

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

5000.797 - Beilage 2.1

Forschungszentren:

Tourism and Transport

Regional Science

Public Management and Governance

Organization Studies

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Fon +41(71)224-2525

Fax +41(71)224-2536

Evaluation
Leistungsauftrag ATAG

Prof. Dr. Christian Laesser

St. Gallen, 30. Juni 2021

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung	3
1	Grundsätzliche Überlegungen zur zukünftigen Ausgestaltung des Leistungsauftrags 4	
1.1	Erreichtes	4
1.2	Herausforderungen	4
1.3	Generelle Weiterentwicklung	6
2	Spezifische Vorschläge zur zukünftigen Ausgestaltung des Leistungsauftrags	7
2.1	Generelle Anpassungen bei den Handlungsfeldern der ATAG (Leistungen und Leistungsziele)	7
2.2	Ad (4) «Leistungen der ATAG»	9
2.3	Ad (5) «Leistungsziele»	10
2.4	Ad (6) «Budget»	12
2.5	Ad (7) «Reporting und Controlling»	13
3	Finale Bemerkungen	13

0 Einleitung

Mit Datum vom 20.05.2021 hat das Departement Bau und Volkswirtschaft – Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Appenzell Ausserrhoden (nachstehend: «Kanton») den Unterzeichnenden beauftragt, den Leistungsauftrag für den Grundauftrag der Appenzell Tourismus AG (nachstehend: «ATAG») im Rahmen eines möglichst zügigen Verfahrens zu evaluieren, und zwar im Rahmen folgender drei methodischer Module:

- (1) Aufzeichnen von Feedback über die
 - a. gegenwärtige Funktionalität des bestehenden Leistungsauftrags
 - b. wünschbarer Anpassungen
 - c. weiterer Anliegen rund um den Leistungsauftrag

seitens

- Vorstand und Direktion ATAG
- Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Appenzell A.Rh.

in Form von Interviews (online).

- (2) Konsolidierung dieses Feedbacks als Input in eine Revision des Leistungsauftrags;
- (3) Vorschläge für die Überarbeitung des Leistungsauftrags auf Basis obiger Feedbacks sowie eigener Überlegungen
 - a. hinsichtlich der Ausgestaltung des Leistungsauftrags vor dem Hintergrund von Tourismusgesetz und -verordnung
 - b. Überarbeitung des Leistungsauftrags

Der vorliegende Bericht fasst die Resultate zusammen, und zwar entlang der folgenden Struktur:

- (1) Grundsätzliche Überlegungen zur zukünftigen Ausgestaltung des Leistungsauftrags (Ergebnisse der Evaluation)
- (2) Spezifische Vorschläge zur zukünftigen Ausgestaltung des Leistungsauftrags (entlang der bestehenden Inhaltsstruktur)

Präambel: Der Gutachter nimmt im vorliegenden Bericht insgesamt eine kritische Haltung ein, vor dem Hintergrund und mit dem Ziel, dass eine Evaluation Grundlage für Verbesserungen in der Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und der ATAG sein soll. Dies darf aber keines Falls dahingehend interpretiert werden, dass der Kanton eben diese Zusammenarbeit nicht fortsetzen sollte. Im Gegenteil: Die abschliessende Empfehlung lautet, die Zusammenarbeit unbedingt fortzusetzen, wenn auch unter allenfalls angepassten Bedingungen.

1 Grundsätzliche Überlegungen zur zukünftigen Ausgestaltung des Leistungsauftrags

Das vorliegende Kapitel fasst die grundsätzlichen Überlegungen zur zukünftigen Ausgestaltung des Leistungsauftrags zusammen und gibt damit eine generelle Orientierung über das Erreichte, zentrale Herausforderungen, sowie generelle Überlegungen zu dessen Weiterentwicklung.

1.1 Erreichtes

In den vergangenen 4 Jahren wurde einiges erreicht:

- Die ATAG hat generell ein **modernes Verständnis der Rolle einer DMO**¹, obschon einzelne Aktivitäten – nicht zuletzt auch getrieben durch den Leistungsauftrag - von einem etwas veralteten Verständnis zeugen (bspw. so genanntes Basismarketing für einen bestimmten geographischen Perimeter). Der beschriebene Entwicklungsweg dieser Organisation (insbesondere auch mit dem neuen Management) zeugt vom Willen der Transformation der ATAG in eine **modernste Art einer DMO**. Diese Transformation wird neue Potentiale freisetzen.
- Die ATAG ist im **Wandel von einer Marketing- in eine Managementorganisation**. Dies ist insbesondere auch aus wissenschaftlicher Sicht begrüßenswert, da damit der zunehmenden Wirkungslosigkeit klassischen Tourismusmarketings und der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen und Produkten und Angeboten Rechnung getragen wird. Die Resultate der vorliegenden Evaluation zeugen nicht auch zuletzt hiervon.
- Die ATAG entwickelt und arbeitet mit den Leistungsträgern im **Rahmen von strategischen Geschäftsfeldern**, welche sich wiederum an **grob strukturierten Besucherströmen** orientieren, zusammen. Dies ist im Schweizerischen und internationalen Vergleich als positiv zu beurteilen. Diese haben, und dies ist vor dem Hintergrund der Kleinheit und Topographie des Kantons sodann besonders erfreulich, eine zum Teil auch **über den Kanton hinausgehende Reichweite**.
- Der Finanzierungsmodus erlaubt es der ATAG, antizyklisch zu handeln; dies zeigt gerade auch die Situation rund um die SARS-CoV-2 Pandemie.

1.2 Herausforderungen

Es können folgende Herausforderungen angeführt werden:

- Die **strategischen Geschäftsfelder** wirken mitunter etwas **erratisch** und sind wohl eher Resultat kurzfristiger Opportunitäten statt langfristiger strategischer Überlegungen. Dies ist jedoch auch Ausdruck davon, dass man eher versucht auf das Marktgeschehen zu reagieren (oder dieses auch zu antizipieren) statt zu steuern versuchen was letztlich nur beschränkt steuerbar ist.

¹ Destinationsmanagement-Organisation

- Die ATAG kann nur beschränkt **top-down** auf **spezifische Themen** setzen (bspw. hinsichtlich Geschäftsfelder). Sie kann aber einen bottom-up Prozess zu deren Gestaltung moderieren sowie – bei Bedarf – weiterführende **Management-Aufgaben** übernehmen (bspw. als **Systemführer**).
- Gemäss Äusserungen des Verwaltungsrats und Managements ist die ATAG etwas **eingeeengt in der Umsetzung des Leistungsauftrags**; der Kanton greift durch den hohen Detaillierungsgrad des Leistungsauftrags mitunter stark ins operative Geschäft ein (vgl. etwa Leistungsziele). **Es wird zu stark auf Inputs² und Outcomes³ gesetzt statt auf eher sichtbare und messbare Outputs oder Resultate.⁴**
- Generell scheint die ATAG deshalb etwas «eingeklemmt» zwischen der **politisch getriebenen Logik und damit Ansprüchen des Kantons** und der **betriebswirtschaftlichen Logik der Leistungsträger**, und dies bei einer vergleichbar knappen Ausstattung mit finanziellen Mitteln. Dieser natürliche Zielkonflikt wird jedoch nur schwierig zu lösen sein.
- Die **Governance der ATAG** und insbesondere die Rolle des Kantons in dieser Governance bietet Raum für Effektivitäts- und Effizienzgewinne (vgl. Kap. 1.3). **Die Distanz ist klein**, was sich bspw. im Recht des Kantons auf einen Sitz im Verwaltungsrat oder auch in der Zustellung der VR-Protokolle manifestiert. Der Kanton kontrahiert damit – wenigstens in Teilen – potenziell mit sich selbst.
- Die **Leistungsträger identifizieren sich nur schwach mit der Arbeit der ATAG**, oft auch mangels direkter Berührungspunkte oder der ungenügenden Wahrnehmung und Verständlichkeit der touristischen Finanzflüsse (Tourismusabgabe, Steuern, Kurtaxen, Mitgliederbeiträge an die ATAG) und damit verbundener Tätigkeiten.

² D.h. wie etwas gemacht werden soll

³ D.h. was hierbei herauskommen soll, bspw. Steigerung Logiernächte

⁴ Bspw. Verfügbarkeit einer Tourist Info, Zahl konkreter Angebote, Vorhandensein einer Informationsplattform

1.3 Generelle Weiterentwicklung

Im Zuge der Weiterentwicklung des Leistungsauftrags ist deshalb generell auf folgendes zu achten:

- **Die ATAG ist ein Enabler:** Das Selbstverständnis der ATAG sollte generell eher das eines Befähigers («Enabler» oder gar «Empowerer») als das eines Erleichterers («Reliever») sein. Entsprechend sind Leistungen und Leistungsziele kritisch zu hinterfragen.
- **Gäste betreuen statt Gäste holen:** Es kann vor dem Hintergrund der zunehmenden Kleinteiligkeit der Marketingkanäle⁵ immer weniger Auftrag der ATAG sein, «Gäste zu holen» (proaktiv durch Promotionsmassnahmen⁶), sondern vermehrt «für Gäste hier zu sein» (reaktiv im Sinne von ergänzenden Dienstleistungen zu Produkten und Angeboten der Leistungsträger). Tourismus ist ein durch viele individuelle Einzelentscheidungen getriebenes und beobachtbares Phänomen. Dieses lässt sich nicht oder nur sehr beschränkt beeinflussen und steuern.
- **Fokussierung ist zentral:** Generell sollte auf einige wenige Aufgaben fokussiert und die Zahl der Leistungen und Leistungsziele verkürzt werden.
- **Einheimische Gäste:** Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor und AR ein wichtiger Freizeitraum, nicht nur für übernachtende Gäste, sondern insbesondere auch für die einheimische Bevölkerung in AR und den Nachbarkantonen. Es liegt deshalb nahe, mehr Angebote für die lokale Bevölkerung zu schaffen; dies wirkt auch stärkend für das Tourismusbewusstsein und wirkt als Marketing nach Innen.
- **Dienstleistungen für Branche:** Es ist unbestritten, dass die ATAG auch in Zukunft Dienstleistungen für die Branche anbieten sollte. Deren Wahl und Art der Produktion sowie Finanzierung muss auf ein solides Fundament gestellt werden, da oft finanzielle oder zeitliche Ressourcen sowie auch Kompetenzen vor Ort nicht vorhanden sind oder mangelhaft sind.
- **Leistungsziele:** Viele der derzeitigen Leistungsziele sind Outcome-orientiert und deshalb oft vage und damit nicht messbar oder ausserhalb der Beeinflussbarkeit durch die ATAG. Viele sind deshalb bestenfalls Indikatoren. Aus diesem Grund sollten Leistungsziele vermehrt an sichtbaren und damit auch potenziell messbaren unmittelbaren Outputs und Resultaten der Arbeit der ATAG ausgerichtet werden. Weniger bedeutet in dieser Domäne oft mehr. Allenfalls kann bei der Gestaltung des neuen Leistungsauftrags auf ein Log-Frame zugegriffen werden; dieses bietet eine hilfreiche Strukturierung an.⁷
- **Reporting und Kontrolle:** Reporting und Kontrolle sind gemäss Aussagen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung der ATAG nach Möglichkeit zu entschlacken. Für die Gratwanderung zwischen Kontrolle und schlanker Abwicklung von Prozessen ist ein für die ATAG günstigeres Gleichgewicht zu finden.

⁵ Die Gäste selbst übernehmen immer mehr Aufgaben in Sachen Promotion von Destinationen oder auch Produkten und Angeboten (bspw. via Social Media). DMOs wie die ATAG gehen mit ihren Promotionsbemühungen zunehmend im Kommunikations-Lärm unter.

⁶ Der Effekt solcher Massnahmen kann darüber hinaus nicht gemessen werden.

⁷ Ein Log Frame unterscheidet zwischen «Goals», «Purposes», «Outputs» und «Activities», wobei für jede dieser Domänen folgendes festgehalten wird: (1) Beschreibung, (2) Erfolgsindikatoren, (3) Quellen zur Verifizierung der Erfolgsindikatoren, (4) zu Grunde liegende Annahmen.

2 Spezifische Vorschläge zur zukünftigen Ausgestaltung des Leistungsauftrags

Wir diskutieren nachstehend zunächst generelle Anpassungen bei den Handlungsfeldern der ATAG, gefolgt von spezifischen Vorschlägen bzgl. einzelner Inhalte des zu evaluierenden Leistungsauftrags.

2.1 Generelle Anpassungen bei den Handlungsfeldern der ATAG (Leistungen und Leistungsziele)

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Erfahrungen mit der Umsetzung des Leistungsauftrags 2017-2021 sowie den verschiedenen Erkenntnissen rund ums Destinationsmanagement der letzten Jahre schlagen wir eine Reihe von Anpassungen in der Schwergewichtssetzung bei den Handlungsfeldern (Leistungen und allenfalls Leistungsziele) vor.

Handlungsfelder, auf welche in Zukunft **vermehrt ein Schwergewicht** gelegt werden sollte:

- **Produkt- und Angebotsgestaltung**⁸ und damit konkrete Erlebarmachung des Appenzellerlandes für auswärtige Gäste. Die Bündelung und das Management sollte, wo gegeben, in bestehenden oder neuen strategischen Geschäftsfeldern zusammengefasst werden; konkrete Produkte und insbesondere Angebote⁹ bilden letztlich die vermarktbareren Inhalte der strategischen Geschäftsfelder.¹⁰ Hierbei ist maximale Flexibilität zu schaffen, um gegebenenfalls schnell auf Veränderungen der und in den Märkten (Besucherströme) reagieren zu können.
- **Produkt- und Angebotsgestaltung für die einheimische Bevölkerung** und damit Beitrag zur Identität und letztlich auch zum Tourismusbewusstsein. Die Bündelung und das Management sollte, wo gegeben, in Geschäftsfeldern zusammengefasst werden
- **Moderation von Prozessen zur Entwicklung und Bewirtschaftung von strategischen Geschäftsfeldern** dort wo es niemand anderer macht. Generell ist Privaten für das Management von Geschäftsfeldern der Vortritt zu lassen; ATAG ist hier in einer subsidiären Rolle. Sie kann allenfalls auf Geschäftsfelder, welche im öffentlichen Raum und deshalb oft auch ohne Monetarisierung stattfinden, fokussieren.¹¹
- **Flexibilisierung der stationären interaktiven Gästebetreuung** zu Gunsten nachfragestarker Zeiten; Ergänzung durch nicht-stationäre Beratung online, telefonisch, Chat, usw., möglicherweise gar durch ein Corps von Freiwilligen¹²

⁸ Der Unterschied zwischen einem Produkt und einem Angebot besteht darin, dass ein Angebot ein Produkt mit einem Preisschild ist.

⁹ Angebot = Produkt + Preis

¹⁰ Eigene Forschungsarbeiten konnten aufzeigen, dass konkrete Angebote eher einen Kauf (Entscheidung) für eine Destination auslösen als bspw. generelle Promotion. Wenn also bspw. ein strategisches Geschäftsfeld «Velo» aufgebaut wird, sollte ein solches schon in einer frühen Phase mit Produkten oder besser noch mit konkreten Angeboten materialisiert werden.

¹¹ Bspw. Outdoor-Ausflüge für Einheimische

¹² Wie beispielsweise die «Ranger» auf dem Stanserhorn (stationär) oder Pensionierte, welche ein virtuelles Call Center betreiben.

- **Eigenproduktion oder Unterstützung in der Produktion von Events**, um neue zeitlich und örtlich beschränkte und Nachfrage ziehende Attraktionspunkte zu schaffen.
- **Dienstleistungen für die Leistungsträger** in Domänen mit Marktversagen. Diese könne, sofern sie nicht konkurrierend sind oder für die ATAG Kernprozesse¹³ konstituieren, auch ausgelagert werden. Solche Dienstleistungen können u.a. als Support-Prozesse aus den Geschäftsfeldern¹⁴ abgeleitet werden oder dann übergreifend (bspw. auf eine bestimmte unternehmerische Funktion fokussiert) ausgestaltet werden.
- **Anpassung von Strukturen und Prozessen** in Richtung einer Projektlogik.
- **Ausrichtung der KPI¹⁵ auf wirklich messbare Ziele**; die Zahl solcher KPI ist allerdings aufgrund des phänomenologischen Charakters des Tourismus¹⁶ sehr beschränkt.
- **Netzwerklogik in der Arbeit**; Tourismus endet nicht an den Kantonsgrenzen

Handlungsfelder, welche in Zukunft **eher abgebaut** werden können:

- **Generelle Promotion**, so genanntes «**Basismarketing**»; dieses hat, ohne Unterlegung mit konkreten Produkten und Angeboten, nachweislich keine oder nur eine sehr Wirkung auf die Bildung von Kaufabsichten. ATAG kann nicht «Gäste holen». Generelle Promotion deshalb nur im Verbund mit konkreten Angeboten.
- **Generelle Kommunikation**; diese dient letztlich und bestenfalls der Wahrnehmung nach Innen (Kanton).
- **Markenpflege**, ausser die damit verbundenen notwendigen administrativen Tätigkeiten rund um CD. Ausgenommen hiervon sind allenfalls notwendige administrative Aufgaben.
- **Förderung des Tourismusbewusstseins**; dieses kann letztlich nicht abstrakt «gefördert», sondern bestenfalls durch Stupse oder Anreize, bspw. mittels spezifisch für Einheimische designer Produkte und Dienstleistungen, generiert werden (vgl. vorangehende Ausführungen).
- **Gruppenreisen**, da solche durch den Systemkopf des Leistungssystems¹⁷ besser betreut werden können. Dies schliesst nicht aus, dass die ATAG weiterhin Einfallstor für solche Anfragen sein kann.

¹³ Kernprozesse sind nachweislich wertgenerierende und von der Konkurrenz differenzierende Prozesse. Das Erledigen der Buchhaltung bspw. ist selten ein Kernprozess, wogegen das Kochen einer Mahlzeit durch einen Spitzenkoch einer ist.

¹⁴ bspw. Distribution

¹⁵ Key Performance Indicators

¹⁶ Tourismus ist letztlich eine durch viele Einzelentscheidungen getriebene und deshalb kaum steuerbare Erscheinung.

¹⁷ Bspw. ein Hotel bei Seminaren oder internationalen Gruppen, eine Bergbahn bei internationalen Gruppen

- Der **Reporting-Aufwand** ist hoch (insbesondere auch im Vergleich zu den erhaltenen Mitteln) und bindet wesentliche finanzielle und zeitliche Kapazitäten. Die Prozesse zum Thema Compliance sollten deshalb gestrafft und für beide Seiten effizienter ausgestaltet werden.
- **Stärkung des Qualitätsbewusstseins**; letztlich sind es die Leistungsträger, welche Qualität schaffen und nicht die ATAG

Nachstehend nun einige Überlegungen zur Behandlung der spezifischen Inhalte des Leistungsauftrags.

2.2 Ad (4) «Leistungen der ATAG»

Komponenten Leistungsauftrag	Bemerkungen zur weiteren Ausgestaltung
Festlegung strategischer Geschäftsfelder sowie destinationsübergreifende Koordination	Vermehrte Fokussierung auf die Produkt- und Angebotsgestaltung im Rahmen der strategischen Geschäftsfelder, auch unter spezieller Berücksichtigung der Einheimischen als Zielgruppe. Produkte und Angeboten sind die ultimative Materialisierung der strategischen Geschäftsfelder.
Trendanalysen/ Marktforschung	Nur sehr punktuell weiterverfolgen, da solche Dienstleistungen bereits durch andere angeboten werden (bspw. Schweiz Tourismus) und bei Bedarf bezogen werden können.
Basismarketing	Nicht mehr weiterverfolgen, da ohne spezifische Produkte oder gar Angebote nahezu wirkungslos.-
Pflege der Marke Appenzellerland	Administrative Aufgaben weiterverfolgen. Auf keinen Fall aktive generelle Promotion der Marke.
Gästeinformation	Im Sinne eines Dienstes an die Gäste unbedingt weiterführen, jedoch so weit wie möglich örtlich ¹⁸ und zeitlich flexibilisieren.
Medienarbeit	Im Sinne einer Aufgabe von DMOs, wie sie weltweit ausgeführt werden, weiterverfolgen. DMOs sind meistens zentrale Anlaufpunkte, wenn Medien Fragen über den Tourismus in einem bestimmten Territorium haben.
Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen (Shared Services)	Im Sinne eines Dienstes an die Leistungsträger weiterführen. Hierbei sind aufgrund der Komplexität solcher Leistungen gegebenenfalls alternative Produktionsweisen (bspw. Outsourcing) und Ressourcensicherung (Finanzierung) abzuklären.

¹⁸ Nicht nur unterschiedliche stationäre, sondern auch virtuelle Orte. Gegebenenfalls kann so dann auch seitens ATAG eine weitere Flexibilisierung in Bezug auf die Art der Ausführung der Gästeinformation nachgedacht werden, so bspw. durch Freiwillige (stationär und nicht-stationär).

Komponenten Leistungsauftrag	Bemerkungen zur weiteren Ausgestaltung
Interessensvertretung und Netzwerkpflege Öffentlichkeitsarbeit	Kann beibehalten werden. Man muss sich einzig überlegen, ob diese beiden Leistungen nicht zu den Kernaufgaben einer jeden Organisation gehören und schon allein deshalb nicht in einem Leistungsauftrag festgeschrieben werden müssen.

2.3 Ad (5) «Leistungsziele»

Generell sind die Leistungsziele eher Indikatoren und beschreiben deshalb eher ein Outcome oder gar einen Impact. Darüber hinaus greifen viele ins operative Geschäft ein und können darüber hinaus nicht beeinflusst werden. Aus diesem Grund ist die **Auswahl der Leistungsziele** grundsätzlich zu überdenken und **vermehrt an sicht- und messbaren und damit unmittelbaren Outputs der Arbeit der ATAG auszurichten**.

Die Details:

Komponenten Leistungsauftrag	Bemerkungen zur weiteren Ausgestaltung
Wahrnehmung der Funktion als Systemkopf im Bereich des Grundauftrages und Ansprechpartnerin für touristische Anliegen im Kanton Appenzell Ausserrhoden. Die ATAG ist der Ansprechpartner für touristische Fragen und geniesst eine hohe Akzeptanz bei touristischen Partnern	Die Wahrnehmung der Funktion als Systemkopf ist gegeben; damit auch die Rolle des Ansprechpartners. Diese Funktion und Rolle sollten eher in den Leistungen aufgeführt werden. Eine «Wahrnehmung» ist nur ein Indikator und sollte deshalb nicht als Ziel aufgeführt werden, da dieses nicht objektiv messbar ist (nicht zuletzt auch, weil die Komponenten dieser Wahrnehmung nicht bestimmt sind) - deshalb streichen.
Attraktivitätssteigerung und Profilierung der Tourismusregion Appenzellerland in enger Zusammenarbeit mit den umliegenden Tourismusorganisationen	Grad der Attraktivität und der Profilierung ist Folge von Produkten und Angeboten und damit eher in der Hand der Leistungsträger. Eine ATAG kann und soll hier jedoch unterstützend wirken (vgl. Funktion als Enabler, bspw. für thematische Angebotsbündel im Rahmen der strategischen Geschäftsfelder). Dieses Leistungsziel ist deshalb anzupassen.
Aktive Bewerbung der touristischen Marke „Appenzellerland – vom Bodensee bis zum Säntis“	Basismarketing ohne konkrete Produkte und Angebote ist mehr oder weniger wirkungslos. Darüber hinaus erfolgen solche Bewerbungen immer mehr Peer2Peer, also bspw. via Posts in Social Media. Zu guter Letzt ist auch dieses Leistungsziel nicht messbar – deshalb streichen. Promotion sollte in jedem Fall und immer Produkte oder besser noch konkrete Angebote beinhalten.
Steigerung des Tourismusbewusstseins und Aufzeigen der Bedeutung des Tourismus für Appenzell Ausserrhoden bei der einheimischen Bevölkerung und bei den politischen Entscheidungsträgern	Diese Aufgabe ist letztlich nicht erfüllbar. Tourismusbewusstsein ist darüber hinaus im besten Fall ein Erfolgsindikator verschiedener Massnahmen. Aus diesem Grund regen wir an, mit Produkten und Angeboten eigens für die einheimische Bevölkerung auf die Vielfalt der touristischen Möglich-

Komponenten Leistungsauftrag	Bemerkungen zur weiteren Ausgestaltung
	keiten im Kanton aufmerksam zu machen und damit einen indirekten Mechanismus zur Steigerung des Tourismusbewusstseins einzusetzen.
Förderung des Qualitätsbewusstseins bei sämtlichen Anspruchsgruppen und in der breiten Bevölkerung	Diese Aufgabe ist letztlich nicht erfüllbar. Man ist geneigt zu fragen: «Was interessiert den Kanton das Qualitätsbewusstsein der Bevölkerung bzw. wie soll dieses denn gesteuert werden?» Denkbar ist allenfalls die Übernahme von Teilprozessen in der Qualitätssicherung im Rahmen der Klassifizierung von bspw. Hotels (Hotelleriesuisse oder Gastro-suisse bieten beide Klassifikationsschemen) oder Ferienwohnungen (oder auch anderen Unterkünften); hier besteht ein Klassifikationsschema seitens des Schweizer Tourismusverbandes.
Steigerung der betreuten Gästeanfragen per E-Mail, Telefon und den Informationsstellen	Die Steigerung der betreuten Gästeanfragen ist ein nicht beeinflussbares Outcome (Funktion der Nachfrage) sowie der Verfügbarkeit anderer in der Zahl zunehmender Informationsquellen und -möglichkeiten für den Gast und deshalb bestenfalls ein Indikator für einen Marktanteilsgewinn. Nachdem beide diese Treiber seitens ATAG nicht beeinflussbar sind, ist dieses Leistungsziel ersatzlos zu streichen.
Weiterentwicklung des Tourismusportals www.ap-penzellerland.ch und stetige Steigerung der Besucherzahlen	Die Weiterentwicklung des Tourismusportals ist eine Leistung, nicht aber ein Leistungsziel, da die Zielerfüllung nicht zuletzt auch Funktion der Notwendigkeit zu dieser Weiterentwicklung ist. Allenfalls kann man die Funktionalitäten dieser Plattform (im Back End wie Front End) definieren. Deshalb eher unter Leistungen auführen und bei den Leistungszielen streichen.
Zunahme der Anzahl betreuter Reisegruppen und deren Umsatz durch die Entwicklung von neuen Angeboten für Gruppenreisende	Die Steigerung der betreuten Reisegruppen ist eine Funktion der Nachfrage sowie der Verfügbarkeit von Kapazitäten und Angeboten und deshalb nur ein Indikator. Nachdem beide diese Treiber seitens ATAG nicht beeinflussbar sind, ist dieses Leistungsziel ersatzlos zu streichen.
Steigerung der Gästekontakte über Newsletter und in den sozialen Medien	Die Steigerung der Gästekontakte ist eine Funktion der Nachfrage sowie der Verfügbarkeit anderer Interaktionskanälen für den Gast und deshalb nur ein Indikator. Nachdem beide diese Treiber seitens ATAG nicht beeinflussbar sind und diese «Zielsetzung» überaus stark ins operative Geschäft eingreift, ist dieses Leistungsziel ersatzlos zu streichen.
Erhöhung der online buchbaren Betten von Leistungsträgern in Appenzell Ausserrhoden	Die Distribution ist letztlich Sache der Anbieter; die Möglichkeiten in Bezug auf die Kanäle sind mittlerweile sehr vielfältig und die Wahl der Kanäle letztlich auch abhängig vom individuellen Geschäftsmodell. Die ATAG kann deshalb die Leistungsträger nur in der Wahl der Kanäle unterstützen aber und keinen Anspruch erheben, dass

Komponenten Leistungsauftrag	Bemerkungen zur weiteren Ausgestaltung
	diese auch auf der eigenen Vertriebsplattform präsent sind. Dieses Leistungsziel ist vor diesem Hintergrund zu streichen oder allenfalls anzupassen.
Pflege und Erweiterung des Netzwerkes mit Medienschaffenden und Meinungsbildner	Die Zusammensetzung und Reichweite eines solchen Netzwerkes ist abhängig von den zu verbreiteten Inhalten und deshalb weniger ein Leistungsziel, sondern vielmehr eine mögliche Leistung der ATAG als Teil der Kommunikationsfunktion (sofern diese dann weiterhin verfolgt wird).
Steigerung der Verkaufszahlen der Appenzellerland-Gutscheine durch Weiterentwicklung des Produktes	Auch diese Steigerung ist eine Funktion der Nachfrage sowie der Verfügbarkeit von entsprechenden Produkten und deshalb nur ein Indikator. Nachdem beide diese Treiber seitens ATAG nicht beeinflussbar sind, ist dieses Leistungsziel ersatzlos zu streichen.

2.4 Ad (6) «Budget»

Leistungsbereiche	Bemerkungen zur weiteren Ausgestaltung
Evaluation und Festlegung/ Koordination Geschäftsfelder	Schwergewicht des Budgets, wobei spezielle Fokussierung auf spezifische Produkte und Angebote, in Zusammenarbeit mit Leistungsträgern.
Basismarketing	Kein Budget mehr auf diesen Leistungsbereich allokieren.
Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen (Shared Services)	Weiterführen, wobei grundsätzlich über die Auswahl der angebotenen Dienstleistungen, deren Produktion und damit auch Finanzierung nachgedacht werden muss.
Lobbying und Information der Bevölkerung	Dieser Budgetposten sollte besser mit «Funktion als Drehscheibe für touristische Belange im Kanton» umschrieben werden und letztlich Aufgaben rund um die Interaktion mit der Bevölkerung und den politischen Behörden beinhalten. «Lobbying» als eine durch einen Leistungsauftrag finanzierte Aktivität ist nur beschränkt zeitgemäss.

2.5 Ad (7) «Reporting und Controlling»

Komponenten Leistungsauftrag	Bemerkungen zur weiteren Ausgestaltung
Informationspflicht	Generell wird der Reporting-Aufwand also zu hoch empfunden. Die Informationspflicht ist dennoch beizubehalten, allerdings im Rahmen eines eigenen ausdrücklichen und stark vereinfachten und effizienteren, idealerweise ressourcenarmen Prozesses. Von der Einsicht in Protokolle des Verwaltungsrats ist abzusehen; VR-Protokolle können gegebenenfalls als Grundlage für einen eigens für den Kanton zu erstellenden Report genutzt werden.
Einsitznahme im Verwaltungsrat	Abschaffen. Ist im Rahmen moderner Governance nicht (mehr) angebracht. Allenfalls kann eine fachlich qualifizierte Drittperson ohne eigene Reportingpflicht an den Kanton verpflichtet werden. Dies wäre aber Gegenstand von Verhandlungen mit der ATAG
Strukturiertes Jahresendgespräch	Beibehalten. Unterstützt den Vertrauensaufbau und kann als gegenseitigen Reflexionsraum verstanden werden.

3 Finale Bemerkungen

Wie eingangs erwähnt, wurde diese Evaluation im Rahmen eines zügigen Verfahrens durchgeführt. Dennoch konnten, auch mit Hilfe von Gesprächen mit Repräsentanten beider Vertragsparteien, eine Reihe von Anpassungsvorschlägen erarbeitet werden. Im vorliegenden Papier wurde hierüber, zuhanden des Kantons, Bericht erstattet.

St. Gallen, 30. Juni 2021



Prof. Dr. Christian Laesser