

Projektbericht

Themenfeld Wirtschaft

Positionierung metropolitane Tourismusregion

1.	Management Summary	5
2.	Einleitung	10
2.1	Ausgangslage.....	10
2.2	Projektidee	11
2.3	Visionsbezug und Nutzen für Metrokonferenz	13
2.4	Wirtschaftliche Absicht	13
2.5	Gründe und Eignung.....	14
3.	Aufgabenstellung	15
3.1	Auftrag.....	15
3.2	Zieldefinition	15
3.2.1	<i>Prozess-Start touristische Positionierung für gesamten Metropolitanraum</i>	15
3.2.2	<i>Orientierungshilfe für Anbieter überregional stärken</i>	16
3.2.3	<i>Mit Coopetition qualitativ und quantitativ stärker wachsen</i>	16
3.2.4	<i>Wirtschaftliche und politische Aktivitäten systematisch synchronisieren</i>	17
3.3	Arbeitsschritte	17
3.4	Projektkosten und Finanzierung	18
4.	Projektorganisation	19
4.1	Projekt-Pate.....	20
4.2	Projektgruppe.....	20
4.3	Echogruppe	21
5.	Analyse Tagungswirtschaft	23
5.1	Begriffsdefinition.....	23
5.2	Eigenschaften des Tagungswirtschafts-Marktes.....	24
5.3	Projekt-relevanter Tagungswirtschafts-Markt	31
5.4	Positionierungen der Mitbewerber.....	33
5.5	Branchenschwerpunkte im Metropolitanraum Zürich	35
5.5.1	<i>Cluster-Einschätzungen der Standortförderungsorganisationen</i>	37
5.6	Netzwerk der Tagungswirtschaft	39
5.7	Nationale und internationale Benchmarks	41
5.8	Arbeitsmarkt in Bezug auf die Tagungswirtschaft	43
5.8.1	<i>Heutiger Arbeitsmarkt</i>	43
5.8.2	<i>Zukünftige Arbeitsmarkt-Entwicklungen</i>	43
5.8.3	<i>Duale Arbeitsmarkt-Strategie gefordert</i>	44
5.9	SWOT-Analyse Tagungsgeschäft	45

6.	Positionierungs-Strategie für die metropolitane Tourismusregion.....	47
6.1	Touristische Positionierung Metropolitanraum Zürich.....	47
6.2	Marktstrategie.....	48
6.3	Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit	49
6.4	Konsequenzen für regionalen Arbeitsmarkt	50
7.	Erarbeitung eines Lösungsmodells.....	51
7.1	Ausgangslage.....	52
7.1.1	<i>These</i>	52
7.1.2	<i>SWOT-Analyse als Grundlage</i>	53
7.1.3	<i>Cluster- oder Themenorientierung</i>	55
7.2	Relevante Kriterien für das Lösungsmodell	57
7.3	Erarbeitung von Lösungsansätzen.....	58
7.3.1	<i>Ansatz 1: One-Stop-Shop</i>	58
7.3.2	<i>Ansatz 2: Tagungswirtschafts-ERFA</i>	59
7.3.3	<i>Ansatz 3: Standortprofilierung</i>	59
7.3.4	<i>Ansatz 4: Bildungsplattform für Tagungswirtschaft</i>	60
7.4	Kombinationsfähigkeit der Lösungsansätze.....	61
7.4.1	<i>Kombination 1: Tagungswirtschafts-Netzwerk</i>	61
7.4.2	<i>Kombination 2: Summer Academy der Tagungswirtschaft</i>	61
7.4.3	<i>Kombination 3: Tagungswirtschafts-Initiative</i>	62
8.	Lösungsmodell zur Positionierung der touristischen Metropolitanregion Zürich.....	63
8.1	Lösungsmodell.....	63
8.1.1	<i>Denkfabrik</i>	64
8.1.2	<i>Forum</i>	65
8.1.3	<i>Förderung</i>	67
8.1.4	<i>Geschäftsstelle</i>	68
8.2	Finanzierung.....	68
8.2.1	<i>Kostenübersicht</i>	69
8.3	Vorteile und Nachteile	70
8.4	Lösungsmodell auf einen Blick	71
8.5	Zielerreichung mit dem Lösungsmodell	72
9.	Fazit	74
10.	Handlungsempfehlung	76

11.	Quellen- und Literaturverzeichnis.....	77
12.	Anhang und Glossar	78
12.1	Begriffe	78
12.1.1	Tagungswirtschaft.....	78
12.1.2	Coopetition	79
12.2	Branchenschwerpunkte und Cluster	81
12.2.1	Cluster Kanton Zürich	81
12.2.2	Branchenschwerpunkte Schweizer Wirtschaft.....	82
12.3	Fragebogen Standortförderungsorganisationen.....	83

Vielen Dank

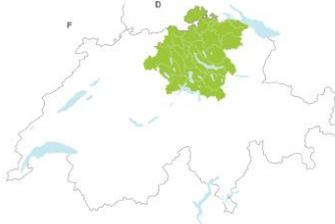
Für das Vertrauen, die konstruktive Zusammenarbeit, den interdisziplinären Austausch und die horizontenerweiternden Gespräch bedanken wir uns herzlich bei nachfolgenden Personen (in alphabetischer Reihenfolge).

Valentin Bot, Pierre Droz, Marietta Frey, Oliver Groeble, Corinne Guignard, Florian Kern, Barbara Kieser, Seraina Koller, Uta Kroll, Magdalena Krol, Sebastian Maiss, Frank Marreau, Anita Martinecz, Patrick Marty, Rolf Marty, Titus Meier, Ewa Ming, Peter Niederberger, Birgit Pflugfelder, Sergio Roth, Urs Raschle, Bruno Sauter, Roberto Scheuer, Dominic Short, Darko Soolfrank, Barbra Steuri-Albrecht, Daniel Tschudy, Oliver Vrieze, Anna Wiman, Thomas Wüthrich, Victor H. Zindel.

Thomas Lütolf, Leiter Standortmarketing Stadt Baden und Projektleiter
Remo Rey, Geschäftsführer Comturey GmbH und Projektsachbearbeiter

1. Management Summary

Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014-2018 Positionierung metropolitane Tourismusregion



Perimeter – 120 Städte und Gemeinden in 8 Kantonen
Der Metropolitanraum Zürich ist als Perimeter geeignet, weil grosse Tourismusdestinationen mehr Kommunikationskraft haben und international besser wahrgenommen werden.

Chancen – Aufenthaltsqualität und Vielfalt
Internationale Trends zu mehr Authentizität, Individualität, Nachhaltigkeit und Gesundheit sprechen für die Vielfalt der Tourismusangebote in der Schweiz.
Bei hoher Lebens-, Verkehrs- und Landschaftsqualität generiert der Geschäfts- und Kongresstourismus auch Freizeittourismus.
75% der Gäste stammen aus der EU. Der Anteil aus nicht-europäischen Ländern nimmt aber kontinuierlich zu – auch aus globalen Megacities.

Ziel – Orientierungshilfe für Anbieter
Die effektive Netzwerkstruktur als Orientierungshilfe für Anbieter schafft

- eine Übersicht zur Marktsituation im internationalen Kontext
- klare Schwerpunkte bei der Lebens- und Umweltqualität
- Szenarien für mehr Wertschöpfung und Innovation
- Synergien zwischen Wirtschaft und Bildung
- regionaler Arbeitsmarkt kompetenter Mitarbeitenden
- Plattformen für Koordination und Kooperation

Ergebnisse – Coopetion statt Competition
Starke Verkaufsplattformen gibt es viele. Zielgruppe ist deshalb nicht der Endkunde, sondern die Anbieter entlang der Wertschöpfungskette. Sie erhalten eine langfristig nutzbare Orientierungshilfe für gemeinsame Schwerpunkte und optimierte Tourismusstrukturen und -angebote.

Zusammenarbeit – Wirtschaft und Politik
Neben der Kantone, Städte und Gemeinden der Metropolitankonferenz sind Tourismusorganisationen, Standortentwickler und die Flaggschiffe der Kongresszentren ins Projekt eingebunden.






1.1. Projektziel

Das Tagungsgeschäft soll stärker an den wichtigsten Branchenschwerpunkten der Metropolitanregion Zürich orientiert zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können. Die Anbieter sollen miteinander besser vernetzt sein, um nachhaltig Geschäfte in die Metropolitanregion zu bringen und international zu bestehen.

Dieser Projektbericht soll darauf Antworten liefern und eine bessere Vernetzung der Akteure ermöglichen.

1.2. Metropolitane Positionierung mittels Tagungswirtschaft

Aktuell ist keine übergreifende touristische Positionierung der Metropolitanregion Zürich erkennbar. Die vielschichtige Ausprägung der Tagungswirtschaft, von Sitzungen über Seminare und Konferenzen bis hin zu Kongressen, bietet Möglichkeit zur gemeinsamen Positionierung der metropolitane Tourismusregion Zürich. Gründe, welche für die Tagungswirtschaft als gemeinsame Positionierung sprechen¹:

- jede fünfte Logiernacht und rund CHF 2 Mia. Jahresumsatz durch Tagungsgeschäft in der Schweiz
- 60% der Logiernächte werden ausserhalb der touristischen Hochsaison generiert
- Die Tagungswirtschaft stiftet touristische Freizeit-Nachfrage

1.3. Erkenntnisse aus der Projektarbeit

Experten der Echogruppe weisen auf zahlreiche Vorteile der Schweiz als Tagungsstandort hin. Besonders eminent scheinen folgende Vorteile: Sicherheit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit sowie die nicht sonderlich positionierungsfördernd genutzte - aber im Alltag selbstverständlich gelebte - Nachhaltigkeit.

Ausgehend von der erarbeiteten SWOT-Analyse ist feststellbar, dass insbesondere die Metropolitanregion Zürich mit ihrer hervorragenden internationalen Erreichbarkeit, Angebotsdichte, komplementären Infrastruktur und Wissenspotential der Hochschulen für das Tagungsgeschäft prädestiniert ist.

Werden folgende Erfolgsfaktoren für das Lösungsmodell berücksichtigt, erwarten Projektleitung, Projekt- und Echogruppe eine erfolgreiche Umsetzung. Die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren:

- Erkennbarkeit von Potenzial und übergeordnetem wirtschaftlichen Nutzen für alle Akteure der Tagungswirtschaft
- Möglichkeit des aktiven Netzwerkers
- Orientierung an Wirtschafts-Clustern

1.4. Lösungsmodell „Positionierung metropolitane Tourismuregion“

Geeignete Lösungen orientieren sich an den Projektvorgaben und deren Zielerreichung. Das Hauptziel ist die effektive Netzwerkstruktur als Orientierungshilfe für Anbieter der Tagungswirtschaft. Die Ausrichtung entlang der Wertschöpfungskette, an den wichtigsten Cluster der Wirtschaft und Coopetition stehen im Zentrum der Überlegungen. Die Sicht und Bedürfnisse der Anbieter sind Ausgangspunkt der Lösungsfindung.

¹ Meetings Report Schweiz 2013 und 2016

Das aus der Projektarbeit resultierende Lösungsmodell umfasst drei Gefässe, welche in gegenseitiger Abhängigkeit stehen und deshalb zwingend alle drei umgesetzt werden müssen. Das Lösungsmodell richtet sich an Führungskräfte und setzt Coopetition als gemeinsame Handlungsbasis voraus.

Drei Gefässe des Lösungsmodells und ihre Funktionen

Die **Denkfabrik** besteht aus sechs bis acht Persönlichkeiten. Sie repräsentieren die bedeutendsten Cluster der Metropolitanregion Zürich, sind Querdenker und Trend- oder Zukunftsforscher. Internationalität sowie Aussensicht zum klassischen Tagungsgeschäft sollen bei der Zusammensetzung berücksichtigt werden. Persönlichkeiten für die Denkfabrik sollen als Botschafter von Innovation und Wissen in ihren Spezialgebieten stehen können.

Aufzuarbeitende Themen können von Mitgliedern der Denkfabrik, Geschäftsstelle und externen Trendforscher gleichermaßen eingebracht werden. Zu den zwei bis drei Mal jährlich stattfindenden Treffen lädt die Geschäftsstelle ein. Den Vorsitz übernimmt ein Mitglied. Gastbeiträge sind wünschenswert. Ziel der Treffen ist die Erarbeitung von Zukunftsthemen aus den Bereichen der besagten Cluster, welche von Denkfabrik-Mitgliedern als Botschafter vertreten werden. Diese Themen werden am Forum vorgestellt.

Ein **Forum** findet jährlich statt und bildet die Plattform für die Ideen- bzw. Themen-Präsentation aus der Denkfabrik. Zugleich dient es als Prüfstelle zur Vertiefung und Umsetzung von Schwerpunkten. Erfolgreiche Projektumsetzungen, welche aus dem Lösungsmodell hervorgegangen bzw. auf Initiative der Denkfabrik entstanden sind, können am Forum vorgestellt werden. Themen wie Ausblick zur infrastrukturellen Entwicklung der Tagungswirtschaft im Metropolitanraum Zürich und verloren gegangene Veranstaltungen sollen im Sinne vom systematischen Monitoring ein Dauertraktandum des Forums sein. Organisiert wird das Forum von der Geschäftsstelle. Zu Beginn der Umsetzungsphase des vorgeschlagenen Lösungsmodells wird das Forum an eine bestehende Plattform angegliedert. Damit wird sichergestellt, dass eine genügend grosse Audienz erreicht werden kann. Mittel- bis langfristig soll das Forum eigenständig geführt werden.

Adressiert sind Führungskräfte von Anbietern entlang der Wertschöpfungskette der Tagungswirtschaft, von Unternehmungen der Cluster und weiteren interessierten Kreisen. Das Forum pflegt eine bewusst kooperative Haltung und bleibt für möglichst alle offen. Pflege und Aufbau des Netzwerkes, Innovations-, Wirtschaftsförderung, Arbeitsgruppenbildung und Projektentwicklung stehen im Zentrum des Forums.

Der Metropolitanrat hat die strategische Führung der Positionierung des Metropolitanraums Zürich inne, die Verantwortlichen der „Förderung“ sind mit der operativen Führung beauftragt. Mit diesem Modell wird der übergeordneten Steuerung der verschiedenen kantonal initiierten Programmen und Massnahmen ermöglicht. Das Gefäss „**Förderung**“ setzt sich aus Mitgliedern der Metropolitankonferenz sowie der Standortförderungsorganisationen zusammen. Das Gremium prüft förderungswerte Projekte. Ein Kriterienkatalog für die Vergabe von Fördermitteln soll erarbeitet und von der Metropolitankonferenz verabschiedet werden. Auf die Unterstützungsleistungen im Gefäss „Förderung“ wird u.a. am Forum hingewiesen.

Vor- und Nachteile des vorgeschlagenen Lösungsmodells

Nachteilig sind die Notwendigkeit einer neuen Organisationseinheit und die damit verbundenen Kosten zur Realisierung dieses Lösungsmodells. Zudem besteht, aufgrund des experimentellen Charakters, keine Gewissheit über den Verstetigungserfolg des Netzwerks.

Folgende Vorteile überwiegen und sprechen darum für die Realisierung des Lösungsmodells:

- Chance, den Metropolitanraum als Ganzes mit touristischen Instrumenten wirtschaftlich zu positionieren und so konkurrenzfähig zu anderen grösseren Standorten zu werden
- Identitätsstiftender Gesamtnutzen und zusätzliche Innovationsförderung für Clusters und Tagungswirtschaft
- Tagungsgeschäft wird nicht mehr auf Hotelbettenauslastung reduziert
- Im Wettbewerb mit anderen grösseren Standorten werden im Metropolitanraum markttaugliche Chancen früher von Leistungsträgern der Tagungswirtschaft aufgegriffen
- Relevante Themen für die Cluster fliessen direkt ein
- Geringe Überschneidungen mit bestehenden Plattformen und Netzwerken
- Schlanke Geschäftsstellen-Organisation

1.5. Kurzübersicht zum vorgeschlagenen Lösungsmodell

Denkfabrik	Leitet bedeutende Zukunftsthemen in realisierbare Positionierungsprojekte über.
Forum	Präsentations- und Vernetzungsplattform, Prüfstand für Themen aus Denkfabrik. Inkubinator für Projektstart.
Förderung	Vergabegremium für Unterstützungsbeiträge an Projekte auf Basis der Vorschläge aus der Denkfabrik.

Ergänzend zu den drei Gefässen wird eine Geschäftsstelle errichtet, die nebst der Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Berichterstellung, für die Geschäftsführung der einzelnen Gefässe zuständig ist.

1.6. Handlungsempfehlung

Vorgehen für die Folgearbeiten zur Klärung der organisatorischen und finanziellen Machbarkeit festlegen.

Verteilung des Projektschlussberichts an die Mitglieder der Projekt- und Echogruppe aus allen Kantonen der Metropolitankonferenz.

Zeitnahe Gründung der Geschäftsstelle und konkretisierte Umsetzungsmassnahmen den Mitgliedern der Projekt- und Echogruppe vorstellen, um deren erhärtetes Interesse zu nutzen.

2. Einleitung

An der Metrokonferenz vom 15. April 2014 wurde das Projekt „Positionierung touristische Metropolitanregion Zürich“ vorgestellt und ausgelöst. Zusätzlich wurde dieses Projekt als Modellvorhaben des Bundes, ARE, deklariert. Die unter Kapitel 2 folgenden Ausführungen beruhen auf der präsentierten Projektskizze im Themenfeld Wirtschaft von Gianni Bomio, Generalsekretär Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zug, und Thomas Lütolf, Leiter Standortmarketing Baden.

2.1 Ausgangslage

Der Metropolitanraum Zürich ist die grösste Tourismusdestination der Schweiz. Während in einigen Kantonen (AG, ZG, ZH) der Geschäftstourismus im Vordergrund steht, ist es in anderen Kantonen der Freizeittourismus (LU, SH, SG, SZ, TG).

Globalisierung: Weil Reiseangebote sich weltweit immer mehr ähneln und austauschbarer werden, wird Authentizität zum grossen Gegenteil. Die rasante Entwicklung der elektronischen Medien sorgt dafür, dass der Wettkampf zwischen New York und Zürich, Karibik und Bodenseeregion oder Dubai und Luzern in derselben Kundenstube stattfindet.

Wirtschaft: Die Verfassung der Hauptmärkte, die Währungsunterschiede und die persönliche Sicherheit bleiben zentrale Einflussfaktoren für die Reiselust, sowohl im Bereich Freizeit wie Geschäft.

Wirtschaftszweig Geschäftsreisen: Hier fallen die zunehmende Preissensibilität (3- statt 4-Sterne, Economy statt Business-Class, 2. statt 1. Klasse) und die wachsende Substitution von Zusammenkünften „am Tisch“ durch elektronische Kommunikation ohne Reisetätigkeit. Zudem erhält das herkömmliche Übernachtungsangebot insbesondere bei der Longstay-Nachfrage verstärkt Konkurrenz aus der Parahotellerie (z.B. Businesscenters, Interhome, Campingplätze, Jugendherbergen) und von Privatpersonen (z.B. Bed&Breakfast, airbnb). Dies führt zu einer Neuausrichtung der Branche.

Wirtschaftszweig Tagungswirtschaft (MICE; Meeting, Incentives, Congresses, Events): 6,3 Mio. Übernachtungen pro Jahr bzw. jede fünfte Logiernacht in der Schweiz stammen direkt aus diesen Aktivitäten, der jährliche Umsatz beträgt rund 2 Milliarden Schweizer Franken. Über 60% davon findet in den Nebensaisons des Freizeittourismus statt. Zunehmend verlagern sich vor allem Tagungen von Branchenverbänden aus

Zeitgründen in Richtung Wochenende, was insbesondere in den Städten zu den weniger gut ausgelasteten Wochenend-Tagen passend ist.²

Politik: 75% der ausländischen Gäste stammen aus der EU. Der Anteil aus fremderen Kulturkreisen und grösseren Distanzen nimmt kontinuierlich zu.

Gesellschaft: Nachhaltigkeit gewinnt im Tourismus an Bedeutung, dennoch suchen „grüne“ Gäste nicht die Entbehrung. Eine sachliche Orientierung an diesen Kriterien ist für den Konsumenten heute noch schwierig. Zudem kann der Aufenthalt in den rasch gewachsenen Mega-Cities zum gesundheitlichen Risikofaktor werden.

Demografie: 80% der Gäste stammen aus Ländern mit stark alternder Bevölkerungsstruktur. Die Ansprüche verändern sich entsprechend – parallel dazu altert die Schweizer Bevölkerung.

Klima: Die Konsequenzen aus der lokalen und der weltweiten Veränderung des Klimas sind nicht abschätzbar. Mittel- und langfristige Szenarien machen Sinn.

Strukturen: teilweise sind die touristischen Strukturen und Infrastrukturen im Vergleich zu Konkurrenzregionen (z.B. Österreich) veraltet, die Schaffung neuer Strukturen gestaltet sich als aufwändig und komplex.

Arbeitsmarkt: Der Tourismusbereich wird zunehmend zu einer Branche, in welcher (noch) Personen mit bescheidenen Qualifikationen beschäftigt werden können.

2.2 Projektidee

Ausgehend vom bestehenden Angebot soll auf Stufe Metropolitanraum eine den künftigen Bedürfnissen entsprechende *Netzwerkstruktur* aufgebaut werden, welche

- a) Stärken und Schwächen der heutigen Marktsituation im internationalen Kontext kompakt aufzeigt,
- b) eine transparente Beurteilung zur komplementären Positionierungen der Mitbewerber innerhalb dem Netzwerk gibt, neue künftige Mitbewerber listet,
- c) zukunftsfähige gemeinsame Schwerpunkte heraus kristallisiert (im Bereich Freizeit wie Geschäft) und potentielle Gästesegmente definiert,
- d) Szenarien für mehr Wertschöpfung vor Ort dank Kooperation etabliert (Coopetition)

² Quelle: SCIB und ST, Tourismusmonitor bzw. Studie zu MICE

- e) Zusammenarbeitsmöglichkeiten, -plattformen im Metropolitanraum Zürich festhält und die Innovationskraft in der Branche steigert,
- f) insb. den MICE-Anbietern die Chancen der verstärkten Zusammenarbeit und des regionalen Anbietermarktes darstellt, z.B. durch:
 - Anreiz für Weiterleiten von nicht bedienbaren Kunden, um sie in Region zu halten,
 - gemeinsame Strategien zur Entwicklung von geografisch ausgedehnten Messen passend zu unseren Branchenschwerpunkten (Vorbild Mailänder Möbelmesse),
- g) mögliche Synergien mit geplanten Zusammenarbeitszentren zwischen Wirtschaft und Hochschulen (z.B. Swiss Innovation Park Dübendorf, Hightech-Zone Villigen) aufzeigt,
- h) die Möglichkeiten zur Versorgung der touristischen Branche mit fachlich kompetenten Mitarbeitenden aus dem regionalen Arbeitsmarkt skizziert,
- i) die Akteure entlang der touristischen Wertschöpfungskette in der Region verbindet und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit dieser Kette als Tourismuscluster in der Metro-Region darstellt.

Starke Verkaufsplattformen gibt es viele. Deshalb soll das Projekt bewusst nicht Verkaufsinstrumente für die Endkunden (Freizeit-, Businessgast oder Firmenkunde) zum Ziel haben, sondern für die Anbieter entlang der Wertschöpfungskette eine Orientierungshilfe schaffen. Zu prüfen ist, ob nach Projekt-Abschluss die Fortführung des Netzwerks als Tourismuscluster auf eine neue Finanzierungsebene in der Metropolitanregion Zürich gestellt werden könnte.

Innovation: Die Neuartigkeit dieses Projekts liegt im Ansatz, dass mit einer geeigneten Netzwerkstruktur die Mitbewerber im Perimeter Metropolitanraum im internationale und nationalen Marktfeld vermehrt partnerschaftlich aktiv werden können und somit ihre Ertragsbasis stärken. In einem zweiten Schritt könnten zusätzliche Kosteneinsparungen aus Skalen- und Verbundeffekten im Netzwerk untersucht werden.

Für genügend Marktnähe und Akzeptanz sollten die wichtigsten Vertreter der touristischen Regionen und im Bereich Tagungswirtschaft (MICE) fünf bis sechs Flaggschiffe heutiger Kongresszentren am Projekt mitwirken können, entweder im Echoraum oder im Projektteam. Mindestens ein Kongresszentrum soll aus der Gruppe „Swiss Convention Centers“ von Schweiz Tourismus stammen.

2.3 Visionsbezug und Nutzen für Metrokonferenz

Das Projekt entspricht der vom Verein Metropolitanraum Zürich formulierten und von der Metropolitankonferenz verabschiedeten Vision 2030. Es verknüpft zum einen die föderalistischen Körperschaften und regionalen Organisationen in der metropolitanen Tourismusregion Zürich. Zum anderen findet im Metropolitanrat und an den Metropolitankonferenzen laufend der nötige Austausch statt. Der Metropolitanraum Zürich zeichnet sich neben seiner wirtschaftlichen Stärke durch seine im internationalen Vergleich hohe Lebensqualität aus, insbesondere wegen den Stadt-, Wasser- und Naturlandschaften sowie dem ÖV-Angebot in und zwischen seinen Zentren. Zudem haben die einzelnen Städte und Regionen des Metropolitanraums unterschiedliche touristische Attraktivitäten. Hier können überregionale Synergien geschaffen werden. Deshalb:

Wirtschaft: Förderung des Tourismussektors (v.a. Business) entlang der Wertschöpfungskette, Arbeitsplätze auch für wenig qualifizierte Personen.

Gesellschaft: Bessere Berücksichtigung neuer, durch gesellschaftliche Entwicklungen im In- und Ausland beeinflusste Bedürfnisse.

Umwelt: Faktoren wie die Lebens- und Umweltqualität sind Alleinstellungsmerkmale im internationalen Tourismuswettbewerb. Diese Stärken gilt es, hervorzuheben und zu bündeln.

2.4 Wirtschaftliche Absicht

Das Tagungsgeschäft soll stärker an den wichtigsten Branchenschwerpunkten der Metropolitanregion Zürich orientiert zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können. Die Anbieter sollen miteinander besser vernetzt sein, um nachhaltig Tagungsgeschäfte in die Metropolitanregion zu bringen, dort zu entwickeln, zu behalten und als Region wahrgenommen international zu bestehen. Statt bei der einen metropolitanen Destination z.B. aus Platzgründen nicht (mehr) durchführbare Tagungen die Wahl des künftigen Austragungsorts dem Zufall zu überlassen, soll das Netzwerk die rechtzeitige Überführung in eine geeignete andere metropolitane Destination vermehrt sichern helfen und so die Wertschöpfung in der Region zu halten.

2.5 Gründe und Eignung

- Die Tagungswirtschaft weist eine hohe Dynamik auf. Einerseits akzentuiert die rasante Entwicklung von Web und Mobilität den Wettbewerb: je grösser die Destination, umso mehr Kommunikationskraft. Andererseits steigern die Megatrends Authentizität, Individualisierung, Preissensibilität und Gesundheit den Bedarf nach Überschaubarkeit. Der Metropolitanraum Zürich eignet sich als grösste Schweizer Destination mit gleichzeitig sehr unterschiedlichen Charakteren der einzelnen Zentren für diese Markttrends. Die gute Infrastruktur, die einmalige Einbettung und Erschliessung sind hervorragende Voraussetzung. Die heute im internationalen Vergleich sehr fragmentierte Wahrnehmung und nur punktuelle überregionale Koordination weisen auf ein relevantes unerschlossenes Marktpotenzial hin.
- Im Bereich der Incentives werden neue Modelle nötig und die lokale Nähe der Organisatoren spielt eine entscheidende Rolle.
- Bisher wurde das Tagungsgeschäft auf standortpolitischer Ebene nicht prioritär behandelt, trotz der positiven wirtschaftlichen Einflüsse.
- Nicht die Verkaufsplattformen stehen im Vordergrund dieses Projekts, sondern eine nützliche Orientierungshilfe für die Leistungsträger entlang der Wertschöpfungskette.
- Nationaler Benchmark könnte der Messeplatz Basel inklusive Hotelnetzwerk sein.
- International gilt die Möbelmesse Mailand in ihren Ausprägungen als Benchmark.

3. Aufgabenstellung

3.1 Auftrag

Mit Projektstart September 2014 wird gemeinsam mit einer Projekt- und Echogruppe, bestehend aus Sachverständigen des Tourismus, der Tagungsbranche und der Standortentwicklung, ein Projektbericht erarbeitet. Das Projekt dauert maximal zwei Jahre.

Dieser Projektbericht soll Antworten liefern und Lösungsvorschläge aufzeigen, um die touristische Positionierung des Metropolitanraumes Zürich sowie die Vernetzung der Akteure zu ermöglichen.

3.2 Zieldefinition

Das Tagungsgeschäft (MICE-Business, Begriffsdefinition siehe 5.1) soll stärker an den wichtigsten Branchenschwerpunkten der Metropolitanregion Zürich orientiert zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können. Die Anbieter sollen miteinander besser vernetzt sein, um nachhaltig Geschäfte in die Metropolitanregion zu bringen und international zu bestehen.

Vier übergeordnete Ziele sind mit dem auszuarbeitenden Lösungsmodell zu verfolgen:

3.2.1 Prozess-Start touristische Positionierung für gesamten Metropolitanraum

In der Positionierung einer bestimmten Dienstleistungspalette werden jeweils die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zur Konkurrenz zusammengefasst, um sich im Markt spürbar zu differenzieren. Da der Metropolitanraum Zürich heute touristisch nicht als gesamthaft positioniert wahrgenommen wird, soll der vorliegend zu erarbeitende Vorschlag eines Netzwerks im Bereich Tagungen Grundlage für die Entwicklung einer gesamthaften Positionierung und somit einer gemeinsamen Identität bilden. Durch gezielten Einbezug der wirtschaftlichen Cluster kann diese touristische Positionierung gleichzeitig diejenige der wirtschaftlichen Branchenschwerpunkte des Metropolitanraums stärken.

3.2.2 Orientierungshilfe für Anbieter überregional stärken

Die Netzwerkstruktur ermöglicht für Anbieter im Metropolitanraum Zürich in wichtigen Aspekten bessere Orientierung:

- eine Übersicht zur Marktsituation im internationalen Kontext
- klare Schwerpunkte bei der Lebens- und Umweltqualität
- Szenarien für mehr Wertschöpfung und Innovation
- Synergien zwischen Wirtschaft und Bildung
- regionaler Arbeitsmarkt kompetenter Mitarbeitenden
- Plattformen für Koordination und Kooperation

3.2.3 Mit Coopetition qualitativ und quantitativ stärker wachsen

Starke Verkaufsplattformen gibt es viele. Zielgruppe sind deshalb nicht Endkunden, sondern Anbieter entlang der Wertschöpfungskette. Sie erhalten eine langfristig nutzbare Orientierungshilfe für gemeinsame Schwerpunkte sowie optimierte Tourismusstrukturen und -angebote. Nicht die Wettbewerbsvorteile sondern das Verständnis des Veranstalters muss die vorherrschende Sichtweise der Akteure sein.

Coopetition (aus Cooperation und Competition) ist eine Zusammenarbeit unter Mitbewerbern, bei der die Wirtschaftsakteure Kooperation und Konkurrenz in einer bewusst konstruktiven Beziehung mit aktivem Informationssaustausch pflegen. Basis dieser Haltung ist die Überzeugung, dass dadurch die gesamte Wertschöpfung deutlich grösser wird als die Summe der einzelnen isoliert im Markt. Am entstandenen Mehrwert können wiederum alle partizipieren. Coopetition setzt ein Grundmass an Identifikation im ins Auge gefassten Kreis voraus. Diese ist auf der Ebene Metropolitanraum Zürich im wirtschaftlichen Alltag heute höchstens punktuell feststellbar.

Diese Projektarbeit versteht Coopetition dahingehend, dass alle Akteure innerhalb der Metropolitanregion Zürich die Wünsche und Anforderungen der Wirtschaft und Veranstalter im Zentrum sehen und sich entsprechend mit Mitbewerbern zur Lösungsbildung sowie Anforderungserfüllung zusammenschliessen. Aktuell grenzen sich die Anbieter stark voneinander ab und müssen die Kultur der Coopetition erst kennen- und schätzenlernen, bevor sie verinnerlicht ist.

3.2.4 Wirtschaftliche und politische Aktivitäten systematisch synchronisieren

Einerseits brauchen Anbieter im Tagungsgeschäft, touristische Organisationen und Standortförderungen einen ständigen Austausch mit Exponenten der Wirtschaft aus den für den Metropolitanraum wichtigen und Tagungs-affinen Branchen. Andererseits können Kantone und Gemeinden in der politisch gut vernetzten Metropolitanregion Zürich den für das Etablieren des Netzwerks notwendigen Identifikationsbedarf fördern helfen. Eine stete Koordination der wirtschaftlichen und politischen Aktivitäten hilft die Hindernisse kurzfristig orientierter Partikulärinteressen zu überwinden.

Die Chancen aus dieser Kombination sind auch in der Zusammensetzung der Projektorganisation zu berücksichtigen.

3.3 Arbeitsschritte

Aktivitäten und Methoden	Projekt-Meilensteine	Zeitplan
1. Arbeitsschritt: Vorbereitungsarbeiten Projektteam mit Kick Off konstituieren, Teilnehmende Echoraum bestimmen, Mandat Projektsachbearbeitung evaluieren, Struktur Projektbericht festlegen, Projektablauf und Sitzungen terminieren...	Struktur vom Projektbericht ist von Projektteam verabschiedet	2. Sem. 2014
2. Arbeitsschritt: Markt MICE analysieren Relevanten Markt bestimmen, Netzwerk darstellen, heutige Positionierungen der Mitbewerber zusammentragen, SWOT durchführen, daraus Stossrichtung für gemeinsame Schwerpunkte und Synergiepotenzial ableiten, Segmentierung und Differenzierung passend zu wirtsch. Branchenschwerpunkten Metropolitanraum diskutieren	Marktanalyse ist im Echoraum diskutiert und von Projektteam verabschiedet.	1. Sem. 2015
3. Arbeitsschritt: MICE-Strategie entwickeln Positionierung Metropolitanraum festlegen, gemeinsame Marktstrategie folgern, Konsequenzen für partnerschaftliche Netzwerkstruktur und für regionalen Arbeitsmarkt ableiten, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit als Tourismuscluster beurteilen.	Zwischen-Info an Metro-Konferenz Ende 2014/ Mitte 2015. Strategie im Echoraum diskutiert und von Projektteam verabschiedet.	2. Sem. 2015

Aktivitäten und Methoden	Projekt-Meilensteine	Zeitplan
4. Arbeitsschritt: MICE-Netzwerk bestimmen Organisationale Struktur als Orientierungshilfe für Akteure entlang der Wertschöpfungskette bestimmen, Finanzierungsmöglichkeiten für Tourismuscluster prüfen. Zudem prüfen, ob Zusammenarbeit mit Tourismusregionen und MICE-Flagschiffen in eine koordinierte und gestärkte Kom.strategie münden kann. Projektbericht abschliessen	Praktikabilität Netzwerkstruktur ist im Echoraum diskutiert, Projektbericht vorliegend	1. Sem. 2016
5. Arbeitsschritt: Bericht erstellen Lösungsmodell ausarbeiten, Netzwerkpartner einbinden, im Prüfstand vor Echo- und Projektgruppe, Plausibilität prüfen, Bericht fertigstellen, Präsentation im Metrorat	Projektbericht	2. Sem. 2016

Gesamtdauer: 24 Monate

3.4 Projektkosten und Finanzierung

Projektkosten gemäss Antrag: CHF 80'000

- Metropolitankonferenz Themenfeld Wirtschaft: CHF 40'000
- Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO: CHF 40'000
- Knowhow und Zeit Projektmitglieder und Echogruppe

4. Projektorganisation

Das Projekt „Positionierung der touristischen Metropolitanregion Zürich“ ist ein Projekt, welches im Themenfeld Wirtschaft der Metropolitankonferenz angesiedelt ist. Durchführungsentscheid, Änderung oder Sistierung werden von den Gremien der Metropolitankonferenz gefällt. Die Projektskizze wurde von diesen Gremien genehmigt und gilt als verpflichtend für die Projektleitung und die Projektmitglieder.

Ergänzend ist dieses Projekt ein Modellvorhaben des Bundesamtes für Raumentwicklung ARE. Siehe auch: <http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/modellvorhaben/05230/index.html?lang=de>

Folgende Gremien sind für dieses Projekt entscheidend:

Metropolitankonferenz

- Mitgliederversammlung und oberstes Organ
- Zwei Kammern: Kantonskammer und Städte-/Gemeindekammer.
- Aufgaben/Pflichten:
 - Wahlen der Vereinsorgane (Präsidium, Revisionsstelle, Städte-/Gemeindevertreter im Metropolitanrat)
 - Beschliesst u.a.: die Vision des Vereins, die Aufnahme von Mitgliedern ausserhalb des statistisch definierten Metropolitanraums, den Jahresbericht, die Jahresrechnung sowie die Höhe der Mitgliederbeiträge.

Metropolitanrat

- Vertretungen der Kantone, Städte und Gemeinden
- Aufgaben/Pflichten:
 - Verein gegen aussen vertreten
 - Anträge an die Metropolitankonferenz stellen
 - Aktivitäten des Vereins steuern
 - Entscheid über Anstellung oder Beauftragung der geschäftsführenden Person
 - Wahl der Mitglieder des operativen Ausschusses

Projekt-Pate

- Botschafter und Vertreter des Projekts innerhalb der Metropolitanregion.

Projektgruppe

- Vertreter der touristischen Akteure in der Metropolitanregion
- Aufgaben/Pflichten
 - aktives Mitwirken
 - themenrelevante Inputs liefern
 - Meinungsbildner

Echogruppe

- Aktive Marktteilnehmer (Anbieter)
- je Kanton der Metropolitanregion Zürich mindestens eine Vertretung
- Aufgabe/Pflichten
 - Persönliche Teilnahme an Echogruppe-Veranstaltungen
 - kritische Beurteilung der Ergebnisse
 - Meinungsbildner

4.1 Projekt-Pate

Offen, bisher keine Zuteilung durch Metropolitanregion Zürich

4.2 Projektgruppe

Projektleitung

Thomas Lütolf, Leiter Standortmarketing, Stadt Baden, thomas.luetolf@baden.ag.ch

Projektsachbearbeitung

Remo Rey, Inhaber & Geschäftsführer, Comturey GmbH, remorey@bluewin.ch

Projektgruppe

Pierre Droz, Direktor, Winterthur Tourismus, pierre.droz@win.ch

Oliver Groeble, Abteilungsleiter Standortentwicklung AWA SG, oliver.groeble@sg.ch

Corinne Guignard, Manager Sales & Marketing MICE, Luzern Tourismus (bis 31.12.2014)

Sergio Roth, Manager Sales & Marketing MICE, Luzern Tourismus,
sergio.roth@luzern.com (ab 1.12.2014)

Uta Kroll, Leiterin Convention Bureau, Zürich Tourismus, uta.kroll@zuerich.com

Seraina Koller, Direktorin Zug Tourismus, seraina.koller@zug.ch (ab 1.1.2015)

Urs Raschle, Direktor, Zug Tourismus (bis 31.12.2014)

Projektkommunikation

Barbara Kieser, cR Kommunikation AG, barbara.kieser@crkom.ch (ab 1.1.2015)

Patrick Marty, Partner, cR Kommunikation AG, patrick.marty@crkom.ch (bis
31.12.2015)

4.3 Echogruppe

Kanton Aargau

Robert Scheuer, Direktor, Trafo Baden Betriebs AG, rscheuer@trafobaden.ch

Kanton Graubünden

Victor H. Zindel, Director of Sales & Marketing, Waldhaus Flims Mountain Resort &
SPA, v.zindel@waldhaus-flims.ch

Kanton Luzern

Sebastian Maiss, Director of Sales & Marketing, KKL Luzern Management AG,
sebastian.maiss@kkl-luzern.ch

Oliver Vrieze, ehem. Dir. of Sales & Marketing, KKL Luzern Management AG

Kanton Schaffhausen

Ulf Naumann, Direktor, Arcona Living Hotel Schaffhausen,
ulf.naumann@schaffhausen.arcona.de

Anna Wiman, ehem. Dir. of Sales & Marketing, Arcona Living Hotel Schaffhausen

Kanton Schwyz

Rolf Marty, Geschäftsführer und Inhaber, Impuls Event GmbH, rolf.marty@impuls-event.ch

Kanton St. Gallen

Stefanie Thurner, Leiterin Convention Bureau, St. Gallen-Bodensee Tourismus, stefanie.thurner@st.gallen-bodensee.ch

Florian Kern, ehem. Leiter Convention Bureau, St. Gallen-Bodensee Tourismus

Kanton Thurgau

Valentin Bot, Hoteldirektor, Kartause Ittingen, valentin.bot@kartause.ch

Kanton Zug

Kay Kaufmann, Hoteldirektorin a.i., Seminarhotel Aegerisee, kay.kaufmann@seminarhotelaegerisee.ch

Birgit Pflugfelder, ehem. Hoteldirektorin, Seminarhotel Aegerisee

Kanton Zürich

Frank Marreau, Managing Director, MCI Group Zürich, frank.marreau@mci-group.com

Dominic Short, ehem. Managing Director, MCI Group Zürich

Titus Meier, Direktor, Kongresshaus Zürich, t.meier@kongresshaus.ch

Anna Wiman, Director of Sales & Marketing, Swissôtel Zürich, anna.wiman@swissotel.com

5. Analyse Tagungswirtschaft

5.1 Begriffsdefinition

Tagungswirtschaft (engl. Abkürzung MICE)

Mit Tagungswirtschaft wird jener Teil des geschäftlichen Tourismus bezeichnet, der die Organisation und Durchführung von Tagungen (Meetings), von Unternehmen veranstalteter Anreiz- und Belohnungsreisen (Incentives), Kongressen (Conventions) und ähnlichen Veranstaltungen und Ausstellungen (Events/Exhibitions) umfasst. Andere Begriffe dafür sind „Tagungsindustrie“ (Meetings Industry) oder „MICE“ (engl. Abkürzung für Meetings, Incentives, Conventions and Events/Exhibitions).

Zur Tagungswirtschaft gehören Kongresszentren, Messehallen, Veranstaltungshallen, historische Bauten mit Tagungsinfrastruktur, Hotels des oberen Segments, die auf Tagungen eingestellt sind, deren Zulieferer (Cateringunternehmen, Dolmetscher, Raumdekorateure, Möbelvermieter, Mietwagen- und Busunternehmen usw.), einschlägig tätige Reisebüros (englisch: PCO für „Professional Congress Organizers“) sowie deren Kunden: internationale oder nationale Organisationen, Ämter, Unternehmen und Verbände, die regelmäßig Tagungen veranstalten, Unternehmen, die ihren Mitarbeitern oder Geschäftspartnern Belohnungsreisen anbieten, Messeveranstalter usw.

Die Einbeziehung von Messehallen und Messeveranstaltern in die Tagungsindustrie ist insbesondere in Asien üblich, teilweise auch in Nordamerika, weil sich dort viele Messen aus Kongressen entwickelt haben. Vor allem in Europa wird die Messewirtschaft aber aufgrund ihrer hohen ökonomischen Bedeutung als selbstständige Branche betrachtet.³

Markt

Aus unternehmerischer Sicht bezeichnet man als Markt ein Absatzgebiet. Der Terminus neue Märkte erschliessen bezeichnet heute eine Grundanforderung für jedes wachstumsorientierte Unternehmen. Der relevante Gesamtmarkt lässt sich dabei in Marktsegmente unterteilen. Aus der großen Bedeutung des Absatzgebietes für ein Unternehmen hat sich in der Betriebswirtschaftslehre das Fachgebiet Marketing entwickelt.

³ Quelle: Wikipedia, die freie Enzyklopädie, Oktober 2014

„Markt“ im Sinne des Marketings bezeichnet Kundengruppen, die einem spezifischen Bedürfnis bzw. Bedürfniscluster zugeordnet werden können und kombiniert dieses mit Produkten und Serviceleistungen der Anbieter. Auf dem Markt treffen also Bedürfnisse und Lösungen zusammen. Bedürfnisse/ Kundengruppen oder Lösungen jeweils allein bilden keinen Markt. Erst wenn Bedürfnisse und Lösungen kombiniert werden, ergibt sich ein Markt (vgl. auch Begriff relevanter Markt).

Märkte haben im Zusammenhang mit Marketing allgemein eine doppelte Funktion: Sie sind Bezugsobjekte und Zielobjekte des Marketing zugleich. In der Tat stellen Märkte als Bezugsobjekte des Marketings die Rahmenbedingungen für das Marketing eines Unternehmens, da das Marketing auf den Märkten stattfindet und dementsprechend stark von den Marktakteuren geprägt wird. Gleichzeitig streben Unternehmen mit ihren Marketingaktivitäten jedoch auch eine Gestaltung bzw. Beeinflussung der Märkte und Marktakteure an, wodurch die Märkte zu Zielobjekten des Marketings werden. Dabei sollte die Marktgestaltung bzw. -beeinflussung sich so darstellen, als dass das (potenzielle) Kundenverhalten möglichst zum Vorteil des Unternehmens ist.⁴

5.2 Eigenschaften des Tagungswirtschafts-Marktes

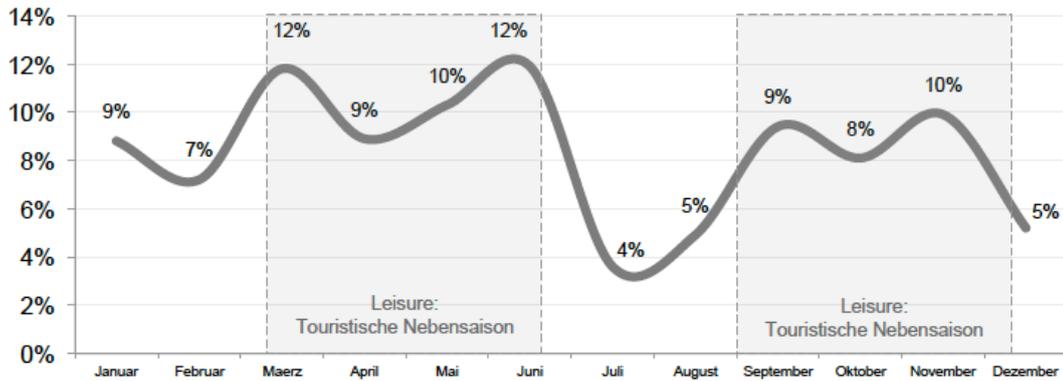
Zusammenfassend kann die Schweizer Tagungswirtschaft wie folgt beschrieben werden:

- Hauptgeschäft: März bis Juni und September bis November
- Bevorzugte Wochentage: Dienstag, Mittwoch, Donnerstag
- Auf Incentive fokussierte Veranstaltungen sowie Verbandstagungen: vermehrt Freitag, Samstag
- Tendenz zu Tagesveranstaltungen, aktuell:
 - 65% eintägige, 25% zwei- bis dreitägige Anlässe
- Je urbaner, desto kürzer. Je ländlicher, desto länger.
- Hauptsächlich: Meetings, Seminare, Konferenzen
- Veranstaltungsgrößen:
 - Bis 50 Teilnehmer 76%
 - 51 – 150 Teilnehmer 16%
 - Ab 151 Teilnehmer 8%
- Durchführung der Veranstaltungen vor allem in Grosstädten inklusive deren Agglomeration

⁴ Quelle: Wikipedia, die freie Enzyklopädie, Oktober 2014

Details zur Schweizer Tagungswirtschaft

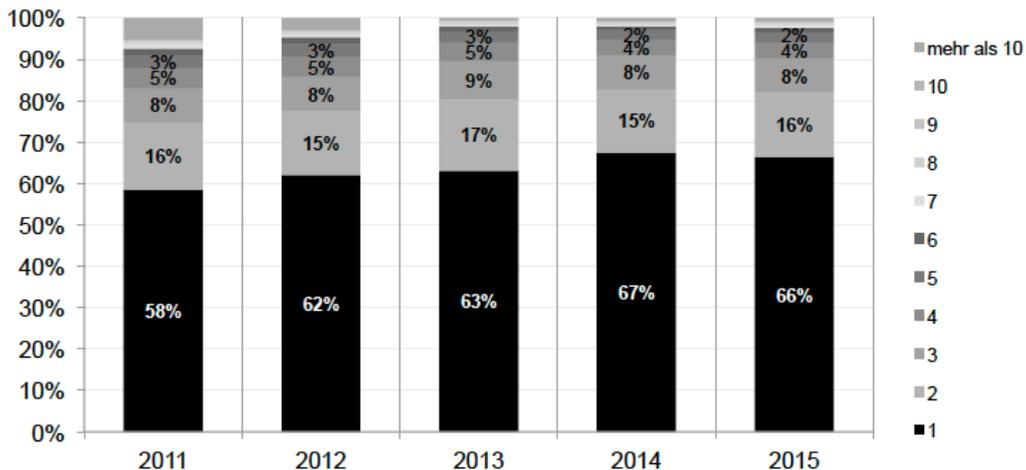
Saisonalität der Meetings 2015



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2015.

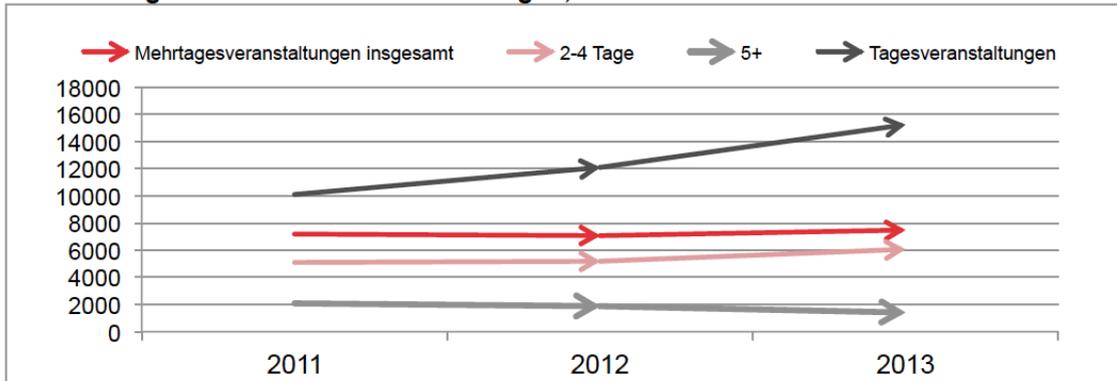
Mehrheitlich dauert eine Zusammenkunft ein bis zwei Tage und beinhaltet maximal eine Übernachtung. Der Trend hin zu einer Verkürzung und Verringerung der Veranstaltungen im Corporate Segment ist spürbar, bei zusehends kleinerer Teilnehmerzahl.

Dauer der Veranstaltungen in Tagen 2011-2015



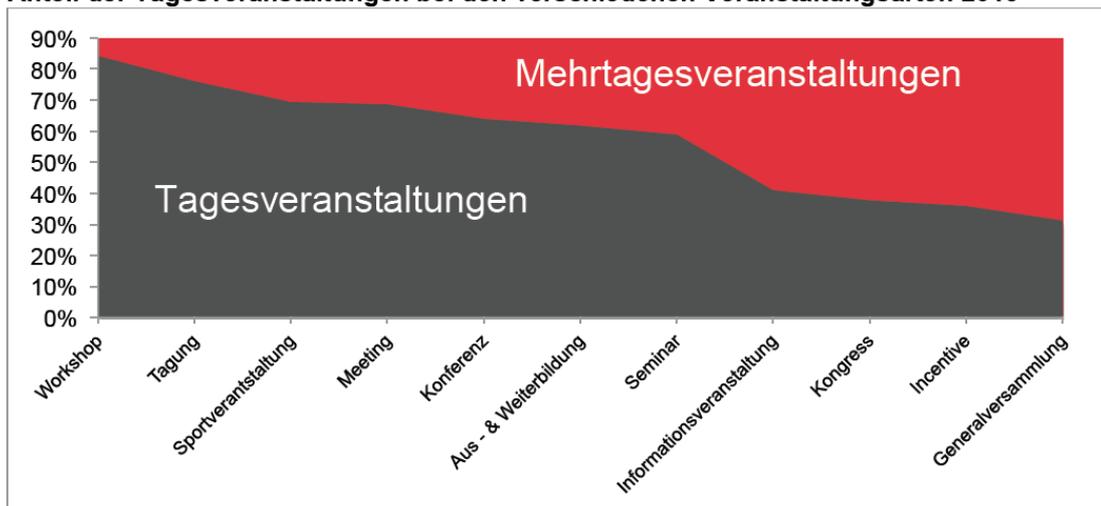
Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2015.

Entwicklung der Anzahl der Veranstaltungen, unterteilt nach ihrer Dauer



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2013

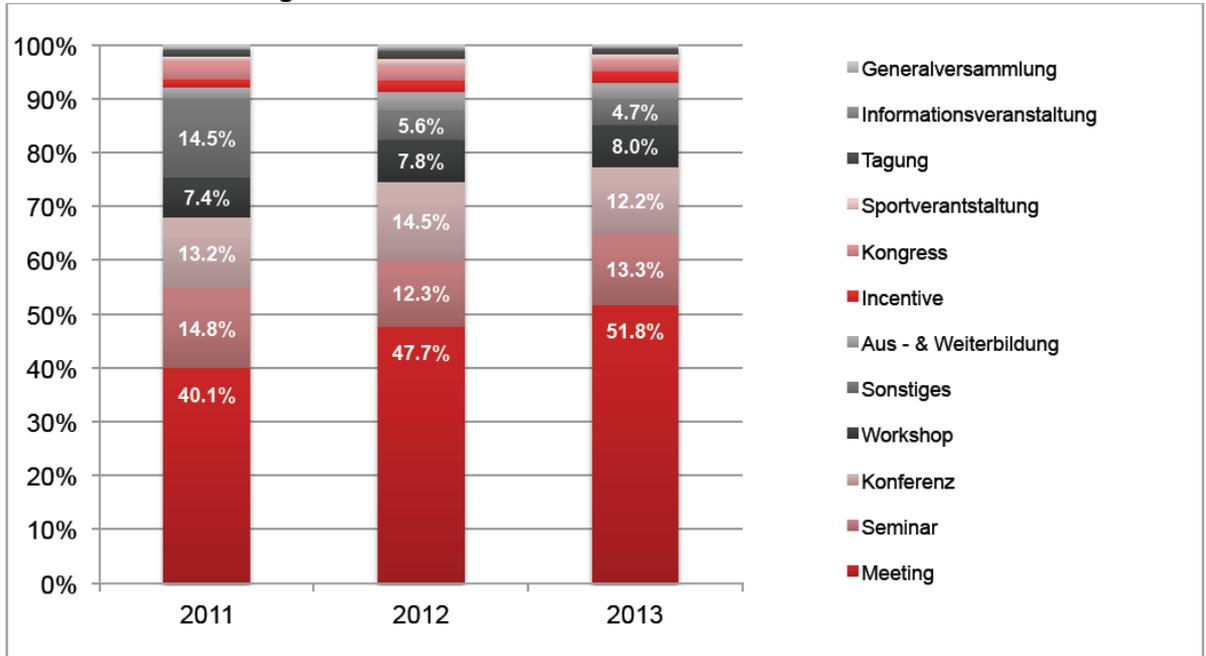
Anteil der Tagesveranstaltungen bei den verschiedenen Veranstaltungsarten 2013



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2013

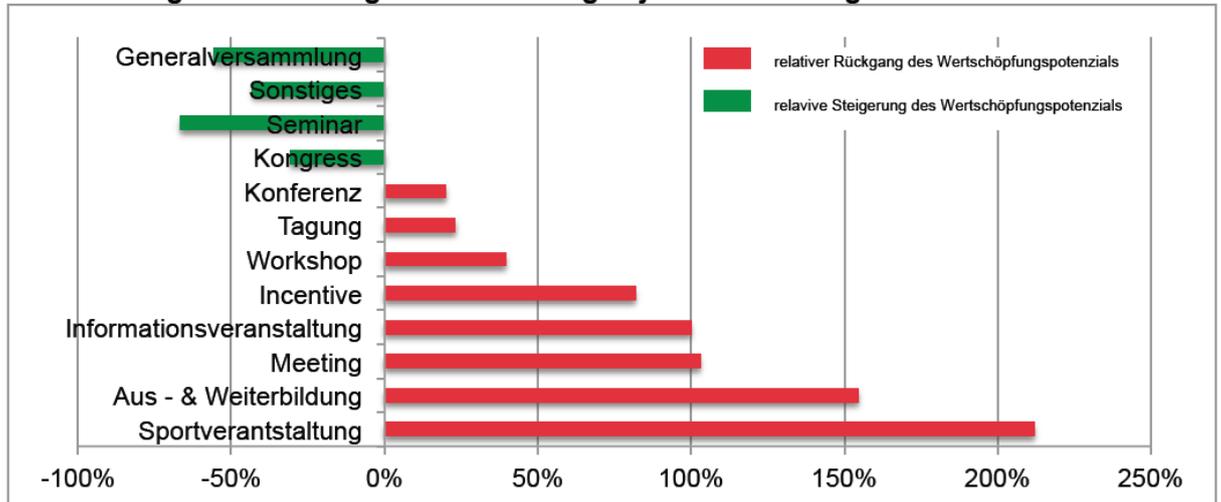
Meetings, Sitzungen oder Arbeitstreffen sind die häufigste Form der Zusammenkünfte – sie machen über die Hälfte aller Veranstaltungsarten aus. Rund ein Viertel sind den Seminaren sowie Konferenzen zuzuordnen. Weitere acht Prozent stellen Workshops dar. Besonders Kongresse, Incentives und Generalversammlungen dauern mehrere Tage, alle anderen Veranstaltungen können an bloss einem Tag abgehalten werden.

Art der Veranstaltung



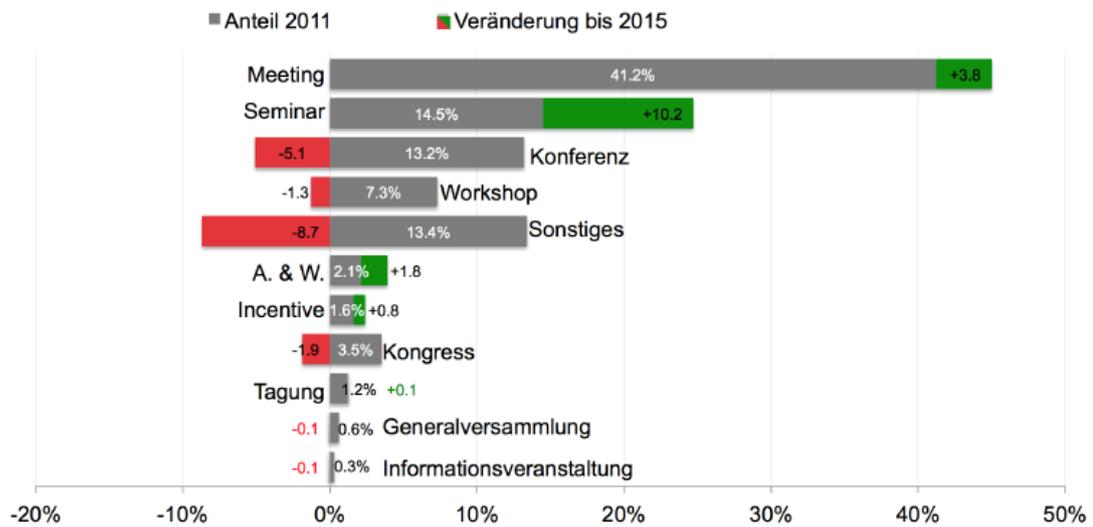
Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2013

Veränderung Anteil der Tagesveranstaltungen je Veranstaltungsart 2011-2013



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2013

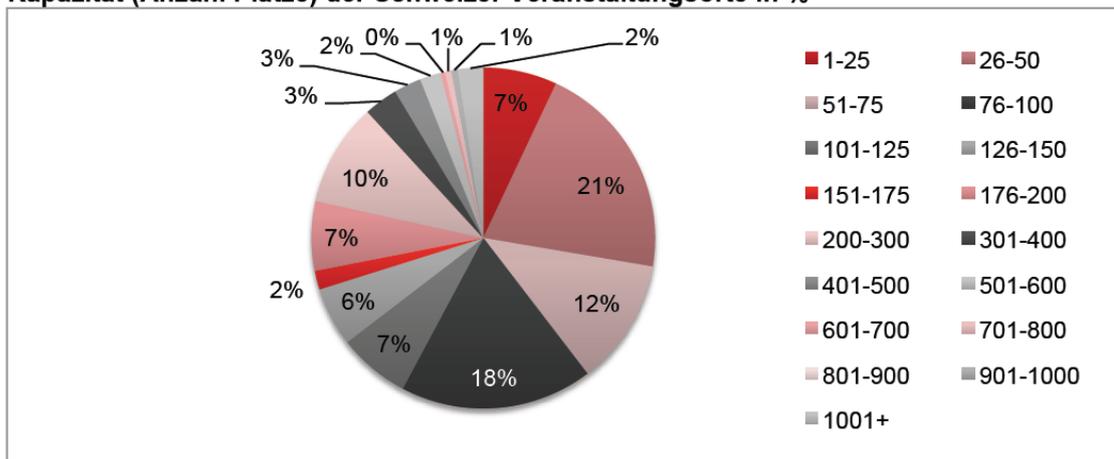
Entwicklung der Veranstaltungsarten 2011-2015 in %



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2015.

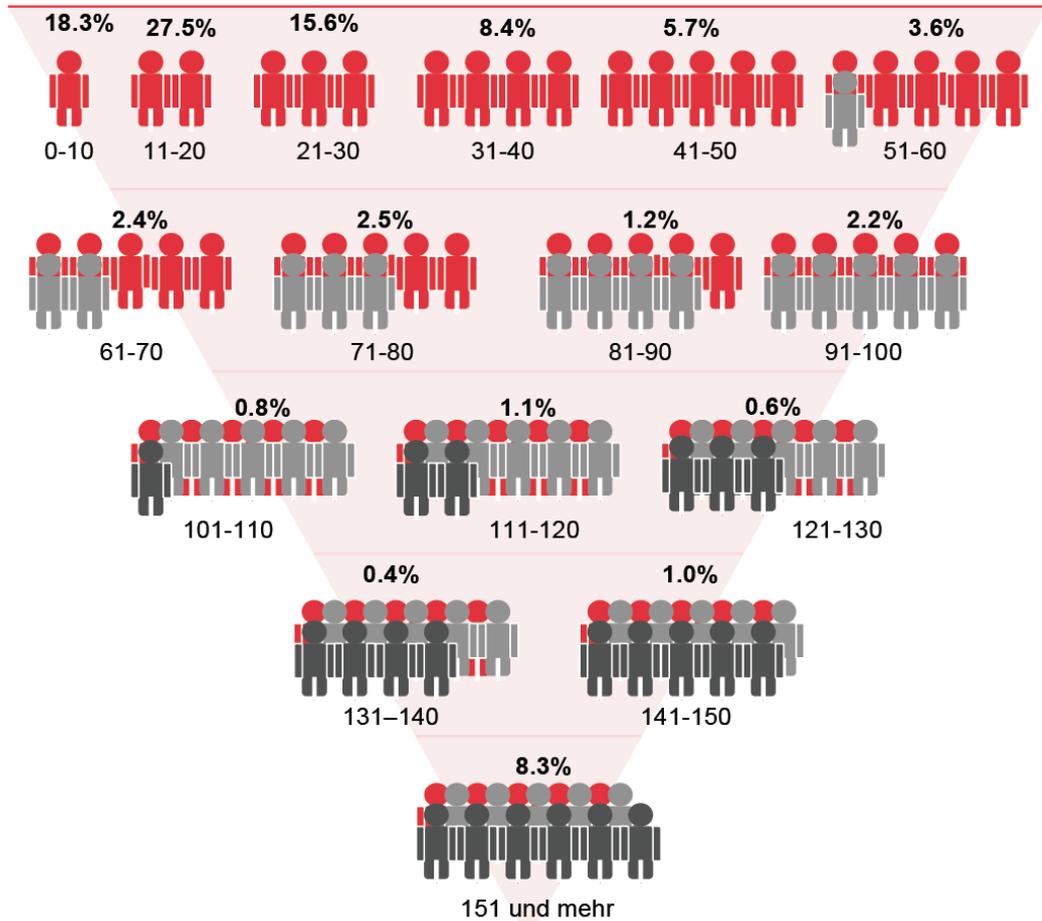
Drei Viertel der Veranstaltungen werden mit bis zu 50 Teilnehmenden durchgeführt. Veranstaltungen mit über 140 Personen machen nur knapp zehn Prozent aus – Tendenz sinkend.

Kapazität (Anzahl Plätze) der Schweizer Veranstaltungsorte in %



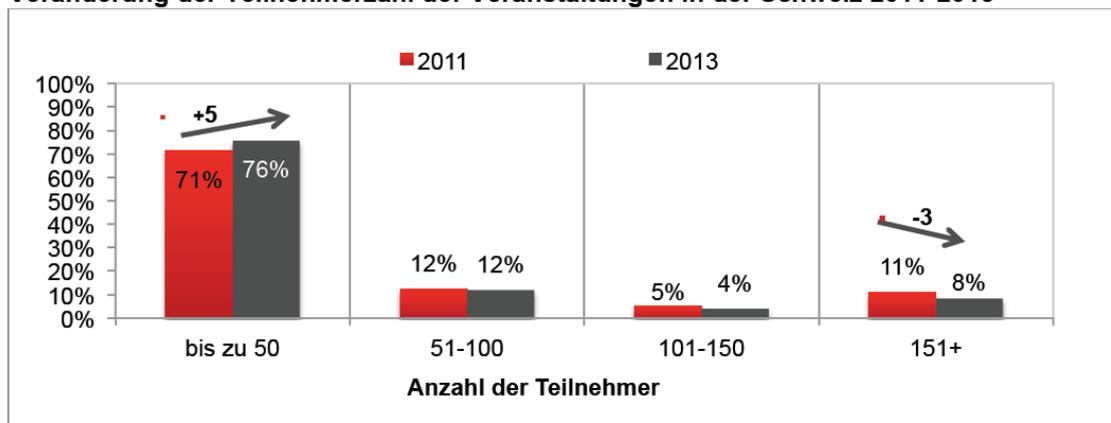
Quelle: SCIB 2013.

Grösse der Veranstaltungen (Anzahl der Teilnehmer) im Jahr 2013 in %



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2013

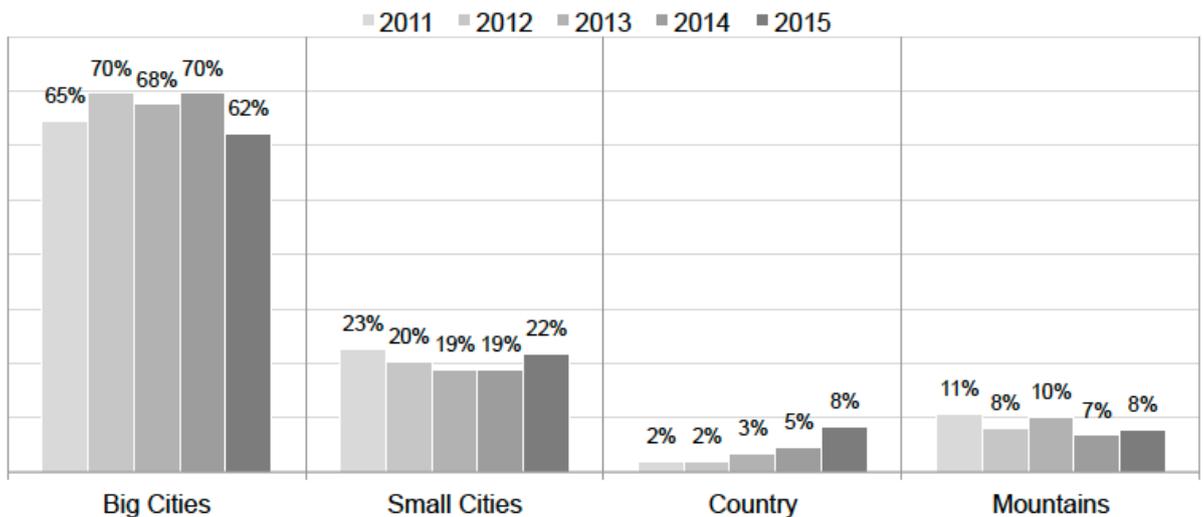
Veränderung der Teilnehmerzahl der Veranstaltungen in der Schweiz 2011-2013



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2013

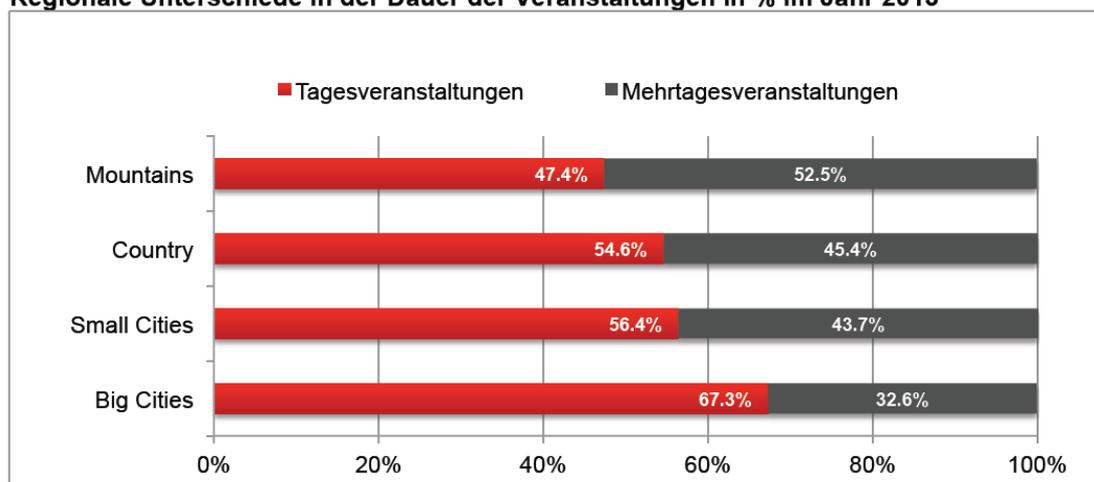
Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht, dass grössere Städte und deren Agglomerationen besonders von der Tagungswirtschaft profitieren. Die alpinen Destinationen ziehen überproportional mehrtägige Veranstaltungen und Incentives an. Abschliessend kann festgehalten werden: Je ländlicher je länger, je urbaner je kürzer dauert eine Veranstaltung.

Regionale Verteilung der Veranstaltungen 2011 - 2015



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2015

Regionale Unterschiede in der Dauer der Veranstaltungen in % im Jahr 2013



Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2013

Insbesondere Incentive, Aus- und Weiterbildungs- sowie Sportveranstaltungen weisen ein hohes Wachstum in den Jahren 2011 bis 2013 aus.

Art der Veranstaltung	Big Cities (2011-2013)
Seminar	67%
Kongress	-3%
Incentive	923%
Konferenz	20%
Aus - & Weiterbildung	203%
Meeting	76%
Tagung	49%
Workshop	146%
Sportveranstaltung	321%
Informationsveranstaltung	135%
Generalversammlung	-15%
Gesamt (absolut)	+44% (+5044)

Quelle: Meetings-Statistik-Datenbank 2011-2013

5.3 Projekt-relevanter Tagungswirtschafts-Markt

Mit dem Begriff des relevanten Marktes bezeichnet man in der Betriebswirtschaftslehre das Ergebnis der Marktbestimmung und Marktabgrenzung, die ein Unternehmen aus der subjektiven Sicht und Problemlage heraus vorgenommen hat.⁵

Welcher Markt ist für dieses Projekt von Wichtigkeit? Gibt es bereits festgelegte Marktbeschreibungen? Diesen und weiteren Fragen gingen Projekt- und Echogruppe nach. Nachfolgendes wurde übereinstimmend festgehalten.

Geografische Perimeter des Marktes

Anbieterseitig wird der Metropolitanraum Zürich mit seinen Mitgliederkantonen Aargau, Luzern, Schaffhausen, Schwyz, St. Gallen, Thurgau, Zug und Zürich als Marktgebiet definiert. Hierbei gelten die Aussengrenzen der Mitgliederkantone.

⁵ Quelle: Wikipedia, die freie Enzyklopädie, Oktober 2014

Nachfrageseitig wird dabei auf die bestehenden und gewünschten Herkunftsmärkte der Kundschaft verwiesen. Insbesondere die Schweiz und Deutschland sowie Grossbritannien, USA, nordische Länder und ferner Osten (China, etc.) sollen bearbeitet werden. Der ausgewogene Mix aus verschiedenen Marktregionen reduziert die Volatilität und soll zur Stabilisierung der Tagungswirtschafts-Auslastung angestrebt werden.

Nachfrageseitiger Markt

- Rund 70 Prozent der Kundschaft der Tagungswirtschaft stammt aus der Region, dem näheren Umfeld der Anbieter⁶
- Aus den Märkten Schweiz, Deutschland und China erreichen zur Zeit am meisten Nachfragen die Anbieter
- China und Indien führen vermehrt Incentive-Reisen⁷ in die Schweiz durch
- Incentive-Reisen sind stark wirtschaftsabhängig, in Zeiten guter Wirtschaftslage finden vermehrt Incentive-Reisen statt

Marktbearbeitung aus heutiger Sicht

- Folgende Quellmärkte sollen bearbeitet werden: Deutschland, Grossbritannien, USA, Schweiz und insbesondere französisch-sprachige Schweiz.
- Nordische Länder werden von der Marktbearbeitung ausgeklammert, da Personen aus diesen Ländern vor allem für Incentives die Schweizer Alpen, aber weniger die urbanen Zentren, bevorzugen.

Zielgruppen des Tagungswirtschaftsmarktes in der Metropolitanregion Zürich

- Agenturen, Corporates, Verbände/Vereine, Hochschulen, öffentliche Verwaltung und weitere mehr.

⁶ MICE Destination Report Zürich 2014,
<https://public.tableau.com/profile/daniel.riljic#!/vizhome/ZurichTourismusMarktanalyse2014IMEX/Story1>, 16. Juni 2015

⁷ Kapitel 12, Anhang und Glossar, Incentive-Beschrieb

Rahmenbedingungen

Für die erfolgreiche Akquise der Kongresswirtschaft müssen nachfolgende Rahmenbedingungen optimiert bzw. wettbewerbsfähig ausgestaltet sein:

- Verkehrsanbindung der Location und Unterkünfte
- Angebot in Grösse und Atmosphäre
- Komplementäre Hotelinfrastruktur
- Besuchsargumente (USPs)
- Wettbewerbsfähige Preispolitik (Preis-Leistung), auch im Angebotsnetzwerk
- Unterstützungspolitik (Subventionen u.ä.)
- Standortqualitäten (wie Sicherheit, Stabilität, Sauberkeit, ...)

"Die hervorragende Infrastruktur sowie die Standortqualitäten des Metropolitanraumes Zürich reichen als Argumente für internationale Kongresse zunehmend nicht mehr aus. Vor allem aufgrund finanzieller Unterstützungspraktiken internationaler Destinationen."

Titus Meier, Direktor Kongresshaus Zürich

5.4 Positionierungen der Mitbewerber

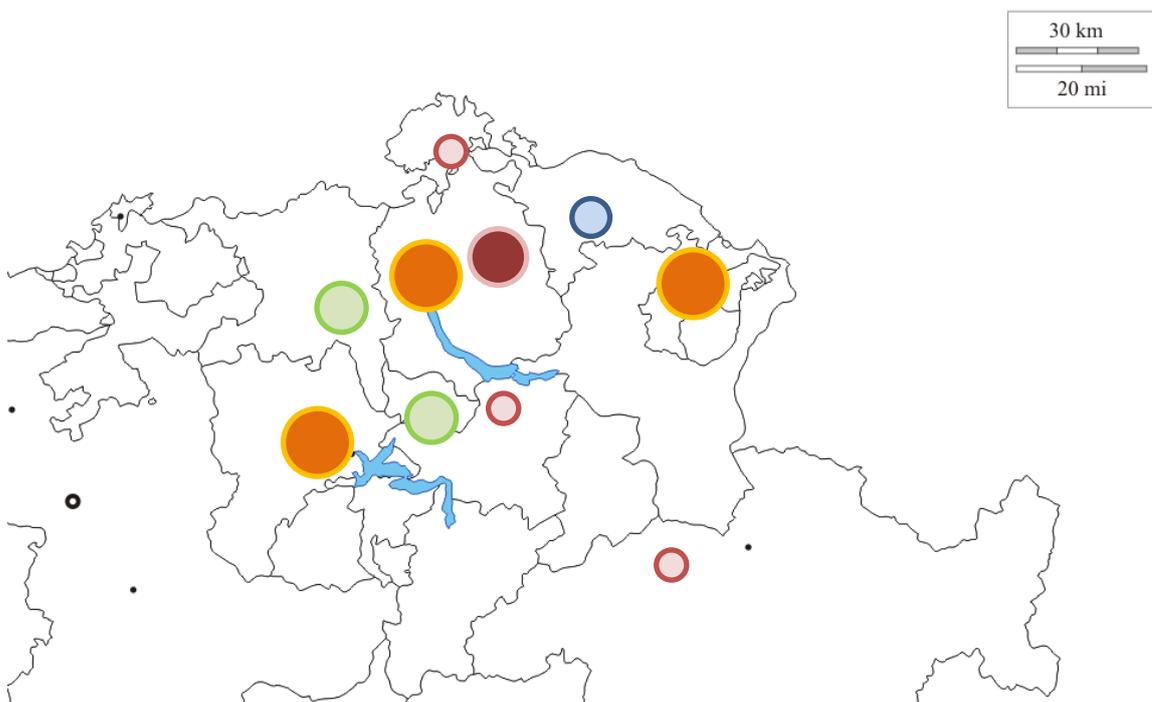
Aufgrund der stetig ändernden Marktausrichtung der Mitbewerber, stellen sich Positionierungsvergleiche unter den Mitbewerbern als rasch überholt heraus. Das hat die Diskussion in der Echogruppe ergeben. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Akteure der Tagungswirtschaft an Zielkundschaft, veränderten Kundenerwartungen, Veranstaltungs-Trends und Mitbewerbern ausrichten. Tritt ein neuer Anbieter in den Markt ein oder ändern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, passen die Mitbewerber ihr Angebot den neuen Gegebenheiten an. Je nach Beobachtungszeitpunkt kann die Positionierung der Mitbewerber unterschiedlich ausfallen.

Betrachten wir die gesamte Metropolitanregion Zürich, fällt eine enorme Komplementarität auf. Hier das mondäne Zürich, dort das textilgeprägte St. Gallen. Im Kontrast zum weltbekannten, alpinen Davos steht die wenig beachtete Schlösserregion des Kantons Aargau. Das international ausgeprägte Luzern, der landschaftlich reizvolle Thurgau: was auf den ersten Blick enorm gegensätzlich scheint, birgt die Chance der gewinnbringenden Komplementarität.

Wo sind die Wege derart kurz, wo kann der Gast zwischen Kuhmelken und trendigem Nachtleben, zwischen modernster Architektur und historischer Bausubstanz wählen? Insbesondere Veranstalter von multinationalen Kongressen stellen ein Programm zusammen, das nebst Wissenstransfer auch Erlebnisse der kulturellen Eigenheiten der Destination beinhaltet. Die bestehenden Ausprägungen der metropolitane Tourismusregion Zürich erfüllen all das.

Im Vergleich zu den nationalen und internationalen Benchmarks (siehe Kapitel 5.7) verfügt die Metropolitanregion Zürich über viel breitere Kapazitäten, diversifizierte Angebote und unterschiedliche Auslastungsspitzen der Subregionen. Dies wiederum ermöglicht, bei optimierter Zusammenarbeit, jederzeit ein Angebot für Nachfrager.

Infrastrukturkapazitätsgrößen in der Metropolitanregion Zürich

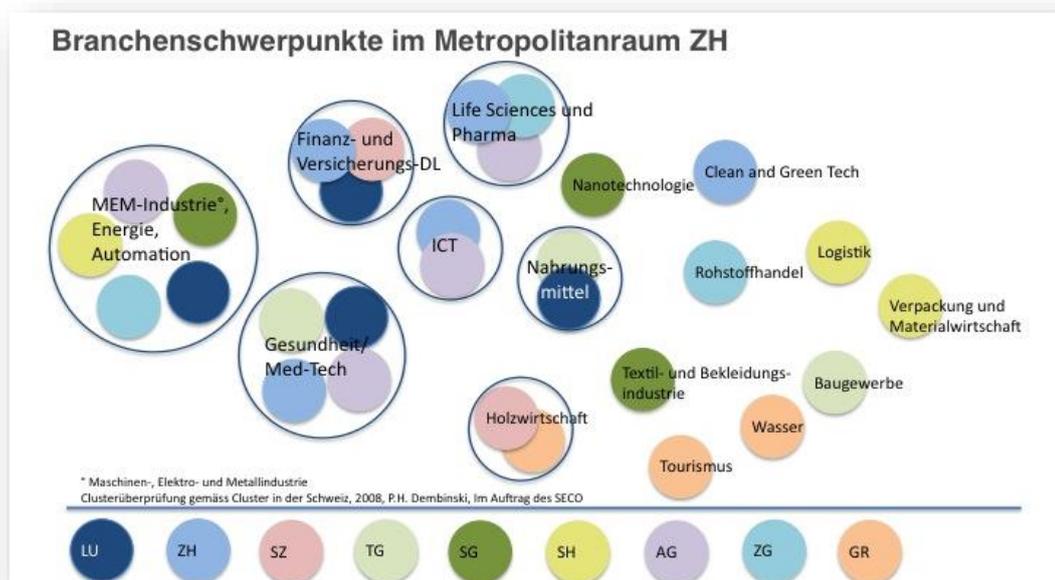


Legende für Infrastrukturkapazität
Theater-/Kongressbestuhlung, Stand 2016

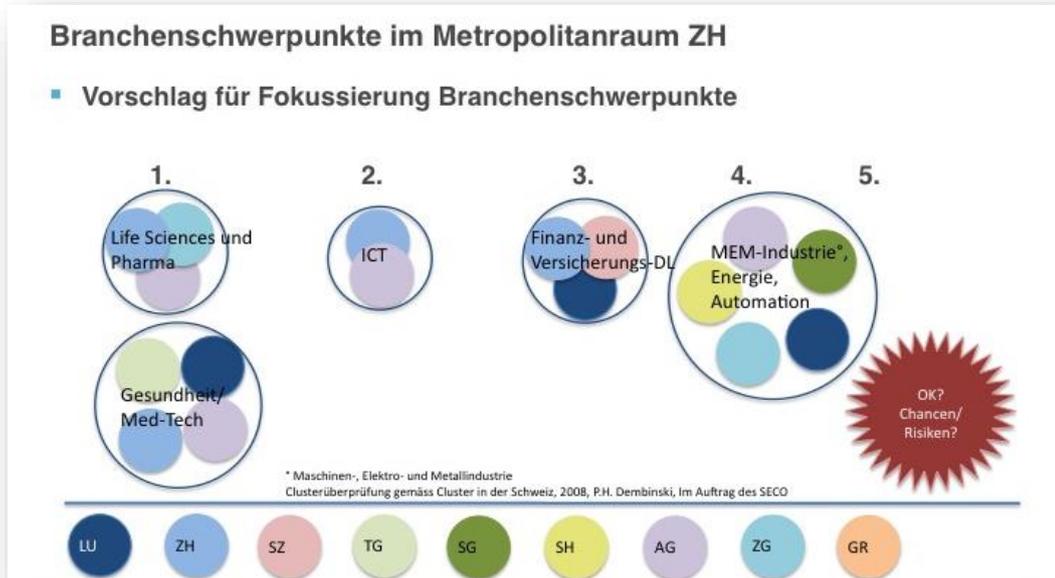
-  bis 500 Personen
-  bis 2'000 Personen
-  bis 5'000 Personen
-  bis 1'000 Personen
-  bis 3'000 Personen

5.5 Branchenschwerpunkte im Metropolitanraum Zürich

Sogenannte Cluster oder Branchenschwerpunkte im Metropolitanraum Zürich reichen von der Bauwirtschaft über Clean- und Greentech zu Holz- und Wasserwirtschaft bis hin zu Rohstoffhandel sowie Verpackungs- und Materialwirtschaft (siehe Kapitel 12.2). Jeder Kanton innerhalb des Metropolitanraumes Zürich kennt unterschiedliche Ausprägungen. Um die Schnittmengen aufzuzeigen und die Diskussion zur Ausrichtung an den Branchenschwerpunkten zu initiieren, wählten wir folgende Darstellung:



In einem zweiten Schritt erfolgte die Gewichtung nach Wirtschaftspotenz und Tagungswirtschafts-Relevanz der Branchenschwerpunkte. Dieser Ansatz war für alle Projektgruppe- und Echogruppe-Mitglieder mit vielen weiteren Fragestellungen verbunden. Eine erste Segmentierung fand in nachfolgender Darstellung Ausdruck.



In der Nachbearbeitung konzentrierten sich die Arbeitsgruppen darauf die offiziellen Begrifflichkeiten der Cluster (siehe Kapitel 12.2) zu verwenden sowie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Cluster aufzuzeigen. Dazu befragten wir Standortförderungsorganisationen. Gespräche mit Standortförderungsorganisationen und deren Antworten auf unseren Fragebogen (siehe Kapitel 12.3) ergeben nachfolgendes Bild.

5.5.1 Cluster-Einschätzungen der Standortförderungsorganisationen⁸



Hochschulen und Innovationsparks stellen vor allem aus Sicht der Standortförderung Inkubatoren dar, welche die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft ermöglichen. Teilweise muss diese Vernetzung gefordert werden, um die Cluster in Richtung wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu treiben. Ist diese Vernetzung einmal erfüllt, eröffnen sich ganz neue Produkt- und Marktchancen.

Wirtschaftsrelevanz wird aus Sicht der Zürcher Standortförderung den Clustern Finance und ICT zugerechnet. Wird die Gesundheitsbranche innerhalb des Life Science-Cluster angesiedelt und erfüllt dieser Cluster die oben geforderte Vernetzung, kann auch hier die Wirtschaftspotenz gesteuert werden.

Sowohl ICT wie auch Life Science führen viele Meetings durch. ICT-Kongresse finden vermehrt statt. Aufgrund der politischen Gewichtung und der ausgebauten Vernetzung wird dem Cluster Cleantech in den kommenden zehn Jahren eine erhöhte Bedeutung vorausgesagt.

⁸ Fragebogen Standortförderungsorganisation, Gespräch mit Frau Anita Martinecz Féher, 6. Juli 2015

"Beim Cluster ICT beispielsweise zeigen sich die vielfältigen Chancen für die Tagungswirtschaft. Die Organisatoren sind mit ihren Unterstützungsfragen jedoch mit mehreren Anlaufstellen (Stadt, Kanton und Zürich Tourismus) konfrontiert."

Anita Martinecz Fehér, Projektleiterin Cluster ICT und Kreativwirtschaft, Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich

Aus Erfahrung fragen Cluster mit erhöhter Wissenschaftsnähe (z.B. Start-ups der Uni, ETH, FH) verstärkt eine öffentliche Finanzierung nach. Die Ausrichtung an den von der Wirtschaft getriebenen Cluster bedeutet eine höhere privatwirtschaftliche Finanzierung.

Treffpunkte der Zukunft könnten die Innovationsparks, der internationale Flughafen Zürich sowie die Hoch- und Fachhochschulen darstellen. Das Themenfeld Wirtschaft der Metropolankonferenz Zürich hinterfragt die Relevanz des Pharmacluster sowie die Substanz des Clean-Tech-Clusters in der Metropolitanregion Zürich. Der Fokus im Finanz- und Versicherungsdienstleistungscluster sollte nach Ansicht des Themenfeld Wirtschaft auf die Finanzdienstleistung gerichtet werden. Ergänzend muss das Cluster ICT aufgeführt werden.

Cluster der Zukunft aus Sicht der Standortförderung Kanton Zürich

Cluster	MICE-relevanz	Wirtschafts-relevanz	Bemerkungen
Fintech	M; +	++	Finanz-Dienstleistung und -Technologie
ICT	M; ++ C; +	++	Viele Start-Ups
Hightech-Industrie , bestehend aus;			
Cleantech			In nächsten 10 Jahren politisch stärker gewichtet
Lifescience	M; ++	+	Lifescience + Gesundheit, Medtech
Präzisionstechn.	M; +	++	Durch GZA gefördertes Cluster

Legende

M = Meetings
++ = stark ausgeprägt

C = Conventions
+ = ausgeprägt

5.6 Netzwerk der Tagungswirtschaft

Ein Netzwerk von zahlreichen Akteuren innerhalb der Tagungswirtschaft garantiert das Gelingen von Veranstaltungen. Die Wahl der Destination oder des Austragungsortes werden nicht selten von Verkaufs- und Promotionsorganisationen beeinflusst. Wird die Veranstaltung geplant, startet das Zusammenspiel von beispielsweise Transport-, Beherbergungs- und Rahmenprogrammdienstleistern mit der Location. Veranstaltungen mit einer sehr grossen Teilnehmerzahl sind oft auf Unterstützung der öffentlichen Hand angewiesen.



Jeder Leistungsanbieter im Netzwerk der Tagungswirtschaft kann das Eingangstor für Veranstalter sein. Qualität, Orientierung an den Bedürfnissen des Veranstalters und Lösungsangebote zur Umsetzung des Anliegens sind die Schlüssel für einen erfolgreichen Abschluss eines Veranstaltungsgeschäfts in der Region. Heute setzen Veranstalter auf das Netzwerk vor Ort. Gesucht werden Türöffner, die alle Zusatzbedürfnisse realisieren (lassen) können.

Sind die eigenen Kapazitäten ausgeschöpft, fehlt es den Akteuren der Tagungswirtschaft oft am Verständnis der regionalen Wertschöpfung und damit an einer unkomplizierten Weitervermittlung an einen Mitbewerber. Durch noch bessere Auslastung aller Kapazitäten gewinnt schliesslich jeder einzelne.

"Das Eingangstor für Veranstalter ist vielseitig - vom Rahmenprogrammanbieter bis hin zur Destinationsmanagement Organisation. Entsprechend ist die Vernetzung der Anbieter von zentraler Bedeutung."

*Rolf Marty, Inhaber und Geschäftsführer,
Impuls Event GmbH*

Ist die Veranstaltung erst einmal abgeschlossen, muss der Kontakt zum Organisator weiter gepflegt werden. Wachsam sollen die neuen Bedürfnisse abgeholt und das Geschäft gemeinsam weiterentwickelt werden. So könnte ein Abwandern eines Kongresses verhindert werden.



Anbietern steht eine grosse Anzahl Verkaufsplattformen zur Vermarktung ihres Angebots offen. Die Vernetzung der Akteure der Tagungswirtschaft ist wenig ausgeprägt. Dieses Projekt will die entsprechende Lücke schliessen, indem es ein entsprechendes Lösungsmodell aufzeigt.

5.7 Nationale und internationale Benchmarks

Projekt- und Echogruppe brachten nationale und internationale Benchmarks der Tagungswirtschaft der einzelnen Tourismus- und MICE-Organisationen ein. Die zusammengefasste Sammlung präsentiert sich wie folgt.

Amsterdam	Bruxelles	London
Barcelona	Düsseldorf	Mailand
Berlin	Frankfurt a.M.	München
Bodenseeregion (Bregenz, Friedrichshafen, Konstanz)	Göteborg	Paris
	Hamburg	Salzburg
	Kopenhagen	Stuttgart
		Wien

Anhand einer vertieften Betrachtung soll für dieses Projekt von den ausgewählten Destinationen gelernt werden. Allerdings muss die entsprechende Vertiefungsarbeit nachfolgend zum vorliegenden Projekt erfolgen. Die Projekt- und Echogruppen wählten nachfolgende Destinationen mit entsprechender Begründung aus.

Internationale Benchmarks

Kopenhagen	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftsregion über Landesgrenzen hinweg - Geografische Kraft - Fokussierung auf „Sustainability“
Stuttgart	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung der Infrastruktur - Konzentration auf ein Cluster (Automobil) - Aufstrebende Industriestadt und Wirtschaftsregion
Oder	
Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie für Stadt und Umland / Wirtschaftsraum - Cluster-Ansatz von Interesse - Ähnliche Struktur wie Zürich

In einer Erstauswahl erschien auch Amsterdam auf der internationalen Benchmark-Liste. Aufgrund der grossen kulturellen Unterschiede und der stark liberalen Haltung und Bewilligungspraxis in Amsterdam fiel die Entscheidung sowohl in der Echo- wie auch in der Projektgruppe, auf Amsterdam in der Benchmark-Liste zu verzichten.

Kopenhagens Wirtschaftsgeflecht dehnt sich über Dänemark hinweg nach Schweden aus. Binationale Ausrichtung sowie klare Positionierung über die integrale Nachhaltigkeit sprechen für Kopenhagen als Benchmark.

Die kulturelle Nähe von Stuttgart und Hamburg zur Schweiz gaben den Ausschlag die beiden Wirtschaftsregionen ins Benchmarking miteinzubeziehen. Stuttgarts Industriegeschichte wurzelt in der Automobilbranche, welche auch den Nährboden für die zukünftige Entwicklung vorgibt. Diese industriegeschichtliche Anbindung der Zukunftsentwicklung macht Stuttgart interessant.

Hamburg wiederum versteht sich als grossen Wirtschaftsraum. Sowohl markentechnisch wie auch inhaltlich wird das Umland in die gesamte Positionierung eingebunden. Die Struktur entspricht sehr stark derjenigen von Zürich und der erweiterten Region.

Nationale Benchmarks

- | | |
|----------------------|---|
| Basel | <ul style="list-style-type: none">- Wirtschaftsraum/Metropolitanregion- Stärkster Schweizer Messeplatz- Bekanntheitsgrad- Erreichbarkeit |
| Genf / Arc Lémanique | <ul style="list-style-type: none">- Wirtschaftsregion über Landesgrenzen hinweg- Infrastruktur/Kapazitäten- Internationalität |

Genf ist der wichtigste nationale Benchmark, interessanterweise ist dieser Benchmark ziemlich heterogen und weitet sich über die Genfersee-Region aus – inklusive Montreux und Lausanne.

Basel besticht durch seine überschaubare Grösse, Internationalität, sehr gute Erreichbarkeit und ist insbesondere durch die ausgeprägte und durchgängige Positionierung (culture unlimited) führend.

Weiter fanden folgende nationale Benchmarks in der Projekt- und Echogruppe Erwähnung: Davos-Klosters, aufgrund des jährlich stattfindenden WEFs, und Lugano, dank seiner Nähe zu Mailand.

5.8 Arbeitsmarkt in Bezug auf die Tagungswirtschaft

5.8.1 Heutiger Arbeitsmarkt

Innerhalb des gesamten Arbeitsmarktes der Metropolitanregion Zürich stellt die Tourismusbranche viele niederschwellige Arbeitsplätze bereit und ist somit eine gute Einstiegsbranche. Insbesondere unterstützende Tätigkeiten in der Gastronomie, Hotellerie, Reinigung und Logistik führen angelernte Mitarbeitende mit geringer Vorbildung aus. Persönliche Dienstleistung ist bis heute vorherrschend, noch kann die Technologie wenig Arbeitsleistung kompensieren. Nicht selten ist eine Tellerwäscherkarriere im Tourismus möglich, was als besonderer Anreiz zu betrachten ist.

Wird die Tagungswirtschaft genauer untersucht, stellen wir das Verlangen nach qualifizierten und gebildeten Fachkräften fest. Nebst der ausgereiften Dienstleistungsorientierung sind auch Wirtschafts- sowie Wertschöpfungsverständnis unabdingbar. Echogruppe und Projektgruppe halten übereinstimmend fest, dass sich nur mit Schwierigkeiten qualifizierte und engagierte Schweizer Mitarbeiter finden lassen – und dies kaderstufenunabhängig. Zudem: je weniger urban der Arbeitsort umso schwieriger. Die Attraktivität und das Image der Branche sind in der Schweiz eher negativ geprägt. Leistungsstress, enorme Flexibilität, arbeiten auch am Wochenende und abends: All dies führt zu vermehrter Rekrutierung ausländischer Fachkräfte. Diese Ausländer sind jung und extrem motiviert, zudem meistens preiswerter.

5.8.2 Zukünftige Arbeitsmarkt-Entwicklungen

In Analogie zu anderen Branchen wird der Tourismus ebenfalls stärker von der Technologisierung und Digitalisierung geprägt sein. Ein Beispiel dazu: Gourmetköche nutzen vermehrt unterschiedliche Hilfsgeräte, um Saucen und ähnliches herzustellen. Kleinste Mengen können so à la Minute und ohne weitere Hilfskraft zubereitet werden.⁹ Entwickelt sich die Technologisierung innerhalb der Tagungswirtschaft weiter, sind Prozessvereinfachungen und Einsparungen von Hilfskräften zu erwarten. So könnten Gruppen zukünftig mit selbstfahrenden Transportfahrzeugen von A nach B gebracht werden, ohne Bedarf einer Arbeitskraft. Oder Verfügbarkeiten lassen sich online, ähnlich neuer Parkierungsplattformen, mittels Sharing Economy Konzepten abbilden. Folglich wird der einzelne Mitarbeitende verstärkt in der Beratung gefordert. Hierfür benötigt er entsprechende Fähigkeiten und ein Wirtschaftswissen, um für alle Seiten gewinnbringende Veranstaltungen zu ermöglichen.

⁹ <http://www.tagesanzeiger.ch/leben/essen-und-trinken/der-technopark-des-gourmetkochs/story/18969575>, 22. Januar 2016

Allenfalls könnte mittels eines entsprechenden und für Spezialisten ausgearbeiteten Weiterbildungsangebots Abhilfe geschaffen werden. Ein solches Angebot könnte auch zum längeren Branchenverbleib und selteneren Branchenwechsel führen, was von den aktiven Branchenfachleuten als positiv gewertet wird.

5.8.3 Duale Arbeitsmarkt-Strategie gefordert

Im Bereich der Bewirtung, Verpflegung und Logistik sollen die Vorteile des Einsteiger-Arbeitsmarkts weiterhin genutzt werden. Andererseits benötigt die Branche rasch eine Qualitätssteigerung der Profis in der Tagungswirtschaft, welche durch Erfahrung und Weiterbildung erzielt werden könnte. Projekt- und Echogruppe fordern von den Fachhochschulen entsprechende Weiterbildungsangebote zu realisieren, um das interdisziplinäre Wissen für die Tagungswirtschaft sicherzustellen. Oder wie es Achim Kübert, Account Director beim Zurich Office von MCI bis 2014 in seiner Stellungnahme zur Kongressdestination Schweiz im internationalen Vergleich ausführt: «Wir empfinden die Schweiz als sehr wettbewerbsfähig. Die zentrale Lage, die gute allgemeine Infrastruktur und die hohe Verlässlichkeit im ganzen Land sind nur einige Punkte. Bedingt durch die allgemein kurzen Wege und schnellen Verbindungen wird die Schweiz auch bei «Hop-on, Hop-off»- Kongressen eine wichtige Rolle spielen.» Nachholbedarf bestehe dagegen in der guten Kongressvermarktung und einer finanziellen Unterstützung bei Kongressen in der Grundlagenforschung sowie im personellen Bereich. «Es fehlen qualifizierte MICE-Profis in der Altersgruppe von 28 bis 36 Jahren, die bereit sind, für eine Agentur zu arbeiten und deren Mehrwert schätzen», so Kübert.

¹⁰

¹⁰ http://m-k.ch/wp-content/uploads/2014/02/Seiten-aus-MK-1_14_Dtag.pdf, 28. September 2015

5.9 SWOT-Analyse Tagungsgeschäft

Die Projektskizze gibt als Ziel vor: Die Tagungswirtschaft soll stärker an den wichtigsten Branchenschwerpunkten der Metropolitanregion Zürich orientiert zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können. Anbieter sollen miteinander besser vernetzt sein, um nachhaltig Geschäfte in die Metropolitanregion zu bringen und international zu bestehen.

Um herauszufiltern, welche Verbesserungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette und in der Vernetzung der Anbieter angepeilt werden sollen, wurde eine SWOT-Analyse erarbeitet.

Innerhalb der Workshops wurde die Projektgruppe beauftragt, die entsprechende SWOT-Analyse festzuhalten, worauf die Echogruppe die gleiche SWOT-Analyse kritisch überprüfte und ergänzte.

Die nachfolgende SWOT-Analyse ist das Resultat

Stärken

- + Destinationsmanagement-Organisation (DMO) und Leistungsträger pflegen den Kontakt und Austausch
- + Hohe Angebotsdichte
- + (Komplementäre) Infrastruktur
- + Vorhandene Verkehrsinfrastruktur, inklusive Öffentlicher Verkehr
- + Wissenspotential der Hochschulen und internationale Vernetzung
- + Vernetzung teilweise DMO-übergreifend vorhanden

Schwächen

- Wichtigkeit des Tagungsgeschäfts aus Anbietersicht
- Leistungsträger stehen nicht einheitlich hinter dem Ziel: Förderung der Tagungswirtschaft
- Geistige Haltung zu Kooperation/Coopetition wenig ausgeprägt
- Verpflichtung für langfristige Planung nicht vorhanden
- Erfahrungen für Zusammenarbeit fehlen
- Unterschiedliche Entscheidungsträger bei Verkehrslösungen
- Bewusstsein „Systemköpfe“ nicht ausgeprägt, fehlende oder ungeklärte Lead-Funktion
- Fehlende Transparenz und Kenntnisse der Infrastruktur innerhalb Metropolitanregion Zürich
- Hohe Fluktuation im Fachkräftebereich innerhalb der Tagungswirtschaft, folglich wird auch die Coopetition gehemmt
- Fehlendes oder verlorenes Wissen

Chancen

- + Einbettung des Metropolitanraums Zürich in Natur- und Erholungsraum
- + Ausserhalb von Hauptgeschäftszeiten Tagungsgeschäft aufbauen
- + Multiplikatoreffekt für Wirtschaft- bzw. Cluster-Stossrichtungen des Bundes nutzen (Kongressaktivierungen des Bundes)
- + Kompetenzzentren im Metropolitanraum Zürich für Veranstaltungs-Gewinnung nutzen
- + Persönlichkeiten, welche die Botschafter- und Akquise-Rolle übernehmen (z.B. Forschungsleitende, Professoren, Institutsleitende, Dozierende)
- + Vernetzung zwischen den Kantonen und Organisationen innerhalb der Metropolitanregion Zürich stärken

Gefahren

- An Markt vorbei gestaltet, getrieben und forciert
- Zu viele unterschiedliche Zielsetzungen und Stossrichtungen; i.S. Tourismuskonzept, Standortkonzept, uwm.
- Hotels eher opportunistisch veranlagt
- Zuerst werden die Zentren mit Veranstaltungen gefüllt, danach profitiert auch das Umland bzw. die erweiterte Metropolitanregion Zürich

Grundsätzlich wiesen die Experten der Echogruppe auf die vielen Vorteile der Schweiz als Tagungsstandort hin. Besonders eminent scheinen folgende Vorteile zu sein: Sicherheit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit sowie die nicht sonderlich positionierungs-fördernd genutzte - aber im Alltag selbstverständlich gelebte - Nachhaltigkeit.

"Nebst typisch schweizerischen Tugenden sowie der hervorragenden Erreichbarkeit, kann die gelebte Nachhaltigkeit in der Metropolitanregion Zürich verstärkt für die Positionierung genutzt werden."

Sergio Roth, Teamleader, Luzern Convention Bureau

Ausgehend von der erarbeiteten SWOT-Analyse ist feststellbar, dass die Schweiz und insbesondere die Metropolitanregion Zürich mit ihrer hervorragenden internationalen Erreichbarkeit für das Tagungsgeschäft prädestiniert sind.

Bleibt zu beantworten, welche Leistungen die in der Tagungswirtschaft tätigen Anbieter und Organisationen im Metropolitanraum Zürich erbringen können und wollen. Die Ausführungen dazu finden sich im Kapitel 7.

6. Positionierungs-Strategie für die metropolitane Tourismusregion

6.1 Touristische Positionierung Metropolitanraum Zürich

Im Unterschied zu den Benchmarks, ist der Metropolitanraum Zürich (wie bei der Zieldefinition unter Kapitel 3.2 erwähnt) heute touristisch nicht gesamthaft positioniert. Das zu entwickelnde Netzwerk soll das Schliessen dieser Lücke zur Aufgabe haben, indem dort der konkurrenzfähige Aufbau einer konkreten Positionierung mit ständigen Reflexionsmöglichkeiten zu erarbeiten ist. Der Bereich der Tagungswirtschaft ist hierfür besonders geeignet, da zum einen die dargelegten Stärken und Chancen aus der SWOT-Analyse ein realistisches Potenzial an Alleinstellungsmerkmalen aufzeigt. Zum anderen sorgt das bereits heute respektable Umsatzvolumen im Metropolitanraum automatisch für zusätzliche Freizeit-Nachfrage. Jede fünfte Logiernacht bzw. knapp zwei Milliarden Schweizer Franken Umsatz pro Jahr erzeugt die Tagungswirtschaft in der Schweiz, ein wesentlicher Anteil davon alleine in der Metropolitanregion Zürich. Dass zwei Drittel dieser Logiernächte ausserhalb der touristischen Hochsaison generiert werden, macht ein künftiges Wachstum zudem infrastrukturell interessant, auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit. Im Rahmen des vorliegenden Projektes ist die Fokussierung aufs Tagungsgeschäft auch deshalb zweckmässig, weil die DMO (Destinationsmanagement Organisation) schon vergleichsweise stark (vereinzelt auch Leistungsträger) miteinander arbeiten.

Die für die Differenzierung im Markt geeigneten Themen lassen sich für den Metropolitanraum Zürich wie folgt zusammenfassen:

- a) die Angebotsdichte in Kombination mit komplementärer Infrastruktur und leistungsfähigem sowie zuverlässigem Verkehrssystem
- b) das Wissenspotenzial aus international top rangierten Hochschulen, Fachhochschulen und Forschungszentren mit globaler Vernetzung
- c) die Einbettung in den typisch schweizerischen Naturraum
- d) die international etablierten vier Cluster Clean/Hightech (inkl. Industrie 4.0), ICT (Digitalisierung), Finanzindustrie und Life Science (inkl. Gesundheit) sowie die entstehenden Innovationsparks

Aus der Diskussion im Netzwerk soll daraus die notwendige Schärfung des Profils abgeleitet werden.

Empfehlenswert ist die Ausrichtung an den wirtschaftlichen Clustern der Metropolitanregion Zürich, Bedürfnissen der Wirtschaft und Hochschulen, um das Tagungsgeschäft nachhaltig zu beleben. Dadurch hilft die Tagungswirtschaft gezielt, die entsprechenden Kompetenzen vor Ort entwickeln zu können. Innovation, Forschung, Weiterbildung und Wissenstransfer finden häufig ihre Ausprägung in gemeinsamen Tagungen und Veranstaltungen.

„Angesiedelte Unternehmungen sowie die Hochschulen tragen zu einer erhöhten Tagungswirtschafts-Nachfrage bei und stärken die touristische Positionierung.“

Pierre Droz, Direktor, Winterthur Tourismus

Je stärker die thematische Verbindungen zu ansässigen Unternehmungen, Fach-, Hochschulen und Forschung, umso eigenständiger die touristische Positionierung der Metropolitanregion Zürich. Die DNA dieser Region wird quasi erlebbar, ähnlich wie beispielsweise bei Kopenhagen, Hamburg oder Stuttgart.

6.2 Marktstrategie

Ist die Positionierung genügend geschärft, ist die Vorgehensweise zur Erschliessung des Wachstumspotenzials festzulegen. Die Ausarbeitung einer möglichen Marktstrategie würde den Rahmen des vorliegenden Projekts zwar sprengen, doch soll an dieser Stelle auf zwei wichtige Elemente der Marktstrategie hingewiesen werden.

Destination grösser fassen: Um für den Metropolitanraum Zürich in der Schweiz und international im Wettbewerb mit den Benchmarks bestehen zu können, müssen die heute im Metropolitanraum vergleichsweise stark fragmentierten Marktauftritte noch stärker gebündelt werden.

Coopetition: Diese Zielsetzung aus Kapitel 3.2 dürfte ein wesentlicher Vorteil gegenüber anderen Schweizer Standorten darstellen, welche diesen Schritt nicht machen.

6.3 Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit

Vorliegend bedeutet die Anwendung von Coopetition, dass für die Akteure der Tagungswirtschaft innerhalb der Metropolitanregion Zürich durch das kooperative Netzwerk die Möglichkeit entsteht, ihre Wertschöpfung zu steigern und gleichzeitig ihren eigenen Standort als Bestandteil einer international immer wettbewerbsfähigeren Tagungsregion zu erkennen. Aktuell grenzen sich viele Anbieter noch stark voneinander ab. Oder sie erkennen den Nutzen kurzfristig nicht, eine bei ihnen unmögliche (oder z.B. wegen zu stark gewachsener Teilnehmerzahl unmöglich gewordene) Veranstaltung an einen adäquaten Mitbewerber der Region zu vermitteln.

"Destinationsübergreifende Zusammenarbeit und Lösungsangebote, welche aus Sicht der Wirtschaft und Veranstalter erarbeitet werden, sind der Erfolgsgarant."

*Sebastian Maiss, Chief Sales & Marketing Officer CSMO,
KKL Luzern*

Szenarien zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit sind:

- a) Qualitätssteigerung und Innovation: pragmatisches Monitoring und Best Practise-Austausch fördert Know-How-Vorteil gegenüber anderen Regionen.
- b) Zusätzlicher Akquisitionskanal: Vermittlung schafft Vertrauen und fördert so umgekehrt auch bei den Mitbewerbern Vermittlungswillen.
- c) Kosteneinsparung: Skalen- und Verbundeffekte gemeinsam stärker ausschöpfbar.

6.4 Konsequenzen für regionalen Arbeitsmarkt

Unter Annahme der verstärkten Tagungsgeschäfts-Nachfrage in der Metropolitanregion Zürich, muss mit einem zusätzlichen Bedarf an unterstützenden Arbeitskräften im gesamten Wertschöpfungsbereich der Tagungswirtschaft gerechnet werden. Dadurch könnte es auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu einer Entspannung kommen.

Das Image der Branche ist negativ belastet. Dies wiederum verstärkt die Herausforderung Schweizer für eine Tätigkeit in der Branche zu finden. Problematisch ist die Stellenbesetzung unabhängig von Kaderstufe und Saisonalität. Je peripherer eine Arbeitsstelle, desto schwieriger ist die Besetzung. Tendenziell werden vermehrt ausländische Mitarbeitende angestellt, welche zudem enorm motiviert für eine Arbeit in dieser Branche und mehrheitlich preiswerter sind. Besonders viele niederschwellige Jobs finden sich in den Tagungslokalitäten.

"Um langfristig Wissensträger in der Tagungswirtschaft zu behalten, wären neue Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote gewinnbringend."

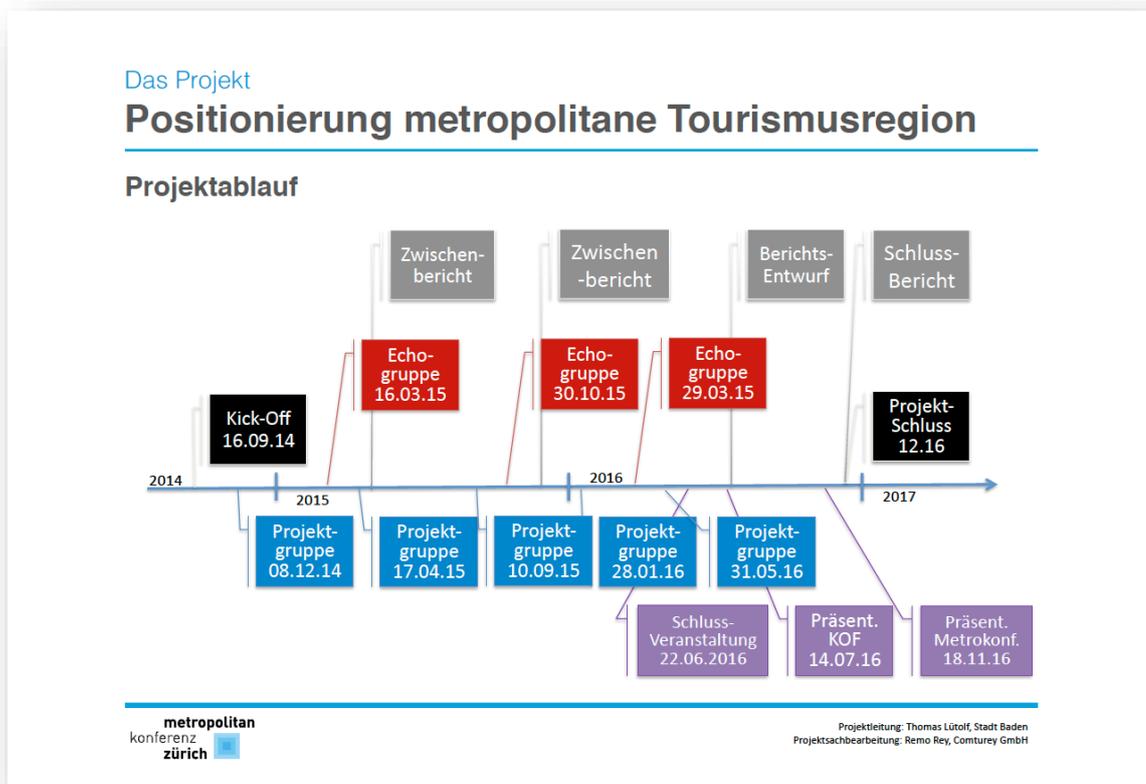
Frank Marreau, Managing Director MCI Zürich

Weil von Mitarbeitenden in der Tagungswirtschaft grosse Flexibilität verlangt und Leistungsspitzen fordernd sind, wird oft ein kompletter Branchenwechsel beobachtet. Damit ist die gewünschte Kontinuität im Personalbereich schwierig. Aufgrund der fehlenden Spezialisten-Ausbildungen wandert sehr viel bei der Arbeit vermitteltes Wissen ab.

Projekt- und Echogruppe-Mitglieder sind sich einig, dass zukünftig neben niederschwelligen Arbeitsstellen auch solche für Tagungsspezialisten mit grossem Wirtschaftsverständnis optimal besetzt werden müssen. Diese Spezialisten müssen ihr Wissen im tertiären Bildungsbereich abholen können. Abhilfe könnten Weiterbildungsangebote der höheren Fachschulen oder Fachhochschulen bringen.

7. Erarbeitung eines Lösungsmodells

An fünf Projektgruppen- und drei Echogruppen-Workshops erarbeiteten die Projekt- und Echogruppe das Lösungsmodell. Es orientiert sich an den Projektvorgaben und deren Zielerreichung. Das Hauptziel ist die effektive Netzwerkstruktur als Orientierungshilfe für Anbieter der Tagungswirtschaft. Die Ausrichtung entlang der Wertschöpfungskette, an den wichtigsten Branchenschwerpunkten der Wirtschaft und Coopetition stehen im Zentrum der Überlegungen. Zudem gilt es die Anbietersicht und deren Bedürfnisse jederzeit zu berücksichtigen.



7.1 Ausgangslage

7.1.1 These

Heute geht der Metropolitanregion Zürich Tagungsgeschäft verloren, weil die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette ungenügend funktioniert.

Ausgehend von dieser These startete die Arbeit in den beiden Gruppen. Aus Sicht der Arbeitsgruppe funktionieren Zusammenarbeit, Austausch sowie gemeinsame ausländische Auftritte der Swiss Convention Centers (SCC) nutzbringend. In dieser Vereinigung kann unter anderem die Economy of Scope¹¹ ausgeschöpft werden.

Verbesserungsbedarf wird in nachfolgenden Bereichen geortet:

- Sonderanstrengungen unternehmen; Aufgrund des fehlenden Leidensdrucks wenig ausgeprägt und kein Effort ersichtlich.
- Nachhaltigkeits-(Sustainability-)Potenzial nicht ausgeschöpft: Die Schweiz und im speziellen Zürich nutzt dieses Potenzial nicht genügend beziehungsweise realisiert es kaum.
- Fehlender Blick über den Tellerrand hinaus; Profitieren kann die Metropolitanregion Zürich von vielen bereits bestehenden Wettbewerbsvorteilen, die es verstärkt zu kommunizieren und bewerben gilt.
- Internationale Kunden sind irritiert, wenn die Adresse nicht Zürich lautet. Aufgrund der kurzen Distanzen könnte in der Metropolitanregion Zürich mit Adressen wie den nachfolgenden gearbeitet werden: 8400 Zürich-Winterthur, 5600 Zürich-Baden und weiteren mehr.
- Singuläre Lösungen werden erarbeitet, statt Infrastruktur zu teilen und gemeinsam zu nutzen.
- Finanzierungslösungen für die Vermittlung von Kunden: Umsatzkommissionierung gegenüber pragmatische Vermittlung mit Hauptziel, Kunde in der Region zu behalten.
- Branchenübergreifende Kooperationen (Hotels mit Gastro, Detailhandel)

¹¹ Economies of Scope/Verbundeffekt: qualitative Auswirkung einzelner gleichzeitig auf mehrere Produkte bezogener Aktivitäten auf die Kostenfunktionen von Marktteilnehmern. Wikipedia, 17.03.2015

Festzuhalten bleibt: Kommunikativ kann die Metropolitanregion Zürich Stärke zeigen, indem sie vorhandene und gelebte Vorteile akzentuiert. Einfache Massnahmen wie beispielsweise Adressbildung schaffen neue Vorteile im internationalen Wettbewerb. Weitere Themen (Finanzierung, Infrastrukturnutzung) gründen in bisherigen Verhaltens- und Organisationsmustern, diese gilt es zu brechen und sich an der Sharing Economy¹² zu orientieren.

Grundsätzlich bedarf es Weitsicht und Verständnis für Coopetition (siehe Kapitel 3.2.3). Die einzelnen Anbieter müssen den Vorteil einer gemeinsam angestrebten und erhöhten Auslastung der grossräumig vorhandenen Infrastruktur erkennen können. Beispiele dafür sind die Basel World (Uhren- und Schmuckmesse in Basel) sowie der früher in St. Gallen durchgeführte Brustkrebs-Kongress. Beide strahlten über ihre eigentlichen Durchführungsorte bis in über 80 Kilometer entfernte Orte hinaus und erhöhten dort die Wertschöpfung. Oder wenn sich die Hotellerie am Bau eines Kongresszentrums (Beispiel KKL) beteiligt, weil sie den später positiven Einfluss auf die eigene Auslastung erkennen kann.

Die herauskristallisierte Kernfrage lautet: Wie kann Coopetition in der Metropolitanregion Zürich zelebriert und gefestigt werden?

7.1.2 SWOT-Analyse als Grundlage

Die in Kapitel 5.9 beschriebene SWOT-Analyse bildete den zweiten Ausgangspunkt zur Lösungserarbeitung. Wenn theoriekonform auf Stärken und Chancen aufgebaut wird, rücken nachstehende Fragestellungen in den Fokus. Sie sollen beantwortet werden, um mit passenden Lösungen die Tagungswirtschaft weiterzubringen.

¹² Sharing Economy: Aus makroökonomischer Sicht ein hybrides Marktmodell und aus mikroökonomischer Sicht eine Bezeichnung für Unternehmen, deren Geschäftskonzept gekennzeichnet ist durch die gemeinsame zeitlich begrenzte Nutzung von Ressourcen. Wikipedia, 17.03.2015

A) Destinationsmanagement-Organisation (DMO) und Leistungsträger pflegen den Kontakt und Austausch

Fragestellungen

- A1) Genügt der Austausch, sollten ERFA-Gruppen gebildet werden, könnten Treffen in kleineren – aber gemischten – Einheiten befruchtend sein?
- A2) Was ist die Aufgabe der DMO?
- A3) Wie kann vernetzt, aber keine komplexe Organisation aufgebaut werden? Wer sollte den Lead in dieser Sache übernehmen?

Lösungsansatz

- A1.1) ERFA-Gruppen über die Metropolitanregion Zürich bilden
- A1.2) Wissen innerhalb der Destination stärken, vermitteln und begleiten, nachbetreuen und neues Geschäft akquirieren
- A1.3) Keine neue Organisation bilden, mit bestehenden Strukturen arbeiten und mehr herausholen. Allenfalls neue Technologien dazu einsetzen: Stichwort Webinars.

B) Grosse Angebotsdichte

C) (Komplementäre) Infrastruktur

Fragestellungen

- C1) Muss die komplementäre Infrastruktur gesteuert werden, wer kann die Infrastrukturanforderungen von morgen definieren, wie ist das Engagement von Privaten zu werten?

Lösungsansatz

- C1.1) Liberale Haltung hierzu: Der Markt regelt diese Fragestellungen von selbst.

D) Vorhandene Verkehrsinfrastruktur, inklusive Öffentlicher Verkehr

Fragestellung

- D1) Ganz klar: die vorhandene Verkehrsinfrastruktur ist ein grosses Plus – dazu gehört auch der öffentliche Verkehr. Wie kann die Tagungswirtschaft von der vorhandenen Infrastruktur profitieren? Wer entscheidet über ein Angebot, wie dasjenige in Basel, wo die ÖV-Nutzung für übernachtende Gäste inklusive ist?

Lösungsansatz

D1.1) Die Verkehrsinfrastruktur und -anbindung muss noch stärker als Standortvorteil verstanden und eingesetzt werden. Nicht nur kommunikativ, auch in nutzerorientierten Produkten (z.B. ÖV-Inklusive für Tagungsteilnehmer).

E) Wissenspotential der Hochschulen und internationale Vernetzung

Fragestellung

E1) Wie kann die internationale Ausstrahlung der Wissenschaft für das Tagungsgeschäft noch besser genutzt werden?

Lösungsansatz

E1.1) Beispielsweise können Professoren, Institutsleitende oder Forschungsbeauftragte unterstützt werden, wenn sie einen Kongress organisieren sollen. Wie wäre es diese Persönlichkeiten als Botschafter zu engagieren?

F) Vernetzung teilweise DMO-übergreifend vorhanden

Fragestellung

F1) Wie kann die Vernetzung innerhalb der gesamten Metropolitanregion Zürich sichergestellt werden?

Lösungsansatz

F1.1) Siehe dazu Lösungsansätze A1.1) bis A1.3)

7.1.3 Cluster- oder Themenorientierung

Grundsätzlich stellt sich für die Berichtverfasser sowie die Projekt- und Echogruppe die Ausrichtungsfrage für die Tagungswirtschaft in der Metropolitanregion Zürich. Uneinig ist man in Bezug auf den Cluster-Ansatz. Ist dies der richtige Weg? Kann damit die Profilierung und touristische Positionierung der Metropolitanregion Zürich geschaffen werden? Schliessen wir mit einer Ausrichtung auf die für die wirtschaftliche Entwicklung bedeutenden Cluster nicht zu viel oder regional wichtige Bereiche aus?

Wäre es effektiver, den ganzen Tagungswirtschafts-Markt zu bearbeiten und die entsprechenden Anfragen mit den konkurrenzfähigsten Angeboten im Metropolitanraum Zürich zu bedienen? Dabei stellt sich die Frage nach der effizientesten Aufgabenteilung und der Installation einer einzigen Anlaufstelle, welche wiederum mit den Profinetzwerken in den Subregionen pragmatisch verbunden ist.

Aus dem ersten Treffen der Echogruppe resultierte zudem der Vorschlag der Ausrichtung auf Themen. Zu vergleichen wäre dieser Ansatz mit Mailand, das sich auf das Thema „Design“ beruft. Oder Paris, welche die Geschichte der Stadt der Liebe pflegt und inszeniert. Welcher thematische Schwerpunkt würde die gesamte Metropolitanregion Zürich von Graubünden nach Schaffhausen und vom Vierwaldstätter- bis zum Bodensee glaubwürdig spielen können?

„Erfolgreich kann die Tagungswirtschaft im Metropolitanraum Zürich nur sein, wenn die Orientierung an der Wirtschaft zur Maxime wird.“

Uta Kroll, Leiterin Kongressbüro, Zürich Tourismus

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die Fokussierung auf Branchenschwerpunkte bzw. Cluster die Ausrichtung an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit in der Metropolitanregion Zürich zulässt. Allerdings sind keine Erfahrungen und Erfolge dieses Ansatzes nachgewiesen, weshalb der Ansatz schlecht bewertet werden kann. Die Themenwahl zeugt eher von einer stark kommunikativen Orientierung der Tagungswirtschaft und ist wohl vor allem im touristischen Umfeld anzusiedeln.

Die Berichtverfasser empfehlen die Ausrichtung des Tagungsgeschäfts an der Wirtschaft und dadurch die touristische Positionierung der Metropolitanregion Zürich zu erwirken. Weitere Überlegungen dazu in den Kapiteln 8 und 9.

7.2 Relevante Kriterien für das Lösungsmodell

Das Lösungsmodell muss primär die nachfolgenden Projektziele und erarbeiteten Ziele der Arbeitsgruppe erfüllen (siehe Kapitel 3.2).

- Wirtschaftliche und politische Aktivitäten systematisch synchronisieren
- Orientierungshilfe und Netzwerkstruktur für Anbieter überregional stärken
- Mit Coopetition qualitativ und quantitativ stärker wachsen
- Grundlage für gesamthafte touristische Positionierung und gemeinsame Identität der Metropolitanregion Zürich
- Orientierung an Wirtschafts-Cluster als Erfolgsgrundlage für die Tagungswirtschaft verstehen
- Neue Technologien für die Tagungswirtschaft zugänglich machen
- Botschafterinnen und Botschafter für die Weiterentwicklung des Tagungsgeschäfts gewinnen
- Mehrwert für alle Partner generieren
- Lösungsmodell auf bestehenden Ressourcen aufbauen

„Die Zusammenarbeit in der Tagungswirtschaft der Metropolitanregion Zürich hat Verbesserungspotential. Dazu gehört auch die Nutzung neuer Technologien, beispielsweise zur Kommunikation oder zur Visualisierung gemeinsamer Angebote.“

Roberto Scheuer, Direktor, Trafo Baden Betriebs AG

Die Standortförderungsorganisationen stellten zudem die Frage, ob es zusätzliche Dienstleistungen der Tagungswirtschaft für die Standortentwicklung bräuchte. Genannt wurde beispielsweise ein Servicepaket für Organisatoren (Flugbuchung, Hotelservice, Networking-Komponenten und dergleichen). Aus Sicht der Arbeitsgruppe werden die geforderten Dienstleistungen bereits durch professionelle Kongressorganisatoren (PCO) sowie die Destinationsmanagement Organisationen (Tourismusorganisationen) erbracht. Weshalb diese Leistung nicht neu aufgebaut und innerhalb dieses Projekts weiterverfolgt wird.

7.3 Erarbeitung von Lösungsansätzen

Im intensiven Austausch mit den Projektgruppe- und Echogruppe-Mitgliedern sowie weiteren Experten sind verschiedene Lösungsansätze entstanden, welche danach bewertet und in einem weiteren Schritt konkretisiert und bezüglich Kombinierbarkeit geprüft werden sollen.

7.3.1 Ansatz 1: One-Stop-Shop

Ein Kopf für die Tagungswirtschaft der Metropolitanregion Zürich, welcher starke Kunden- und Leistungsträgerbeziehungen aufbauen und halten kann. Dieser Kopf stellt eine Anlaufstelle für alle Fragen sicher.

Aufgaben dieser Person bzw. Stelle:

- Netzwerk gegen innen aufbauen
- Anlaufstelle zwecks Fragenklärung und Weitervermittlung von Kunden

Fragen, welche sich in Zusammenhang mit diesem Lösungsansatz unweigerlich stellen: Was ist der Nutzen der geografischen Ausdehnung? Und gibt es bestehende Angebote, welche diesen Ansatz bereits abdecken? Kann das bisherige Konkurrenzdenken überwunden und über Kantonsgrenzen hinweg zusammengearbeitet werden?

Die Arbeitsgruppe sieht Chancen dieses Ansatzes in der professionellen Service-Dienstleistung durch die One-Stop-Shop-Lösung sowie die erhöhte internationale Konkurrenzfähigkeit für die Metropolitanregion Zürich. Der Einsatz oder die Entwicklung technologischer Plattformen könnten diesen Ansatz beflügeln. Die Stelle sollte sich auf Grossveranstaltungen ab 2'000 Teilnehmer konzentrieren.

7.3.2 Ansatz 2: Tagungswirtschafts-ERFA

Analog der ERFA Hotels Zürich soll sich ein metropolitaner Informationsaustausch auf Vertrauensbasis für Destinationsmanagement Organisationen (DMO), bzw. deren Convention Bureaus oder Tagungsvermittlungsorganisationen, bilden. Anschliessend ist es die Aufgabe der DMOs die wichtigen Informationen an die entsprechenden Leistungsträger weiterzugeben.

"ERFA-Gruppierungen in der Hotellerie funktionieren effizient. Dieses Modell sollte auf die Metropolitanregion Zürich für die Tagungswirtschaft übertragen werden."

Valentin Bot, Hoteldirektor, Kartause Ittingen

Aufgaben von Ansatz 2

- Ziele, Inhalte und Themen definieren und koordinieren
- Vergleichswerte für metropolitanen Informationsaustausch festlegen und erfassen
- Informationsweitergabe an Leistungsträger institutionalisieren

Hierbei stellt sich die Frage nach dem Nutzen für den einzelnen Anbieter entlang der Wertschöpfungskette der Tagungswirtschaft. Aufgrund relativ hoher Fluktuation in Tourismus und Tagungswirtschaft wird der Vertrauensaufbau eingeschränkt. Teilweise funktioniert der Austausch in überschaubaren Netzwerken, steigt der Leidensdruck in der Branche verstärkt sich der Wunsch nach Austausch.

7.3.3 Ansatz 3: Standortprofilierung

Veranstaltungen, welche Wirtschafts-Cluster und Wissenschaft der Metropolitanregion Zürich stärken, sollen finanziell unterstützt werden. Dabei kann es sich um bestehende oder neue Veranstaltungen handeln. Das Hauptziel ist die Standortprofilierung anhand vorhandener Kompetenzen.

Ziele des Ansatzes Nr. 3

- Standortprofilierung der Metropolitanregion Zürich mittels Veranstaltungen
- Existierende Kongresse behalten
- Neue Kongresse holen

Ob Anbieter ausserhalb der Zentren der Metropolitanregion Zürich die entsprechende Sogwirkung erkennen können, ist fraglich. Und ob Fördermittel interkantonal alloziert und zielfördernd verteilt werden können. Ist der politische Rückhalt dazu gegeben? Dem gegenüber stehen die Chancen zur Innovationsförderung und verstärkten Ausrichtung an den Wirtschafts-Clustern. Auch die Vernetzung von Behörden, Wirtschaft und Tagungswirtschaft wird als gewinnbringend gewertet.

7.3.4 Ansatz 4: Bildungsplattform für Tagungswirtschaft

Eine Plattform für Aus- und Weiterbildung sowie Vernetzung der Akteure der metropolitenen Tagungswirtschaft soll geschaffen werden.

Was der Ansatz 4 erfüllt:

- Weiterbildung; inhaltlich auf Trends und Schwerpunkte der Tagungswirtschaft ausgerichtet
- Netzwerk innerhalb der Tagungswirtschaft stärken

Diskutiert wurde dieser Ansatz in den Arbeitsgruppen aufgrund des hohen Wissensverlustes in der Tagungswirtschaft. Dies resultiert einerseits aus der fehlenden Grundausbildung für Mitarbeitende in der Tagungswirtschaft. Andererseits könnten fachspezifische Weiterbildungen das Netzwerk innerhalb der Tagungsbranche stärken und den Verbleib der intern ausgebildeten Mitarbeitenden verlängern. Somit würde auch der Wissensabfluss gestoppt.

Dieser Ansatz wurde allerdings von der Echogruppe stark hinterfragt, da genügend Plattformen für Wissensaustausch und –aufbau innerhalb der Tagungswirtschaft existieren.

7.4 Kombinationsfähigkeit der Lösungsansätze

Chancen und Vorteile der vier Lösungsansätze aus Kapitel 7.3 führten zu den nachfolgenden Kombinationen. Ansatz 1 in seiner dargestellten Ausprägung wurde, mit Verweis auf existierende Leistungen der professionellen Kongressorganisatoren (PCO), aufgegeben.

7.4.1 Kombination 1: Tagungswirtschafts-Netzwerk

Es wird ein überschaubares Netzwerk-Gefäss Tagungswirtschaft über die gesamte Metropolitanregion Zürich geschaffen. Ziel ist es, Persönlichkeiten mit einem klaren Bezug zur Tagungswirtschaft an einen Tisch zu bringen. Idealerweise diskutiert das Netzwerk Empfehlungen zu neuen Ansatzpunkten der Tagungswirtschaft und erfolgreiche wie auch erfolglose Veranstaltungsumsetzungen. Insbesondere von den verlorenen Veranstaltungen soll gelernt und im Netzwerk neue Lösungsansätze gefunden werden.

- Nutzen für Netzwerker: Wissensvorteil, Austausch, Businessverständnis, Steuerung der Tagungswirtschaft innerhalb der Metropolitanregion Zürich
- Chancen: Vertrauensbasis, Netzwerk über gesamte Metropolitanregion, Freiwilligkeit
- Herausforderung: Überschaubarkeit bzw. Grösse des Netzwerkes

7.4.2 Kombination 2: Summer Academy der Tagungswirtschaft

Die Summer Academy der Tagungswirtschaft des Metropolitanraums Zürich bietet Weiterbildungsveranstaltungen an. Zur Academy kann sich jeder in der Tagungswirtschaft Tätige akkreditieren lassen. Inhaltlich geht es beispielsweise um Trends der Tagungswirtschaft, Fokussierung auf Wirtschaftskluster, neue Veranstaltungsformen und weitere.

- Nutzen für Akkreditierte: Netzwerk, Branchen-Insights, Weiterbildung, Wissensvorsprung
- Ziel: offenes Netzwerk (Wachstumsmöglichkeit), Vernetzung der Anbieter, Wissensaustausch, fehlende Aus- und Weiterbildung der Tagungswirtschaft kompensieren
- Chancen: Optimaler Netzwerkausbau über gesamten Metropolitanraum Zürich, brennende Themen in Weiterbildung inkludiert, Nutzen klar erkennbar, starke Ausrichtung nach innen

- Herausforderungen: Netzwerk aktivieren, Themensetzung, bilden bestehende Plattformen (Konferenzarena, Event Management Circle, SuisseEMEX u.ä.) diese Angebote bereits ab?

„Das Fundament des Vertrauens bewirkt die verstärkte Kooperation unter den Anbietern der Tagungswirtschaft. Dafür eignen sich Netzwerk-Plattformen besonders.“

Seraina Koller, Geschäftsführerin, Zug Tourismus

7.4.3 Kombination 3: Tagungswirtschafts-Initiative

Mit diesem Ansatz werden die Initialisierung und allenfalls Umsetzung von neuen Veranstaltungen, welche die Standortprofilierung zum Ziel haben, angestrebt. Die entsprechenden Veranstaltungen fokussieren auf die Clusterstärkung im Metropolitanraum Zürich.

- Ziel: Ausrichtung auf Wirtschafts-Cluster, Alimentierung durch die Kantone, bedarf politischer Überzeugungsarbeit und langfristiger Fokussierung
- Nutzen: Beispielhafte Grossveranstaltungen stärken Metropolitanraum Zürich und festigen Image
- Chancen: Neue Impulse, Vorteile am Markt, zeitnahes Wachstum
- Herausforderungen: Nutzenerkennung der Peripherie und von kleineren Anbietern, Fördermittel, politisches Lobbying

Die vorangehend ausgeführten Kombinationen wurden überprüft und anhand verschiedener Kriterien bewertet. Ein nicht ganz deckungsgleiches Bewertungsbild von Projekt- und Echogruppe entstand. Abschliessend kann festgehalten werden: Insbesondere die Summer Academy scheint eine zu breite Zielgruppe ansprechen zu wollen. Ausserdem sollten die Angebote an Aus- und Weiterbildung der in der Tagungswirtschaft Tätigen durch die Bildungslandschaft befriedigt werden.

Anstelle von frei nebeneinander funktionierender Gefässe (siehe Kombination 1 – 3), wären sich gegenseitig befruchtende und in Austausch stehende Gefässe für das Lösungsmodell aus Sicht der Arbeitsgruppen sinnvoller und gewinnbringender. Nachfolgendes Lösungsmodell entstand aus dieser Überzeugung.

8. Lösungsmodell zur Positionierung der touristischen Metropolitanregion Zürich

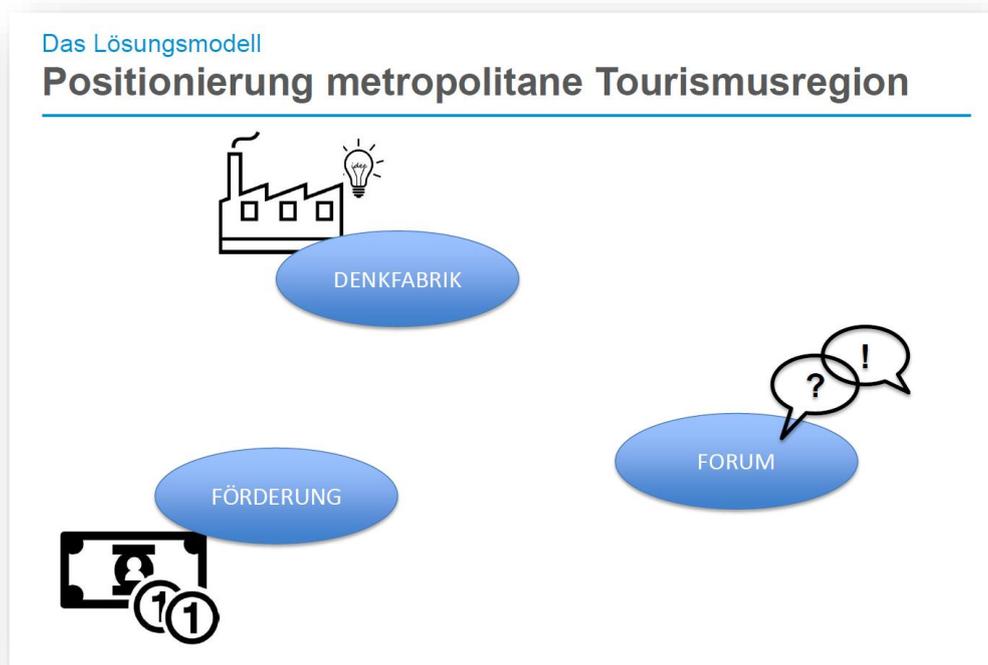
8.1 Lösungsmodell

Wie im Kapitel 5 dargelegt, handelt es sich bei der Tagungswirtschaft um touristische Angebote, die im Unterschied zu den meisten anderen Tourismus-Geschäftsbereichen häufig besonders stark auf konkrete Firmen- oder gar Branchenbedürfnisse fokussieren. Entsprechend naheliegend ist die gewählte Cluster-Betrachtung in Kapitel 7.1.3. Somit soll das Lösungsmodell nicht primär klassische touristische Zielgrößen wie Bettenauslastung oder Entwicklung von Hotelinfrastruktur ins Auge fassen, sondern sich vor allem auf die unterstützende Wirkung der Branchenschwerpunkte bzw. Cluster konzentrieren. Die ansässige Wirtschaft funktioniert so systematisch als Multiplikator des Tagungsgeschäfts und umgekehrt. Die Bedürfnisse dieser Unternehmen in der Metropolitanregion Zürich sollen die Basis für neue Ansätze und kreative Projekte sein.

Der wichtigste Vorteil des hier vorgeschlagenen Lösungsmodells ist die identitätsstiftende Wirkung der Projekte auf die Metropolitanregion Zürich. Durch entsprechende Positionierung der Tagungswirtschaft in den Clusters entstehen dank grösserem Marktgebiet (anbieterseitig) mehr Botschaften zu themenverwandten Veranstaltungen. Das führt zu mehr Strahlkraft und bietet Chancen der Themenführerschaft, die im Alleingang in Teilregionen nicht entstehen könnten. Das damit verbundene Entwicklungspotenzial ist gemeinsamer Nutzen und somit Basis für die Zusammenarbeit über die Kantonsgrenzen hinweg.

Das angestrebte Ziel, auf eine neue Organisationseinheit verzichten zu können, stellte sich als unrealistisch heraus. Einerseits eignen sich die heute bestehenden Gefässe geografisch und/oder thematisch nicht, andererseits ergab die Diskussion in den beiden Arbeitsgruppen den Bedarf nach einer personifizierten Gesamtkoordination.

Das Lösungsmodell sieht drei Gefässe vor, welche in Wechselwirkung zueinander funktionieren. Als verbindendes und kontinuieritätswahrendes Organ wird eine Geschäftsstelle installiert.

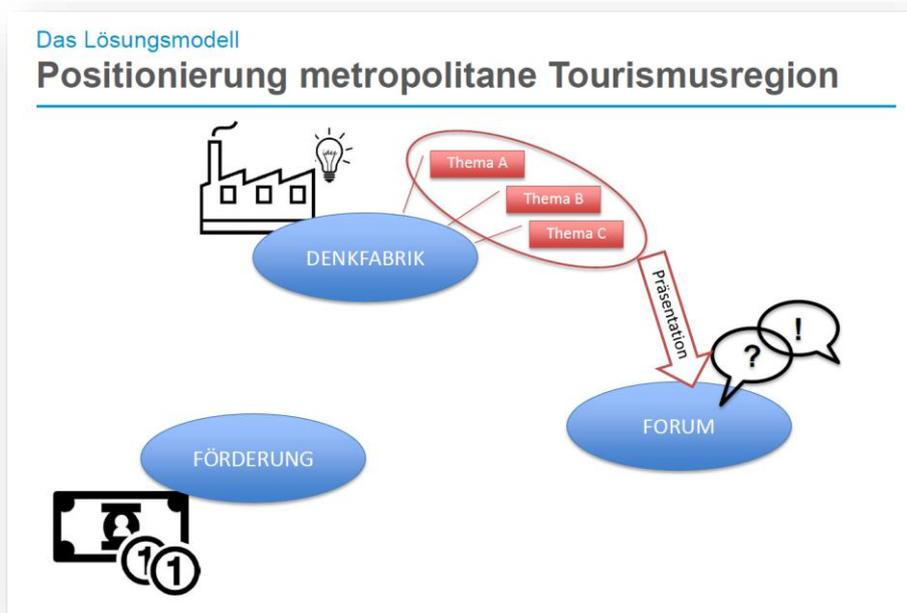


8.1.1 Denkfabrik

Die Denkfabrik besteht aus sechs bis acht Persönlichkeiten. Sie repräsentieren die bedeutendsten Cluster der Metropolitanregion Zürich (Cleantech und Hightech, Finanzindustrie, ICT und Life Sciences), sind Querdenker und Trend- oder Zukunftsforscher. Internationalität sowie Aussensicht zum klassischen Tagungsgeschäft sollen bei der Zusammensetzung berücksichtigt werden. Diese anspruchsvolle personelle Zusammensetzung kann gelingen, wenn mit einem Engagement in der Denkfabrik Publizität (in Medien, Fachforen) in Aussicht gestellt werden kann. Die Persönlichkeiten sollen als Botschafter von Innovation und Wissen in ihren Spezialgebieten stehen können.

Aufzuarbeitende Themen können von Mitgliedern der Denkfabrik, Geschäftsstelle (siehe Kapitel 8.1.4) und externen Trendforschern gleichermassen eingebracht werden. Zu den zwei bis drei Mal jährlich stattfindenden Treffen lädt die Geschäftsstelle ein, welche auch für das notwendige kreative Umfeld sorgt. Den Vorsitz übernimmt ein Mitglied. Gastbeiträge sind wünschenswert.

Ziel der Treffen ist die Erarbeitung von Zukunftsthemen aus den Bereichen der besagten Cluster, welche von Denkfabrik-Mitgliedern als Botschafter vertreten werden. Diese Themen werden am Forum (explizit für Tagungswirtschaft, siehe Kapitel 8.1.2) vorgestellt. Daraus sollen Projekte abgeleitet werden, welche konkret der Entwicklung der Tagungswirtschaft im Metropolitanraum Zürich dienen. Das Forum stellt eine der möglichen Plattformen für die Mitglieder der Denkfabrik dar.

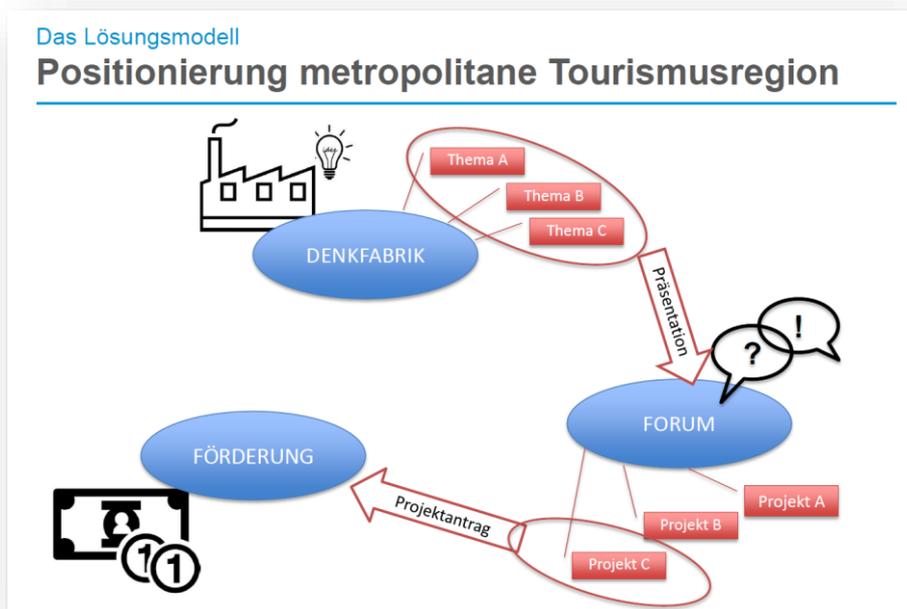


8.1.2 Forum

Das Forum findet mindestens einmal jährlich statt. Es bildet den Rahmen und die Plattform für Präsentationen von Ideen und Themen aus der Denkfabrik, im Zusammenhang mit der Tagungswirtschaft. Zugleich dient es als Prüfstelle zur Vertiefung und Umsetzung von Schwerpunkten. Innerhalb des Forums sollen Rückfragen zu, Diskussionen über und Konkretisierung von einzelnen Ideen möglich sein. Später können erfolgreiche Projektumsetzungen vorgestellt werden, welche aus dem vorliegenden Lösungsmodell hervorgegangen bzw. auf Initiative der Denkfabrik entstanden sind. Themen wie Ausblick zur infrastrukturellen Entwicklung der Tagungswirtschaft im Metropolitanraum Zürich und verloren gegangene Veranstaltungen sollen im Sinne von systematischem Monitoring ein Dauertraktandum des Forums sein.

Organisiert wird das Forum von der Geschäftsstelle. Zu Beginn der Umsetzungsphase des vorgeschlagenen Lösungsmodells könnte das Forum an eine bestehende Plattform angegliedert werden, beispielsweise KonferenzArena Zürich, Event Management Circle oder ähnliche. Damit wird von Beginn weg sichergestellt, ein genügend grosses Publikum zu erreichen. Die bestehende Plattform kann von einer attraktiven und tagungsorientierten Zusatzveranstaltung profitieren und sich dadurch als die Drehscheibe für Innovation und Netzwerk positionieren.

Adressiert sind Führungskräfte von Anbietern entlang der Wertschöpfungskette der Tagungswirtschaft, von Unternehmungen der Cluster und weiteren interessierten Kreisen. Das Forum pflegt eine bewusst kooperative Haltung und bleibt für möglichst alle offen. Pflege und Aufbau des Netzwerkes, Innovations-, Wirtschaftsförderung, Arbeitsgruppenbildung und Projektentwicklung stehen im Zentrum des Forums.



Idealerweise bilden sich am Forum oder im Nachgang dazu Gruppen, welche ein vorgestelltes Thema, eine Zukunftsidee, aufgreifen und daraus ein Projekt lancieren.

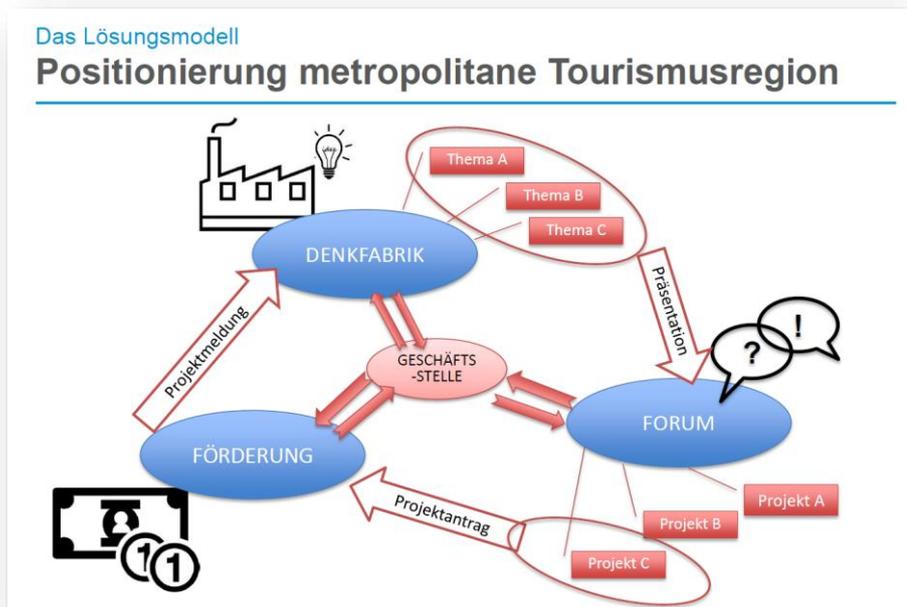
Auf mögliche Unterstützungsleistungen der Förderung (siehe Kapitel 8.1.3) soll bereits am Forum hingewiesen werden. Entsprechend werden die Projektverfasser einen Antrag auf Projektunterstützung an die Förderung stellen können. Nicht alle Projekte werden Unterstützung durch die Förderung benötigen, ein Antrag ist deshalb optional.

8.1.3 Förderung

Analog des von der Metropolankonferenz ausgearbeiteten Konzepts zur Clusterförderung mit einer Clusteragentur, wird in der vorliegenden Projektarbeit das Gefäss „Förderung“ vorgeschlagen.¹³ Hauptzweck ist die übergeordnete Steuerung der verschiedenen initiierten Aktivitäten im Tagungsgeschäft zur Positionierung der gesamten metropolitane Tourismusregion. Die strategische Steuerung könnte durch den Metropolitanrat wahrgenommen werden.

Das Gefäss „Förderung“ setzt sich aus zwei bis drei Mitgliedern der Metropolankonferenz sowie einem bis drei Vertretern der Standortförderungsorganisationen zusammen. Dieses Gremium prüft förderungswerte Projekte, wobei stets die Clusterförderung im Sinne der Positionierung des Metropolitanraums Zürich im Zentrum steht. Ein Kriterienkatalog für die Vergabe von Fördermitteln soll erarbeitet und von der Metropolankonferenz verabschiedet werden. Auf die Möglichkeiten der Unterstützungsleistungen im Gefäss "Förderung" wird u.a. am Forum hingewiesen.

In Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle wird ein Reporting aufgebaut. Regelmässig wird der Metropolitanrat über die geförderten Projekte in Kenntnis gesetzt, um die konsolidierte Positionierung stets überblicken zu können.



¹³ Ernst & Young – Clusterförderung Bericht Modul 2 und Umsetzungskonzept Bericht Modul 3, 2011

8.1.4 Geschäftsstelle

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Lösungsmodells ist die personelle Besetzung der Geschäftsstelle. Erfahrungshintergrund, Nähe zur Wirtschaft und Sachverständnis für die Tagungswirtschaft sowie ausgeprägte Zukunftsorientierung sind unerlässlich. Auf unterschiedlichen Fachebenen und mit verschiedenen Persönlichkeiten muss die verantwortliche Person der Geschäftsstelle professionell agieren können. Aktuelle Themen müssen aktiv in die Gefässe des Lösungsmodells einfließen.

Zum Aufgabenspektrum gehören: Öffentlichkeitsarbeit, Organisation und Durchführung der Denkfabrik-Workshops sowie den Informationsfluss zwischen Denkfabrik, Forum, Förderung und Metropolitankonferenz sicherstellen.

8.2 Finanzierung

Zur Umsetzung des Lösungsmodells sind einerseits finanzielle Mittel nötig, welche für die Arbeit in der Denkfabrik und der Geschäftsstelle verwendet werden. Andererseits braucht es auf Stufe Metropolitankonferenz Klarheit über die Möglichkeiten der Alimentierung eines Fonds im Rahmen des Gefässes "Förderung". Denkfabrik und Geschäftsstelle sollten gleichzeitig mit gesicherter finanzieller Basis starten können, die Förderung kann in einer zweiten Etappe erfolgen.

Die Realisierung des Lösungsmodells braucht finanzielle Ressourcen. Aus Sicht der Projektverfasser lohnen sie sich für den Metropolitanraum hinsichtlich

- der dadurch erstmals möglichen touristischen Gesamtpositionierung,
- der zu erwirkenden Identitätsstiftung und
- der Förderung der Clusters sowie
- der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Tagungsgeschäfts.

8.2.1 Kostenübersicht

Denkfabrik und Geschäftsstelle

Die Projektverfasser gehen von einer fixen Entschädigung der Experten und Persönlichkeiten aus, welche in der Denkfabrik mitarbeiten. Hinzu kommt die Finanzierung der Geschäftsstelle, welche mit etwa 30 Stellenprozenten (bzw. brutto rund CHF 50'000) zu besetzen ist.

Pro Veranstaltung und beispielsweise acht Denkfabrik-Mitgliedern sind Kosten von etwa CHF 10'000 realistisch. Pro Jahr sollen zwei bis drei Veranstaltungen stattfinden.

Somit ist mit Kosten von rund CHF 70'000 bis 80'000 für die Denkfabrik und Geschäftsstelle pro Jahr zu rechnen. Diese Basisfinanzierung ist zwingend, um das Lösungsmodell in Schwung zu halten.

Forum

Von Beginn an soll die Eigenfinanzierung des Forums möglich sein. Die Begehrlichkeit an den Foren teilzunehmen, drückt sich in Form eines kostendeckenden Teilnehmerbeitrages aus. Zu Beginn ist mit einer Startfinanzierung zu rechnen. Allerdings können die Kosten durch Anschluss an eine bestehende Plattform minimal gehalten werden. Genauere Investitionskosten müssen in einer detaillierten Abklärung, welche diese Projektarbeit überstiegen hätte, abgeklärt und dargelegt werden.

Förderung

Mit Blick auf die definierten Benchmarks Brüssel, Glasgow oder Basel hilfreich sein. Alle drei Orte und Regionen verfügen über ein Fördergefäss für die Tagungswirtschaft, welches wertvolle Referenzwerte aus dem Wettbewerb liefert. Je nach Ausprägung der Förderzielsetzungen und des Kriterienkatalogs für die Vergabe von Fördermitteln (siehe Kapitel 8.1.3), ist die Quantifizierung des Fonds "Förderung" später festzulegen.

8.3 Vorteile und Nachteile

Nachteilig sind die Notwendigkeit einer neuen Organisationseinheit und die damit verbundenen Kosten zur Realisierung dieses Lösungsmodells. Zudem besteht, aufgrund des experimentellen Charakters, keine Gewissheit über den Verstetigungserfolg des Netzwerks.

Folgende Vorteile überwiegen und sprechen darum aus Sicht der Projektverfasser für die Realisierung des Lösungsmodells:

- Chance, den Metropolitanraum als Ganzes mit touristischen Instrumenten wirtschaftlich zu positionieren und so konkurrenzfähig gegenüber anderen grösseren Standorten zu werden
- Identitätsstiftender Gesamtnutzen und zusätzliche Innovationsförderung für Clusters und Tagungswirtschaft
- Tagungsgeschäft wird nicht mehr auf Hotelbettenauslastung reduziert
- Im Wettbewerb mit anderen grösseren Standorten werden im Metropolitanraum markttaugliche Chancen früher von Leistungsträgern der Tagungswirtschaft aufgegriffen
- Relevante Themen für die Cluster fliessen direkt ein
- Geringe Überschneidungen mit bestehenden Plattformen und Netzwerken
- Schlanke Geschäftsstellen-Organisation

Vor allem die identitätsstiftende Wirkung und die Handlungsbasis Coopetition für die gesamte Metropolitanregion Zürich stellen bei der Realisierung des vorgestellten Lösungsmodelles eine Gelegenheit dar, dank Fokus auf den gemeinsamen Gesamtnutzen (nämlich mehr Wettbewerbsfähigkeit der Tagungswirtschaft gegenüber ähnlich grossen Standorten) die partikulären Interessen im Einzelfall als sekundär betrachten zu können. Dadurch steigt die Wettbewerbsfähigkeit der Tagungswirtschaft im Metropolitanraum Zürich gegenüber ähnlich grossen Wirtschaftsräumen.

8.4 Lösungsmodell auf einen Blick

Gefäss	Funktion	Mitglieder	Investition Schätzung in CHF/Jahr
Denkfabrik	Bedeutende Zukunftsthemen in realisierbare Positionierungsprojekte überleiten	6 – 8 Persönlichkeiten aus Cluster, Trend- oder Zukunftsforschung	20'000 bis 30'000
Forum	Präsentations- und Vernetzungsplattform, Prüfstand für Themen aus Denkfabrik, Inkubator für Projektstart	Offene Veranstaltung für Führungskräfte aus Wirtschaft, Tourismus und insbesondere Tagungswirtschaft	mittelfristig selbstfinanziert
Förderung	Vergabegremium für Unterstützungsbeiträge auf Basis der Vorschläge aus der Denkfabrik	3 bis 5 Personen (2-3 Vertreter Metrokonferenz und 1-3 von Standortförderungsorganisationen)	0.5 bis 2 Mio.* * Benchmarks: Basel, Brüssel, Glasgow
Geschäftsstelle	Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Verknüpfungsstelle der einzelnen Gefässe	1 Person	50'000

8.5 Zielerreichung mit dem Lösungsmodell

Die Projektidee wurde in der Projektskizze mit nachfolgenden Punkten umschrieben (siehe Kapitel 2.2). An dieser Stelle wird auf die in diesem Bericht erarbeiteten Fakten zu den einzelnen Punkten hingewiesen.

- a) In Kapitel 5.9, SWOT-Analyse Tagungsgeschäft werden Stärken und Schwächen der heutigen Marktsituation im internationalen Kontext kompakt aufgezeigt.
- b) Auf eine transparente Beurteilung zur komplementären Positionierungen der Mitbewerber innerhalb des Netzwerks wurde, wie in Kapitel 5.4 beschrieben, verzichtet.
- c) Vorgeschlagen wird die Orientierung an den Wirtschafts-Cluster der Metropolitanregion Zürich, wodurch zukunftsfähige gemeinsame Schwerpunkte herauskristallisiert wurden und im Kapitel 5.5 wurde zu potentiellen Segmenten eine Aussage gemacht.
- d) Szenarien für mehr Wertschöpfung vor Ort dank Kooperation etabliert; In diesem Zusammenhang wird die Coopetition erwähnt und empfohlen diese Kultur in der Metropolitanregion Zürich aufzubauen.
- e) Das Lösungsmodell zeigt die Zusammenarbeitsmöglichkeiten, -plattformen im Metropolitanraum Zürich auf und bietet einen Ansatz, wie die Innovationskraft in der Branche gesteigert werden kann.
- f) Insbesondere den Anbietern der Tagungsindustrie die Chancen der verstärkten Zusammenarbeit und des regionalen Anbietermarktes darstellt. Arbeitsgruppe und Berichtverfasser sind überzeugt, genau die Chancen der Zusammenarbeitsverstärkung sowie des überregionalen Anbietermarkts mit dem Lösungsmodell glaubhaft aufzuzeigen.
- g) Die Denkfabrik bildet das Gefäss für mögliche Synergien mit geplanten Zusammenarbeitszentren zwischen Wirtschaft und Hochschulen (z.B. Swiss Innovation Park Dübendorf, Hightech-Zone Villigen).
- h) In Kapitel 5.8 wird erwähnt, dass nach wie vor niederschwellige Jobs in der Tagungswirtschaft vorhanden sind. Gleichzeitig wünschen sich vor allem Vertreter der Echogruppe neue Aus- und Weiterbildungsangebote, um fachlich kompetente Mitarbeitende aus dem regionalen Arbeitsmarkt zu rekrutieren.
- i) Das vorgeschlagene Lösungsmodell erfüllt insbesondere dieses Projektziel: Die Akteure entlang der touristischen Wertschöpfungskette in der Region verbinden und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit dieser Kette als Tourismuscluster in der Metro-Region darstellen.

Die Zielerreichung des vorgeschlagenen Lösungsmodells lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Kriterienkatalog

Positionierung metropolitane Tourismusregion

	DENKFABRIK	FORUM	FÖRDERUNG
Projektziele			
Netzwerkstruktur für Anbieter überregional stärken	X	✓	X
Ausrichtung an Wirtschafts-Cluster	✓	✓	✓
Orientierungshilfe für Anbieter	✓	✓	✓
Coopetition qualitativ und quantitativ stärken	X	✓	X
Anforderungen			
Keine neue Organisation aufbauen	X	X	X
Gemeinsame touristische Positionierung Metroraum	✓	✓	✓
Mehrwert für alle Partner	✓	✓	✓

Die drei Gefässe (Denkfabrik, Forum und Förderung) sowie die Geschäftsstelle stehen für ein Lösungsmodell, welches abgesehen vom Aufbau einer neuen Organisation, alle Kriterien erfüllt.

9. Fazit

Ausgehend von der Problemstellung verloren gegangener Tagungsgeschäfte in der touristischen Metropolitanregion Zürich verdeutlichte sich in der Projekt- und Echogruppe das Bedürfnis nach einem Netzwerk, welches die gesamte Metropolitanregion umfasst, sowie der Orientierung an der Wirtschaft im entsprechenden Gebiet.

Der Coopetition-Ansatz und die systematische Synchronisierung von wirtschaftlichen und politischen Aktivitäten sollen in der Metropolitanregion Zürich Bestandteil der Zusammenbaukultur werden. Dieses Projekt versteht Coopetition dahingehend, dass alle Akteure innerhalb der Metropolitanregion Zürich die Wünsche und Anforderungen der Wirtschaft und Veranstalter im Zentrum sehen und sich entsprechend mit Mitbewerbern zur Lösungsbildung sowie Anforderungserfüllung zusammen finden. Aktuell grenzen sich Anbieter meist stark voneinander ab.

Das vorgeschlagene Lösungsmodell hat die Kraft, eine neue Form der Zusammenarbeit (Coopetition) zu leben sowie Identität für die Metropolitanregion Zürich zu stiften. Die Metropolitankonferenz Zürich könnte sich für die Verbesserung und Erhaltung der entsprechenden Rahmenbedingungen und die Vernetzung von Hochschulen, Innovationsparks, Wirtschaft und Tourismus stark machen.

Die drei Gefässe des Lösungsmodells ermöglichen Innovation und Wirtschaftsorientierung (Denkfabrik), Netzwerkverstetigung und Coopetition (Forum) sowie strategische Positionierung (Förderung). Auf effiziente Weise stellt die zu gründende Geschäftsstelle den Informationsfluss, die Öffentlichkeitsarbeit und die Vernetzung der drei Gefässe sicher.

Die Tagungswirtschaft eignet sich für die Positionierung der touristischen Metropolitanregion Zürich insbesondere aufgrund der Verbindung von touristischem Angebot, wirtschaftlichen Bedürfnissen, international ausgerichteten Hochschulen und metropolitane Positionierungsbedarf. Je stärker der thematische Bezug zu ansässigen Unternehmen, Fach-/Hochschulen und Forschung, umso glaubwürdiger und spürbarer die touristische Positionierung der Metropolitanregion Zürich (siehe Kapitel 6.1).

Anhand der Clusterorientierung wird das Tagungsgeschäft nachhaltig belebt und sichergestellt, dass eine einheitliche und wirtschaftsstärkende Positionierung der Metropolitanregion Zürich im Vordergrund steht. Die entsprechende Differenzierung im Markt lässt sich mit folgenden Themen zusammenfassen:

- a) die Angebotsdichte in Kombination mit komplementärer Infrastruktur und leistungsfähigem sowie zuverlässigem Verkehrssystem
- b) das Wissenspotenzial aus international top rangierten Hochschulen, Fachhochschulen und Forschungszentren mit globaler Vernetzung
- c) die Einbettung in den typisch schweizerischen Naturraum
- d) die international etablierten vier Cluster Clean/Hightech (inkl. Industrie 4.0), ICT (Digitalisierung), Finanzindustrie und Life Science (inkl. Gesundheit) sowie die entstehenden Innovationsparks

Vor allem die identitätsstiftende Wirkung und die Handlungsbasis Coopetition stellen bei der Realisierung des vorgestellten Lösungsmodelles eine Gelegenheit dar, dank Fokus auf den gemeinsamen Gesamtnutzen die partikulären Interessen im Einzelfall als sekundär betrachten zu können, im Dienste der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ähnlich grossen Wirtschaftsräumen.

10. Handlungsempfehlung

Anlässlich der Abschlussveranstaltung von Projekt- und Echogruppe im Sommer 2016 bezeugten die Teilnehmer ihr Interesse am Lösungsmodell und bekräftigten eine aktive Teilnahme am Forum. Um dieses Interesse nicht zu verlieren, empfiehlt sich die zeitnahe Umsetzung des Projektes.

Nachfolgende Schritte stehen gemäss den Berichtverfassern in höchster Priorität und sollen mit entsprechendem Auftrag angegangen werden. Wichtig: Für eine erfolgreiche Umsetzung des Lösungsmodells sind die zeitnahe Realisierung sowie eine fünfjährige Absichtserklärung elementar. Die langfristige Absichtserklärung zur Finanzierung und Umsetzung bedarf es aufgrund des zukunftsorientierten Geschäftsmodells und der langfristig geplanten Veranstaltungen.

Die nachstehende Handlungsempfehlung wird in Zusammenhang mit dem vorgeschlagenen Lösungsmodell festgehalten:

1. Vorgehen für die Folgearbeiten zur Klärung der organisatorischen und finanziellen Machbarkeit festlegen.
2. Zeitnahe Gründung der Geschäftsstelle und konkretisierte Umsetzungsmassnahmen den Mitgliedern der Projekt- und Echogruppe vorstellen, um deren erhärtetes Interesse zu nutzen.
3. Organisationsbeschrieb erarbeiten, Denkfabrik-Mitglieder suchen, auswählen und motivieren.
4. Erstes Forum organisieren sowie Vergabungskriterien für das Förderungsgefäss erarbeiten und Besetzung des Förderungsgremiums festlegen.

11. Quellen- und Literaturverzeichnis

Meetings Report Schweiz 2014, Analyse Business-Meetings 2011 – 2013, Switzerland Convention & Incentive Bureau, Dr. Christian Dernbach, Mai 2014, MySwitzerland.com/meetings

Handbuch für Investoren 2012, S. 18, OSEC / Switzerland Global Enterprise, http://www.vs.ch/NavigData/DS_346/M26934/de/pub_handbuch_invest_de.pdf (Dezember 2014)

„Cluster“ in der Schweizer Wirtschaft: statistische und politische Betrachtung, 2008, SECO Auftrag, Paul H. Dembinski, S. 39 – 41, <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/18661.pdf> (Dezember 2014)

Cluster-Bericht 2011-2013, Kanton Zürich, Volkswirtschaftsdirektion, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Projektleitung Anita Martinecz, April 2014

12. Anhang und Glossar

12.1 Begriffe

12.1.1 Tagungswirtschaft

Incentives Reisemotive: Belohnung und Anreiz für eine Kunden- oder Mitarbeitergruppe. Die Reise besteht aus Ausflügen, Rahmenprogrammen und Übernachtungen

MeetIncentives Die Incentive-Reise wird durch ein Meeting angereichert, was zu einer zusätzlichen Kundengruppe führen kann

Meeting General term indicating the coming together of a number of people in one place, to confer or carry out a particular activity. Frequency: can be on an ad hoc basis or according to a set pattern, as for instance annual general meetings, committee meetings, etc.¹⁴

Gemäss Projektgruppe: Tagungen und Seminare bis ungefähr 250 Teilnehmende, mehrheitlich ein-, allenfalls mehrtägige Veranstaltung.

Convention General and formal meeting of a legislative body, social or economic group in order to provide information on a particular situation and in order to deliberate and, consequently, establish consent on policies among the participants. Usually of limited duration with set objectives, but no determined frequency. In the United States, the word "convention" is used to describe large, sometimes international but more usually national meetings of business circles, whether for discussion or commercial exhibitions or both.²⁹

Gemäss Projektgruppe: Grosse Kongresse, meistens mit internationaler Teilnahme und mehrzellige Veranstaltung inklusive Ausstellungsfläche, ab ungefähr 300 Teilnehmende.

Conference Participatory meeting designed for discussion, fact-finding, problem solving and consultation. As compared with a congress, a conference is normally smaller in scale and more select in character - features which tend to facilitate the exchange of information. The term "conference" carries no special connotation as to

¹⁴ MICE Definition, IAPCO, 27. Oktober 2014, <http://www.iapco.org/publications/on-line-dictionary/dictionary/>

frequency. Though not inherently limited in time, conferences are usually of short duration with specific objectives. ¹⁵

Congress Regular coming together on a representational basis of several hundreds – or even thousands - of individuals belonging to a single professional, cultural, religious or other group. A congress is often convened to discuss a particular subject. Contributions to the presentation and discussion of the subject matter come only from members or the sponsoring body. Frequency: usually established in advance and can be either multiannual or annual. Most international or world congresses are of the former type while national congresses are more frequently held annually. A congress will often last several days and have several simultaneous sessions. ³⁰

Seminar Meeting or series of meetings of specialists who have different skills but have a specific common interest and have come together for training or learning purposes. The work schedule of a seminar is aimed at enriching the skills of the participants. ³⁰

Exhibition Event at which products and services are displayed.³⁰ Gemäss Projektgruppe: Ausstellungen, welche im Idealfall der Positionierung und Imagebildung dienen.

Event Gemäss Projektgruppe: Veranstaltung im Bereich der Unterhaltung für Firmenkunden, Mitarbeitende, Kulturinteressierte etc. Allenfalls besteht hier ein Überangebot in der Schweiz.

12.1.2 Coopetition

Kooperationswettbewerb bzw. Coopetition, auch Koopkurrenz, bezeichnet die Dualität von Konkurrenz und Kooperation auf Märkten. Coopetition ist ein aus den englischen Begriffen cooperation (Kooperation) und competition (Wettbewerb) zusammengesetztes Kunstwort. Als Urheber des Begriffs wird der Gründer des Netzwerksoftwareherstellers Novell Raymond Noorda genannt (Brandenburger/Nalebuff 2007).

Die beiden US-amerikanischen Professoren Adam Brandenburger (Stern Business School) und Barry Nalebuff (Yale School of Business) haben die Grundidee der Coopetition in ihrer gleichnamigen Monographie auf die Praxis des Geschäftslebens angewandt und zu einem vollständigen System ausgebaut. Die von ihnen entwickelte Methode beschreibt fünf Ansatzpunkte, an denen man in der Geschäftspraxis ansetzen kann, um mit seinen Geschäftspartnern (einschließlich der Konkurrenten) Lösungen zu

¹⁵ MICE Definition, IAPCO, 27. Oktober 2014, <http://www.iapco.org/publications/on-line-dictionary/dictionary/>

erzielen, durch die alle Beteiligten besser gestellt werden als bei naiver Konkurrenz. Im Idealfall sind dies Win-Win-Situationen, aber Coopetition gilt auch für Fälle, die „zwischen“ Nullsummenspielen und Win-Win-Situationen liegen.

Selbst der Branchenriese Microsoft ist von der ursprünglichen Strategie der Konfrontation gegen Open Source seit 2007 abgerückt. Die Kooperation mit der Open Source Initiative (OSI) ist ein Musterbeispiel für Coopetition. Business-Open-Source für Windows wird offensiv gefördert und zertifiziert, um sich nicht erneut in eine Außenseiterposition zu manövrieren. Der Konzern hat sogar eigene Open-Source-Lizenzen bei der OSI begutachten lassen. Im Oktober 2007 wurden die Microsoft Public License (Ms-PL) und die Microsoft Reciprocal License (Ms-RL) von der OSI als Open-Source-Lizenzen anerkannt. Weitere den Quellcode offenlegende Lizenzen, die unter dem Namen Shared Source laufen, erfüllten laut Meldung des Heise Verlags die Open-Source-Definition der OSI nicht.

Ein weiteres Beispiel ist die zeitweilige Kooperation zwischen dem VW-Konzern und Ford. Das gemeinsam entwickelte Fahrzeug wurde von VW unter den Produktnamen VW Sharan und Seat Alhambra sowie von Ford unter der Bezeichnung Ford Galaxy separat vertrieben.¹⁶

¹⁶ Definition Coopetition, <http://de.wikipedia.org/wiki/Coopetition>, Januar 2015

12.2 Branchenschwerpunkte und Cluster

12.2.1 Cluster Kanton Zürich

Die Standortförderung der Volkswirtschaftsdirektion Kanton Zürich weist die nachfolgenden Cluster mit den entsprechenden Sektoren und Branchen aus¹⁷:

ICT	Hardware, Handel und Vertrieb, Telekommunikation, IT-Dienstleistungen
Finance	Banken, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleister
Life Science	Pharmazeutische Industrie, Agrochemie, Medizintechnologie, Biotechnologie, Herstellung von Kontroll- und Messgeräten, Grosshandel, Forschung und Labors
Cleantech	Energieeffizienz, erneuerbare Energie, Kreislaufwirtschaft, Mobilität, Rohstoffeffizienz, übrige Cleantech-Wirtschaft, Wasserwirtschaft
Kreativwirtsch.	Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkmarkt, Markt der Darstellenden Kunst, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Werbemarkt, Software-/Games-Industrie, Kunsthandwerk, Pressemarkt, Phonotechnischer Markt
Aerospace	
Nanotech	
Tourismus	Beherbergung, Gastronomie
Hightech	Querschnittcluster, bestehend aus: Cleantech, Life Science und Präzisionstechnologie

¹⁷ Cluster-Bericht 2011 – 2013, Daten, Fakten und Akteure, Kanton Zürich, Volkswirtschaftsdirektion, Amt für Wirtschaft und Arbeit

12.2.2 Branchenschwerpunkte Schweizer Wirtschaft

Branchenschwerpunkte nach Cluster in der Schweizer Wirtschaft¹⁸:

- Baugewerbe
- Bildung und Forschung
- Clean and Green Tech
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Gesundheit/Medtech
- Holzwirtschaft
- ICT
- Life Science/Pharma
- Logistik
- MEM-Industrie, Energie, Automation
- Nahrungsmittel
- Nanotechnologie
- Rohstoffhandel
- Textil- und Bekleidungsindustrie
- Tourismus
- Verpackungs- und Materialwirtschaft
- Wasser
- Uwm.

¹⁸ „Cluster“ in der Schweizer Wirtschaft: statistische und politische Betrachtung, Schlussbericht, November 2008, Paul H. Dembinski, Auftrag SECO

12.3 Fragebogen Standortförderungsorganisationen

- 1a) Heute geht dem Wirtschaftsraum/Metropolitanregion Zürich MICE-Geschäft verloren, weil die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette nicht funktioniert.
- 1b) Stärken/Schwächen der Tagungswirtschaft in Ihrer Region/in der Metropolitanregion Zürich
- 1c) Was fehlt in der Metropolitanregion Zürich, damit die Tagungswirtschaft funktioniert?
- 1d) Welcher Nutzen muss erfüllt sein, damit das MICE-Netzwerk funktioniert?
- 1e) Wie kann sich der Metropolitanraum ZH gegenüber Mitbewerbern (Benchmarks) abheben?
- 1f) Welche Vorteile (SWOT) sollen wir gegenüber den Mitbewerbern ausschöpfen?

- 2a) Wo ist der Multiplikationseffekt durch Wirtschaftspotenz, bei welchem Cluster/Branche?
- 2b) Welche Wirtschaftscluster und Branchen generieren am meisten Tagungen/Seminare (MICE-Geschäft)?
- 2c) Welches Cluster ist mit seinen Veranstaltungen/Tagungen/Kongressen stark an den Standort Metropolitanregion Zürich gebunden? Weshalb?
- 2d) Wie sollten Hochschulen und Innovationsparks als Tragelemente einbezogen werden?
- 2e) Welche Cluster/Branchen sind für die Region am bedeutendsten?
- 2f) Wie steht es um folgende Cluster: Bildung und Gesundheit? Wie bedeutend sind sie?
- 2g) Welcher Cluster hat den höchsten Innovationsquotienten?
- 2h) Welche Branchen bzw. welcher Cluster könnte in der Zukunft eine stärkere Bedeutung erhalten und weshalb?