

Kanton Appenzell Ausserrhoden
Departement Bau und Volkswirtschaft
Amt für Wirtschaft und Arbeit
Regierungsgebäude
9102 Herisau

Herisau, 10. Juni 2025

**Antrag zur Genehmigung des neuen Grundauftrags gemäss Art. 3 Tourismusgesetz
Periode 2026 bis 2028**

Sehr geehrter Herr Lehmann
Sehr geehrte Frau Grosjean

Die Appenzellerland Tourismus AG (ATAG) beantragt gestützt auf Artikel 3 des Tourismusgesetzes Appenzell Ausserrhoden die Genehmigung des neuen Grundauftrags für die Jahre 2026 - 2028 in der Höhe von CHF 1'170'000.–. Grundlage bildet der beiliegende, überarbeitete Businessplan.

Die beantragte Neuauflage erfolgt im Rahmen einer strukturierten Weiterentwicklung der touristischen Leistungserbringung im Kanton. Basierend auf der Evaluation durch Hanser Consulting AG und den daraus abgeleiteten Empfehlungen wird die operative Umsetzung des Grundauftrags ab 2026 im Mandatsverhältnis durch den Verein Appenzellerland Tourismus AI (VAT AI) wahrgenommen. Die ATAG bleibt strategisch verantwortlich und Vertragspartnerin des Kantons. Die neue Struktur ist in einer gemeinsamen Zusammenarbeitsvereinbarung verbindlich geregelt.

5 Gründe, der ATAG den Grundauftrag zuzuweisen:

Die ATAG


1. kennt das touristische Angebot in Appenzell Ausserrhoden in Tiefe und Breite und kann Entwicklungen bedarfsgerecht begleiten.
2. verfügt über ein tragfähiges Netzwerk zu Gemeinden, Leistungsträgern und relevanten politischen Akteuren.
3. hat ihre Wirkungskraft im Grundauftrag und in strategischen Geschäftsfeldern wiederholt unter Beweis gestellt.
4. verfolgt ein konsequent wirkungsorientiertes und qualitätsbasiertes Steuerungsmodell.

5. kann durch die neue Struktur ihre Ressourcen gezielter einsetzen und Synergien im Mandatsmodell optimal nutzen – ohne Verzicht auf regionale Identität.

Wir sichern Ihnen bereits heute eine sorgfältige, verantwortungsbewusste und zielgerichtete Umsetzung des Grundauftrags für den Kanton Appenzell Ausserrhoden zu.

Für Rückfragen oder ein vertiefendes Gespräch stehen wir jederzeit gerne zur Verfügung und danken Ihnen für die wohlwollende Prüfung.

Freundliche Grüsse



Kevin Signer
Geschäftsführer
Appenzellerland Tourismus AG

Beilage:

- *Businessplan Grundauftrag*

Grundauftrag gemäss Art. 3 Tourismusgesetz AR

Businessplan 2026 - 2028



Appenzellerland Tourismus AG
St. Gallerstrasse 48
CH – 9100 Herisau
Tel. +41 71 898 33 00
info@appenzellerland.ch
www.appenzellerland.ch

Version: 10. Juni 2025
Verfasser: Kevin Signer

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
1.1.	Einleitung und neues Führungsmodell.....	3
1.2.	Neuer Grundauftrag	3
1.3.	Antrag	3
2.	Umfeldbetrachtung.....	4
2.1.	Hohe Wertschöpfung.....	4
2.2.	Logiernächte	4
2.3.	SWOT-Analyse	4
3.	Rolle der ATAG	6
4.	Strategie	7
5.	Struktur.....	8
5.1.	Business House	8
5.2.	Organisation.....	9
6.	Leistungen	10
6.1.	Gästebetreuung	10
6.2.	Produktentwicklung	10
6.3.	Kommunikation	11
6.4.	Dienstleistungen.....	11
7.	Kosten und Finanzierung	12
7.1.	Kosten.....	12
7.2.	Finanzierung	12

1. Einleitung

1.1. Einleitung und neues Führungsmodell

Der Regierungsrat des Kantons Appenzell Ausserrhoden hat im Sommer 2024 die Tourismusleistungen gemäss Art. 3 Tourismusgesetz überprüft. Die Analyse zeigte Potenziale in einer vertieften, strukturierten Zusammenarbeit zwischen der Appenzellerland Tourismus AG (ATAG) und dem Verein Appenzellerland Tourismus AI (VAT AI).

Auf dieser Grundlage überträgt die ATAG 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. Ein strategischer Ausschuss mit paritätischer Besetzung sichert die laufende Abstimmung. Die Finanzierung der Auftragserfüllung gemäss den bestehenden Leistungsvereinbarungen erfolgt nach festgelegtem Verteilschlüssel (ATAG: 45 %). Die ATAG bleibt im Aussenverhältnis Ansprechpartnerin gegenüber ihren Vertragspartnern. Die Verantwortung für die Auftragserfüllung liegt weiterhin bei ihr.

1.2. Neuer Grundauftrag

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.

1.3. Antrag

Die Grundlagen, Zielsetzungen und inhaltlichen Schwerpunkte bleiben im neuen Auftrag grundsätzlich erhalten. Der Kanton behält jederzeit die Steuerungshoheit über die Leistungserbringung im Sinne des Tourismusgesetzes. Die ATAG beantragt für diesen Zeitraum Fördermittel in der Höhe von CHF 1'170'000, welche die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der touristischen Leistungsfähigkeit während des Transformationsprozesses garantiert.

2. Umfeldbetrachtung

2.1. Hohe Wertschöpfung

Der Tourismus ist für den Kanton Appenzell Ausserrhoden von grosser Bedeutung. Eine Wertschöpfungsstudie der HTW Chur aus dem Jahr 2017 belegt, dass jeder neunte Arbeitsplatz direkt oder indirekt vom Tourismus abhängig ist. Der Tourismus schafft dabei eine Wertschöpfung von rund MCHF 65 - 98, was 2.4 - 3.7% des gesamten Netto-Volkseinkommens des Kantons Appenzell Ausserrhoden entspricht.

Eine Modellrechnung aus erwähnter Studie schätzt die Gästefrequenz im Tagestourismus auf rund 1.4 - 1.5 Mio. Personen pro Jahr. Während Übernachtungsgäste eine direkte touristische Wertschöpfung von MCHF 52 - 65 generieren, werden im Tagestourismus zwischen MCHF 44 und MCHF 73 erwirtschaftet.

Die gesamte touristische Infrastruktur wird auch von Einheimischen stark genutzt. Das Naherholungsgebiet Appenzellerland stellt so eine wichtige Bereicherung für das gesellschaftliche Leben, das Freizeitangebot und vor allem die Standortattraktivität in der Region dar. Damit leistet der Tourismus einen wichtigen Beitrag für die Attraktivität von Appenzell Ausserrhoden als Wohnkanton. Investitionen, die auf den ersten Blick touristisch erscheinen, kommen so auch zu einem grossen Teil der einheimischen Bevölkerung zugute. Eine Studie des Zukunftsinstituts Wien von 2015 belegt, dass Investitionen in einen attraktiven Standort die Zufriedenheit der Einheimischen und somit die Gastfreundlichkeit steigern.

Appenzell Ausserrhoden ist ein Kanton, der für sein gut ausgebautes Wanderwegnetz und das authentisch gelebte Brauchtum bekannt ist. Daneben sind aber auch eine Vielzahl anderer Freizeiterlebnisse und Freizeitmöglichkeiten zu finden (Velo, Kulinarik, Kultur, usw.). Entsprechend dieser grossen Anzahl an Tourismusformen wird der ganze Kanton durch den Tourismus geprägt. Viele verschiedene Branchen profitieren davon direkt und indirekt.

2.2. Logiernächte

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden hat in den Jahren 2014 - 2024 6% der Logiernächte verloren, während die Zahl schweizweit um 19% angewachsen ist. Nur die Kantone Basel-Landschaft, Thurgau, Obwalden und Zug verzeichnen einen noch grösseren Verlust über diesen Zeitraum.¹ Die Nachbardestination Toggenburg kämpft mit ähnlichen Herausforderungen und verzeichnet ebenfalls ein Minus von rund 6%.²

Dieser Verlust erklärt sich durch eine Reduktion des Angebots. Insbesondere im Appenzeller Vorderland sind diverse Übernachtungsangebote vom Markt verschwunden. Gleichzeitig haben auch andere touristischen Angebote mit fehlender oder zu geringer Auslastung zu kämpfen. Grund für das Verschwinden dieser Angebote waren nicht etwa fehlende oder unzureichende Marketing-Kampagnen, sondern mutmasslich das veränderte Krankenversicherungsgesetz. Aufgrund der Gesetzesänderungen übernahmen Krankenkassen diverse Leistungen nicht mehr. In der Folge waren Angebot wie die Kurhäuser Nord, Sunnematt, Seeblick oder das Hotel Walzenhausen nicht mehr marktauglich und verschwanden.³

2.3. SWOT-Analyse

Die vorliegende SWOT-Analyse bezieht sich auf die Destination Appenzell Ausserrhoden und nicht auf die Appenzellerland Tourismus AG als Destinationsmanagementorganisation. Trotz der touristisch attraktiven Landschaft sind auch Schwächen und Gefahren zu erkennen. Die SWOT-Analyse gibt einen Überblick.

¹ Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie/kantone.asset-detail.16284043.html>

² Toggenburger Zeitung. Logiernächte im Toggenburg haben 2024 leicht abgenommen. (01.03.2025): Online: <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/toggenburg/tourismus-logiernaechte-im-toggenburg-2024-nimmt-die-anzahl-leicht-ab-ld.2740437>

³ Appenzeller Zeitung. Innerrhoden hat Ausserrhoden überholt. (25.01.2021): Online: <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/appenzellerland/gesundheitswesen-appenzeller-kurhaeuser-innerrhoden-hat-ausserrhoden-ueberholt-ld.2089685>

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> + Starke Marke Appenzellerland + Authentische Orte ohne Massentourismus + Vielfältiges See-, Hügel- und Bergpanorama + Nähe zu Kulturschaffenden + Historische Baukultur + Unverfälschtes, gelebtes Brauchtum + Gruppenerlebnisse mit urtümlichem, ländlichem, authentischem Angebot + ÖV-Netz sehr gut ausgebaut + Konsum-Produkte, die national und international bekannt sind + Politische Stabilität in der Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> - Unattraktive Teilstücke im Velonetz - Zunehmende Versiegelung von Wanderwegen - Geschlossene Gastro- und Hotelbetriebe im Sommer - Appenzellerland hat sommerlastiges Tourismusprodukt - Infrastrukturen (Hotellerie) teilweise veraltet - Tourismusbewusstsein der Bevölkerung deutlich zu wenig vorhanden - Wenig Individual-Angebote - Wenige Leuchttürme mit nationaler Strahlkraft - Aufteilung der Marke Appenzellerland auf zwei Kantone führt zu Verwirrungen und geringerer Strahlkraft
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> + Steigende Anzahl Velofahrende durch erhöhten Bewegungsradius von E-Bikes + Saison wird länger. Frühling wird auch zur idealen Velosaison, Herbst dauert bis im November + Erreichbarkeit vom Agglomerationsgebiet Zürich verbessert sich laufend + Alpstein als enormer Werbeträger bringt auch Gäste ins hügelige Ausserrhoden + Bewegungsangebote in der Natur sind im Trend + Brauchtum zur Vermittlung von Beständigkeit beliebt 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurrenz und Investitionen anderer Regionen werden grösser - Schlechte Bettenauslastung im nationalen Vergleich - Zu starke Verbauung der Landschaft mindert die Attraktivität der Region - Ausdünnung des gastronomischen Angebots - Folklorisierung und zu viele Gäste stören die Einheimischen - Erhöhte Erwartungen aufgrund der gesteigerten Reiseerfahrungen von Gästen

Die Landschaft zwischen Bodensee und Säntis stellt ein USP (Unique Selling Proposition) dar. Attraktive Landschaftszüge mit einem ergänzenden Erlebnisangebot werden allerdings in fast allen Schweizer Bergregionen beworben. In anderen Gebieten ist es oftmals eine finanzstarke Bergbahn oder ein grösserer touristischer Leistungsträger, der sich um die Koordination der Erlebnisse kümmert und diese auch entwickelt. In Appenzell Ausserrhoden fehlt es zum heutigen Zeitpunkt an Privatunternehmen oder Institutionen, die aktiv die kantonsweite Koordination übernehmen. Es besteht deshalb die Gefahr, stehen zu bleiben und dem verändernden Gästebedürfnis nicht mehr gerecht zu werden.

Die Erlebnisinszenierung macht vor dem Tourismus nicht halt. Der Gast sucht heutzutage ein abgerundetes Erlebnis, worüber er berichten kann. Es genügt nicht mehr, lediglich ein Velowegnetz, Wanderrouten, Verpflegungs- und Übernachtungsmöglichkeiten anzubieten. Geschickte Kombinationen mit touristischen Leistungsträgern und Leuchttürmen sind ebenso gefragt wie ein gutes Themen-Setting und eine effiziente Kundenbetreuung. Die Konkurrenz wird immer grösser: Bergbahnen von klassischen Winter-Destinationen setzen vermehrt auf Sommertourismus. Der Einsatz der ATAG in den nächsten Jahren ist für den Tourismus und die Standortattraktivität daher unbestritten erforderlich.

Die Klimaentwicklung (kürzere Winter, heissere Sommer) beeinflusst das Appenzellerland differenziert. Es ist davon auszugehen, dass die Saison zukünftig früher im Frühling beginnen und später im Herbst enden wird. Daraus ergibt sich ein grösseres Verkaufspotential. Allerdings wird der Sommer zusehends wärmer, was die Personen-Frequenzen insbesondere im Aktivtourismus in den Sommermonaten tendenziell senken könnte. Die ATAG arbeitet mit der Natur als Basis und Kapital. Entsprechend versteht sich die ATAG dem Prinzip eines nachhaltigen Tourismus verpflichtet – das heisst einem Tourismus, welcher nicht nur die ökologischen Belastungen minimiert, sondern gleichzeitig auch die wirtschaftliche Wertschöpfung langfristig sichert und zum sozialen Zusammenhalt in der Region beiträgt. Auf die Bearbeitung von Fernmärkten wird bewusst verzichtet. Nachhaltiger Tourismus, Übernachtungsformen und der öffentliche Verkehr stehen im Zentrum der Massnahmen.

3. Rolle der ATAG

Die Appenzellerland Tourismus AG (ATAG) bleibt zentrale Destinationsmanagementorganisation (DMO) im Kanton Appenzell Ausserrhoden. Sie verantwortet gegenüber dem Kanton weiterhin die Erfüllung des Grundauftrags gemäss Art. 3 des Tourismusgesetzes. Inhalt, Wirkung und politische Anbindung des Grundauftrags bleiben dabei unverändert.

Mit der mandatsbasierten Zusammenarbeit mit dem Verein Appenzellerland Tourismus AI (VAT AI) ab 2026 konzentriert sich die ATAG auf ihre strategischen Aufgaben und das inhaltliche Leistungsversprechen im Kanton AR. Dazu gehört insbesondere die Angebotsentwicklung, die Umsetzung der strategischen Geschäftsfelder, die Koordination der Gästebetreuung sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen für Gemeinden, Leistungsträger und Kanton. Die operative Umsetzung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle unter Leitung des VAT AI.

Die ATAG fokussiert sich auf jene Leistungen, die für den touristischen Erfolg des Kantons zentral, aber wirtschaftlich schwer fassbar sind. Besuchende des Appenzellerlands suchen Erlebnisse – diese sind Voraussetzung für den Besuch und prägen die Wahrnehmung der Region. Solche Erlebnisse entstehen nicht isoliert, sondern durch die koordinierte Verbindung von Angeboten der Leistungsträger in einem attraktiven Umfeld. Besonders nicht direkt kommerzialisierbare, aber identitätsstiftende Elemente wie Wanderrouten, Velowege, gelebtes Brauchtum oder Dorferlebnisse sind Reismotive, die nahezu nur von DMOs angestossen und orchestriert werden können.

Als Vermittlerin übernimmt die ATAG dabei eine Rolle, die über klassische Werbung hinausgeht.⁴ Statt auf kostspielige Imagekampagnen setzt sie auf gezielte Erlebniskommunikation, Storytelling und die Stimulanz von Weiterempfehlungen. Damit trägt sie zur Positionierung des Appenzellerlands als authentische, erlebbare Destination bei und erfüllt ihren Auftrag wirkungsvoll im Sinne der touristischen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung des Kantons.

⁴ Schmid, Pelli & Partner: Zukunft der DMO – neues Rollenmodell: <https://www.youtube.com/watch?v=f3dzdshIIY0>

4. Strategie

Die strategische Ausrichtung der ATAG basiert auf dem gesetzlich definierten Grundauftrag des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Sie wird unter der operativen Führung durch den VAT AI im Rahmen des Mandats umgesetzt. Die strategische Verantwortung bleibt bei der ATAG und orientiert sich an den Bedürfnissen des Kantons, seiner Gäste und Leistungsträger.

Vision ATAG	Die ATAG schafft echten Mehrwert für Gäste und Leistungsträger.			
Mission	Wir besinnen uns auf die Rolle als Destinations-Management-Organisation (DMO) und bieten ergänzende Dienstleistungen an. Die Ergebnisse unserer Arbeiten kommen direkt und nachhaltig dem Gast vor Ort zugute oder sie dienen der Unterstützung der Leistungsträger.			
Leitbild	Wir tragen das Versprechen in uns, Menschen, Landschaft, Traditionen und Kultur mit Ehrfurcht zu begegnen. Unser Fokus liegt auf der Entwicklung und Vermittlung authentischer Erlebnisse im Kanton Appenzell Ausserrhoden. Den Gast vor Ort befähigen wir, über das Erlebnis Appenzellerland zu kommunizieren. Qualität steht dabei vor Quantität. Als Destinationsmanagementorganisation des Kantons arbeiten wir eng mit dem Verein Appenzellerland Tourismus AI zusammen, der im Rahmen eines Mandats die operative Umsetzung unserer Ziele unterstützt. Wir handeln transparent, initiativ und verantwortungsvoll im Umgang mit öffentlichen Mitteln – immer mit dem Ziel, gemeinsam mit den Leistungsträgern und den Einheimischen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen.			
Strategische Ziele	Gästebetreuung	Produktentwicklung	Kommunikation	Dienstleistungen
	Z1 Gäste im Kanton Appenzell Ausserrhoden sind effizient, zeitgemäss & kanalübergreifend bedient. Die ATAG sorgt für den strategischen Rahmen und stellt gemeinsam mit den Geschäftsstandorten unter Leitung des VAT AI eine proaktive Information sicher. Die lokale Bevölkerung wird in Gästebetreuung miteinbezogen.	Z2 Die ATAG definiert den Rahmen für die Produktentwicklung im Appenzellerland bezogen auf den Kanton Appenzell Ausserrhoden und koordiniert diese gemeinsam mit Leistungsträgern und Gemeinden. Eigenständige Veranstaltungen und Produkte im öffentlichen Raum stärken gezielt die Attraktivität der Region.	Z3 Neue Tourismusprodukte dienen als kommunikativen Anker zur Profilierung des Appenzellerlands (AR) und schaffen Aufmerksamkeit. Touristische Inhalte sind über entsprechende Plattformen zur Verfügung gestellt und werden im Rahmen des Mandats medien- und zielgruppengerecht kommuniziert. Das Appenzellerland tritt vom Bodensee bis zum Säntis einheitlich auf.	Z4 Dienstleistungen für Leistungsträger sind zu attraktiven Preisen direkt oder über Partner angeboten und gebucht. Sie unterstützen den Leistungsträger und sind durch Skaleneffekte günstiger eingekauft.
Strategische Stossrichtungen	<p>SSR1 Appenzellerland Tourismus sowie die Leistungsträger können dank Schulungen Gäste zuvorkommend, kompetent und in hoher Qualität über das Angebot in Appenzell Ausserrhoden beraten.</p> <p>SSR2 Die ATAG setzt den Fokus auf die Betreuung und Beratung der Gäste über verschiedene Kanäle. Die operative Umsetzung erfolgt durch die Geschäftsstelle in enger Zusammenarbeit mit lokalen Partnern.</p> <p>SSR 3 Das nötige Informationsmaterial zur Gästebetreuung ist vorhanden. Die ATAG stellt die Inhalte aktuell und kanalgerecht bereit.</p> <p>SSR 4 An ausgewählten Veranstaltungen (Viehschau, Silvesterklausen, Schwingfest etc.) setzen wir eine mobile «Tourist Information» ein.</p> <p>SSR5 Ein Wandel von Gästeinformationen zu Flagshipstores wird in Appenzell Ausserrhoden weiter vorangetrieben.</p>	<p>SSR7 Die ATAG entwickelt Angebote in den strategischen Geschäftsfelder.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In Partnerschaft mit Leistungsträgern ▪ im öffentlichen Raum ▪ bei Marktversagen und wo sinnvoll <p>SSR8 Die ATAG entwickelt Angebote im Bereich alternative Übernachtungsformen und Gastronomie. Die Umsetzung erfolgt in Abstimmung mit der operativen Geschäftsstelle.</p> <p>SSR9 Die ATAG setzt sich für eine attraktive überregionale Gästekarte ein und finanziert diese mit. Die Abstimmung mit der Gästekarte des Kantons AI ist Voraussetzung für einen hohen Gästegenutzen.</p>	<p>SSR10 Neue Angebote dienen als Kommunikationsmittel. Die ATAG stellt sicher, dass diese im Einklang mit der Positionierung des Appenzellerlands (AR) stehen und durch die Geschäftsstelle wirksam eingesetzt werden.</p> <p>SSR11 Print-Produktionen dienen in erster Linie der Information. Das nötige Informationsmaterial zur Gästebetreuung ist vorhanden.</p> <p>SSR12 Die Informationen sind auch digital auf dem Web aufgearbeitet und für Dritt-Parteien frei verfügbar. Die ATAG stellt deren Vollständigkeit und Aktualität sicher.</p> <p>SSR13 Über Newsletter & Social Media werden unsere Stammgäste/Fans bedient. Inhaltliche Themen und Prioritäten werden durch die ATAG laufend geprüft.</p>	<p>SSR14 Die ATAG versteht sich gegenüber dem Leistungsträgern im Kanton Appenzell Ausserrhoden als Dienstleister. Sie definiert den Rahmen für unterstützende Angebote, welche durch die Geschäftsstelle bereitgestellt oder vermittelt werden.</p> <p>SSR15 Für Beratung und Verkauf von Dienstleistungen werden entsprechend personelle und finanzielle Mittel eingesetzt. Dienstleistungen werden durch die Geschäftsstelle angeboten oder bei Dritten eingekauft. Die ATAG stellt deren Qualität und Zielorientierung sicher.</p>

5. Struktur

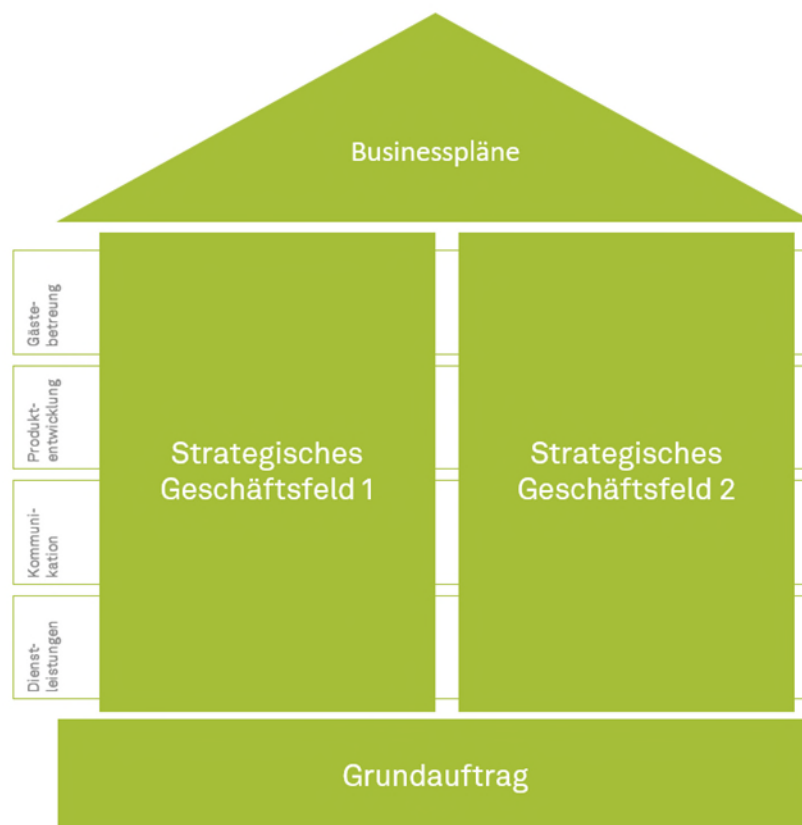
5.1. Business House

Mit den Regierungsratsbeschlüssen (RRB) vom 30. April 2024 hat die ATAG den Auftrag zur Bearbeitung der strategischen Geschäftsfelder Brauchtum (RRB-2024-157), Kultur (RRB-2024-158), Seminar & Gruppen (RRB-2024-159), Velo (RRB-2024-156) und Wandern (RRB-2024-155) erhalten. Der Leistungsauftrag wurde für die Jahre 2024 - 2025 erteilt und endet per 31. Dezember 2025.

Im Rahmen der laufenden Transformation werden die fünf bisher getrennt geführten Geschäftsfelder zu zwei übergeordneten strategischen Geschäftsfeldern zusammengeführt (Bezeichnung folgt). Diese Neustrukturierung stellt einen wesentlichen Schritt dar, um die Aufbauorganisation der ATAG mit jener des VAT AI zu harmonisieren und die operative Zusammenarbeit im Mandatsmodell effizienter und gästeorientiert zu gestalten. Gleichzeitig werden die strategische Steuerbarkeit erhöht und die Wirkung in den vier Leistungsbereichen (Gästebetreuung, Produktentwicklung, Kommunikation, Dienstleistungen) gebündelt.

Fundament zur Ausführung dieser Aufträge bleibt der Grundauftrag des Kantons Appenzell Ausserrhoden, der weiterhin die inhaltliche und politische Basis aller Aktivitäten der ATAG bildet.

Untenstehende Grafik illustriert das strukturgebende Modell – das sogenannte Business-House der ATAG.



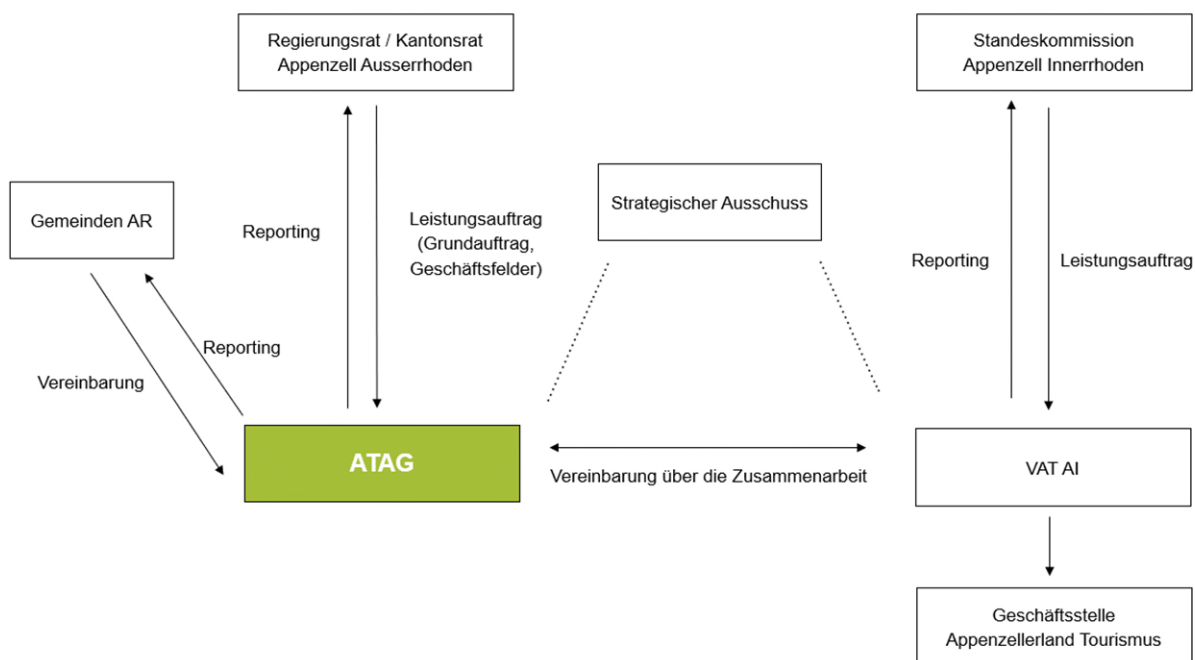
5.2. Organisation

Die Organisation der touristischen Leistungserbringung im Appenzellerland basiert ab 2026 auf einem arbeitsteiligen, mandatsbasierten Modell. Die ATAG bleibt Trägerin des kantonalen Leistungsauftrags. Sie ist Vertragspartnerin des Kantons Appenzell Ausserrhoden, sowie auch der Gemeinden in einer separaten Vereinbarung. Sie ist verantwortlich für die strategische Steuerung, die Koordination der Geschäftsfelder und die Sicherstellung der Wirkung im Sinne des Grundauftrags.

Zur Umsetzung der operativen Aufgaben hat die ATAG eine Zusammenarbeitsvereinbarung mit dem Verein Appenzellerland Tourismus AI (VAT AI) abgeschlossen. Dieser führt die Geschäftsstelle „Appenzellerland Tourismus“ im Mandat für beide Organisationen. Die operative Umsetzung sämtlicher Aufgaben erfolgt einheitlich über diese Geschäftsstelle. Alle Mitarbeitenden der ATAG werden über den VAT AI angestellt. Die ATAG ist nicht mehr Arbeitgeberin.

Ein strategischer Ausschuss, bestehend aus je drei Vertreter:innen von ATAG und VAT AI, begleitet die Umsetzung, überwacht die Zielerreichung und sorgt für eine koordinierte Weiterentwicklung. Die politische Rechenschaft erfolgt weiterhin über die ATAG an den Kanton Appenzell Ausserrhoden. Die Gemeinden im Kanton AR sind über eine separate Vereinbarung eingebunden.

Die folgende Darstellung zeigt die Rollen, Verantwortlichkeiten und Berichtslinien im neuen Führungsmodell:



Dieses Modell gewährleistet sowohl die Effizienz einer einheitlichen Geschäftsstelle als auch die politische Klarheit und regionale Differenzierung im föderalen System. Die kantonalen Interessen bleiben jederzeit gewahrt, der Auftritt gegenüber Gästen erfolgt koordiniert und markenkonform.

6. Leistungen

Im Zuge der strategischen Weiterentwicklung werden die bisherigen fünf Geschäftsfelder zu zwei übergeordneten Feldern zusammengeführt. Damit verbunden ist eine grössere Flexibilität in der inhaltlichen Ausgestaltung sowie eine administrative Entlastung, was der effektiven Reaktion auf sich wandelnde Rahmenbedingungen zugutekommt.

Zur operativen Umsetzung der strategischen Schwerpunkte braucht es ein stabiles Fundament. Dieses bildet die Grundlage für die Erbringung zentraler tourismusbezogener Leistungen in den Bereichen Gästebetreuung, Produktentwicklung, Kommunikation und Dienstleistungen. Der vorliegende Grundauftrag definiert und finanziert diese Basisstruktur. Die daraus abgeleiteten Aktivitäten schaffen einen wirksamen Nutzen für das Gesamtangebot in Appenzell Ausserrhoden. Während einzelne Leistungsträger ihre individuellen Marketing- und Vertriebsaufgaben eigenverantwortlich wahrnehmen, ist die koordinierte Destinationsvermarktung eine systemische Aufgabe, die von keiner Einzelunternehmung übernommen werden kann. Die ATAG stellt sich dieser Verantwortung im Rahmen ihres Leistungsauftrags. Um das Appenzellerland langfristig als profilierte Ausflugs- und Ferienregion zu positionieren, sind diese Grundaufgaben unerlässlich.

6.1. Gästebetreuung

Im Rahmen der Gästebetreuung steht die Bewirtschaftung und Zusammenführung der beiden Appenzeller Tourismusportale auf eine einzige Plattform im Zentrum. So sollen die Gäste nur noch eine Homepage für das ganze Appenzellerland benötigen, um auf sämtliche Leistungen zugreifen zu können. 2021 bei der letzten Erneuerung des Grundauftrags verzeichnete das Tourismusportal 262'807 Nutzer. 2024 waren es 444'881 Nutzer. Dies entspricht einem Plus von 69.3%.

Gäste informieren sich aber auch nach wie vor und gerne offline. Ziel der Appenzellerland Tourismus AG ist es, die Vereinheitlichung der Printprodukte unter der Leitung der operativen Geschäftsstelle über das gesamte Appenzellerland gästeorientiert umzusetzen.

Vor Ort werden die Gäste in Heiden und Urnäsch direkt durch Mitarbeitende des VAT AI betreut. Die Standortgemeinden beteiligen sich an den Investitionen der Gästeinformationen. Die Infostellen werden durch den Grundauftrag aber mitfinanziert. 2021 erteilten die Mitarbeitenden der ATAG jährlich ca. 6'500 Auskünfte erteilt. 2024 waren es 7'584 Auskünfte.

Beschreibung	2021	2024
Webseiten-Nutzer	262'807 Sitzungen	444'881 Sitzungen
Print-Produkte	6 Produkte	19 Printproduktionen
Repräsentative Anlässe	2-4 Anlässe pro Jahr	12 Anlässe
Auskünfte	Ca. 6'500 Auskünfte	7'584 Auskünfte

6.2. Produktentwicklung

Das in den letzten Jahren etablierte Projektmanagement zur Entwicklung neuer Produkte im öffentlichen Raum wird konsequent weitergeführt. Gästebefragungen zeigen deutlich: Persönliche Empfehlungen – etwa durch Freunde, Bekannte oder Arbeitskollegen – sind mit Abstand die wichtigste Informationsquelle. Um diesen Empfehlungsfaktor gezielt zu stärken, braucht es Angebote, die Emotionen auslösen oder Raum für soziale Inszenierung bieten. Für die erfolgreiche Übernahme dieser erweiterten Rolle sind geeignete Instrumente sowie eine gezielte Anschubfinanzierung erforderlich – etwa für die Ausarbeitung von NRP-Projekten, Fördergesuchen an Stiftungen und Gemeinden oder die Erstellung konzeptioneller Grundlagen. Zudem ist eine regionale Koordination des Themensettings zentral: Neue Produkte sollen sich sinnvoll ergänzen und keine Kannibalisierung bestehender Angebote bewirken.

6.3. 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 konsolidiert und wirkungsstärker bewirtschaftet werden. Die Hauptkanäle auf Facebook und Instagram werden regelmässig bearbeitet. LinkedIn wird zur gezielten Ansprache potenzieller Firmenkunden genutzt. Neue Plattformen werden laufend beobachtet; bei erkennbarem Potenzial erfolgt ein gezielter Aufbau entsprechender Profile im Einklang mit den abgestimmten Kommunikationszielen beider Organisationen.

Die rasche Entwicklung digitaler Informationsgewohnheiten erfordert eine ständige Anpassung der Inhalte sowie regelmässige Schulungen. Effizientes Kanalmanagement und eine abgestimmte Redaktionsplanung werden durch geeignete Systeme und Schnittstellen unterstützt – über alle Themenbereiche und Regionen hinweg.

Da authentische Empfehlungen von Dritten besonders glaubwürdig sind, wird die Medienarbeit weiter intensiviert und Medienschaffenden einen gezielten Service geboten. Ergänzend werden Kooperationen mit branchenfremden Partnern weiter ausgebaut, um neue Kommunikationsräume zu erschliessen.

6.4. 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.

Weitere Tätigkeiten umfassen die Beratung und Unterstützung von B&Bs und Ferienwohnungen, die Begleitung von Marktforschungsprojekten und studentischen Arbeiten sowie die aktive Mitwirkung in regionalen und überkantonalen Entwicklungsprojekten. Die Geschäftsstelle engagiert sich in der fachlichen Unterstützung lokaler Akteure, sowie in der Umsetzung touristischer Infrastrukturvorhaben.

Die Qualität aller übertragenen Aufgaben wird systematisch sichergestellt. Ergänzend steht den touristischen Partnern im Kanton eine zentrale Bilddatenbank mit frei nutzbarem, professionellem Material zur Verfügung.

7. Kosten und Finanzierung

7.1. Kosten

Die Umsetzung der Leistungen gemäss Kapitel 6 verursacht für die Jahre 2026 - 2028 jährliche Gesamtkosten von CHF 556'300. Diese beinhalten die strategische Steuerung durch die ATAG sowie die operative Umsetzung durch die Geschäftsstelle, welche durch den Verein Appenzellerland Tourismus AI (VAT AI) im Mandat geführt wird.

Die Budgetierung erfolgt aufgeteilt nach vier Leistungsbereichen: Gästebetreuung, Produktentwicklung, Kommunikation und Dienstleistungen. Innerhalb dieser Bereiche wird unterschieden zwischen Fixkosten (Personal, Infrastruktur, IT) und Projektkosten.

Bereich	2026	2027	2028
Gästebetreuung	CHF 96'300	CHF 96'300	CHF 96'300
- Fixkosten ATAG (Personal, Infrastruktur, IT, etc.)	CHF 65'300	CHF 65'300	CHF 65'300
- Projektkosten	CHF 31'000	CHF 31'000	CHF 31'000
Produktentwicklung	CHF 166'000	CHF 166'000	CHF 166'000
- Fixkosten ATAG (Personal, Infrastruktur, IT, etc.)	CHF 118'000	CHF 118'000	CHF 118'000
- Projektkosten*	CHF 48'000	CHF 48'000	CHF 48'000
Kommunikation	CHF 234'000	CHF 234'000	CHF 234'000
- Fixkosten ATAG (Personal, Infrastruktur, IT, etc.)	CHF 194'000	CHF 194'000	CHF 194'000
- Projektkosten	CHF 40'000	CHF 40'000	CHF 40'000
Dienstleistungen	CHF 60'000	CHF 60'000	CHF 60'000
Total Aufwand	CHF 556'300	CHF 556'300	CHF 556'300

* Aufgrund der sich schnell verändernden Marktsituation beantragt die ATAG pro Jahr ein Fixbetrag.

7.2. Finanzierung

Bei den Tätigkeiten im Grundauftrag handelt es sich zu einem grossen Teil um Dienstleistungen. Sie sind nicht direkt kommerzialisierbar und dienen der Allgemeinheit. Sie schaffen unmittelbaren Nutzen für die Region, die Gäste sowie die einheimische Bevölkerung und bilden die Grundlage für eine nachhaltige touristische Entwicklung im Kanton Appenzell Ausserrhoden.

Die Finanzierung erfolgt durch eine Kombination aus kantonalen Fördermitteln, Gemeindebeiträgen sowie Partnerleistungen. Die ATAG bleibt für die Budgetierung, die Mittelverwendung und die Rechenschaft gegenüber dem Kanton verantwortlich. Die Umsetzung der Leistungen erfolgt arbeitsteilig über die gemeinsame Geschäftsstelle unter Leitung des VAT AI.

Die beantragten Mittel decken die Jahre 2026 - 2028 ab. Sie orientieren sich an der bisherigen Leistungsperiode 2022 - 2025 und berücksichtigen keine Erhöhung des Finanzbedarfs.

Die folgenden Anteile sind vorgesehen:

Jahr	Kosten total	Kanton AR	Beteiligung Gemeinden AR	Weitere Einnahmen
2026	CHF 556'300	CHF 390'000	CHF 80'300	CHF 86'000
2027	CHF 556'300	CHF 390'000	CHF 80'300	CHF 86'000
2028	CHF 556'300	CHF 390'000	CHF 80'300	CHF 86'000
Total	CHF 1'668'900	CHF 1'170'000	CHF 240'900	CHF 258'000