quelle: Eigene Darstellung

Überschneidungen der Zielgruppen

Die Abbildung 3-3 stellt den Idealzustand dar, in welchem sich die Zielgruppen trennscharf unterscheiden lassen und so gezielt adressiert werden können. Jedoch ist die Realität komplexer und die Linie weniger trennscharf. Dies wird dadurch deutlich, dass sich unterschiedliche Zielgruppen wie die Tourismusakteure und die Akteure der Regionalentwicklung zum Teil für dieselben Themen interessieren. Aus der Abbildung 3-4 wird deutlich, dass beide an den

Themen regionalwirtschaftliche / touristische Entwicklung sowie Informationen zum Wirtschafts- und Tourismusstandort Schweiz interessiert sind. Bei den übrigen Themen sind die Werte ähnlich gering.

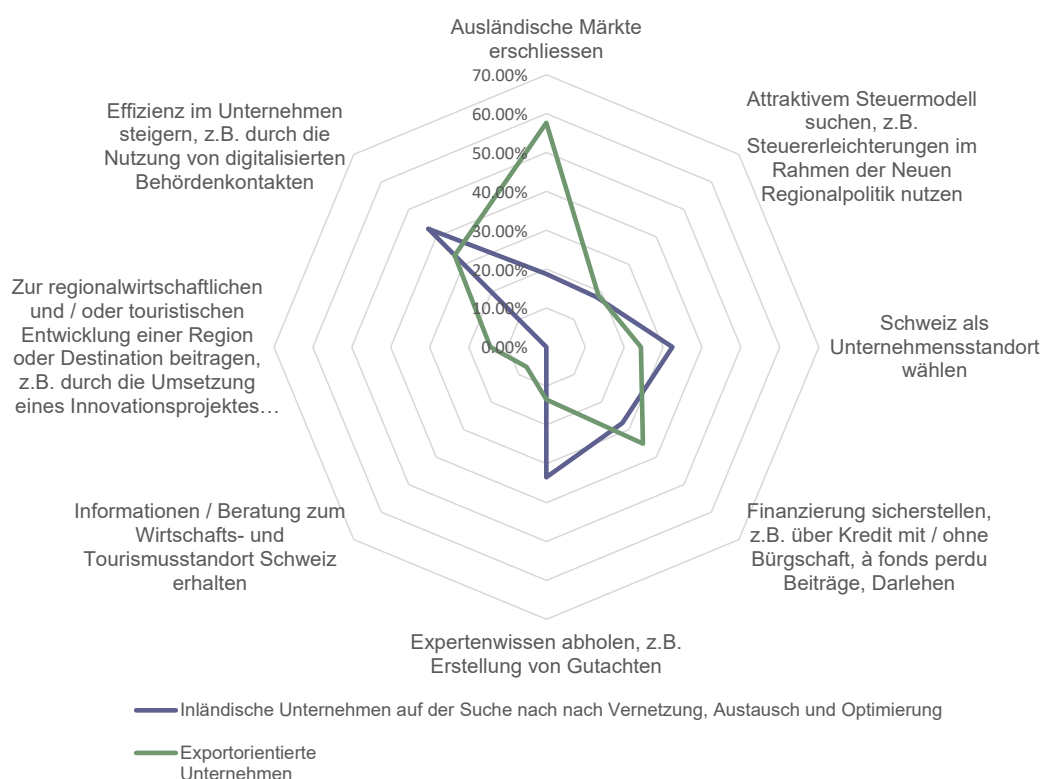
Abbildung 3-4: Kundenthemen der Tourismusakteure und Akteure der Regionalentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung

Bei den exportorientierten Unternehmen steht klar das Thema «Ausländische Märkte erschliessen» im Vordergrund. Fast 60% der Befragten dieser Zielgruppe nannten es als Thema. Daneben sind die Themen «Finanzierung sicherstellen» und ein «Professionelles Netzwerk aufbauen» ebenfalls Themen, mit denen sich die exportorientierten Unternehmen beschäftigen.

Abbildung 3-5: Kundenthemen exportorientierte Unternehmen und inländische Unternehmen auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung



Quelle: Eigene Darstellung

Die obigen Erkenntnisse bedeuten für die Weiterentwicklung der Direktion für Standortförderung, dass dort, wo es grosse Überschneidungen zwischen den Zielgruppen gibt bzw. sich verschiedene Zielgruppen für ähnliche Themen interessieren, die Ressourcen gebündelt und die Ansprache vermehrt ressortübergreifend vorgenommen werden kann. Anders sieht es aus, wenn gewisse Themen klar von einer Zielgruppe nachgefragt werden. Dort ist der Abstimmungsbedarf geringer.

Im Weiteren werden die verschiedenen Segmente und deren Bedürfnisse noch genauer beschrieben. Die Informationen stammen primär aus den geführten Gesprächen und wurden um Aspekte aus der Online-Umfrage ergänzt. Detailliertere Angaben zum Informationsverhalten und den Bedürfnissen der verschiedenen Zielgruppen finden sich in den Kapiteln 4-7.

Ausländische Akteure

Im Zusammenhang mit der Standortförderung handelt es sich bei den ausländischen Unternehmen, um solche mit Hauptsitz im Ausland, die auf den Standort Schweiz aufmerksam gemacht werden sollen. Dies geschieht primär über die Standortpromotion von Bund und Kantone ausgeführt durch S-GE. S-GE fokussiert bei ihrem Auftrag auf innovationsstarke Unternehmen aus aller Welt mit Fokus auf die fünf Technologien künstliche Intelligenz, Robotik,

personalisierte Gesundheit, Blockchain und Advanced Manufacturing. Dabei kann es sich um multinationale Grossunternehmen, expandierende KMU oder kapitalstarke und schnell wachsende Start-ups handeln.

Auch Tourismus Schweiz hat mit den ausländischen Gästen und Branchenakteuren ein ausländisches Segment. Bei Messepräsenzen und Auslandauftritten bestehen in der Vermarktung zwischen ST und S-GE Synergien. Ausländische Unternehmen, die von über S-GE angesiedelt wurden, konnten in der Online-Umfrage in kleiner Anzahl befragt werden – standen aber nicht im Fokus dieser Untersuchung. Das Segment der ausländischen Gäste wurde in der Online-Umfrage nicht befragt.

Tourismusakteure

Eine weitere Zielgruppe sind die Tourismusakteure. Dazu zählen die Unternehmen der Branchen Gastronomie und Gastgewerbe sowie weitere Leistungserbringer wie z.B. Seilbahnen. Die Tourismusakteure können von den Instrumenten von Innotour oder der SGH profitieren und werden gegen aussen von ST vermarktet.

Klassische Kunden der SGH sind kleine und mittelgrosse eigentümergeführte Hotelbetriebe. Hinzu kommen Beratungsdienstleistungen zu Investitionsthemen, die von den Hotels selbst oder auch von der öffentlichen Hand nachgefragt werden. ST hat als Zielgruppe die in- und ausländischen Gäste sowie die Tourismusbranche.

Die touristischen Akteure können von Innotour und NRP-Projekten profitieren. Tourismus ist einer der zwei NRP-Schwerpunkte. Für das Segment der Tourismusakteure verlaufen die Fördermöglichkeiten über die Ressortgrenzen (DSTO, DSRE) hinweg. Dies zeigt sich auch, wie oben ausgeführt, bei den Kundenthemen. «Zur Entwicklung einer Region oder einer Destination beitragen» ist sowohl ein Thema, das die Tourismusakteure als auch jene der Regionalentwicklung beschäftigt.

Akteure der Regionalentwicklung

Bei der Zielgruppe «Akteure der Regionalentwicklung» handelt es sich um eine sehr heterogene Gruppe. Es handelt sich um Akteure mit Hauptsitz in der Schweiz, die ihren Umsatz mehrheitlich in der Schweiz erwirtschaften und sich primär für die Kundenthemen «Zur Entwicklung einer Region oder Destination beitragen» oder «Informationen / Beratung zum Wirtschafts- und Tourismusstandort Schweiz erhalten» interessieren.

Die Herausforderung bei diesem Zielgruppensegment liegt darin, dass es ausgesprochen breit ist und primär einer räumlichen Logik folgt. Die NRP richtet sich primär an den ländlichen Raum. Die Grossagglomeration sind nicht im Anwendungssperimeter. Bei Finanzhilfen und Darlehen für Infrastrukturvorhaben ist die Bedingung, dass diese zum grössten Teil in Regionen anfallen, die mehrheitlich spezifische Entwicklungsprobleme und Entwicklungsmöglichkeiten des Berggebietes und des Weiteren ländlichen Raumes aufweisen. Nebst der NRP kennen

auch die Steuererleichterungen im Rahmen der NRP und die SGH Darlehen räumliche Einschränkungen.¹

Die exportorientierten Unternehmen

Die exportorientierten Schweizer Unternehmen stellen die vierte Zielgruppe dar. Sie haben ihren Hauptsitz in der Schweiz und erzielen die Mehrheit ihres Umsatzes im Ausland. Sie sind klar von den beiden anderen inländischen Zielgruppen abgegrenzt. Sie können von der Unterstützung durch S-GE als auch von der Exportrisikoversicherung durch die SERV profitieren.

S-GE ist als offizielle Schweizer Organisation für Exportförderung die erste Anlaufstelle für Internationalisierung.² Schweizer Unternehmen erhalten Unterstützung bei der weltweiten Ermittlung und Erschliessung von neuem Geschäftspotenzial. Hierbei fokussiert sich S-GE auf zwei Kundensegmente: Die erste Zielgruppe setzt sich aus KMUs zusammen, welche in das Exportgeschäft einsteigen möchten und allenfalls bereits erste Internationalisierungsschritte vorgenommen haben. Die zweite Zielgruppe besteht aus Unternehmen, die ihre Exportaktivitäten weiter ausbauen möchten. Darunter fallen häufig klassische Industriebetriebe.

Ebenfalls an exportorientierte Unternehmen richtet sich die SERV. Bei dieser ist die Zielgruppe sehr breit, denn es gibt weder Einschränkungen bezüglich Branche, Ware oder Dienstleistung noch bezüglich Grösse des antragstellenden Exporteurs und des zu versichernden Geschäfts. Die SERV-Kundschaft besteht etwa zu zwei Dritteln aus KMUs und zu einem Drittel aus Grossunternehmen. Um die Versicherungsleistungen der SERV in Anspruch nehmen zu können, muss das versicherte Exportgeschäft einen bestimmten schweizerischen Wertschöpfungsanteil enthalten. Aus diesem Grund zählen beispielsweise Rohstoffhändler nicht zur SERV-Kundschaft.

Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung

Als zusätzliches Zielgruppensegment konnten im Rahmen der schriftlichen Befragung inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung identifiziert werden. Sie haben ihren Hauptsitz in der Schweiz und erwirtschaften die Mehrheit ihres Umsatzes im Inland. Sie beschäftigen sich mit den Themen «Professionelles Netzwerk aufbauen», «Effizienz im Unternehmen steigern», «Expertenwissen abholen». Eine genauere Betrachtung der Daten hat gezeigt, dass es sich hierbei vor allem um kleine (1-9 Mitarbeitende) bis mittelgrosse (10-49 Mitarbeitende) Unternehmen handelt, die in den Sektoren Kredit- und Versicherungsgewerbe (13.0%), Bau und Baunebengewerbe (12.3%), Informatik und EDV (11.1%) und Handel und Reparatur (9.9%) tätig sind. Im Weiteren hat sich gezeigt, dass viele dieser Unternehmen bislang noch kein Angebot oder keine Dienstleistung der Direktion für Standortförderung

¹ Dieser geographische Aspekt konnte in der Umfrage nicht vollständig berücksichtigt werden. Beim Standort/Sitz des Umfrageteilnehmenden wurde zwar nach dem Kanton nicht aber nach Region (städtisch/ländlich) innerhalb des Kantons differenziert. Daher weist diese Zielgruppe gewisse Unschärfen auf.

² Für die Exportförderung stehen S-GE deutlich mehr Mittel zur Verfügung als für die Standortpromotion.

in Anspruch genommen haben. Man kann sagen, dass es sich dabei um ein typisches mittelständisches KMU handelt und somit um eine Zielgruppe, die nach wie vor einen grossen Anteil der Schweizer Unternehmen ausmacht.

4 Customer Journey

4.1 Erklärung zur Customer Journey

Ausgehend von den Kundenthemen und den identifizierten Zielgruppen kann in einem nächsten Schritt die Customer Journey für die Direktion für Standortförderung ermittelt werden. Der gewählte Ansatz wurde von Accelerom gemeinsam mit dem Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich (IKMZ) validiert und bewährt sich seit über zehn Jahren in der Praxis.

Als Customer Journey – z. Dt. Kundenreise – bezeichnet man den Weg dem ein (potenzieller) Kunde über Touchpoints – z. Dt. Kontaktpunkte - folgt, bevor er eine Entscheidung trifft oder sich eine Meinung bildet. Die Customer Journey ist häufig kein linearer Prozess, sondern sehr verschlungen und individuell. Die Kunden nutzen meist mehrere Touchpoints und messen diesen eine unterschiedliche Relevanz zu. Um die Customer Journey der Kunden zu ermitteln, wurde eine schriftlich Online-Umfrage durchgeführt. An der schriftlichen Online-Umfrage konnten die Teilnehmenden die genutzten Touchpoints auswählen und bewerten (vgl. Liste in Anhang C).

Die Touchpoint-Liste umfasst Touchpoints, welche durch die Direktion für Standortförderung gemanagt werden, aber auch solche, die von den mandatierten Organisationen oder Dritten angeboten werden sowie neue oder innovative Interaktionsmöglichkeiten. Es wurden sowohl analoge als auch digitale Touchpoints erfasst. Die Touchpoints werden neutral abgefragt, z.B. «Veranstaltung», und über Vertiefungsfragen spezifiziert. Insgesamt wurden 52 Touchpoints durch die Umfrageteilnehmenden bewertet.

Je nach Kontext, in welchem sich ein Kunde bewegt, kann sich die Customer Journey unterscheiden. Aus diesem Grund wurden die Teilnehmenden einem für sie relevanten Kontext zugeordnet, z.B. Ausländische Märkte erschliessen, Expertenwissen abholen, Informationen / Beratung zum Wirtschafts- und Tourismusstandort Schweiz erhalten, Finanzierung sicherstellen. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um einerseits die Präzision bei den Angaben zu den Touchpoints zu erhöhen und andererseits, um die Umfrageteilnehmenden zeitlich und von der Komplexität her nicht zu überfordern.

Die Umfrageteilnehmenden haben die Touchpoints für alle fünf Phasen der Customer Journey bewertet. Die fünf Phasen sind die folgenden:

1. **Awareness-Phase:** Wo und wie wurden Sie auf dieses Thema aufmerksam?
2. **Consideration-Phase:** Welche Möglichkeiten haben Sie genutzt, um sich näher zu informieren?
3. **Exploration-Phase:** Bitte bewerten Sie nun, für wie informativ Sie diese Kontaktmöglichkeiten halten, wenn es um dieses Thema geht?
4. **Action-Phase:** Wie hilfreich sind diese Kontaktmöglichkeiten letztlich, um für dieses Thema entscheidungsfähig zu werden?

5. **Bonding-Phase:** Wie zufrieden sind Sie mit diesen Möglichkeiten, wenn es um dieses Thema geht?

Die ersten beiden Phasen (Awareness und Consideration) der Customer Journey geben Aufschluss über die passive und aktive Reichweite eines Touchpoints. Während die passive Reichweite die Frage beantwortet, über welche Touchpoints die Kunden aufmerksam werden, spiegelt die aktive Reichweite wider, über welche Touchpoints sich die Kunden informieren. Die drei anschliessenden Phasen der Customer Journey bilden die Relevanz ab und zeigen auf, welche Touchpoints als informativ, hilfreich und attraktiv beurteilt werden. Diese dreidimensionale Erfassung der Relevanz eines Touchpoints entspricht dem anerkannten Tripartite-Einstellungskonzept aus der Persuasionsforschung.

In jeder Phase der Customer Journey hat der Kunde unterschiedliche Bedürfnisse. Demnach wird jede Phase mit einer anderen Metrik (Kennzahl) operationalisiert. Innerhalb einer Phase sind die Touchpoints nach der jeweiligen Metrik geordnet. Aus diesem Grund nimmt der Touchpoint mit der höchsten Metrik den ersten Rang ein. Touchpoints mit dem gleichen Rang haben den gleichen Wert einer Metrik.

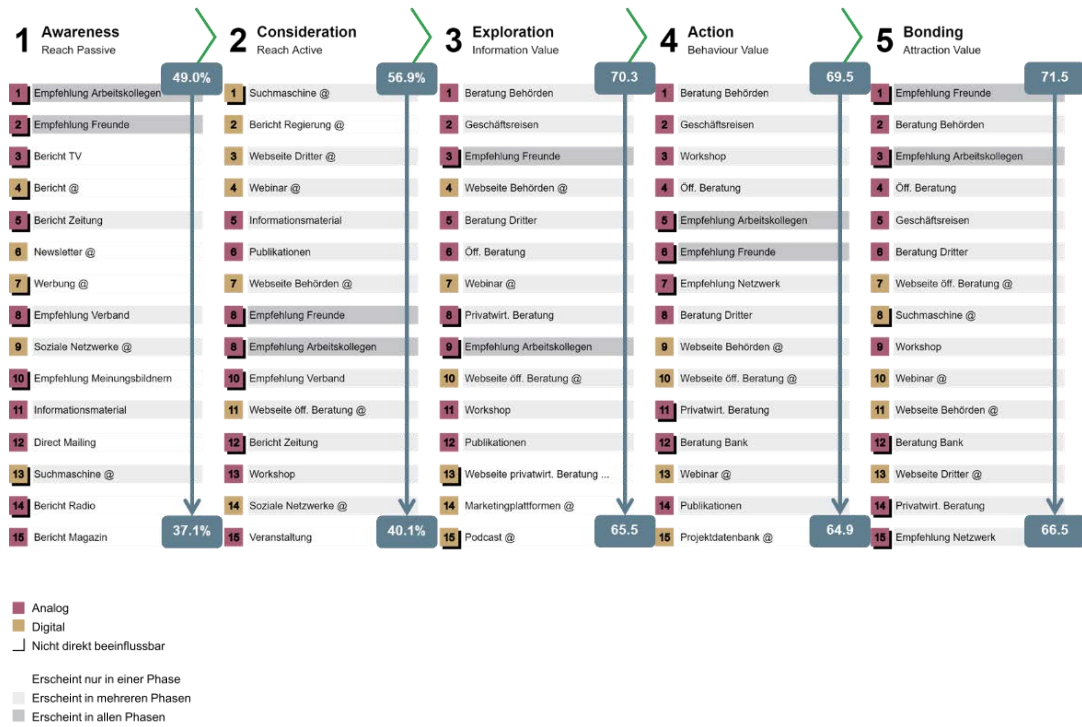
Exkurs: Wissenschaftlich validierte Methode zur Touchpoint-Analyse

Die Metriken (Reach passive, Reach active, Information value, Behaviour value und Attraction value), welche zur Erfassung der fünf Phasen der Customer Journey dienen, wurden gemeinsam mit dem Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich unter der Leitung von Prof. Dr. Werner Wirth entwickelt und validiert.

4.2 Customer Journey für die Direktion für Standortförderung

Aus den Angaben zur Touchpoint-Nutzung sämtlicher Umfrageteilnehmenden konnte die Customer Journey für die Direktion für Standortförderung ermittelt werden. Die folgende Abbildung 4-1 zeigt, welche Touchpoints in welcher Phase am häufigsten genutzt bzw. am besten bewertet wurden. In Anhang D finden sich Detailauswertungen zu den einzelnen Touchpoints.

Abbildung 4-1: Top 15 – Customer Journey für die Direktion für Standortförderung.



Quelle: Eigene Darstellung

Legende	Erklärung
Farbcode	Analoge Touchpoints sind rot und digitale Touchpoints sind gelb / braun eingefärbt.
Schwarz hinterlegte Touchpoints	Touchpoints mit einer schwarzen Schattierung können nicht durch die Direktion für Standortförderung beeinflusst werden. Alle Touchpoints ohne schwarze Schattierung können eingesetzt bzw. (teilweise) beeinflusst werden.
Touchpoints in mehreren oder allen Phasen	Gewisse Touchpoints erscheinen in allen Phasen der Customer Journey Top 15, während andere Touchpoints nur in einer Phase der Customer Journey Top 15 erscheinen. Diese Information wurde mit einer grauen Markierung gekennzeichnet (Keine Markierung = Touchpoint erscheint nur in einer Phase, Hellgraue Markierung = Touchpoint erscheint in mehreren Phasen, Dunkelgraue Markierung = Touchpoint erscheint in allen Phasen).
Blaue Boxen	Die Werte in den blauen Boxen geben jeweils den höchsten und den tiefsten Wert innerhalb der Top15 Customer Journey an, z.B. der Touchpoint Empfehlung Arbeitskollegen hat in der Awareness-Phase einen Wert von 49.0% während der Touchpoint Podcast @ in der Exploration-Phase einen Score von 65.5 hat.

Die fünf Phasen und die Ergebnisse der Touchpoints können folgendermassen interpretiert werden. Die verschiedenen Metriken sind in Anhang E detaillierter erklärt.

Reichweite	Awareness	Die Awareness-Phase (Reach passive) zeigt auf, welche Touchpoints Aufmerksamkeit generieren. Diese erste Phase der Customer Journey ist geprägt von Empfehlungen, z.B. von Arbeitskollegen oder Freunden, und medialer Berichterstattung (TV, Online-Newsportal, Zeitung). Über alle untersuchten Touchpoints erzielt die Empfehlung von Arbeitskollegen die höchste passive Reichweite von 49%. Das heisst 49% der befragten Personen, werden über diesen Touchpoint aufmerksam.
	Consideration	Die Consideration-Phase (Reach active) zeigt auf, welche Touchpoints aktiv genutzt werden, um sich näher zu informieren (z.B. recherchieren, diskutieren, kommentieren). Diese Phase wird von den Touchpoints Suchmaschine, Bericht der Regierung oder Webseiten von Dritten dominiert. Auffallend ist, dass in dieser Phase viele digitale Touchpoints verwendet werden. Der Touchpoint Suchmaschine erzielt eine aktive Reichweite von 56.9%. Das heisst knapp 57% der befragten Personen nutzen diesen Touchpoint, um sich näher zu informieren. Die Werte sind im Vergleich zu anderen Projekten, welche durch Accelerom durchgeführt wurden, relativ hoch. Das heisst, dass das Informationsbedürfnis im Kontext von Angeboten oder Dienstleistungen der Direktion für Standortförderung relativ hoch ist.
Relevanz	Exploration	Die Exploration-Phase (Information value) zeigt auf, welche Touchpoints als informativ bewertet werden. In dieser Phase spielen die Touchpoints Beratung Behörden, Geschäftsreisen und Empfehlung Freunde eine wichtige Rolle. Der Touchpoint Beratung Behörde erzielt mit 70.3 den höchsten Score (Mittelwert) in dieser Phase (Skala geht von 0 (gar nicht informativ) bis 100 Punkte (sehr informativ)).
	Action	Die Action-Phase (Behaviour value) zeigt auf, welche Touchpoints hilfreich für die Entscheidungs- bzw. Meinungsbildung sind. In dieser Phase finden sich die Touchpoints Beratung Behörden, Geschäftsreisen und Workshop auf den ersten drei Plätzen. Der Touchpoint Beratung Behörde erzielt auch in dieser Phase einen hohen Score (69.5).
	Bonding	Die Bonding-Phase gibt an, welche Touchpoints eine hohe Zufriedenheit aufweisen. Die Bonding-Phase wird über den Attraktivitätswert (Attraction value) operationalisiert. Die Touchpoints Empfehlung Freunde, Beratung Behörde und Empfehlung Arbeitskollegen weisen in dieser Phase die höchste Zufriedenheit auf. Der Touchpoint Empfehlung von Freunden erzielt mit 71.5 den höchsten Attraktivitätswert.

Zielgruppen informieren sich sowohl über Kontaktpunkte, welche von der Direktion für Standortförderung beeinflusst werden (z.B. Beratung, Berichte, Webseite, Veranstaltungen, Workshops, Publikation etc.), als auch über nicht beeinflussbare Kontaktpunkte (z.B. Empfehlungen von Arbeitskollegen oder Freunden, Suchmaschine, Beratung Bank etc.). In der Summe werden die beeinflussbaren Kontaktpunkte rege genutzt.

Nebst der hohen Relevanz von digitalen Touchpoints in der Consideration-Phase (z.B. Suchmaschine, Webseiten, Webinare etc.) spielen persönliche Kontakte ebenfalls eine wichtige Rolle (z.B. Empfehlungen, Beratungsangebote, Workshops etc).

Generell lässt sich zur Touchpoint-Nutzung festhalten, dass das Informationsbedürfnis überdurchschnittlich hoch ist. Diese Erkenntnis spiegelt sich einerseits in der sehr hohen Anzahl an durchschnittlich genutzten Touchpoints wider. Ein Umfrageteilnehmer nutzt im Durchschnitt 34 Touchpoints. Andererseits sind die hohen Werte bei der aktiven Reichweite (Reach active) ebenfalls ein Indiz für ein ausgeprägtes Informationsbedürfnis.

Dieses hohe Informationsbedürfnis kann ein Hinweis sein, dass die betreffende Tätigkeit selten ausgeführt wird bzw. keine routinierte Vorgehensweise abgerufen werden kann (z.B. Informationsprozess beim Kauf eines Joghurt ist routinierter als die Sicherstellung einer Finanzierung). Es kann aber auch ein Hinweis darauf sein, dass die Informationslage eher komplex, fragmentiert und unzugänglich ist.

Die durchschnittliche Touchpoint-Nutzung zwischen den Zielgruppen der Direktion unterscheidet sich nur marginal: Ausländische Akteure (32 Touchpoints), Tourismusakteure (32 Touchpoints), Exportorientierte Unternehmen (34 Touchpoints) und Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung (33 Touchpoints). Einzige die Akteure der Regionalentwicklung nutzen durchschnittlich deutlich mehr Touchpoints (40 Touchpoints).

Unterschiede zur Touchpoint-Nutzung lassen sich auch hinsichtlich Unternehmensgrösse feststellen: So nutzen grosse Unternehmen durchschnittlich deutlich mehr Touchpoints als kleine Unternehmen.

Abbildung 4-2: Touchpoint-Nutzung nach Unternehmensgrösse

Mikro-unternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Grosse Unternehmen
27 Touchpoints	31 Touchpoints	40 Touchpoints	39 Touchpoints

Exkurs: Touchpoint-Nutzung im Branchenvergleich

Um die Resultate aus der Befragung der Direktion für Standortförderung besser einzuordnen, lohnt sich der Blick auf andere Branchen. So unterscheidet sich die Touchpoint-Nutzung von (potenziellen) Kunden je nach Branche und Kontext.

Vergleicht man die Werte von Reach active (Phase der Informationsbeschaffung) mit den Branchen Versicherung oder FMCG (Fast-moving consumer goods), lassen sich deutlich tiefere Werte festhalten. Einzig beim Thema Reisen werden vergleichbare Werte erzielt. Während sich die hohen Werte bei der Direktion für Standortförderung mit dem hohen Informationsbedürfnis erklären lassen, spielt beim Thema Reisen die Freude oder der Spass an der Buchung einer Reise eine wichtige Rolle.

Die Werte hinsichtlich der Relevanz der Touchpoints (Information value, Behaviour value, Attraction value) bewegen sich im Vergleich zu den anderen Bereichen in ähnlichen Dimensionen. Das heisst, Informationsgehalt, Nutzen und Zufriedenheit werden ähnlich wie in anderen Branchen eingeschätzt.

Branche	Reach passive	Reach active	Information value	Behaviour value³	Attraction value
Direktion für Standortförderung	49.0%	56.9%	70.3	69.5	71.5
Versicherung	40.4%	37.0%	67.1	65.9	68.2
FMCG	53.9%	37.1%	76.6	73.4	80.6
Reisen	51.9%	60.6%	80.5	79.9	85.7

³ In der Touchpoint-Analyse von Accelerom wird hier oft die Unterstützung beim Kaufentscheid betrachtet. Bei der Standortförderpolitik geht es nicht um direkte Kaufentscheide. Im Vordergrund stehen Informationsverhalten und Unterstützung bei der Meinungsbildung.

4.3 Customer Journey nach Kundenthemen

Im Rahmen der Analyse wurden die acht im Kapitel 3.2 genannten Kundenthemen abgefragt. Die Befragungsteilnehmenden absolvierten eine Customer Journey für ein für sie relevantes Kundenthema.

Wenig überraschend werden je nach Kundenthema unterschiedliche Touchpoints genutzt. So spielt der Touchpoint Beratung Bank im Kontext eine «Finanzierung sicherstellen» eine ganz andere Rolle als im Kontext «Aufbauen eines professionellen Netzwerks».

Nachfolgend aufgelistet sind die zehn reichweitenstärksten Touchpoints (kombinierte Reichweite aus den ersten beiden Phasen der Customer Journey) je Kontext:

Kundenthema	Reichweitenstärksten Touchpoints (Top 10)
Erschliessen von ausländischen Märkten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empfehlung Arbeitskollegen 2. Empfehlung Verband 3. Geschäftsreisen * 4. Empfehlung Freunde 5. Suchmaschine @ 6. Öff. Beratung * 7. Bericht @ 8. Bericht Zeitung 9. Webinar @ * 10. Webseite öff. Beratung @ *
Suche nach einem attraktivem Steuermodell, z.B. Steuererleichterungen im Rahmen der Neuen Regionalpolitik nutzen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bericht Zeitung 2. Suchmaschine @ 3. Privatwirt. Beratung * 4. Beratung Behörden * 5. Bericht Regierung @ * 6. Guide @ * 7. Veranstaltung * 8. Webseite Dritter @ 9. Empfehlung Arbeitskollegen 10. Informationsmaterial *
Finanzierung sicherstellen, z.B. über Kredit mit / ohne Bürgschaft, à fonds perdu Beiträge, Darlehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beratung Bank 2. Empfehlung Arbeitskollegen 3. Empfehlung Verband 4. Öff. Beratung * 5. Suchmaschine @ 6. Veranstaltung * 7. Bericht Regierung @ * 8. Empfehlung Freunde 9. Webseite öff. Beratung @ * 10. Webseite Bank @
Abholen von Expertenwissen, z.B. Erstellung von Gutachten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suchmaschine @ 2. Bericht Zeitung 3. Empfehlung Freunde 4. Bericht @ 5. Empfehlung Arbeitskollegen 6. Webinar @ * 7. Informationsmaterial * 8. Workshop * 9. Bericht Regierung @ * 10. Bericht TV

Aufbauen eines professionellen Netzwerks	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empfehlung Arbeitskollegen 2. Soziale Netzwerke @ * 3. Empfehlung Freunde 4. Informationsmaterial * 5. Suchmaschine @ 6. Bericht @ 7. Bericht Zeitung 8. Empfehlung Verband 9. Publikationen * 10. Webinar @ *
Erhalten von Informationen / Beratung zum Wirtschafts- und Tourismusstandort Schweiz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empfehlung Arbeitskollegen 2. Marketingplattformen @ * 3. Webseite Dritter @ 4. Bericht Zeitung 5. Empfehlung Freunde 6. Empfehlung Verband 7. Soziale Netzwerke @ * 8. Bericht @ 9. Bericht Regierung @ * 10. Beratung Dritter
Zur regionalwirtschaftliche und / oder touristischen Entwicklung einer Region oder Destination, z.B. durch die Umsetzung eines Innovationsprojektes (Innotour-Projekt), beitragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Newsletter @ * 2. Informationsmaterial * 3. Webseite Behörden @ * 4. Empfehlung Arbeitskollegen 5. Bericht Regierung @ * 6. Bericht TV 7. Marketingplattformen @ * 8. Publikationen * 9. Webseite Dritter @ 10. Webseite öff. Beratung @
Steigerung der Effizienz im Unternehmen, z.B. durch die Nutzung von digitalisierten Behördenkontakten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empfehlung Arbeitskollegen 2. Empfehlung Verband 3. Suchmaschine @ 4. Bericht @ 5. Informationsmaterial 6. Empfehlung Freunde 7. Newsletter @ * 8. Webseite Behörden @ * 9. Empfehlung Meinungsbildnern 10. Publikationen

Legende: * = Durch die Direktion für Standortförderung beeinflussbare Touchpoints

Über alle Themen hinweg spielen Weiterempfehlungen bzw. Empfehlungen, mediale Berichterstattungen oder auch Beratungsangebote eine wichtige Rolle. Allerdings gibt es je nach Thema auch Besonderheiten: So spielt bei den Themen «Erhalten von Informationen / Beratung zum Wirtschafts- und Tourismusstandort Schweiz» oder «Zur regionalwirtschaftliche und / oder touristischen Entwicklung einer Region oder Destination, z.B. durch die Umsetzung eines Innovationsprojektes (Innotour-Projekt), beitragen» der Touchpoint Marketingplattformen⁴ eine überdurchschnittlich wichtige Rolle, während beim Thema «Erschliessen von ausländischen Märkten» wenig überraschend dem Touchpoint Geschäftsreisen eine wichtige Rolle beigemessen wird. Im Weiteren taucht der Touchpoint Beratung Bank beim Kontext «Finanzierung

⁴ Erklärung: Marketingplattformen / Kooperationen, z.B. Schweiz Tourismus zum Mitmachen

sicherstellen, z.B. über Kredit mit / ohne Bürgschaft, à fonds perdu Beiträge, Darlehen» an erster Stelle auf – was bei keinem anderen Kundenthema der Fall ist.

Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass die Touchpoint-Nutzung bestimmter Kundenthemen ähnlich ist und hier Synergien genutzt werden könnten (vgl. Kapitel 3.2). Vergleicht man die Touchpoints jener Themenfelder, welche gemäss der Faktoranalyse eine gewisse Ähnlichkeit aufweisen, lassen sich auch in der Touchpoint-Nutzung Ähnlichkeiten identifizieren. So spielen bei den Themenfeldern «Erhalten von Informationen / Beratung zum Wirtschafts- und Tourismusstandort Schweiz» und «Zur regionalwirtschaftliche und / oder touristischen Entwicklung einer Region oder Destination» Touchpoints rund um Berichterstattung bzw. Informationsmaterial (z.B. Bericht in Zeitung oder Webseite, Publikationen), Webseite Dritter oder – wie oben bereits erwähnt - Marketingplattformen eine wichtige Rolle. Während die Themenfelder «Abholen von Expertenwissen», «Aufbauen eines professionellen Netzwerks» und «Steigerung der Effizienz im Unternehmen» gut durch die Touchpoints Suchmaschinen, Empfehlungen oder auch Self-Service-Touchpoints, wie z.B. Webinare, abgedeckt werden können.

5 Touchpoint-Matrix

5.1 Erklärung zur Touchpoint-Matrix

In einem nächsten Schritt werden die verschiedenen Touchpoints hinsichtlich ihrer Wirkung verglichen. Die Touchpoint-Matrix vergleicht die einzelnen Touchpoints untereinander anhand der Kriterien Relevanz (x-Achse) und Reichweite (y-Achse). Hierbei werden die ersten zwei Phasen der Customer Journey – passive und aktive Reichweite – zum Kriterium Reichweite zusammengefasst. Für die Relevanz werden die dritte, vierte und fünfte Phase der Customer Journey kombiniert. Das Ziel der Matrix ist es, wirkungsstarke (Core) sowie weniger starke Touchpoints (Question Marks) zu identifizieren. Die Touchpoints werden anhand der durchschnittlichen Relevanz und durchschnittlichen Reichweite aller untersuchten Touchpoints dem entsprechenden Quadranten zugeordnet (vgl. Darstellung der Quadranten Abbildung 5-1)

Jede Matrix ist in vier Quadranten unterteilt:

- **Core:** Der Quadrant oben rechts benannt mit Core, führt Touchpoints mit überdurchschnittlich Relevanz und überdurchschnittlich Reichweite auf.
- **Covering:** Der Quadrant oben links benannt mit Covering, enthält Touchpoints mit unterdurchschnittlich Relevanz und überdurchschnittlich Reichweite.
- **Potential:** Der Quadrant unten rechts benannt mit Potential enthält Touchpoints mit überdurchschnittlich Relevanz und unterdurchschnittlich Reichweite.
- **Question Marks:** Der letzte Quadrant unten links benannt mit Question Marks, enthält Touchpoints mit unterdurchschnittlich Relevanz und unterdurchschnittlich Reichweite.

5.2 Touchpoint-Matrix für die Direktion für Standortförderung

Die folgende Abbildung stellt die Touchpoint-Matrix auf der Ebene Direktion also über alle Zielgruppen und Themen dar.⁵ Die Core-Touchpoints mit einer überdurchschnittlich hohen kombinierten Reichweite und Relevanz sind im Quadranten oben rechts dargestellt. Innerhalb der Quadranten werden die Touchpoints anhand der kombinierten Reichweite angeordnet.

Der Nummer-1-Touchpoint in der Touchpoint-Matrix ist die Empfehlung von Arbeitskollegen. Dieser Touchpoint erzielt absolute Spitzenwerte hinsichtlich Reichweite und Relevanz. Knapp 83% der befragten Personen gaben an, über diesen Touchpoint aufmerksam zu werden bzw. diesen zur Informationsgewinnung zu nutzen. Auch die Relevanz ist mit einem Wert von 68.2 überdurchschnittlich hoch. Weitere zentrale Core-Touchpoints sind: Suchmaschine, Empfehlung Freunde, Empfehlung Verband, Publikation, Webseite Behörden, Webinar, Workshop, Veranstaltung und Webseite Dritter.

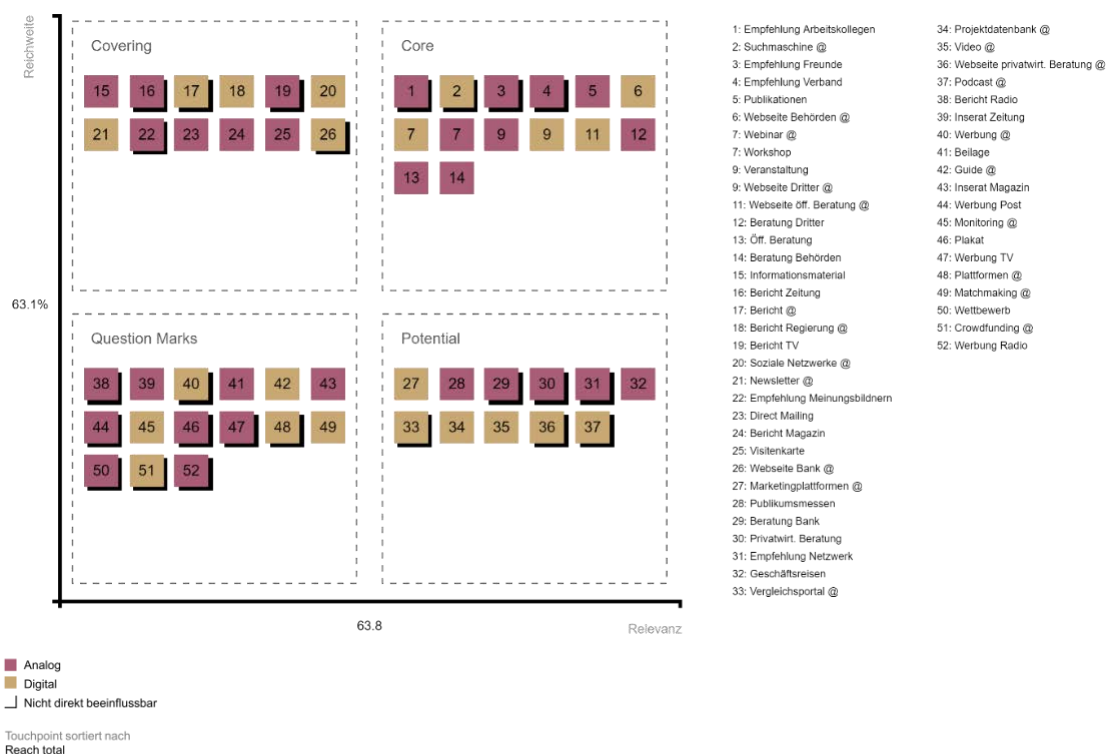
Die Potential-Touchpoints sind ebenfalls sehr relevant für die befragten Personen, haben aber noch nicht so eine grosse Reichweite. Wie der Begriff bereits sagt, besteht hier Potenzial für

⁵ Die Touchpoint-Matrizen für die verschiedenen Zielgruppen finden sich in Anhang F.

die Zukunft, indem die Reichweite noch ausgebaut wird. Es wird ersichtlich, dass es sich unter anderem um verschiedene digitale Touchpoints handelt, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen dürften.

Die Question-Mark-Touchpoints haben eine unterdurchschnittliche Relevanz und auch eine geringe Reichweite. Das heisst nicht, dass diese Touchpoints gestrichen oder nicht weiterbearbeitet werden sollen. So können diese Touchpoints je nach Kontext oder Zielgruppen gleichwohl bedeutend sein, sollten aber kritisch überprüft werden (vgl. Anhang F: Touchpoint-Matrix nach Zielgruppe).

Abbildung 5-1: Touchpoint-Matrix für das Total



5.3 Zufriedenheit mit den Touchpoints

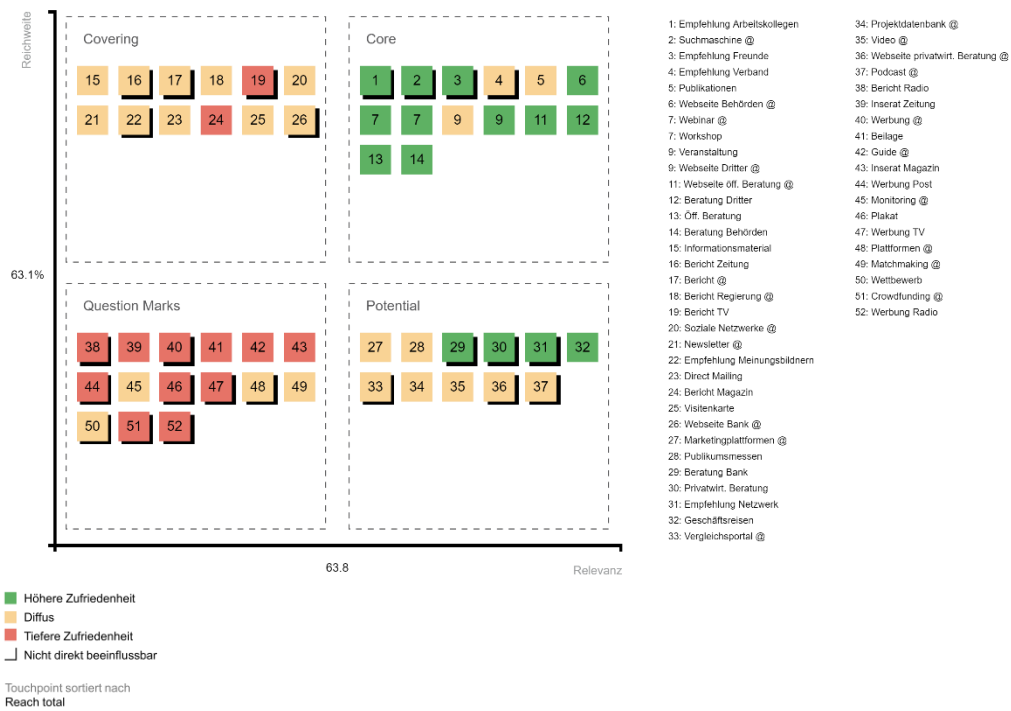
Die Zufriedenheit der Zielgruppe kann ebenfalls mithilfe der Touchpoint-Matrix abgebildet werden. Das Ampelsystem in der Abbildung 5-2 lässt sich wie folgt aufschlüsseln: «Grün» steht für Touchpoints mit einer überdurchschnittlich hohen Kundenzufriedenheit, «rot» entspricht Touchpoints mit einer unterdurchschnittlich tiefen Kundenzufriedenheit und «gelb» steht für eine mittlere Kundenzufriedenheit.

Es lässt sich festhalten, dass die Zufriedenheit mit den relevanten Touchpoints (vgl. Core) überdurchschnittlich hoch ist. Das ist ein sehr positives Bild – auch im Vergleich zu anderen

Studien, welche durch Accelerom durchgeführt wurden. In diesen war die Zufriedenheit mit den Core-Touchpoints weniger ausgeprägt. Einzig die Touchpoints Empfehlung Verband, Publikationen und Veranstaltungen werden als durchschnittlich bewertet.

Bei den Potential-Touchpoints gibt es einige, bei denen die Zufriedenheit bereits gross ist. Besonders bei diesen lohnt sich eine Steigerung der Reichweite, wodurch sie zu Core-Touchpoints werden können. Wobei es sich hier mitunter auch um von der Direktion nicht-beeinflussbare Touchpoints handelt.

Abbildung 5-2: Zufriedenheit mit den Touchpoints



Quelle: Eigene Darstellung

6 Schlüsseltouchpoints – der optimale Touchpoint-Mix

6.1 Erklärung zum optimalen Touchpoint-Mix

Aus den erhobenen Daten zur Customer Journey und Touchpoint-Matrix können optimale Lösungen - sogenannte Touchpoint-Mixes - abgeleitet werden.

Der optimale Touchpoint-Mix wird anhand eines Algorithmus berechnet. Dabei interessiert, mit welcher Kombination von Touchpoints die Bedürfnisse der Zielgruppensegmente am besten abgedeckt werden können.

1. In einem ersten Schritt wird eine Auswahl der Touchpoints getroffen: Es wird festgelegt, ob über alle Touchpoints oder nur über bestimmte Touchpoints optimiert wird. Für die vorliegende Analyse wird ersteres Verfahren gewählt. Dieser Ansatz wird auch Greenfield-Analyse (Grüne Wiese) genannt, da ohne einschränkende Bedingungen alle Touchpoints erfasst werden.
2. Im zweiten Schritt wird jene Zielgruppe ausgewählt, für die der Touchpoint-Mix berechnet werden soll. Im vorliegenden Fall wird dies über die gesamte Direktion für Standortförderung sowie für die in Kapitel 3.3 identifizierten Zielgruppensegmente gemacht.
3. In einem letzten Schritt wird die Gewichtung der fünf Phasen der Customer Journey festgelegt. Für die vorliegende Analyse wurden alle Phasen gleichgewichtet. Je nach Fragestellung können einzelne Phasen der Customer Journey stärker gewichtet werden.

Die Berechnung des Touchpoint-Mixes basiert auf den folgenden – bereits bekannten – Journey-Metriken (vgl. Kapitel 4 und Anhang E): Passive Reichweite (Reach passive), aktive Reichweite (Reach active), Informations- (Information value), Handlungs- (Behaviour value) und Attraktivitätswert (Attraction value). Zudem lassen sich aus dem optimalen Touchpoint-Mix weitere Größen herauslesen, wie etwa die kombinierte Reichweite (Total audience measure) oder die durchschnittliche Anzahl Touchpoints pro Person (Average number of touchpoints per person) und die Affinität (Affinity). Es ist wichtig zu betonen, dass die Werte beim optimalen Touchpoint-Mix immer für eine Touchpoint-Kombination und nicht einen einzelnen Touchpoint stehen.

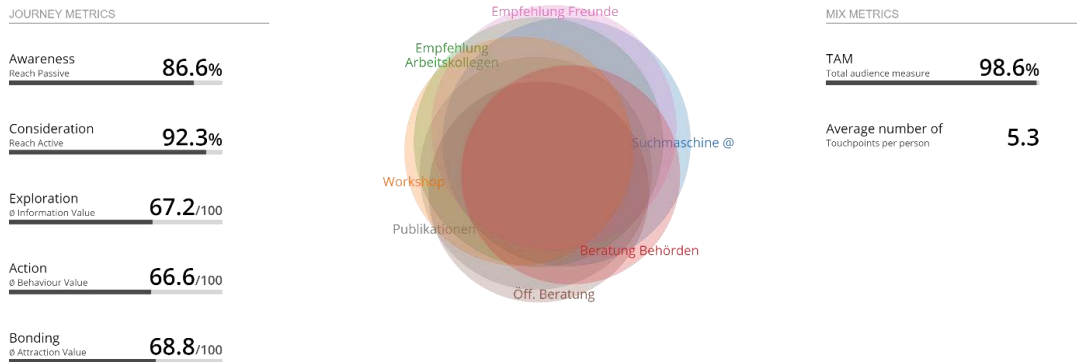
6.2 Der optimale Touchpoint-Mix für die Direktion für Standortförderung

Die zentrale Frage der Greenfield-Analyse ist: Über welche Touchpoints kann die Customer Journey optimal abgedeckt werden?

Aus allen untersuchten 52 Touchpoints sind die folgenden sieben Touchpoints optimal für die Zielgruppen der Direktion für Standortförderung: Empfehlung Freunde, Empfehlung Arbeitskollegen, Beratung Behörden, Suchmaschine, Öff. Beratung, Workshop und Publikationen. Die kombinierte Reichweite (Total audience measure) gibt den Prozentanteil an Personen an, welche über den Mix dieser sieben Touchpoints erreicht wird. Sie beträgt 98.6%. Das heisst 98.6% aller befragten Personen werden über die abgebildeten sieben Touchpoints erreicht.

Die durchschnittliche Anzahl genutzter Touchpoints pro Person (Average number of touchpoints per person) beträgt 5.3. Diese Metrik zeigt den Durchschnitt aller Touchpoints eines Szenarios an, mit denen eine Person in Kontakt kommt.

Abbildung 6-1: Optimaler Touchpoint-Mix für Direktion, bei max 7. Touchpoints



Quelle: Eigene Darstellung

Erlaubt man dem Algorithmus statt sieben Touchpoints maximal 14 Touchpoints zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 6-2), kommen folgende zusätzliche Touchpoints hinzu: Beratung Bank, Beratung Dritter, Geschäftsreisen, Empfehlung Verband, Privatwirt. Beratung, Veranstaltung und Webseite Behörden.

Abbildung 6-2: Optimaler Touchpoint-Mix bei max. 7, resp. 14 Touchpoints

	Schlüssel-Touchpoints #4-7	Next Best #7-14	
Touchpoint list	Beratung Behörden Empfehlung Arbeitskollegen* Empfehlung Freunde* Off. Beratung Publikationen Suchmaschine @* Workshop	Beratung Bank* Beratung Behörden Beratung Dritter Geschäftsreisen Empfehlung Arbeitskollegen* Empfehlung Freunde* Empfehlung Verband* Off. Beratung Privatwirt. Beratung* Publikationen Suchmaschine @* Veranstaltung Webseite Behörden @ Workshop	Reihenfolge der Touchpoints ist alphabetisch * = Nicht direkt beeinflussbare Touchpoints Algorithmusbasierte Ermittlung von zusätzlichen Touchpoints
Journey metrics			
Awareness	86.6%	91.5%	
Consideration	92.3%	94.7%	
Exploration	67.2	66.9	
Action	66.6	66.2	
Bonding	68.8	67.8	
Mix metrics			
Total audience measure	98.6%	99.2%	
Touchpoints per person	5.3	9.8	Die Touchpoints pro Person erhöhen sich um 4.5
Affinity	100.0	100.0	

Durch die Inklusion von weiteren Touchpoints erhöht sich die durchschnittliche Anzahl benutzter Touchpoints pro Person von 5.3 auf 9.8. Dies entspricht einer Erhöhung von 4.5. Diese Erhöhung zeigt auf, dass viele Touchpoints genutzt werden. Im Vergleich zu anderen Studien

aus anderen Branchen ist diese Zahl überdurchschnittlich hoch. Was ebenfalls ein Hinweis auf ein hohes Informationsbedürfnis ist.

Entwicklung des algorithmusbasierten Touchpoint-Mix durch Innosuisse-Projekt

Das algorithmusbasierte Analysemodul zur Ermittlung des optimalen Touchpoint-Mixes wurden im Rahmen einer Forschungsinitiative der eidgenössischen Kommission für Technologie und Innovation (KTI, heute Innosuisse) sowie mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft geprüft und weiterentwickelt. Die algorithmusbasierte Lösung setzt sich aus unterschiedlichen Metriken zusammen: Journey Metrics zeigen die Werte pro Phase in der Customer Journey auf, während die Mix Metrics die kombinierte Reichweite (Total audience measure), die durchschnittliche Anzahl an Touchpoints pro Person (Touchpoints per person) und die Eignung (Affinity) des Mixes beschreiben.

Um zeiteffizient die beste Lösung auf die Frage nach dem optimalen Touchpoint-Mix zu erhalten, werden genetische Algorithmen eingesetzt. Genetische Algorithmen sind in der Lage, aus einer sehr grossen Zahl von möglichen Lösungen die beste zu ermitteln. Ihre Funktionsweise basiert auf dem darwinistischen Evolutionsprinzip. Die Ausgangslage ist eine Population bestehend aus mehreren Genotypen. Jeder Genotyp ist eine zufällig generierte Variante eines Touchpoint-Mixes. Im Sinne des Survival of the Fittest wird durch Selektion sichergestellt, dass die zweite Generation, die auf diese erste Population folgt, mindestens eine genauso gute Modellgüte aufweist oder sogar noch besser an die Herausforderungen angepasst ist. Von Generation zu Generation werden so neue Mixes generiert, verglichen und verbessert, bis am Ende der optimale Mix steht.

Um den Algorithmus einem Härtetest zu unterziehen und die im Raum stehende Frage abschliessend zu beantworten, ob es keine bessere Lösung gibt, wurde eine Fallstudie entwickelt. In den vergangenen drei Jahren haben mehr als 350 Studierende in Weiterbildungsstudiengängen aus der Schweiz und Deutschland diese Fallstudie gelöst. Die Algorithmus-Lösung bleibt jedoch ungeschlagen. Dabei unterscheiden sich die Vorschläge der Studierenden stark. Wenige waren nahe an der besten Lösung, die Mehrheit war weit davon entfernt. Diese grosse Streuung kann auch einem Unternehmen oder einer Behörde schnell zum Verhängnis werden, indem die subjektiv beste Kombination von Touchpoints nicht wirklich die objektiv optimale Lösung ist.

6.3 Schlüsseltouchpoints nach Zielgruppen

Nicht nur der Kontext ist ausschlaggebend für die Touchpoint-Nutzung, sondern auch das Informationsverhalten der unterschiedlichen Zielgruppen.

Wie in Kapitel 3 erläutert, wurden im Rahmen dieser Analyse unterschiedliche Zielgruppen herausgearbeitet: Ausländische Akteure, Tourismusakteure, Akteure der Regionalentwicklung, Exportorientierte Unternehmen, Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung und Übrige Akteure.

Die folgende Tabelle bildet den optimalen Touchpoint-Mix für die untersuchten Zielgruppen ab:

Zielgruppe	Schlüsseltouchpoints (Optimaler Touchpoint-Mix, alphabetische Reihenfolge)
Ausländische Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung Behörden * • Bericht Regierung @ * • Empfehlung Arbeitskollegen • Empfehlung Freunde • Empfehlung Verband • Publikationen * • Video @ * • Webinar @ *
Tourismusakteure	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung Behörden * • Geschäftsreisen * • Empfehlung Arbeitskollegen • Empfehlung Freunde • Empfehlung Verband • Marketingplattformen @ * • Newsletter @ * • Öff. Beratung * • Workshop *
Akteure der Regionalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung Bank • Beratung Behörden * • Beratung Dritter • Bericht TV • Empfehlung Arbeitskollegen • Empfehlung Freunde • Geschäftsreisen * • Marketingplattformen @ * • Publikationen * • Webseite Behörden @ * • Workshop *
Exportorientierte Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung Behörden * • Beratung Dritter • Bericht TV • Geschäftsreisen * • Empfehlung Freunde • Empfehlung Verband • Öff. Beratung * • Privatwirt. Beratung • Projektdatenbank @ * • Vergleichsportal @ • Webinar @ * • Webseite öff. Beratung @ *
Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung Bank • Beratung Behörden *

-
- Beratung Dritter
 - Empfehlung Arbeitskollegen
 - Empfehlung Freunde
 - Geschäftsreisen *
 - Öff. Beratung *
 - Plakat *
 - Privatwirt. Beratung
 - Publikationen *
 - Suchmaschine @
 - Veranstaltung *
 - Webinar @ *
 - Workshop *
-

Legende: * = Durch die Direktion für Standortförderung beeinflussbare Touchpoints

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die optimalen Touchpoint-Mixes für die definierten Zielgruppen relativ ähnlich sind. Über alle Zielgruppen hinweg spielen die Touchpoints rund um Empfehlungen, Beratungsangebote sowie Informationsveranstaltung (z.B. Webinare oder Workshops) eine wichtige Rolle. Dies ist für die Direktion für Standortförderung eine Chance und ermöglicht über sämtliche Zielgruppen hinweg auf ähnliche Schlüsseltouchpoints zu setzen und innerhalb der grossen Palette an Touchpoints eine bessere Priorisierung zu realisieren.

7 Trends, Angebote und Koordination aus Sicht der Zielgruppen

Zusätzlich zu den Touchpoints und dem Customer-Journey wurden die Umfrageteilnehmenden nach den für sie relevanten Trends und einer Beurteilung der bestehenden Angebote befragt. Bei diesen Fragen standen die Bedürfnisse der Zielgruppen im Vordergrund. Diese Fragen sind insofern wichtig, um herauszufinden, ob es nebst den Optimierungen bei den Touchpoints auch Justierungen bei den Förderinstrumenten bedarf.

Trends und Angebote wurden auch an den qualitativen Gesprächen in der ersten Phase erhoben. Dabei gilt zu beachten, dass die Prioritäten und Einschätzungen der Gesprächsteilnehmenden und Online-Befragten stark von ihren Eigeninteressen abhängen. Nicht alles was aus individueller Unternehmens-, Verbands oder Organisationssicht wünschenswert ist, ist ordnungspolitisch zielführend und umsetzbar.

7.1 Trends und Betroffenheit der Zielgruppen

Die Standortförderung des Bundes identifiziert zwei Haupttrends – Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Die Relevanz dieser Trends hat sich sowohl in der Online-Befragung als auch in den qualitativen Gesprächen bestätigt.

Digitalisierung

Für 68% der befragten Unternehmen hat die Digitalisierung in ihrer Strategie einen hohen Stellenwert. Zudem sind 67% der Befragten der Ansicht, dass die Chancen der Digitalisierung eindeutig überwiegen. Eine grosse Mehrheit der Befragten plant auch, in Zukunft mehr Budget in digitale Technologien zu investieren (60%) und möglichst alle Geschäftsprozesse zu digitalisieren (61%). Zu den wesentlichen Aspekten, welche die Digitalisierung in einem Unternehmen vorantreiben gehören: Prozesse optimieren (68.2%), Kosten reduzieren (55.8%) und Anforderungen der Kunden (49.1%).

Gemäss den qualitativen Gesprächen und der Online-Umfrage hat die Corona-Krise bestehende Trends in der Digitalisierung noch verstärkt. Für knapp die Hälfte der Online-Befragten ist die digitale Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Dienstleistern wichtiger geworden als vor der Corona-Krise und haben die persönlichen Kontakte abgenommen.⁶

Zudem haben verschiedene Gesprächspartner betont, dass beim E-Government zusätzliche Anstrengungen nötig sind. Digitalisierung wird nicht nur als eine Aufgabe der Unternehmen, sondern auch als Anspruch gegenüber den Behörden geäussert. Danach befragt, wo der Staat in Zukunft eine Rolle im Sinne eines Service Public wahrnehmen soll, wurde am häufigsten

⁶ Zudem hat Corona bei vielen Unternehmen kurzfristig das Bedürfnis nach Absicherung erhöht und Weiterentwicklungsbestrebungen eher gedämpft. So heben denn auch verschiedene Teilnehmende der Online-Befragung den raschen Zugang zu Krediten für die Überbrückung von Corona-bedingten Liquiditätsengpässen hervor. Es gibt aber durchaus auch Unternehmen, die im Corona-Umfeld entstandene Opportunitäten nutzen. So kann Corona auch zu Innovationsschüben führen.

Abbau von Bürokratie (30 Nennungen), gefolgt von Verbesserung der Standortfaktoren, Ausbildung, Vernetzung und finanzielle Unterstützung genannt.

Beim Thema Digitalisierung sind gemäss der Online-Erhebung über die Hälfte der Befragten auf externe Unterstützung angewiesen, wobei dies bei kleinen Unternehmen ausgeprägter ist als bei grossen. Gleichzeitig führen aber nur etwa 7% die Digitalisierung als einen Bereich auf, in dem die Standortförderung im Sinne eines Service Public unterstützen soll. Danach befragt, in welcher der drei Nachhaltigkeitsdimensionen – Wirtschaft, Umwelt und Soziales – die Instrumente der Standortförderung Anreize setzen sollte, wurde die wirtschaftliche Entwicklung von drei Vierteln der Umfrageteilnehmenden genannt, gefolgt von der ökologischen (62%) und der sozialen Entwicklung (48%).

Je nach Bereich zeigt sich die Digitalisierung unterschiedlich. In der Tourismusbranche zum Beispiel beeinflusst die Digitalisierung das Kundenverhalten. Gäste buchen vermehrt online und möchten unterschiedliche Angebote kombinieren (Verlangen nach Angeboten aus einer Hand, z.B. Wanderferien mit Gepäcktransport und anschliessendem Städte Trip). Dies führt zu einer stärkeren Verzahnung der Räume. Oder exportorientierte Unternehmen nehmen erste Abklärungen zu Markteintritten und das Knüpfen neuer Kontakte vermehrt virtuell vor. Während Corona haben beispielsweise digitale Erstkontakte vor einer Geschäftsreise oder digitale Messeauftritte zugenommen.

Nachhaltigkeit

Auch die Relevanz des Nachhaltigkeits-Trends wurde sowohl in der Online-Erhebung als auch in den Gesprächen bestätigt. Knapp 60% der befragten Unternehmen begreifen Nachhaltigkeit als strategischen Erfolgsfaktor und 57% geben an, in den nächsten Jahren in das Thema Nachhaltigkeit zu investieren. Unsere Gesprächspartner und Befragten betrachten Nachhaltigkeit als Chance für die Schweizer Wirtschaft. So bietet für 60% der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit wichtige Impulse für Innovationen.

Etwas weniger eindeutig waren die Antworten in Bezug auf Aufwand und Ertrag in Bezug auf den Trend «Nachhaltigkeit». Rund ein Drittel gab an, dass Aufwand und Ertrag in einem ungünstigen oder eher ungünstigen Verhältnis stehen. Ein weiteres Drittel sieht dies gerade gegenteilig und das Verhältnis als günstig. Das übrige Drittel sieht das Verhältnis weder als günstig noch als ungünstig. Das Thema Nachhaltigkeit ist zwar bei den Unternehmen angekommen, aber noch weniger stark auf dem Radar als die Digitalisierung. Dies zeigt sich auch daran, dass fast ein Drittel der Befragten das Thema Nachhaltigkeit als Modethema einschätzt, das überbewertet wird.

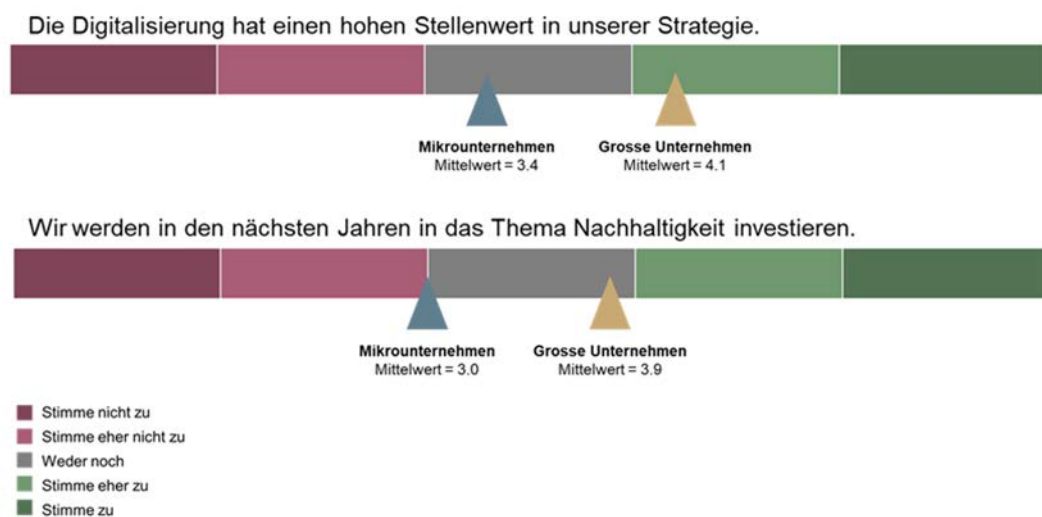
In den qualitativen Gesprächen kam zum Ausdruck, dass Nachhaltigkeit verstärkt als Vermarktungsthema genutzt werden sollte. Schweizer Unternehmen sind mit zunehmenden Nachhaltigkeitsansprüchen konfrontiert. Gleichzeitig sind die Schweizer Firmen auch Leader in diesem Bereich (Kreislaufwirtschaft, Recycling etc.). Diese Kompetenzen sollten vermehrt zur Vermarktung des Standorts Schweiz durch die Standortförderung und zur Entwicklung von Ge-

schäftsmodellen durch die Unternehmen genutzt werden. Dasselbe gilt auch im Tourismusbereich, in welchem Nachhaltigkeit einem zunehmenden Gästebedürfnis entspricht. Schweiz Tourismus geht den Trend zusammen mit der Tourismusbranche aktiv an und hat unter dem Stichwort «Swisstainable» eine Nachhaltigkeitsstrategie lanciert.⁷ Das Thema Nachhaltigkeit ist eng mit Politikfeldern, die über die Standortförderung hinausgehen, verzahnt (Gesundheit, Landwirtschaft, Umwelt etc.).

Trendaffinität nach Unternehmensgrösse

Die Gespräche und Online-Erhebung haben gezeigt, dass Trendaffinitäten sich je nach Zielgruppe unterscheiden. Wie die folgende Abbildung zeigt, spielen für kleine Unternehmen die beiden Trends Digitalisierung und Nachhaltigkeit eine deutlich weniger wichtige Rolle als für grosse Unternehmen.

Abbildung 7-1: Trendaffinität nach Unternehmensgrösse



Quelle: Eigene Darstellung

Weitere Trends

In den Gesprächen mit den verschiedenen Akteuren der Standortförderung wurden neben den beiden Haupttrends weitere zentrale Entwicklungen thematisiert:

- Als zusätzlicher Trend wurde die **gesteigerte Mobilität und dadurch das Zusammenrücken der Räume** genannt. Dies spielt insbesondere für die zukünftige touristische Angebotsgestaltung eine wichtige Rolle. Das Zusammenspiel der verschiedenen touristischen Leistungserbringer zu einem Gesamtprodukt gewinnt an Bedeutung.

⁷ <https://www.stnet.ch/de/swisstainable/>

- **Protektionismus / erschwerter Marktzugang und Exportsubventionen:** Dieser Trend von verschiedenen Marktzutrittsschranken hält seit Jahren an. Damit verbunden sind weitere Herausforderungen für die Unternehmen: Diebstahl von geistigem Eigentum, Cyber Kriminalität, Datendiebstahl, Fälschungen.
- In diesem Zusammenhang nehmen auch die **administrativen Aufwände im Export** tendenziell zu, was zu einer zusätzlichen Belastung der Unternehmen führt.
- **Fachkräftemangel:** Der Zugang zu gut ausgebildetem Personal vor Ort ist einer der wichtigsten Standortfaktoren. Mit der Pensionierung der Babyboomer werden diese Fachkräfte künftig noch härter umkämpft sein.
- **Liquiditätsprobleme:** Liquidität ist für die Unternehmen zentral. Durch die aktuelle Krise sind Liquiditätsfragen noch zentraler. Die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten im Rahmen der Standortförderung sind auch in Zukunft wichtiger denn je.
- Neue **digitale Finanzierungsformen** wie Crowdfunding und Crowdlending fordern konventionelle Finanzierungsformen heraus, insbesondere beim jetzigen Tiefzinsumfeld. Es wird sich zeigen, inwiefern sich diese Plattformen etablieren.
- Die **Deindustrialisierung** schreitet in der Schweiz voran und bedingt eine Neuorientierung verschiedener Angebote.
- **Beschleunigung und Komplexitätssteigerung:** Die Digitalisierung ist verbunden mit einer stark volatilen Welt. Oft sind Unternehmen gleichzeitig mit mehreren Herausforderungen konfrontiert und dies in immer kürzeren Zeitabständen. Dies zwingt sie zu raschem Handeln. Der Staat muss mit den Unternehmen daher nicht nur bezüglich Digitalisierung Schritt halten, sondern auch punkto Agilität und Flexibilität. Damit der hierfür nötige Spielraum bei der Bereitstellung staatlicher Angebote besteht, dürfen die gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht zu eng sein.
- **Wertschöpfungsketten und lokale Ökonomie:** Das Bewusstsein fürs Lokale hat zugenommen und erlebt durch die Corona-Krise eine weitere Verstärkung. Globale Wertschöpfungsketten werden nicht grundsätzlich in Frage gestellt, aber durch einen Gegentrend zu lokalem Konsum konfrontiert.
- **Kooperation und kollaborative Innovation:** Gemeinsame Projekte und das Denken in Verbänden hat insbesondere bei der Innovationsförderung zugenommen. Unternehmen untereinander oder Unternehmen mit Hochschulen lancieren innovative Projekte, die alleine nicht zustande kommen würden.

7.2 Aktuelle und zukünftige Angebote

Zufriedenheit mit den aktuellen Angeboten und Dienstleistungen

Die Online-Befragung zeigt, dass die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen und Angeboten hoch ist. So ist aus Abbildung 7-2 ersichtlich, dass mehr als zwei Drittel der Befragten mit dem Nutzen des in Anspruch genommenen Angebots eher oder sehr zufrieden ist. Auch die Kompetenz der Dienstleister wird positiv beurteilt.

Abbildung 7-2: Zufriedenheit mit genutzten Angeboten

Wie zufrieden waren Sie mit...

...dem Nutzen des Angebots / der Angebote resp. der finanziellen Unterstützung für Ihr konkretes Bedürfnis?



... der Kompetenz der Dienstleister zur Bearbeitung Ihres Anliegens?



Quelle: Eigene Darstellung

- Auch die mandatierten Organisationen, welche im Auftrag des SECO eine Leistung im Bereich der Standortförderung erbringen, erhalten viel Lob für ihre Dienstleistungen bzw. Angebote wie folgende Statements illustrieren:
- «Nous avons pu développer ce que nous souhaitons dans les délais impartis avec l'aide de la S-GE»
- «Nous sommes très satisfaits de la collaboration avec ST»
- «Wir sind sehr auf die Expertise und Unterstützung der SGH angewiesen»
- «Dank der Unterstützung der SERV konnten wir unseren Standort festigen und ausbauen»
- «Die BGOst hat uns von Anfang an in der ganzen Abwicklung zielgerichtet und vor allem wohlwollend unterstützt»
- «Von Anfang an professionelle und kompetente Abwicklung als auch Prüfung der möglichen Zusammenarbeit [durch die SAFFA]. Einzigartige Möglichkeit für Frauen resp Jungunternehmerinnen in der Schweiz [...]»

Die Gesprächspartner aus der qualitativen Vorstudie waren sich einig, dass es genügend staatliche Angebote gibt und dieses in der Breite nicht weiter ausgebaut werden muss. Allerdings ändern sich die Bedürfnisse der Unternehmen im Zeitverlauf und neue Trends stellen die Unternehmen vor Herausforderungen. In den Gesprächen wurden die folgenden Optimierungspotenziale identifiziert.

- Im Bereich Tourismus / Beherbergung: Die Angebote, z.B. der SGH, sind noch stark auf «Hardware», sprich Finanzierung von Infrastrukturen ausgerichtet. Es besteht ein zunehmender Bedarf nach Softkompetenzen gerade im Beherbergungs- und Tourismusbereich. Themen wie Nachfolgeplanung, Vermarktung, Digitalisierung, Marktkooperationen etc. gewinnen an Bedeutung. Es besteht ein vermehrter Bedarf nach Coaching und Beratung.

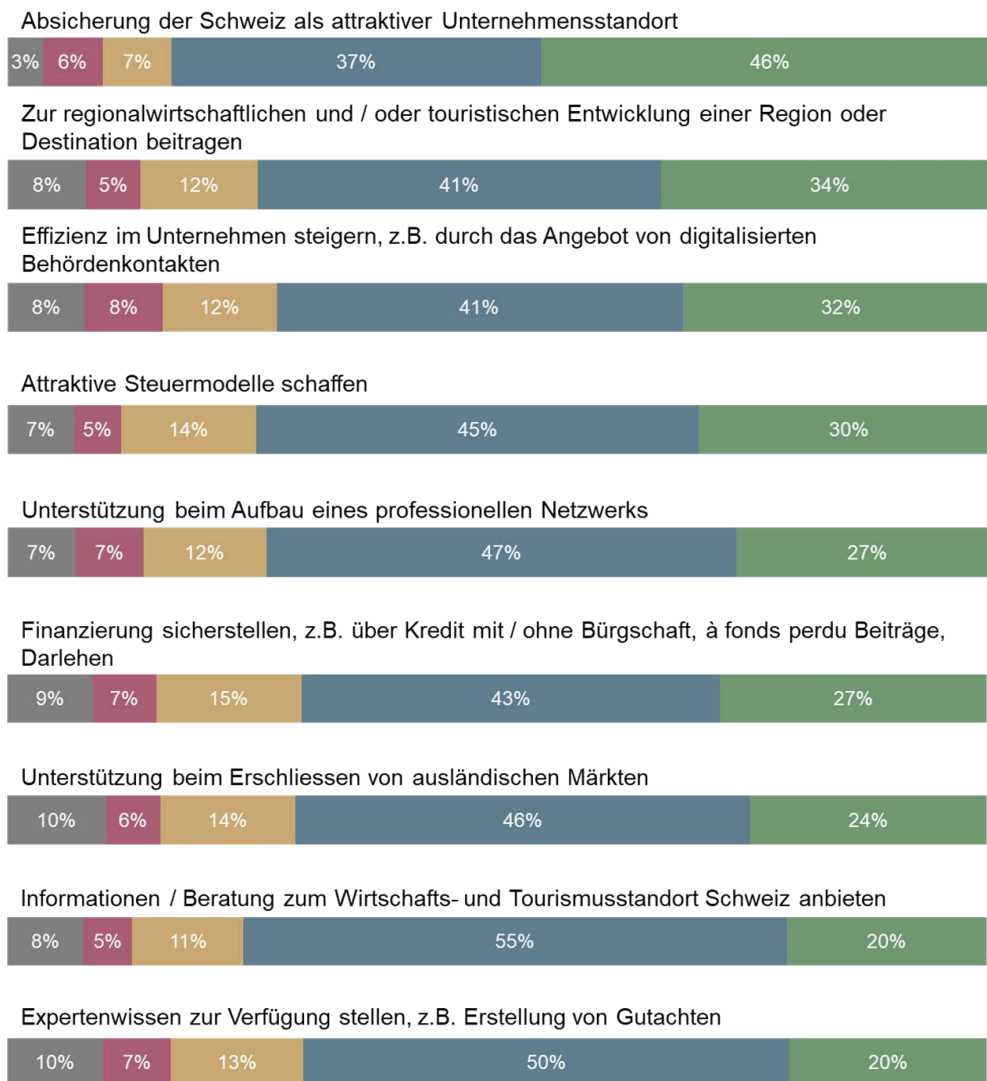
- Von den Gesprächspartnern wurde vereinzelt bei bis anhin überbetrieblich ausgerichteten Instrumenten wie der NRP verstärkt einzelbetriebliche Förderungen und auch ein verstärkter Einsatz von à fonds-perdu Beiträgen anstelle von Darlehen gewünscht. Bei verschiedenen Förderinstrumenten spielt der Zinsvorteil im heutigen Niedrigzinsumfeld keine Rolle mehr.
- Zudem besteht die Befürchtung, dass den durch die Corona-Pandemie hart getroffenen Beherbergungsbetrieben in Zukunft die finanziellen Mittel zum Innovieren fehlen und die 50%-Beteiligung an Innotour-Projekten zu hoch sein könnte, um sich an derartigen Projekten zu beteiligen. Insbesondere der Städte- und Kongresstourismus müssen sich neu erfinden.

Zukünftige Dienstleistungen und Angebote

Wie erwähnt, sind die Akteure mit der Breite des Angebots zufrieden. Danach befragt, welche der staatlichen Dienstleistungen in Zukunft absolut zentral und welche «nice to have» sind, resultierte, dass zumindest der Status quo weitergeführt werden soll. Wie zu erwarten war, besteht bei den Umfrageteilnehmenden, die gleichzeitig potenzielle Nutzniessende der staatlichen Angebote sind, tendenziell ein Wunsch nach Ausbau von Leistungen (vgl. Abbildung 7-3). Dabei ist aus Sicht der Studienautoren klar, dass ordnungspolitisch nicht alles machbar ist. Die folgende Abbildung gibt Auskunft darüber, wo ein Ausbau stärker gewünscht wird. Die Schweiz als attraktiven Unternehmensstandort absichern wird am häufigsten genannt. Dies zeigt auf, dass nebst ganz spezifischen Förderleistungen nach wie vor die generellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zentral sind.

Für die Befragten sind vor allem Standortfaktoren in Bezug auf die Arbeitskräfte, die Infrastruktur, Verkehrsanbindung und Lage sowie die politische Sicherheit zentral. Lohnkostenniveau oder gar Subventionen spielen eine weniger gewichtige Rolle.

Abbildung 7-3: Staatliche Aufgaben der Zukunft



Quelle: Eigene Darstellung

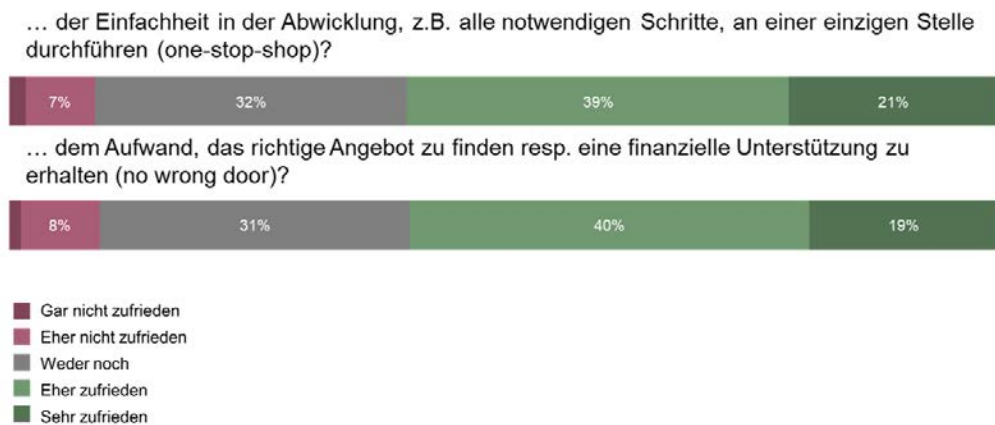
Bemerkung: Bei der Interpretation ist Vorsicht geboten. Die Ergebnisse hängen auch mit dem Sample der eingeladenen Umfrageteilnehmenden zusammen. Die Auswahl konzentrierte sich auf inländische Unternehmen. Daher erstaunt es nicht, dass bei der Dienstleistung «Unterstützung bei der Erschliessung von ausländischen Märkten» die Ausbaumwerte etwas tiefer sind als bei anderen Dienstleistungen.

7.3 Koordination der Akteure

Grösser als der Bedarf nach einer Optimierung der Angebote wird jener nach Koordination und Übersichtlichkeit durch die befragten Akteure eingeschätzt. So zeigt Abbildung 7-4, dass knapp 10% der Teilnehmenden der Online-Befragung mit der Einfachheit der Abwicklung und dem Aufwand, das richtige Angebot zu finden, (eher) nicht zufrieden ist. Knapp 7% der Befragten hat explizit den Wunsch nach einer einzigen Stelle / Ansprechperson (single point of contact) geäussert, wo alle relevanten Schritte durchgeführt werden können. Auch werden Abwicklungen, welche nur über eine einzige Ansprechperson laufen, positiv hervorgehoben.

Abbildung 7-4: Identifiziertes Optimierungspotenzial bei den genutzten Angeboten

Wie zufrieden waren Sie mit...



Quelle: Eigene Darstellung

Die folgenden Aussagen illustrieren den Optimierungsbedarf:

- «Das Tempo in allen Bereichen war sehr tief. Als Unternehmer ist man sich gewohnt schnell und möglichst pragmatisch zu entscheiden und zu handeln. Die Standortförderung funktioniert, ist aber eher träge unterwegs und teilweise sehr Detailversessen».
- «Nicht immer klar welches Finanzhilfe-Gefäss am „geeignetsten“ für eine Projektidee ist (NRP vs. Innotour vs. Innosuisse etc.)»
- « Beaucoup de trop de temps administratif »
- « Trop de paperasse, il faut remplir trop de fois les mêmes formulaire, il manque toujours un détail, c'étais plus simple avant. trop de guichets différent »
- «Der Aufwand war im Verhältnis zum Ertrag überdimensional gross. Man muss viel Zeit investieren. Trotzdem kommt man als KMU nicht um solche Angebote herum»
- «Die Abwicklung könnte weiter vereinfacht werden und die Informationsbeschaffung ist nach wie vor aufwändig und oft nicht selbsterklärend»

Eine Optimierung der Koordination der Instrumente bietet sich dort an, wo diese dieselbe Zielgruppe ansprechen (vgl. Kapitel 3.3). Von den Gesprächspartnern wurden folgende Optimierungspotenziale eingebracht.

- Im Tourismusbereich sind unter dem Dach der Standortförderung vier Angebote/Leistungsbringer (Innotour, SGH, ST und auch Tourismusprojekte im Rahmen der NRP) tätig. Zudem kommen grosse Verbände wie der STV und hotelleriesuisse oder gastrosuisse hinzu. Hier werden von einzelnen aus dem Tourismusbereich befragten Gesprächspartnern drei Bündelungsoptionen postuliert:
 - Single Point of Contact / Investorenplattform für Beherbergungsbetriebe: Die Beherbergungsbetriebe sind diejenige Zielgruppe, welche von der grössten Anzahl Instrumente abgedeckt wird. Sie können ein SGH-Darlehen aufnehmen, aber auch ein NRP- oder Innotourprojekte lancieren und sind teilweise auch in die Aktivitäten von ST eingebunden oder profitieren zumindest von deren Nachfrageförderung. Gleichzeitig sind sie oft von Eigentümern mit einem gewerblichen Hintergrund geführt, die sich kaum mit der Struktur der Förderlandschaft beschäftigen. Für die Zielgruppe der Beherbergungsbetriebe könnte stärker mit einem Single Point of Contact, z.B. durch die SGH, gearbeitet werden.
 - Zusammenspiel bei der touristischen Nachfrageförderung: Bei der touristischen Nachfrageförderung könnte die Akteure, welche die Schweiz im Ausland vermarkten – ST, S-GE und der Bund (z.B. an Olympischen Spielen) – noch verstärkter kooperieren.
 - Wissensplattform Tourismus / Systembefähigung: Im Tourismusbereiche bestehen zahlreiche Projekte und Erfahrung und Erkenntnisse aus der Forschung. Dieses Wissen könnte noch verstärkt der gesamten Branchen zugängliche gemacht werden. Hierzu bräuchte es einen Leader, der die Aufgabe dieser Wissensplattform wahrnimmt. Die Verbände können eine wichtige Rolle in der Vermittlung von Wissen spielen und sind nahe an den Zielgruppen, haben aber selbst aktuell kaum die Kapazitäten und finanziellen Ressourcen das Wissen aufzuarbeiten.
- Exportförderung: Die Beratung und Information über Absatzmöglichkeiten im Ausland ist Aufgabe von S-GE, während die SERV politische Risiken sowie das Delkredererisiko der Exporteure absichert. Weitere wichtige Akteure sind beispielsweise die bilateralen Handelskammern oder im Aussenauftritt auch Präsenz Schweiz. Vonseiten der Verbände spielt u.a. economiesuisse eine wichtige Rolle. Auch in diesem Bereich sehen Gesprächspartner noch Optimierungspotenzial im Partnerschaftsmodell und ein Mehrwert durch den verstärkten Einbezug von Branchenkennern, und anderen privaten Partnern oder kantonalen Akteuren, die ebenfalls nahe an den Märkten bzw. an den Kunden sind.
- Der eingeschlagene Weg einer gemeinsamen, koordinierten Vermarktung des Wirtschaftsstandortes Schweiz im Ausland im Sinne des «Team Switzerland» Ansatzes könnte/sollte weiterverfolgt und weiter optimiert werden, mit dem Ziel, dass die Schweiz noch verstärkter als Einheit wahrgenommen wird. Der «Team Switzerland» Ansatz wird auch in der Landeskommunikation und zur Unterstützung von KMU zur Mitwirkung an ausländischen Infrastruktur-Grossprojekten angewandt.

Auch die mandatierten Organisationen, Kantone, Verbände und RIS orten Optimierungspotenzial bei der Koordination der Akteure sowie der Übersicht zu den kantonalen und interkantonalen/regionalen Angeboten und deren Governance. Wie das Mapping des Ökosystems in Kapitel 2.2 gezeigt hat, sind eine Vielzahl von Akteuren in die Standortförderung involviert oder davon betroffen. Es geht nicht darum, dass die Kunden das Ökosystem kennen, sondern dass die Akteure des Ökosystems untereinander sich und die Angebote gut kennen und möglichst gezielt beraten können.

8 Fazit und Empfehlungen

8.1 Überblick und Gesamtfazit

Beim Fazit und den Empfehlungen orientieren wir uns an den Zielsetzungen der Studie und rufen diese nochmals in Erinnerung.

- Besseres Verständnis der Zielgruppensegmente und deren Bedürfnisse und dadurch eine Optimierung der Zielgruppenansprache.
- Aufzeigen der Customer Journey und der Schnittstellen. Optimierung der Kontaktpunkte (Touchpoints) und dabei Nutzung von Synergien zwischen den Förderinstrumenten und Leistungen.
- Optimierung der Organisation / Struktur und Dienstleistungen der Direktion für Standortförderung mit einem spezifischen Augenmerk auf digitale Hilfsmittel und die Nachhaltigkeit.

Insgesamt ist die Direktion für Standortförderung bereits sehr gut unterwegs und erzielt mit ihren und den Angeboten der mandatierten Organisationen eine hohe Zufriedenheit bei den Zielgruppen. In den verschiedenen Ressorts wird die Zielgruppenansprache laufend weiterentwickelt. Für die Weiterentwicklung auf Ebene Direktion für Standortförderung stehen die folgenden übergeordneten Massnahmen im Vordergrund:

- Nach Aussen kann zusätzlich zu den Ressorts noch vermehrt die Direktion für Standortförderung auftreten und die verschiedenen Akteure der Standortförderung zusammenbringen (Stichwort «Gipfeltreffen der Standortförderung» als Ergänzung zu den thematischen Gefässen).
- Zum Aussenaufttritt gehört auch der Webauftritt. Dieser kann noch kundenzentrierter weiterentwickelt werden. Einerseits kann dazu der Webeinstieg stärker nach Themen / Fördergefässen aufgebaut werden und andererseits ist eine stärkere Bezugnahme zu Standortförderangeboten der mandatierten Organisationen und weiterer Akteure im Ökosystem zu prüfen («Wegweiser-Funktion innerhalb des Ökosystems»).
- Letztendlich gilt es auch die digitalen und analogen Touchpoints optimal zu vernetzen und den Zielgruppen möglichst schlank die benötigte Information zugänglich zu machen. Auch in Zukunft wird es sowohl digitale wie auch analoge Kontaktpunkte brauchen, zumal die digitale Affinität der Unternehmen unterschiedlich ist. Neue und innovative Elemente bieten hier Chancen, um die Zielgruppen abzuholen. Digitale Beratungstools, können mit Lern- und Erklärvideos kombiniert und mit Guru-Communities, bei welchen die Informationen nicht von Experten, sondern versierten Nutzern kommen, kombiniert werden.

8.2 Synergien in der Zielgruppenansprache nutzen

Fazit: Die Direktion für Standortförderung verfolgt vielfältige Ziele. Entsprechend breit gefächert sind die Förderinstrumente und die Zielgruppen. Die primäre Zielgruppe der Direktion für Standortförderung sind die Unternehmen. Nebst den Unternehmen gibt es weitere sekundäre

Zielgruppen – die Intermediäre. Im Rahmen der Studie konnten die folgenden Zielgruppen identifiziert werden:

1. Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung
2. Akteure der Regionalentwicklung
3. Tourismusakteure
4. Exportorientierte Unternehmen
5. Ausländische Akteure

Die Zielgruppen lassen sich nicht trennscharf unterscheiden. Die Analyse ihrer Bedürfnisse und Themen hat gezeigt, dass vor allem die Tourismusakteure und die Akteure der Regionalentwicklung sich mit ähnlichen ressortübergreifenden Themen beschäftigen. Die Zielgruppe «Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung» sind Schweizer KMU mit einem breit gefächerten Informations-, Optimierungs- und Finanzierungsbedürfnis, die sich potenziell für Förderinstrumente verschiedener Ressorts interessieren.

Empfehlung 1: Standortförderung thematisch und ressortübergreifend denken – sowohl nach innen als auch in der Kommunikation nach aussen: Dort, wo die Zielgruppen an ähnlichen Themen interessiert sind, sollte ressortübergreifende Synergien intern noch verstärkt genutzt werden. Die Synergien können sich auf zwei Ebenen materialisieren: Erstens in der gemeinsamen Abstimmung von Kontaktpunkten, zum Beispiel über gemeinsame Beratungsangebote, Newsletter oder Veranstaltungen. Zweitens in der organisatorischen Weiterentwicklung, indem intern Strukturen und Gefässe gepflegt werden, die verschiedene Ressorts vermehrt zusammenbringen, z.B. thematische Arbeits- und Practice-Groups. Auch kann die Kommunikation nach aussen noch verstärkt aufeinander abgestimmt werden. Es bestehen verschiedene Kommunikationskanäle auf Ebene Ressort, aber kaum welche auf Ebene der Direktion für Standortförderung (siehe auch Empfehlung 10).

8.3 Das Ökosystem mitdenken und einbeziehen

Fazit: Nebst der Direktion gibt es viele weitere Akteure, die im Ökosystem der Standortförderung tätig sind. Die Umsetzung der Standortförderung erfolgt in mehreren Instrumenten in enger Zusammenarbeit mit den Kantonen.» Zentral sind auch die mandatierten Organisationen als wichtige Umsetzungspartner. Die Direktion für Standortförderung, die Kantone und mandatierten Organisationen bilden den innersten Kreis des Ökosystems. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Intermediären wie Tourismus- und weitere Branchenverbände oder Handelskammern, die ebenfalls Angebote bereitstellen oder die Angebote an die Unternehmen weitervermitteln. Grob kann die Endzielgruppe – die Unternehmen – über vier Kanäle erreicht werden: Durch die Direktion für Standortförderung direkt, über Intermediäre oder über mandatierte Organisationen, bei denen ebenfalls noch ein Intermediär dazwischengeschaltet sein kann. Für die Weiterentwicklung der Zielgruppenorientierung sollte das ganze Ökosystem mitgedacht werden. Die Unternehmen informieren sich über sämtliche Kanäle und Kontaktpunkte. Sie möchten mit möglichst wenig Aufwand Informationen und Unterstützung zu einem für sie relevanten Thema erhalten, unabhängig davon, wer die Information anbietet.

Empfehlung 2: Ökosystem im Blickfeld behalten und soweit möglich Zielgruppenansprache aufeinander abstimmen: Die Direktion für Standortförderung kann in erster Linie ihre eigenen Kontaktpunkte optimieren. Im Sinne der Subsidiarität sind die Möglichkeiten der Direktion für Standortförderung, auf andere Akteure des Ökosystems Einfluss zu nehmen, beschränkt. Jedoch sollte aus Kundensicht die «Reise» zwischen den verschiedenen Akteuren nahtlos und konsistent sein und es keine falschen Eintrittspforten geben («no wrong door»). Das heisst, wie es bereits heute der Fall ist, sollten die verschiedenen Akteure ihre Kontaktpunkte aufeinander abstimmen und über die Kontaktpunkte und Angebote der übrigen Akteure im Ökosystem informiert sein. Die Abstimmung kann dabei sowohl top-down mit Informationen von der Direktion zu den übrigen Akteuren als auch bottom-up von den Akteuren des Ökosystems zur Direktion erfolgen. Über die Leistungsvereinbarungen mit den mandatierten Organisationen kann die Direktion strategische Zielsetzungen vorgeben, deren Umsetzung dann in der operativen Verantwortung der jeweiligen Organisation liegt. Bottom-up können die Akteure des Ökosystems ihre Erfahrungen und Angebote mit der Direktion teilen, da sie zum Teil näher an der Zielgruppe sind. In Zukunft könnte die Direktion diese Informationen noch vermehrt gebündelt zur Verfügung stellen und in einem Wegweiser integrieren (vgl. Empfehlung 9).

Empfehlung 3: Stakeholder-Dialog pflegen / «Gipfeltreffen der Standortförderung»: Auch die Stakeholder wie Verbände, welche keinen öffentlichen Auftrag haben, bieten für Unternehmen wichtige Informationen an oder begleiten diese bei der Nutzung von Dienstleistungen der Direktion. Die Direktion kann dazu beitragen, dass diese ihre Intermediärsfunktion optimal wahrnehmen können, indem sie einen systematischen, thematisch ausgerichteten Stakeholder-Dialog noch stärker führt. Dieser findet zum Beispiel im Rahmen des Innodays für Innovationsakteure oder am Tourismusforum Schweiz für Tourismusakteure bereits statt. Denkbar wäre, die Akteure der Standortförderung breiter zu vernetzen und nebst den «Themen-Gipfeln» auch ein «Gipfeltreffen der Standortförderung» mit den zentralen Akteuren des Ökosystems zu initiieren – Direktion, Kantone, mandatierte Organisationen und Stakeholder.

8.4 Digitale und analoge Touchpoints vernetzen

Fazit: Die Auswertungen der Touchpoints hat gezeigt, dass die Zielgruppen eine grosse Anzahl von Touchpoints nutzen. Sie nutzen im Durchschnitt 34 Touchpoints, wenn sie sich zu einem Thema der Standortförderung eine Meinung bilden und einen Entscheid treffen wollen. Dies zeigt, dass sich die Zielgruppen tiefgründig mit den Themen auseinandersetzen: Sie suchen belastbare Grundlagen, um Richtungsentscheide zu treffen.

Die Berechnung des optimalen Touchpoint-Mixes hat ergeben, dass bereits mit sieben Touchpoints über 98% der Zielgruppen erreicht werden können. Das bedeutet, dass mithilfe eines optimalen Mixes auch mit deutlich weniger Kontaktpunkten das Informationsbedürfnis der Kunden gut abgedeckt wird. Die Auswertung der Touchpoints hat auch gezeigt, dass die Zufriedenheit mit den Touchpoints hoch ist. Die Beurteilungen sind überdurchschnittlich hoch im Vergleich zu anderen durchgeführten Touchpoint-Analysen der Studienautoren.

Bei der aktuellen Nutzung werden gleichermaßen digitale wie analoge Touchpoints genutzt. Dabei hat sich gezeigt, dass grosse Unternehmen digital-affiner sind als kleine. Je nach Phase des Customer Journey (Informations- oder Entscheidphase) werden unterschiedliche Touchpoints genutzt. Digitale Touchpoints wie Suchmaschinen oder Webseiten werden vor allem in einer frühen Phase beansprucht, wenn es darum geht, sich über ein bestimmtes Thema zu informieren. In der Entscheidphase spielen analoge Kontaktpunkte eine grössere Rolle. Insbesondere Beratung und Empfehlungen werden in dieser Phase stark in Anspruch genommen. Am häufigsten wird Beratung durch staatliche Akteure – primär Kantone und sekundär durch den Bund – in Anspruch genommen. Aber auch Beratung durch mandatierte Organisationen werden häufig beansprucht. Bei der Beratung durch Dritte erfolgt diese in der Mehrzahl durch Verbände.

Bei einer Betrachtung nach Zielgruppe zeigt sich, dass der Customer Journey zwar unterschiedlich verläuft, gewisse Kontaktpunkte wie eben Beratung und Empfehlungen unabhängig davon, ob es sich um einen Tourismusakteur, einen Akteur der Regionalentwicklung oder ein exportorientiertes Unternehmen handelt, häufig genannt werden.

Empfehlung 4: Eine Touchpoint-Strategie definieren: Mit den vorliegenden Analysen liegen Erkenntnisse vor, welche Kontaktpunkte in welcher Phase häufig genutzt und als nützlich beurteilt werden. Zudem gibt es nebst den Auswertungen für die gesamte Direktion spezifische Erkenntnisse zu den einzelnen Zielgruppen und Themen. Diese Erkenntnisse können nun mit der aktuellen Kommunikationsstrategie und Prioritätensetzung abgeglichen und daraus eine zukünftige Strategie entwickelt werden. Wie die hohe Anzahl genutzter Touchpoints gezeigt hat, sollten die Überlegungen auch dahin gehen, wie die Kunden mit weniger Touchpoints zu ihrer Entscheidung kommen.

Empfehlung 5: Beratung und Empfehlungen als Schlüsseltouchpoints pflegen: Wie sich gezeigt hat, ist die Standortförderung nach wie vor ein «people-business». Die Unternehmen suchen persönliche Beratung sei dies bei den Kantonen, dem Bund, mandatierten Organisationen oder Dritten. Diese Beratung gilt es auch im Sinne der Empfehlungen 2 und 3 soweit möglich aufeinander abzustimmen und gegen aussen den Zielgruppen aufzuzeigen. Auch in einem stärker digitalisierten Umfeld werden persönliche Beratungen und Kontakte gefragt bleiben und schätzen die Unternehmen eine Beratung aus einer Hand. So könnte zum Beispiel eine beraterzentrische Touchpoint-Strategie entwickelt werden, bei welcher sowohl digitale als auch analoge Touchpoints miteinander verknüpft werden.

Empfehlungen können weniger einfach gesteuert werden. Sie resultieren aus zufriedenen Kunden, Arbeitskollegen oder Freunden und daher indirekt aus guten Erfahrungen mit der Direktion und den weiteren Akteuren des Ökosystems.

Empfehlung 6: Digitale Formate und «Lerntouchpoints» ausbauen: In Zukunft wird es wichtig sein, nebst den analogen Touchpoints auch die digitalen zu pflegen. Viele digitale Touchpoints haben bereits heute eine hohe Relevanz, aber erreichen noch nicht so viele Kunden. Wie auch die Covid-Pandemie gezeigt hat, bieten sich hier Chancen. Beratungsgespräche können Online-Angebote, z.B. via Teams, Skype oder Zoom, werden und die Unterneh-

men können sich Zeit und Ort unabhängig informieren. Gerade um das grosse Informationsbedürfnis zu stillen, bieten sich Self-Service-Touchpoints, wie z.B. Webinare, Videos, Podcasts, an. Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen, dass auch die Schaffung von digitalen Communities, z.B. Guru Community, bzw. von Experten-Plattformen einen Mehrwert schaffen kann, wenn es um die Stillung des Informationsbedürfnisses geht. In diesem Fall geben nicht Personen aus der Verwaltung oder einer Organisation Auskunft, sondern stehen Personen aus der Community zur Verfügung. So setzen beispielsweise die drei Destinationen Engadin St. Moritz, Disentis Sedrun sowie Savognin Bivio Albula auf Tipps von Destinationskennern.⁸

8.5 Trends begleiten und Angebote koordinieren

Fazit: Die Trends, denen Unternehmen begegnen, sind teilweise dieselben, wirken sich je nach Grösse, Branche und Reifegrad jedoch unterschiedlich aus. Daher gibt es oft nicht ein Unterstützungsangebot, das für alle Zielgruppen gleichermassen funktioniert (One-Size-fits-all Approach). Es ist wichtig, dass die Chancen und Herausforderungen, die sich insbesondere auch aus den aktuellen Trends (Digitalisierung, Nachhaltigkeit, gesteigerte Mobilität und Zusammenrücken der Räume, protektionistische Tendenzen oder Rückbesinnung aufs Lokale) ergeben, zielgruppenspezifisch angegangen werden. Die konsultierten Akteure schätzen die Chancen der Digitalisierung und des Themas Nachhaltigkeit für die Schweizer Wirtschaft generell grösser ein als die Risiken. Zurzeit beschäftigen sich kleinere Unternehmen noch weniger stark als grosse mit diesen beiden Trends und sie nutzen weniger Touchpoints als grosse Unternehmen.

Aus einem sich der Effizienz und Effektivität verpflichtenden Staatsverständnis sollten sich die Angebote der Standortförderung am Subsidiaritätsprinzip ausrichten und für die Unternehmen dort einen Mehrwert schaffen, wo sie die Antworten oder Dienstleistungen nicht selbst auf dem Markt finden oder dort, wo aufgrund starker staatlicher Aktivitäten andernorts für die Schweizer Unternehmen ein massiver Nachteil entstehen würde, wenn sich der Staat nicht ebenfalls engagiert (z.B. in der Innovationsförderung). Am Markt bestehende Angebote von privaten Akteuren sollten von der Direktion und den mandatierten Organisationen verwendet werden (z.B. Matching-Funktionen, Ländereinschätzungen) und darauf aufbauend Beratungen und Angebote mit Mehrwert erzeugt werden. Die Zielgruppen sind mit den genutzten Angeboten und Dienstleistungen zufrieden und beurteilen die Kompetenzen der Anbieter als hoch. Sie sind sich auch einig, dass es genügend staatliche Angebote gibt.

Empfehlung 7: Trends begleiten und auch kleine weniger trendaffine Unternehmen mitnehmen: Die Direktion für Standortförderung muss die Trends nahe verfolgen und Rahmenbedingungen schaffen, die den mandatierten Organisationen, Intermediären und insbesondere den Unternehmen agile und innovative Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Mit den Practice Groups Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden zwei der zentralen Trends in der Direktion

⁸ vgl. Case Study von Guru «Graubünden Ferien lässt Einheimische und Regionenkenner ihre Besucher beraten» unter https://www.guuru.com/de/case-study-graubuenden/?utm_campaign=CTA%20Buttons&utm_source=download&utm_medium=cs-graubuenden

bereits bearbeitet. Die Herausforderung der Direktion besteht darin, für die Rahmenbedingungen für die Angebote so auszugestalten, dass sämtliche Zielgruppen, auch kleinere, weniger trendaffine Unternehmen, für die Zukunft gerüstet sind. Die Auswertungen haben gezeigt, dass sie sich noch weniger mit den Trends befassen, vielleicht auch nicht die Ressourcen dazu haben oder allenfalls die Angebote und Dienstleistungen der Direktion für Standortförderung nicht bekannt sind. Bei der Weiterentwicklung der Zielgruppenorientierung gilt es, auch dieses Segment im Blick zu behalten.

Empfehlung 8: Nicht mehr – aber koordinierter und sichtbarer: Es mangelt nicht an Angeboten und Dienstleistungen. Grösser als der Bedarf nach einer Optimierung der Angebote wird jener nach Koordination, Sichtbarkeit und Übersichtlichkeit durch die befragten Akteure eingeschätzt. In diesem Zusammenhang wird der Wunsch nach einer zentralen Ansprechperson (Single Point of Contact) geäussert. Damit verbunden ist auch das Sichtbarmachen des Netzwerkes (vgl. Empfehlung 9).

8.6 Mit einem «Wegweiser» Orientierung schaffen

Fazit: Das Ökosystem der Standortförderung ist komplex und die Förderinstrumente vielfältig. Der einzelne Kunde sollte nicht das ganze Ökosystem verstehen müssen, um das richtige Förderinstrument zu finden. Auf der anderen Seite müssen aber die Akteure des Ökosystems selbst gut über das System Bescheid wissen, damit sie den Kunden optimal beraten können und allenfalls auch an weitere Akteure verweisen. Die Direktion für Standortförderung - auch im Hinblick auf Subsidiaritätsprinzip - kann eine Rolle als Wegweiser im Ökosystem der Standortförderung einnehmen.

Empfehlung 9: Webeinstieg thematisch gestalten: Die Webseite der Direktion könnte dahingehend optimiert werden, indem sie noch stärker die thematische Perspektive der Zielgruppen einnimmt und als Plattform auch Bezüge zu den anderen Akteuren des Standortförderökosystems schafft.⁹ Der Webeinstieg muss durch seine Einfachheit und Intelligenz überzeugen. Auf einer derartigen Seite kann auch ein Überblick über die wichtigsten Akteure «Standortförderung at a glance» sinnvoll sein, ohne sich dabei in den Details zu verlieren, z.B. Landkarte mit den zentralen Angeboten und Akteuren.¹⁰

Empfehlung 10: Orientierung für Kunden durch Einheitlichkeit erleichtern: Eine zu definierende Einheitlichkeit in der Kommunikation vereinfacht und verbessert erfahrungsgemäss die Orientierung für die bestehenden und potenziellen Kunden. Damit ist nicht eine Vereinheitlichung im Layout oder auf Ebene von «Werbematerialien» gemeint, sondern in Form und Inhalt des Aussenauftritts. Ein einheitlicher Auftritt der Direktion für Standortförderung gegen aussen, kann sich positiv auf die mandatierten Organisationen und weiteren Akteure auswirken. So kann ein zukünftiger neuer Webeinstieg der Direktion (vgl. Empfehlung 9) im Sinne

⁹ In Analogie zur Privatwirtschaft kann auf den Webseiten von Amazon und Digitec nicht nur deren Eigenmarken gekauft, sondern auch Angebote zahlreicher weiterer Händler bezogen werden

¹⁰ Eine thematische Perspektive nimmt zum Beispiel die Webseite von Innosuisse ein. Sie ist nach Förderbereichen aufgebaut oder jene von regionsuisse bietet einen Überblick zu den Förderhilfen und umfasst eine Projektdatenbank

einer Sogwirkung auch andere Akteure zu einer Optimierung und Vernetzung ihres Auftritts motivieren. Dadurch kann die Einheitlichkeit im System insgesamt erhöht werden.

Empfehlung 11: Kennzahlen zur Steuerung noch verstärkter nutzen: Um die Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu verbessern, braucht es einen iterativen Lern- und Verbesserungsprozess anhand weniger ausgewählter Touchpoints auf Ebene Direktion. So besteht etwa die Möglichkeit zur Messung von unterschiedlichen Kennzahlen, wie z.B. Net Promoter Score (NPS) und Customer Effort Score (CES). Basierend auf diesen Informationen lassen sich Kundenprobleme zeitnah lösen und das Kundenerlebnis lässt sich nachhaltig verbessern. Ein solches bereichsübergreifende und datengestützte Entscheidungs- und Führungsinstrument (z.B. Management Cockpit) kann helfen, die «Weiterentwicklung der Kundenorientierung» zu planen, zu steuern, zu kontrollieren und zu koordinieren.

Anhang A: Liste der Gesprächspartner qualitative Vorstudie

Mandatierte Organisationen und Kantone

Akteure	Gesprächspartner/in	Funktion
S-GE	Simone Wyss Fedele	CEO
	Ralph Rüttsche	Corporate Services
	Martina Gmür	Exportförderung
	Patrik Wermelinger	Standortpromotion
ST	Martin Nydegger	Direktor
SGH	Peter Gloor	Direktor
SERV	Peter Gisler	Direktor
Bürgerschaftsgenossenschaft Mitte	Valentin Werlen	Direktor
Bürgerschaftsgenossenschaft SAFFA	Andrea Theunert	Geschäftsführerin
	Sonja Scherer	Präsidentin
Kanton St. Gallen	Karin Jung	Amtsleiterin
	Daniel Müller	Leiter Standortförderung
Kanton Waadt	Andreane Jordan Meier	Amtsleiterin

Intermediäre (Verbände)

Akteure	Gesprächspartner	Funktion
RIS Westschweiz	Margret Collaud	Direktorin
SGV	Hans-Ulrich Bigler	Direktor
Economiesuisse	Jan Atteslander	Member Executive Board
hotelleriesuisse	Claude Meier	Direktor

Anhang B: Datenerhebung und Methode

Die Datenerhebung für die Befragung erfolgt zwischen dem 17. Mai und dem 4. Juni 2021. Die Befragung wurden online durchgeführt und dauerte durchschnittlich 20 Minuten (Median).

Der Fragebogen war wie folgt gegliedert:

- Fragen zur **Kategorisierung**, z.B. hinsichtlich Branche, Alter, Hauptsitz, Kanton, Absatzmarkt, Anzahl Mitarbeitende, Umsatz
- Fragen zum **inhaltlichen Kontext**, z.B. in welchem Umfeld bewegt bzw. welche Themen beschäftigt ein Unternehmen bzw. eine Institution
- **Bewertung der Touchpoints** anhand von unterschiedlichen Dimensionen (Aktive Reichweite, passive Reichweite, Informationswert, Grad der Unterstützung bei der Entscheidungsfindung bzw. in der eigenen Meinungsbildung und Zufriedenheit)
- Fragen zu den **angebotenen Dienstleistungen**, z.B. hinsichtlich Zufriedenheit, Veränderung wegen Corona, Staatliche Aufgaben der Zukunft, Standortfaktoren
- Beurteilung der **Trend-Themen Digitalisierung Nachhaltigkeit**
- **Soziodemografische Fragen**, z.B. Geschlecht, Alter, Funktion / Rolle

Dabei wurden zwei unterschiedliche Befragungskanäle genutzt: Einerseits wurden Interviewteilnehmende direkt von Accelerom und Ecoplan eingeladen und andererseits wurden Personen über gewisse mandatierte Organisationen der Direktion für Standortförderung oder weitere Institutionen, z.B. Verbände, angeschrieben. Nach der Bereinigung und Kontrolle der Daten konnten rund 660 Interviews für die Auswertung berücksichtigt werden. Damit lag die Rücklaufquote bei ca. 20%.

Infolge der Rekrutierung beruht die vorliegende Umfrage auf Selbstrekrutierung (opt-in). Die Zusammensetzung der Stichprobe erhebt daher nicht den Anspruch repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Kunden der Direktion für Standortförderung zu sein.

Die Stichprobe setzt sich aus 86.2% Unternehmen und 13.8% Intermediären, z.B. regionale Organisation oder Verbände, zusammen. Im Fokus der Befragung standen Schweizer Unternehmen – entsprechend hat die Mehrheit der befragten Unternehmen (96.3%) ihren Hauptsitz in der Schweiz (63.5% Deutschschweiz, 33.0% Romandie und 3.5% Tessin). Im Weiteren setzt sich die Stichprobe aus 64.4% Kunden und 35.6% Nicht-Kunden der Direktion für Standortförderung zusammen. Als Kunde gelten Personen, welche in den letzten fünf Jahren ein gemeinsames Projekt mit der Direktion für Standortförderung oder einer mandatierten Organisation umgesetzt haben.

Anhang C: Touchpoint-Liste

Kurzform (Abkürzung des Touchpoints)	Erklärung des Touchpoints (Formulierung im Fragebogen)
Beilage	Beilage in Zeitungen / Zeitschriften, z.B. Beilage in Sonntagszeitung
Beratung Bank	Beratung / Expertenauskunft durch Bankberater, z.B. UBS, Credit Suisse, Regional- & Kantonalbanken
Beratung Behörden @	Beratung / Expertenauskunft durch Bund oder Kantone
Beratung Dritter @	Beratung / Expertenauskunft durch Kammern, Verbände, Stiftungen, z.B. RIS, IHK, Economiesuisse, HotellerieSuisse, Schweizerischer Gewerbeverband sgv, Schweizer Berghilfe
Beratung öff. Beratung @	Beratung / Expertenauskunft durch öffentliche Beratungsdienstleister / mandatierte Organisationen z.B. Schweiz Tourismus, S-GE, SERV, SGH, Bürgerschaftsorganisationen
Beratung pri.	Beratung / Expertenauskunft durch privatwirtschaftliches Beratungsunternehmen, Finanzierungsberatungsunternehmen und Treuhänder, z.B. KPMG, EY, AIL
Bericht @	Bericht auf Online-Nachrichtenportal, z.B. tagesanzeiger.ch, nzz.ch
Bericht Magazin	Berichte in Magazinen, z.B. KMU Magazin, regioS, Bilanz, Ladies Drive
Bericht Radio	Radioberichte, z.B. Echo der Zeit, Regionaljournal
Bericht Regierung @	Bericht der Regierung, z.B. Mitteilungen, Berichte und Stellungnahmen des Bundesrates sowie von Ämtern (z.B. des SECO)
Bericht TV	Fernsehberichte, z.B. Tagesschau, 10vor10
Bericht Zeitung	Presseartikel in Tages- oder Wirtschaftszeitungen, z.B. Tagesanzeiger, NZZ
Crowdfunding @	Crowdfunding / Crowdlending, z.B. swisspeers.ch
Delegationsreisen	Geschäfts- und Delegationsreisen ins In- und Ausland
Direct Mailing	Persönlich adressierter Brief per Post, z.B. mit Informationsmaterial
Empfehlung Arbeitskollegen	Empfehlung durch Arbeitskollegen
Empfehlung Freunde	Empfehlung durch Freunde oder Bekannte
Empfehlung Meinungsbildnern	Empfehlung von Meinungsbildnern aus der Wirtschaft oder Politik
Empfehlung Netzwerk	Empfehlung über Netzwerke bspw. der Wirtschaft (z.B. Rotarier, Lions Club) oder Frauen (z.B. alliance F)
Empfehlung Verband	Empfehlung durch Branchen- und Technologieverbände
Guide @	Guide / Tool / Checklisten zur Orientierung, z.B. bei Finanzhilfen (z.B. regiosuisse oder Banken), bei Innovationen (z.B. Innosuisse)
Informationsmaterial	Informationsmaterial in gedruckter / digitaler Form, z.B. Praxisblätter, Broschüren, Checklisten
Inserat Magazin	Inserate in Magazin, z.B. KMU Magazin, regioS, Bilanz, Ladies Drive
Inserat Zeitung	Inserate in Zeitungen, z.B. NZZ, Tagesanzeiger
Marketingplattformen @	Marketingplattformen / Kooperationen, z.B. Schweiz Tourismus zum Mitmachen
Matchmaking @	Matchmaking / Plattform, um den idealen Kontakt oder Partner für ein Projekt zu finden

Monitoring @	Übersicht / Monitoring, z.B. zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung, Risikoeinstufung von Ländern
Newsletter @	Newsletter per E-Mail, z.B. von Tourismus Forum Schweiz, regiosuisse
Plakat	Plakate
Plattformen @	Blog / Plattformen für den Erfahrungs- und Informationsaustausch, z.B. helpy.ch
Podcast @	Podcast, z.B. zum Thema Export / Tourismus
Projektdatenbank @	Datenbank von durchgeführten Projekten zur Inspiration / Recherche, z.B. bei regiosuisse
Publikationen	Umfassende Publikationen / Themendossiers / Handbücher
Publikumsmessen	Teilnahme an Publikumsmessen (In- und Ausland), z.B. Swiss Pavillon
Soziale Netzwerke @	Soziale Netzwerke, z.B. Beiträge auf LinkedIn, Twitter oder Facebook
Suchmaschine @	Treffer in Suchmaschine, z.B. Google, Bing
Veranstaltung	Teilnahme an Informationsveranstaltungen / Events / Foren, z.B. Kick-off zum Tag der Demokratie, "Plattform" zu Digitalisierungsthemen, regiosuisse-Veranstaltungen
Vergleichsportal @	Vergleichsportal, um den richtigen Kredit zu finden, z.B. comparis.ch
Video @	Projektvideo / Erklärvideo zu Themen, z.B. NRP im Terrain, Tedx Talks
Visitenkarte	Visitenkarten
Webinar @	E-Learning / Webinare, z.B. Webinar von einem Experten
Webseite Bank @	Webseite von Banken, z.B. UBS, Credit Suisse, Regional- & Kantonalbank
Webseite Behörden @	Webseiten vom Bund, Kantonen oder Interreg-Programme, z.B. Seiten der Standortförderung
Webseite Dritter @	Webseiten von Kammern, Verbänden, Stiftungen, Universitäten, z.B. IHK, Economiesuisse, HotellerieSuisse, sgV, Schweizer Berg-hilfe
Webseite öff. Beratung @	Webseiten von öffentlichen Beratungsdienstleistern / mandatierten Organisationen, z.B. Schweiz Tourismus, S-GE, SERV, SGH, Bürgerschaftsorganisationen
Webseite priv. Beratung @	Webseiten privatwirtschaftlicher Beratungsunternehmen, z.B. KPMG, EY, AIL
Werbung @	Werbung im Internet, z.B. Bannerwerbung, Pop-up
Werbung Post	Werbung per Post, z.B. Flyer, Broschüre
Werbung Radio	Werbespot im Radio
Werbung TV	Werbespot im Fernsehen
Wettbewerb	Teilnahme an Wettbewerben, z.B. Jungunternehmerpreise, Umwelt- und Nachhaltigkeitspreise
Workshop	Weiterbildung / Workshop, z.B. Programme von Universitäten, formation-regiosuisse, Schulung zu Produkten

Anhang D: Detailfragen: Touchpoint-Nutzung

Detailfrage 1: Touchpoint Webseite Behörde @ (Webseiten vom Bund, Kantonen oder Interreg-Programme, z.B. Seiten der Standortförderung), Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
Webseite von Kanton	73.77%
Webseite von Bund	71.43%
Andere Webseite	6.18%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 469).

Detailfrage 2: Touchpoint Webseite öff. Beratung @ (Webseiten von öffentlichen Beratungsdienstleistern / mandatierten Organisationen, z.B. Schweiz Tourismus, S-GE, SERV, SGH, Bürgerschaftsorganisationen), Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
Webseite von myswitzerland / myswitzerland.com	45.25%
B2B Plattform von Schweiz Tourismus / stnet.ch	34.62%
Webseite von Switzerland Global Enterprise (S-GE) / s-ge.com	33.48%
Webseite von regionsuisse / regionsuisse.ch	28.51%
Webseite von der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) / sgh.ch	25.34%
Webseite von Bürgerschaftsorganisation: SAFFA für Frauen, BG Mitte, BG Ost-Süd, BG Westschweiz / KMUBuergschaften.ch	23.08%
Webseite von Exportrisikoversicherung (SERV) / serv-ch.com	21.72%
Webseite von Innotour	19.68%
Andere Webseite	3.39%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 442).

Detailfrage 3: Touchpoint Webseite Dritter @ (Webseite von einer Kammer, Verband, Stiftung oder Universität), Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
Webseite von Verband, z.B. Economiesuisse, HotellerieSuisse, KMU- und Gewerbeverband	57.89%
Webseite von Kammer, z.B. Industrie- und Handelskammer (IHK)	47.37%
Webseite von Universität, z.B. Universität Zürich, Universität St. Gallen (HSG)	41.22%
Webseite von Stiftung, z.B. Schweizer Berghilfe	32.89%
Andere Webseite	3.51%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 456).

Detailfrage 4: Touchpoint Magazin (Berichte in Magazinen, z.B. KMU Magazin, regioS, Bilanz, Ladies Drive / Inserate in Magazin, z.B. KMU Magazin, regioS, Bilanz, Ladies Drive), Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
Bilanz	34.83%
KMU Magazin	34.01%
Finanz und Wirtschaft	31.16%
Handelszeitung	27.09%
Beobachter	22.61%
Schweizerische Gewerbezeitung	18.53%
Die Volkswirtschaft	18.33%
htr hotel revue	18.33%
regioS	12.83%
Schweizer Monat	11.20%
Insight (Innotour)	9.98%
Anderes Magazin	4.89%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 491).

Detailfrage 5: Touchpoint Beratung Behörde (Beratung / Expertenauskunft durch Bund oder Kantone), Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
Beratung durch Kanton	73.65%
Beratung durch Bund	52.23%
Andere	3.76%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 425).

Detailfrage 6: Touchpoint Beratung öff. (Beratung / Expertenauskunft durch öffentliche Beratungsdienstleister / mandatierte Organisationen z.B. Schweiz Tourismus, S-GE, SERV, SGH, Bürgerschaftsorganisationen), Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
Beratung durch Schweiz Tourismus	36.89%
Beratung durch Switzerland Global Enterprise (S-GE)	29.47%
Beratung durch Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)	25.06%
Beratung durch Exportrisikoversicherung (SERV)	20.88%
Beratung durch regiosuisse	20.88%
Beratung durch Bürgerschaftsorganisation: SAFFA für Frauen, BG Mitte, BG Ost-Süd, BG Westschweiz	19.49%
Beratung durch RIS, z.B. be-advanced AG, Innovations-Netzwerk Ostschweiz (INOS)	14.85%
Anderer	6.03%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 431).

Detailfrage 7: Touchpoint Beratung Dritter (Beratung / Expertenauskunft durch Kammern, Verbände, Stiftungen, z.B. RIS, IHK, Economiesuisse, HotellerieSuisse, Schweizerischer Gewerbeverband sgv, Schweizer Berghilfe), Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
Beratung durch Verband, z.B. Economiesuisse, HotellerieSuisse, KMU- und Gewerbeverband	44.87%
Beratung durch Kammer, z.B. Industrie- und Handelskammer (IHK)	41.69%
Beratung durch Universität, z.B. Universität Zürich, Universität St. Gallen (HSG)	35.76%
Beratung durch Stiftung, z.B. Schweizer Berghilfe	29.84%
Anderer	2.73%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 439).

Detailfrage 8: Sie haben angegeben, dass Sie eine Beratung genutzt haben.

Welche Kanäle habe Sie genutzt?, Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
E-Mail	62.87%
Telefon	54.47%
Persönlich	45.71%
Social Media, z.B. LinkedIn, Xing	33.45%
Video-Anruf	24.52%
Brief	17.51%
Anderer Kanal	1.23%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 571).

Detailfrage 9: Touchpoint Veranstaltung (Teilnahme an Informationsveranstaltungen / Events / Foren, z.B. Kick-off zum Tag der Demokratie, "Plattform" zu Digitalisierungsthemen, regionsuisse-Veranstaltungen), Mehrfachnennung möglich

Detailanalyse	Angabe
Tourismus Forum Schweiz	30.50%
Schweizer Ferientag	22.88%
Swiss eGovernment Forum	21.79%
Plattform Digitalisierung (regionsuisse / SECO)	19.17%
Aussenwirtschaftsforum S-GE	18.74%
Länderinformationen S-GE	18.08%
Schulung zu Produkten der SERV	14.16%
formation-regionsuisse Konferenz	13.51%
Hotel Innovations-Award 2021	11.98%
Innoday	10.02%
Hospitality Summit	9.15%
GoGlobal Days	8.28%
Andere Veranstaltung	8.49%

Diese Frage wurde von allen Personen beantwortet, welche diesen Touchpoint genutzt haben (n = 459).

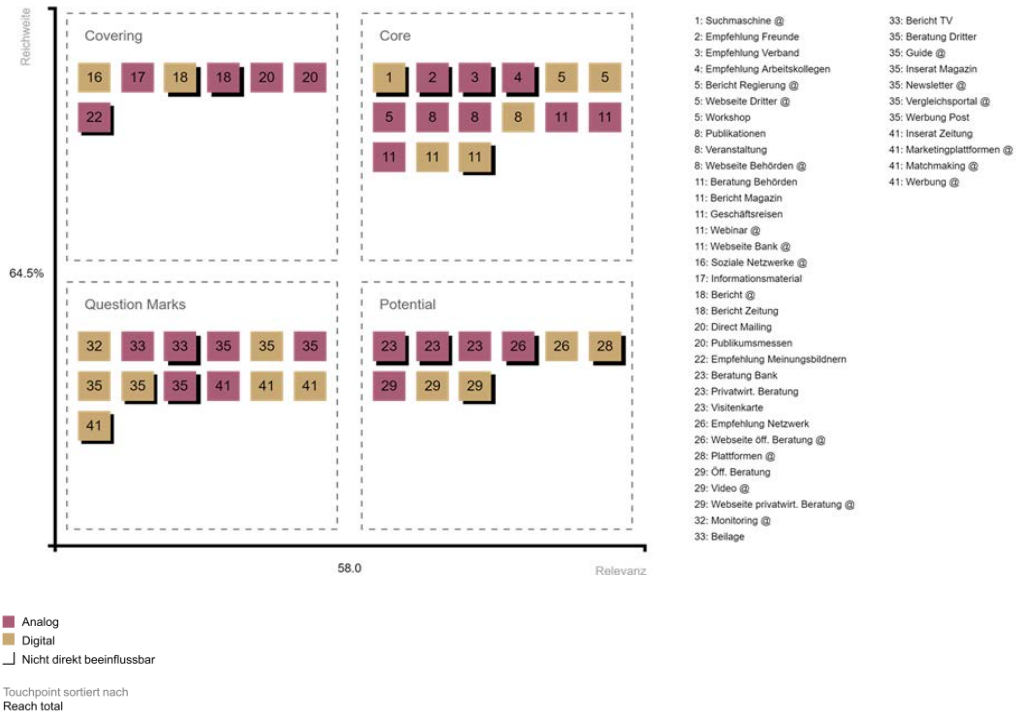
Anhang E: Terminologie Touchpoint-Metrics

360°TOUCHPOINT-Metrics

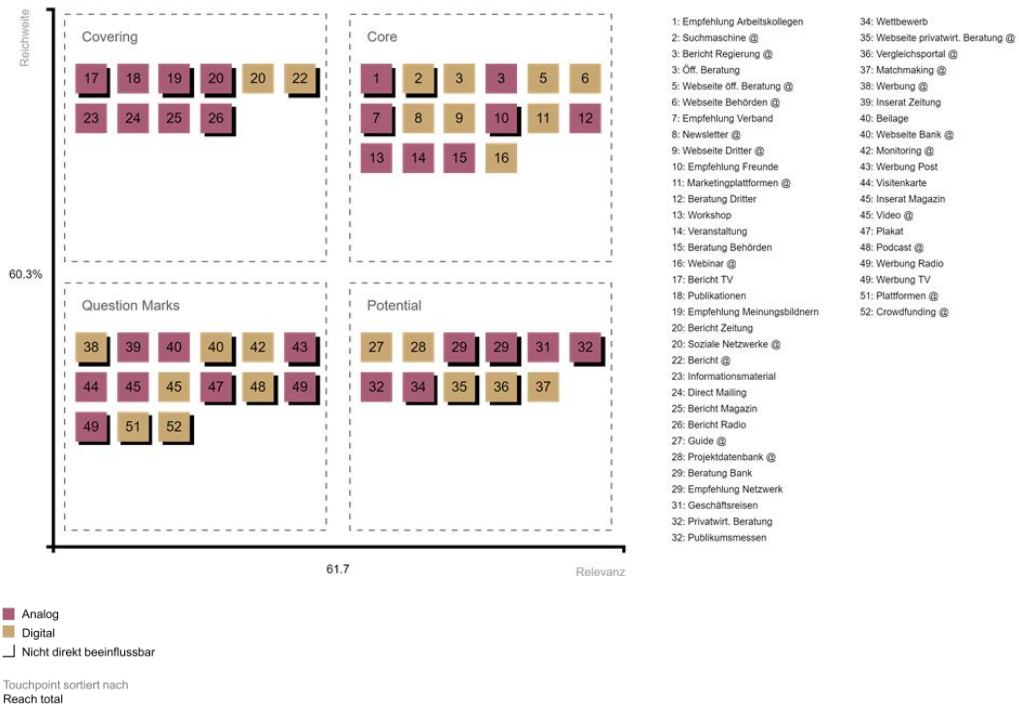
Metric	Deutsch	Aussage	
Reach	Reichweite	Gruppe der Personen, die mit einem Touchpoint in Berührung kommen, angegeben in Prozenten am Segment zu der die Personen gehören	%
Reach passive	Passive Reichweite	Gruppe der Personen, die durch einen Touchpoint aufmerksam werden (hören, sehen, lesen), angegeben in Prozenten am Segment zu der die Personen gehören	%
Reach active	Aktive Reichweite	Gruppe der Personen, die sich durch einen Touchpoint informieren (suchen, kommentieren), angegeben in Prozenten am Segment zu der die Personen gehören	%
Total audience measure	Kombiniert Reichweite	Kombinierte Reichweite (Total Audience) gibt den Prozentanteil eines Segments an, mit dem eine Person eines Segments in Kontakt kommt	%
Touchpoint value	Tiefenwirkung	Relevanz / Tiefenwirkung eines Touchpoints. Berechnet aus Attraction value, Information value und Behaviour value (tripartites Einstellungskonzept)	Score [0, 100]
Attraction value	Attraktivitätswert	Emotionale, affektive Wirkung eines Touchpoints	Score [0, 100]
Information value	Informationswert	Rationale, kognitive Wirkung eines Touchpoints	Score [0, 100]
Behaviour value	Verhaltenswert	Unterstützung eines Touchpoints bei der Entscheidungs- bzw. Meinungsbildung	Score [0, 100]
Affinity	Affinität	Zeigt, wie sich ein Touchpoint für eine Zielgruppe im Vergleich zur Referenzzielgruppe eignet	Index
Average number of touchpoints per person	Durchschnittliche Anzahl an Touchpoints pro Person	Diese Metrik zeigt den Durchschnitt aller Touchpoints eines Szenarios an, mit dem eine Person eines Segments in Kontakt kommt.	#

Anhang F: Touchpointmatrix nach Zielgruppe

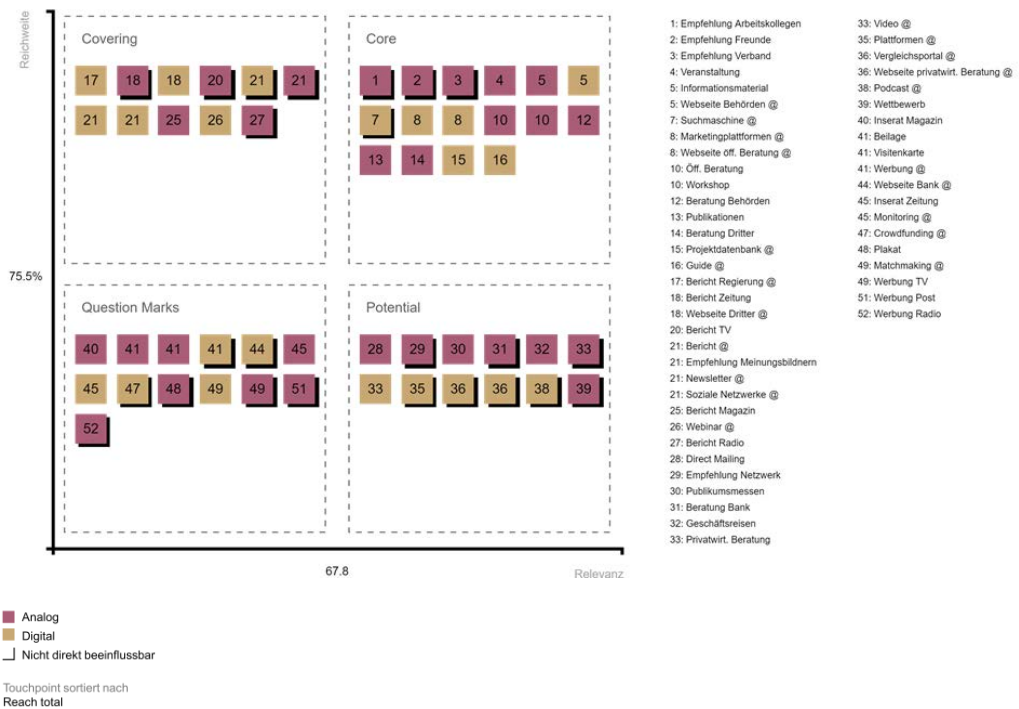
Touchpoint-Matrix für Ausländische Akteure



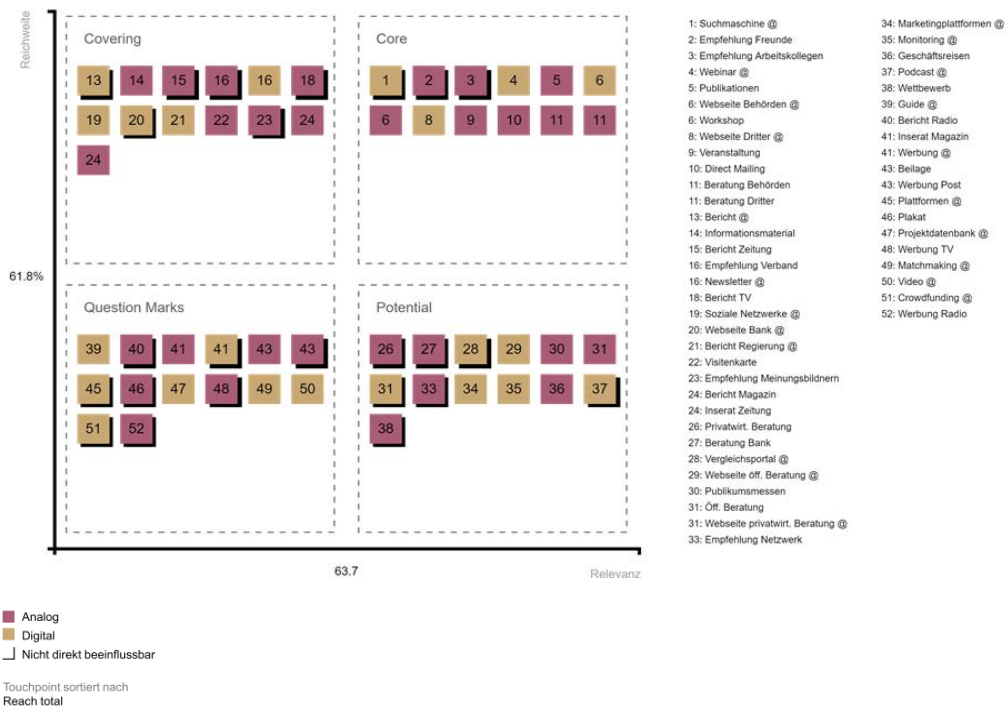
Touchpoint-Matrix für Tourismusakteure



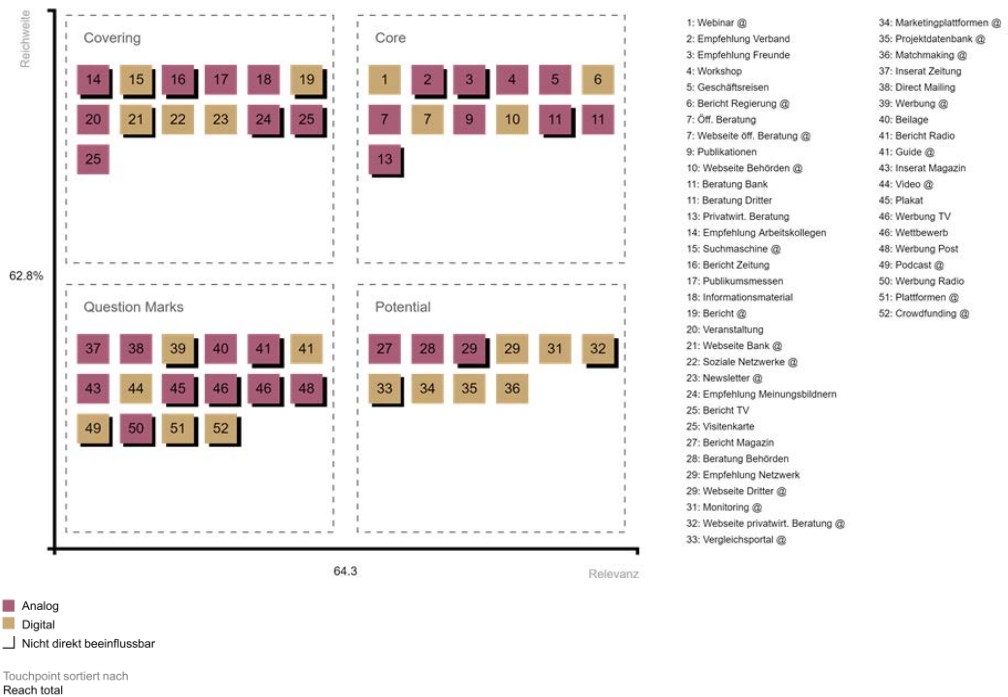
Touchpoint-Matrix für Akteure der Regionalentwicklung



Touchpoint-Matrix für Inländische Akteure auf der Suche nach Vernetzung, Austausch und Optimierung



Touchpoint-Matrix für exportorientierte Unternehmen



Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Direktion für Standortförderung

Holzikofenweg 36, 3003 Bern

Tel. +41 31 322 28 12

www.seco.admin.ch