



Vereinbarung

zwischen dem

Kanton Appenzell Ausserrhoden

vertreten durch das Departement Bau und Volkswirtschaft
(in der Folge Kanton genannt)

und der

Appenzellerland Tourismus AG (ATAG)

vertreten durch den Verwaltungsrat
(in der Folge ATAG genannt)

über den

Leistungsauftrag 2026–2028

nach Art. 3 Tourismusgesetz



Präambel

In Art. 3 des Tourismusgesetzes (bGS 955.21) ist festgelegt, dass der Kanton die Vermarktungsfähigkeit der Tourismusdestination Appenzell Ausserrhoden fördert (Grundauftrag). Zu diesem Zweck vergibt der Kanton einen Leistungsauftrag an eine oder mehrere Tourismusorganisationen. Die Vereinbarung über den Leistungsauftrag wird in der Regel auf eine Dauer von vier Jahren abgeschlossen. Sie regelt mindestens die zu erbringenden Leistungen und ihre Abgeltung, die Modalitäten des Berichtswesens und das Controlling. Der Leistungsauftrag ist dem Kantonsrat zur Genehmigung zu unterbreiten.

Ziel dieses Leistungsauftrages ist es, sicherzustellen, dass eine Destinationsmanagement-Organisation (DMO) für die Entwicklung und Förderung touristischer Angebote im öffentlichen Raum im Kanton und die damit verbundenen Prozesse verantwortlich ist. Mit den zu erbringenden Leistungen soll das touristische Bewusstsein bei der Bevölkerung im Kanton gesteigert werden.

Der Kanton finanziert diese «Service-Public-Aufgaben» aus der Tourismusabgabe und aus allgemeinen Steuern generierten öffentlichen Mitteln. Die Finanzierung erfolgt zum einen wegen fehlenden Wettbewerbs (der Markt versagt) und zum anderen werden Aufgaben im öffentlichen Interesse übernommen.

2024 wurde der Leistungsauftrag nach Art. 2 Abs. 4 der Tourismusverordnung (TV; bGS 955.211) evaluiert. Die Evaluation führte das extern beauftragte Büro Hanser Consulting AG aus Zürich durch. Das Departement Bau und Volkswirtschaft hat dem Regierungsrat Bericht erstattet.

Die Evaluation zeigt das grosse Synergiepotenzial nach innen wie nach aussen auf. Das Synergiepotenzial könnte durch eine vertiefte Zusammenarbeit der beiden Tourismusorganisationen Appenzellerland Tourismus AG (ATAG) und Verein Appenzellerland Tourismus (VAT AI) ausgeschöpft werden. Diese Möglichkeiten erkannten die beiden Tourismusorganisationen, worauf diese am 16. Juni 2025 eine Zusammenarbeitsvereinbarung unterzeichneten.

Um die Zusammenarbeit und Neustrukturierung strategisch und operativ umzusetzen, benötigen die beiden DMOs eine Dauer von rund drei Jahren. Aus diesem Grund unterzeichnen der Regierungsrat von Appenzell Ausserrhoden und der Verwaltungsrat der ATAG den neuen Grundauftrag lediglich für die Jahre 2026–2028. Dies erlaubt die Weiterführung der bis heute erfolgreichen Tätigkeiten der ATAG im Grundauftrag. Gleichzeitig kann die zukunftsgerichtete Strategie der ATAG in der Zusammenarbeit mit dem VAT AI auf einem finanziell soliden Fundament ausgearbeitet werden. Damit wird den strukturellen Änderungen flexibel und ressourcenorientiert begegnet. Eine mögliche Vereinbarung ab 2029 richtet sich schliesslich auf die neue Strategie und Organisation in der Zusammenarbeit der beiden Tourismusorganisationen ATAG und VAT AI aus.



1 Vertragspartner

Vertragspartner dieses Leistungsauftrags sind:

- Kanton Appenzell Ausserrhoden (nachfolgend Kanton), vertreten durch das Departement Bau- und Volkswirtschaft, Kasernenstrasse 17A, 9102 Herisau
- Appenzellerland Tourismus AG (nachfolgend ATAG), St. Gallerstrasse 49, 9100 Herisau (ab 01.01.2026 Bahnhofplatz 1, 9410 Heiden), vertreten durch den Verwaltungsrat

2 Gesetzliche Grundlagen und übergeordnete Vorgaben

Gesetzliche Grundlagen und die übergeordneten Vorgaben für diesen Leistungsauftrag sind:

- Tourismusgesetz vom 13. Juni 2016 (bGS 955.21)
- Tourismusverordnung vom 16. Mai 2017 (bGS 955.213)
- Tourismuspolitische Strategie des Regierungsrates vom 7. Mai 2013 (RRB-2013-235)

3 Zweck und Geltungsbereich

Die ATAG überträgt ab dem 1. Januar 2026 die operative Geschäftsführung im Rahmen eines Mandats gemäss Art. 394 ff. OR an den VAT AI. Dieser übernimmt die wirtschaftliche, finanzielle und personelle Leitung in voller operativer Verantwortung. Die ATAG bleibt unverändert Vertragspartnerin des Kantons und somit direkt verantwortlich für die Erfüllung des Grundauftrags gemäss Tourismusgesetz.

Die mandatsbasierte Zusammenarbeit stärkt die Wirksamkeit der ATAG im Sinne des Kantons Appenzell Ausserrhoden, sichert den Handlungsspielraum auf strategischer Ebene und gewährleistet die gleichwertige Berücksichtigung kantonsspezifischer Anliegen. Synergien werden systematisch genutzt, ohne die regionale Identität aufzugeben.

Im Rahmen des bisherigen Grundauftrags 2022–2025 hat die Appenzellerland Tourismus AG (ATAG) die touristischen Leistungen gemäss Tourismusgesetz umgesetzt. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Evaluation durch Hanser Consulting AG sowie vor dem Hintergrund einer politisch breit abgestützten Weiterentwicklung der organisatorischen Grundlagen beantragt die ATAG nun einen neuen Grundauftrag für die Jahre 2026–2028. Dieser neue Auftrag basiert inhaltlich auf dem bisherigen Leistungsverständnis, berücksichtigt jedoch die strukturellen Anpassungen, die im Zuge der Transformation vorgenommen werden. Die befristete Geltungsdauer von drei Jahren trägt dem Umstand Rechnung, dass sich die Organisation in einer Übergangs- und Aufbauphase befindet. Ziel ist es, die neue Führungsstruktur unter realen Bedingungen zu erproben, Erfahrungen systematisch auszuwerten und daraus die Grundlagen für einen nächsten, konsolidierten Auftrag ab 2029 abzuleiten.

4 Leistungen der ATAG

Im Zuge der strategischen Weiterentwicklung werden die bisherigen fünf Geschäftsfelder im Laufe der Transformation zu zwei übergeordneten Feldern zusammengeführt. Der genaue Leistungsumfang kann dem Businessplan vom 10. Juni 2025 entnommen werden. Er ist integrierter Bestandteil dieses Leistungsauftrags (Beilage). Der Grundauftrag umfasst folgende Leistungsbereiche:



4.1 Gästebetreuung

In der Gästebetreuung steht die Bewirtschaftung und Zusammenführung der beiden Appenzeller Tourismusportale auf eine einzige Plattform im Zentrum. So sollen die Gäste nur noch einen konsolidierten Webauftritt für das ganze Appenzellerland wahrnehmen, um auf sämtliche Leistungen beider Kantone zugreifen zu können. Es werden weiterhin Tourist Informationen in Heiden und Urnäsch betrieben. Auftritt und Prozesse werden mit dem Standort in Appenzell vereinheitlicht. Ebenfalls wird die telefonische und schriftliche Gästebetreuung über jeweils eine Anlaufstelle geführt.

4.2 Produktentwicklung

Das in den letzten Jahren etablierte Projektmanagement zur Entwicklung neuer Produkte im öffentlichen Raum wird konsequent weitergeführt. Für die erfolgreiche Übernahme dieser Aufgabe sind geeignete Instrumente sowie eine gezielte Anschubfinanzierung erforderlich. Zudem ist eine regionale Koordination des Themensettings zentral: Neue Produkte sollen sich sinnvoll ergänzen und keine Kannibalisierung bestehender Angebote bewirken.

4.3 Kommunikation

Neue Produkte müssen sichtbar gemacht und bestehende Gästebeziehungen aktiv gepflegt werden. Dazu wird weiterhin konsequent auf den Ausbau eigener Kommunikationskanäle sowie auf strategische Kooperationen gesetzt. Die Social-Media-Landschaft ist dynamisch – Plattformen entstehen, verändern sich oder verschwinden. Durch das neue Führungsmodell können vormals doppelt geführte Kanäle mit doppelt vorhandenen Kompetenzen konsolidiert und wirkungsstärker eingesetzt werden.

4.4 Dienstleistungen

Unter der operativen Umsetzung durch den VAT AI werden zahlreiche Aufgaben zur Förderung des Tourismus in Appenzell Ausserrhoden wahrgenommen. Dazu zählen die Pflege des viel genutzten kantonalen Veranstaltungskalenders, die Organisation von Branchen- und Informationsveranstaltungen sowie die Bearbeitung von Gruppenanfragen. Auch die Produktion und der Vertrieb touristischer Gutscheine mit wachsendem Volumen gehören weiterhin dazu.

5 Leistungsziele

Die ATAG kooperiert, basierend auf der Zusammenarbeitsvereinbarung vom 16. Juni 2025, mit dem VAT AI, um gemeinsam das übergeordnete Ziel der Erhöhung der direkten touristischen Wertschöpfung im Kanton Appenzell Ausserrhoden durch eine Steigerung der Gästezahl sowie der Gästerausgaben anzustreben.

Das System Tourismus ist durch viele Einzelentscheidungen getrieben und von externen Faktoren beeinflusst. Deswegen sind erwünschte statistische Endgrößen wie die Gästezahl nicht direkt steuerbar. So kann das unmittelbare Resultat («Output») der Arbeit der ATAG gemessen werden, nicht aber die gewünschte Wirkung («Impact»). Die Tätigkeiten der ATAG nach Ziff. 4 haben sich deshalb an folgenden Zielsetzungen zu orientieren:

- Attraktivitätssteigerung und Profilierung der Tourismusregion Appenzellerland durch Unterstützung der Leistungsträger bei der Produkt- und Angebotsgestaltung
- Kompetente Betreuung der Gästeanfragen per E-Mail, Telefon, Live-Chat und an den Informationsstellen
- Tägliche Verfügbarkeit einer Gästebetreuung
- Gewährleistung des Vertriebs der Appenzellerland-Gutscheine



- Sicherstellung der Verfügbarkeit des nötigen Informationsmaterials zur Gästebetreuung
- Mitfinanzierung einer attraktiven Gästekarte und kostenlosen An- und Rückreise mit den öffentlichen Verkehrsmitteln für Gäste, die mehrere Übernachtungen in teilnehmenden Betrieben buchen

6 Abgeltung durch den Kanton

6.1 Form und Höhe der Abgeltung

Der Kanton leistet zur Abgeltung der Leistungsziele für die Jahre 2026–2028 jährlich einen öffentlich-rechtlichen Beitrag von 390'000.– Franken.

Die Auszahlungsfristen werden wie folgt festgelegt:

40 % im Januar

40 % im Juli

20 % nach Durchführung Jahresgespräch

Die ATAG stellt dem Kanton jeweils Rechnung und belegt die Zielerreichung.

6.2 Auflagen

Die Abgeltungen werden nur bei Einhaltung nachfolgender Auflagen ausgerichtet:

- a) Die ATAG verwendet die Abgeltungen des Kantons ausschliesslich für den Grundauftrag Ziff. 4 und nach Massgabe des Businessplans vom 10. Juni 2025.
- b) Die ATAG stellt sicher, dass für die Erfüllung des Grundauftrages gemäss Art. 3 des Tourismusgesetzes genügend personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.
- c) Die ATAG reicht jeweils bis zum 15. November dem Amt für Wirtschaft und Arbeit einen Massnahmenplan für das Folgejahr für die Bereiche Gästebetreuung, Dienstleistungen, Kommunikation und Produktgestaltung inkl. Kostenschätzung ein.

7 Reporting und Controlling

7.1 Informationspflicht

Die ATAG erstellt jährlich einen Jahresbericht und legt diesen bis zum 31. März des Folgejahres unaufgefordert dem Amt für Wirtschaft und Arbeit vor. Auf Anfrage liefert die ATAG eine Übersicht der aktuellen Zielerreichung.

Die ATAG informiert das Amt für Wirtschaft und Arbeit unaufgefordert über Änderungen von Statuten, Leitbildern, Strategien etc..

Die ATAG orientiert den Regierungsrat mindestens einmal jährlich über die Entwicklung der Zusammenarbeit mit dem VAT AI. Dabei räumt sie dem Regierungsrat die Möglichkeit ein, seine politische Haltung auf die strategische Entwicklung des angestrebten Zusammenschlusses einzubringen.

7.2 Strukturiertes Jahresgespräch

Kernstück des Controllings ist das strukturierte Jahresgespräch zwischen dem Amt für Wirtschaft und Arbeit und der ATAG. Dieses findet jeweils im Frühjahr/Frühsummer des Folgejahres statt. Im Rahmen des Jahresgesprächs wird die Erfüllung des Leistungsauftrages besprochen. Folgende Unterlagen bilden die Basis für das Jahresgespräch:



- Jahresbericht der ATAG inkl. (prov.) Jahresrechnung
- Management Cockpit der ATAG
- Abrechnung über die ausbezahlten und verwendeten Beiträge
- Budget / Finanzplan für das Folgejahr

Bei Abweichungen von den vereinbarten Zielen bestimmen die Parteien gemeinsam Zielkorrekturen oder ergreifen Korrekturmassnahmen.

8 Finanz- und Rechnungswesen

Die ATAG verantwortet eine ordnungsgemäss geführte Finanz- und Betriebsbuchhaltung und eine aussagekräftige Kostenrechnung, getrennt nach den Bereichen Grundauftrag und strategische Geschäftsfelder.

Der Kanton stellt der ATAG die Beiträge nur zur Verfügung, wenn die ATAG auf die Ausschüttung einer Dividende verzichtet. Die ATAG stellt dem Amt für Wirtschaft und Arbeit bis zwei Wochen nach der Generalversammlung unaufgefordert die Bestätigung zu, dass auf die Auszahlung einer Dividende verzichtet worden ist.

9 Vertragsdauer

Der Leistungsauftrag gilt für die Vertragsperiode 1. Januar 2026 bis 31. Dezember 2028 und tritt nach gegenseitiger Unterzeichnung in Kraft. Vorbehalten bleibt die vorzeitige Vertragsauflösung nach Ziff. 11.

Es besteht kein Rechtsanspruch auf Erneuerung des Leistungsauftrages.

10 Leistungsstörung und Konfliktregelung

10.1 Feststellen von Leistungsstörungen

Stellt eine Vertragspartei fest, dass die andere Vertragspartei ihren Pflichten nicht oder nicht genügend nachkommt, hat sie diese sofort an ihre Pflichten zu mahnen und ihr eine Frist zur Beseitigung der Leistungsstörung anzusetzen.

10.2 Verhandlungspflicht

Sind die Ursachen der Leistungsstörung nicht bekannt oder sind sich die Parteien betreffend Vorliegen einer Leistungspflicht nicht einig, so sind beide verpflichtet, sofort zu verhandeln und falls nötig die Ursachen der Leistungsstörung gemeinsam zu eruieren.

10.3 Rückerstattungspflicht bei Leistungsstörungen

Wird der in den Jahren 2026–2028 zu erbringende Leistungsumfang unbegründet nicht erfüllt, steht dem Kanton eine angemessene und verhältnismässige Rückerstattung der Beiträge zu.

Minderleistungen, die durch Faktoren verursacht wurden, die nicht durch die ATAG beeinflussbar sind, führen lediglich insoweit zu einem Rückerstattungsanspruch, als sich für die ATAG durch die Leistungsreduktion Kosteneinsparungen ergeben.

Die Kantonsbeiträge werden gänzlich eingestellt, wenn die Voraussetzungen für ihre Gewährung nicht mehr erfüllt sind. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden können.



10.4 Massnahmen zur Vermeidung künftiger Leistungsstörungen

Die Vertragsparteien einigen sich über Massnahmen zur Vermeidung künftiger Leistungsstörungen. Die Massnahmen können sich auf die Leistungen und deren Abgeltung beziehen.

11 Vorzeitige Vertragsauflösung

11.1 Kündigung während der Laufzeit

Bei Verstössen gegen diesen Leistungsauftrag kann dieser von beiden Parteien unter Einhaltung einer sechsmonatigen Frist jeweils auf Monatsende gekündigt werden. Eine solche Kündigung ist insbesondere möglich, wenn die ATAG:

- a) die Leistungen gemäss dieser Vereinbarung trotz schriftlicher Abmahnung nicht oder nicht gehörig erbringt;
- b) dem Kanton falsche Auskünfte erteilt hat;
- c) ihren Rechenschaftspflichten auch nach Abmahnung nicht gehörig nachkommt;
- d) zahlungsunfähig ist oder von Gesetzes wegen aufgelöst wird.

Der Leistungsauftrag kann ausserdem aus anderen wichtigen Gründen oder stark veränderten Rahmenbedingungen mit einer Frist von sechs Monaten auf das Ende eines Monats gekündigt werden, namentlich wegen Änderungen übergeordneten Rechts.

11.2 Umfang der Vertragsauflösung

Eine Kündigung beschränkt sich ausschliesslich auf den in der Kündigung bezeichneten Aufgabenbereich und die damit verbundenen Beiträge des Kantons. Die Vereinbarung bleibt mit Ausnahme des gekündigten Teils weiter bestehen.

11.3 Rückerstattung von Leistungen

Bei einer vorzeitigen Vertragsauflösung steht dem Kanton eine anteilige Rückerstattung (pro rata temporis) seiner Leistungen zu. Hat die ATAG überdies während der Laufzeit des Vertrages bis zur Beendigung des Vertragsverhältnisses ihre Pflichten nicht oder nicht gehörig erfüllt, steht dem Kanton auch für diesen Zeitraum eine angemessene Rückerstattung der geleisteten Beiträge zu. Für noch nicht geleistete Beiträge kann die Auszahlung eingestellt werden.

12 Schlussbestimmungen

12.1 Erfordernis der Schriftform

Änderungen dieses Leistungsauftrages bedürfen der Schriftform.

12.2 Salvatorische Klausel

Ist eine Bestimmung dieses Leistungsauftrages ganz oder teilweise unwirksam, berührt diese die Rechtswirksamkeit der gesamten Vereinbarung nicht. Die unwirksame Bestimmung ist dann so zu verstehen, dass der mit ihr angestrebte Zweck so weit wie möglich erreicht wird.



12.3 Konfliktregelung

Entstehen aus der Handhabung dieses Vertrages Streitigkeiten, sind die Parteien zum Verhandeln verpflichtet. Sie bemühen sich aktiv um eine Bereinigung der Differenzen, notfalls unter Beizug externer Fachpersonen. Kann keine Einigung erzielt werden, entscheidet die nach Art. 20 Abs. 3 des Tourismusgesetzes zuständige Stelle durch Verfügung. Vom Konflikt nicht betroffene Leistungen dürfen nicht verweigert werden.

12.4 Anwendbares Recht und Gerichtsstand

Neben den in Ziffer 2 aufgeführten gesetzlichen Grundlagen werden die allgemeinen Bestimmungen des Verwaltungsrechts sowie subsidiär die Bestimmungen des Obligationenrechts über die Entstehung, Erfüllung und Aufhebung der Verträge auf diesen Leistungsauftrag für anwendbar erklärt.

Bei Streitigkeiten, die sich aus dem vorliegenden Leistungsauftrag ergeben, ist eine Verfügung des Kantons zu erwirken. Die Verfügung unterliegt der Beschwerde. Es sind die ordentlichen Gerichte im Kanton Appenzell Ausserrhoden zuständig.

Herisau,
Kanton Appenzell Ausserrhoden

Herisau,
Appenzellerland Tourismus AG

Dölf Biasotto
Vorsteher Departement Bau
und Volkswirtschaft

Pascale Sigg
Verwaltungsratspräsidentin

Thomas Baumgartner
Vizepräsident

Beilage
Businessplan 2026–2028 Appenzellerland Tourismus AG vom 10. Juni 2025