



Appenzellerland Tourismus AI  
Hauptgasse 4  
9050 Appenzell

# analyse 2010

Entwurf

zur Verabschiedung an der Hauptversammlung des VAT AI, am 13. April 2011

Projekt	10VAT 31.11
Verfasser	Emil Koller, dipl. Leiter Marketing-Kommunikation
Verfasser intern	Guido Buob, Geschäftsleiter Appenzellerland Tourismus AI Arbeitsgruppe «Strategie VAT»: Ruedi Ulmann, Sepp Manser, Andrea Bischofberger, Luzia Inauen VAT AI: Olivia Rechsteiner, Stefanie Sutter
Version	1.34
Datum	Letzte Änderung am 31. August 2010 (Arbeitsgruppe)
Entwurf	Als Entwurf vom Vorstand VAT genehmigt am 9. Juni 2010
Arbeitsgruppe	Durch Arbeitsgruppe diskutiert am 31. August 2010, Hotel Löwen
Verabschiedet	Endversion vom Vorstand genehmigt am 24. November 2010 Ergänzungen 5., 8. und 23. März 2011 (Formatierung)

**Inhaltsverzeichnis**

1.	Einleitung .....	5
1.1	Ausgangslage .....	5
1.2	Strategische Richtung.....	5
1.3	Auftraggeber und Aufbau der Arbeit.....	6
2.	Trend-Analyse .....	7
2.1.	Volkswirtschaftliche Trends.....	7
2.2.	Gesellschaftliche Trends.....	7
2.3.	Technologische Trends.....	8
2.4.	Ökologische Trends .....	8
2.5.	Politische Trends .....	8
2.6.	Generelle Nachfragetrends im Tourismus.....	9
2.7.	Bedürfnisse und Verhalten der neuen Touristen .....	9
2.8.	Neuer Lifestyle-Trend: Lokalisierung statt Globalisierung.....	9
3.	Marktanalyse .....	11
3.1.	Globaler Tourismusmarkt .....	11
3.2.	Alpiner Tourismusmarkt .....	12
3.3.	Tourismusmarkt Schweiz .....	13
3.4.	Destinationen .....	16
3.5.	Tourismus im Appenzellerland .....	19
3.5.1	Übernachtender Tourismus .....	19
3.5.2	Tagestourismus .....	25
3.6.	Volkswirtschaftliche Bedeutung.....	27
4.	Gäste-Analyse .....	28
4.1.	Bestehende Definition der Gäste-Segmente .....	28
4.2.	Zielgruppen der Zukunft im Allgemeinen .....	28
4.3.	Herkunft der Gäste .....	30
5.	Konkurrenzanalyse .....	32
5.1	Direkte Konkurrenten .....	32
5.2	Substitutionskonkurrenz.....	32
5.3.	Schlussfolgerung aus der Diplomarbeit von Ariane Mühlemann.....	32
6.	Analyse von Absatz und Distribution.....	33

7.	Analyse der internen Beeinflusser .....	34
7.1.	Touristische Leistungsträger .....	34
7.2.	Produzenten von Appenzeller Produkten .....	34
7.3.	Politik/Wirtschaftsförderung .....	34
7.4.	Einheimische Bevölkerung .....	35
7.5.	Lokale Medien .....	35
8.	Analyse der externen Beeinflusser .....	37
8.1.	Schweiz Tourismus und Ostschweiz Tourismus .....	37
8.2.	Medien .....	37
9.	Die 15 wichtigsten Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus .....	38
10.	Unternehmens-Analyse .....	40
10.1.	Regionale Gliederung und Organisation .....	40
10.1.1.	Tourismus-Regionen der Schweiz .....	40
10.1.2.	Destinationsmarken in der Region Ostschweiz/Liechtenstein .....	40
10.1.3.	Touristische Marken im Appenzellerland .....	41
10.2.	Markensystem Appenzellerland .....	42
10.2.1.	Marken im Tourismus .....	42
10.2.2.	Markensysteme .....	42
10.2.3.	Markensystem im Appenzellerland .....	42
10.3.	Marken im Appenzellerland .....	43
10.3.1.	Appenzellerland .....	43
10.3.2.	Appenzell .....	43
10.3.3.	Subregionen .....	44
10.3.4.	Alpstein .....	44
10.3.5.	Säntis .....	45
10.3.6.	Appenzellerland Regionalmarketing: Appenzellerland – natürlich besser! .....	45
10.4.	Marken-Entscheid .....	46
10.5.	Beurteilung der bisherigen Angebots-Schwerpunkte .....	47
10.6.	Rechtliche und politische Zielvorgaben für den Verein VAT AI .....	48
10.7.	Organisation .....	49
10.7.1.	Rückblick .....	49
10.7.2.	Aktuelle Situation .....	50
10.7.3.	Häufige Konflikte im Tourismus: ein Vergleich .....	54
10.8.	Zukunft .....	55
10.8.1.	Gästebetreuung .....	55
10.8.2.	Marketing und Gästegewinnung .....	55
10.8.3.	Organisation .....	56

11.	SWOT-Analyse .....	57
11.1.	Stärken der Ferienregion Appenzell–Alpstein .....	57
11.2.	Schwächen der Ferienregion Appenzell–Alpstein .....	59
11.3.	Chancen für die Ferienregion Appenzell–Alpstein.....	60
11.4.	Gefahren für die Ferienregion Appenzell–Alpstein .....	62
12.	Weiteres Vorgehen .....	63
12.1.	Breit abgestütztes Mitwirkungsverfahren .....	63
12.2.	Weiteres Vorgehen Situationsanalyse	

**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

### Organisatorische Ausgangslage

Die kantonalen Tourismusorganisationen der beiden Appenzeller Kantone betrieben als organisatorisch selbständige Körperschaften von 2000–2009 mit der ATMAG (zu Beginn ATAG) eine gemeinsame Marketingorganisation. Nach unterschiedlichen Ansichten über die strategische Ausrichtung sowie über die Form der Zusammenarbeit wurde diese 2009 beendet und führte beide Organisationen damit in ihren ursprünglichen Aufgabenbereich zurück. Der Marketing-Mix wird teilweise selber, teilweise in einer Kooperation geführt: Die Angebotsgestaltung (Produkte-Mix) wird mehrheitlich separat geführt, die Vermarktung (Promotions-Mix) nach aussen projektbezogen gemeinsam.

Während die ATAG als künftige Organisation in AR das ganze Appenzellerland bearbeitet und eine Fusion aller Verkehrsvereine anstrebt, hat sich der Vorstand des VAT AI entschieden, sich bis zum Inkrafttreten seiner neuen Strategie weiterhin auf sein Vereinsgebiet zu konzentrieren. Im Folgenden wird das Vereinsgebiet des VAT AI als Ferienregion Appenzell–Alpstein bezeichnet.

Diese Vorgabe des Vorstandes bildet zunächst die Ausgangslage für die in der Folge zu erstellenden strategischen Konzepte.

### Politik oder Marketing?

Der Tourismus in der Schweiz spielt sich oft im Spannungsfeld zwischen Markt und Politik ab. Einerseits folgt der Tourismusmarkt den Prinzipien des freien Marktes und berührt damit sämtliche Dimensionen des Marketings. Andererseits sind die Strukturen der Tourismusorganisationen auf politisch-gesellschaftlichem Hintergrund gewachsen. Allein schon von der Finanzierung her folgt der Tourismus deshalb organisatorisch oft politischen Gedanken und Regeln und genießt ein hohes Interesse in der Öffentlichkeit. Eine rein politische Vorgehensweise kann für ein professionelles Marketing nachteilig sein, da im modernen Marketing der Markt und damit der Gast und dessen Wünsche im Zentrum stehen und weniger politische und damit nach innen gerichtete Ansichten. Dabei ist davon auszugehen, dass es dem Gast ziemlich egal ist, auf welchen politischen Strukturen seine gewählte Feriendestination fusst.

## 1.2 Strategische Richtung

Auf Basis des bereits verabschiedeten Leitbilds soll die neue Strategie den Gast und dessen Wünsche und Bedürfnisse ins Zentrum stellen.

### **1.3 Auftraggeber und Aufbau der Arbeit**

#### Auftraggeber

Verein Appenzellerland Tourismus AI (VAT AI)

#### Grundlagen

Leitbild des VAT AI, Version 1.5, verabschiedet am 24. März 2010

Bestehendes Marketingkonzept der Appenzellerland Tourismusmarketing AG, verfasst von Ariane Mühlbach, Hochschule für Wirtschaft Luzern, datiert vom 27. Oktober 2006

Bestehendes Sekundärmaterial:

- VAT AI
- Schweiz Tourismus ST
- Publikationen Prof. Bieger
- Publikationen Prof. Müller
- SECO
- UBS
- CS
- Unterlagen anderer Tourismusdestinationen
- sowie zahlreiche weitere Quellen und umfangreiche Publikationen

#### Gliederung

Marketing-Analyse (vorliegend)

Marketing-Strategie (folgt im Frühjahr 2011)

#### Beschrieb

Die Marketing-Analyse ist eine relativ umfangreiche Sammlung relevanter und möglichst aktueller Informationen, welche die strategischen Entscheidungen beeinflussen können. Die Schlussfolgerungen sind als Fazit vor grün eingefärbtem Hintergrund aufgeführt, wobei bereits eine grobe Zuweisung gemacht wird, welche Kapitel in der anschliessend zu erstellenden Strategie vom jeweiligen Fazit betroffen sind. Die Marketing-Strategie wird ein direkter Ausfluss aus der Marketing-Analyse und den erwähnten Schlussfolgerungen und hält die Ausrichtung der künftigen Strategie fest.

Beide Dokumente können und sollen rollend überarbeitet werden. Die strategischen Entscheidungen sind in regelmässigen Strategiesitzungen durch die Führungsorgane zu überprüfen und allenfalls zu korrigieren.

## 2. Trend-Analyse

### 2.1. Volkswirtschaftliche Trends

- «Die Globalisierung führt zu immer mehr vom Gleichen. Der Gegentrend heisst Authentizität, aber auch lokale, naturnahe Produkte» (*Schweiz Tourismus, 2006a, S. 3*).
- Billig ist weiterhin im Trend. Der Anspruch nach günstigen Angeboten zu guter Qualität nimmt zu, damit auch mehrmaliges Verreisen möglich wird (*Müller, 2002, S. 233*).
- Das BIP-Wachstum in der Schweiz wird 2010 mit 1,2% und für 2011 mit 1,7% prognostiziert (*BAKBASEL, März 2010; die Euro- und Griechenland-Krise bleibt dabei noch ausgeklammert*).
- Gemäss Prognose wird der private Konsum in der Schweiz im Jahr 2010 nur noch um 0,5% zunehmen (*BAKBASEL, März 2010*).
- Der Konsumentenstimmungsindex hat sich im Januar 2010 auf -7 Punkte aufgehellt (*SECO*).

### 2.2. Gesellschaftliche Trends

- Die Treue zu Feriendestinationen sowie die durchschnittliche Aufenthaltsdauer nehmen ab: Hotellerie 2005 2,45 Tage, 2008 2,3 Tage (*Schweizer Tourismusstatistik 2008*).
- Überalterung der Gesellschaft. Es gibt eine markante Änderung in der Altersstruktur der Reisenden (*ATMAG, 2005*). In den nächsten Jahren wird sich die Zahl der Jugendlichen verringern und die ältere Bevölkerung zunehmen. Es wird ein Segment entstehen, welches viel Geld und Zeit zur Verfügung hat (*Müller, 2002*).
- Wertewandel in der Gesellschaft. Der Individualismus steht immer mehr im Vordergrund und die Freiheit gewinnt an Bedeutung.
- Trotz der Entwicklung von modernsten Kommunikationsmitteln steigt das Bedürfnis des zwischenmenschlichen Informationsaustausches weiter an (*Schweiz Tourismus, 2006a*).
- Das Qualitätsbewusstsein der Reisenden nimmt zu, vor allem im Hochpreisland Schweiz.
- Anhaltender Trend zu Kurzreisen und öfterem Reisen auch im Nahbereich (*ST, 2006a*).
- Informationsüberflutung. Im Markt besteht eine Sättigung von Informationen was dazu führt, dass die Reisenden sich überfordert fühlen mit dieser Flut an Kommunikationsmassnahmen.
- «Entspannung und Entschleunigung: von Wellness bis Fitness für Körper, Geist und Seele» (*Schweiz Tourismus, 2006a, S. 7*) gewinnt zunehmend an Bedeutung für Alt und Jung.
- Spontaneität ist im Trend. Reisende möchten ihr Ziel erst in letzter Minute bestimmen können und dann so einfach wie möglich buchen (*Müller, 2002*).  
Dieser Trend hat sich in jüngster Zeit signifikant verstärkt. Für den Ausflugs- und Wandertourismus bekommt der Wetterbericht damit eine entscheidende Bedeutung (*VAT AI, 2010*).
- Das Mobilitätsbedürfnis der Gesellschaft steigt weiter an (*BFS, 2006*).
- Der Individualverkehr aber auch der öffentlichen Verkehr nehmen zu (*BFS, 2006*).
- Zeit ist das höchste Gut der Gesellschaft. Freie Zeit zu haben ist für die Menschen ein wichtiges Kriterium der Lebensqualität (*BFS, 2006*).

### **2.3. Technologische Trends**

- «Das Internet wird zu einem zentralen Vertriebskanal» (ATMAG, 2005). Obwohl die Schweiz weltweit eine der höchsten Internetnutzwerte hat, liegt sie im Online-Reservationsbereich hinter den meisten Ländern (Schweiz Tourismus, 2006a, S. 5).
- Effizienz bei der Informationsbeschaffung und der Buchung spielt eine zentrale Rolle.
- «Convenience» steht an oberster Stelle.
- Flexiblere Preissysteme sind gefragt (ATMAG, 2005). Reisende wollen sich Ihre Leistungen vermehrt einzeln zusammenstellen können und verlangen je nach Saison differenzierte Preise.

### **2.4. Ökologische Trends**

- Die Natur gewinnt an Bedeutung. Das Erlebnis muss möglichst naturnah sein (Schweiz Tourismus, 2006a, S. 7).
- «Sehnsucht nach sauberem Wasser, gesundem Klima, gesunder Ernährung» (Schweiz Tourismus, 2006a, S. 8).
- Die Klimaerwärmung schreitet weiter voran und ist weiterhin ein zentrales Umweltproblem (BFS, 2006).
- Beim Feinstaub und Stickstoffdioxid misst man weiterhin zu hohe Werte. Dies wirkt sich auf die Gesundheit der Menschen aus (BFS, 2006).
- Naturkatastrophen treten häufiger auf und finden zumindest vorübergehend hohe Beachtung.

### **2.5. Politische Trends**

- Aufgrund der EU-Osterweiterung entstehen neue Märkte und damit neue Zielgruppen (Schweiz Tourismus, 2006a, S. 3).
- Die sich häufenden terroristischen Anschläge auf Tourismusorte sowie steigende Gesundheitsrisiken (z.B. SARS, Ebola, Vogelgrippe, Schweinegrippe und andere Pandemien) bewirken höheren Anspruch auf Sicherheit für touristische Destinationen (Schweiz Tourismus, 2006a, S. 3).

(Quelle: Marketingkonzept Appenzellerland Tourismusmarketing, 2006; aktualisiert)

## **2.6. Generelle Nachfragetrends im Tourismus**

- Mehr Qualität für weniger Geld
- Zeitsparende Angebote
- Emotionale Angebote
- Multioptionale Angebote
- Authentizität
- Sicherheit und Sauberkeit
- Komfort in allen Bereichen
- Raum, Ruhe, Zeit

*(Quelle: Dr. Riet Theus)*

## **2.7. Bedürfnisse und Verhalten der neuen Touristen**

Mehr Erfahrung	Reiseerfahrung – Ansprüche Qualitätsdenken – erlebnisorientiert
Neue Wertevorstellungen	genussorientiert – emotional umweltsensibel – Authentizität
Veränderte Lebensstile	Gesundheitsdenken – risikoorientiert Spontaneität – kürzere Reisen – Zeit

*(Quelle: Dr. Riet Theus)*

## **2.8. Neuer Lifestyle-Trend: Lokalisierung statt Globalisierung**

- Lokale Würze und regionales Kolorit lösen die Globalisierung ab.
- Regionale Verwurzelung und regionale Denkweise werden sehr wichtig.
- Der Drang nach authentischen Dingen und einer ehrlichen Einstellung herrscht vor.
- Man wird lokal und regional entscheiden.

*(Quelle: Dr. Riet Theus)*

**Fazit für VAT AI**

Appenzell liegt gut im Trend: Authentizität, Nähe, Natur, Kultur  
regionale und lokale Verwurzelung der Angebote und Anbieter

Trends beobachten und situationsgerecht agieren, aber  
nicht jeden Trend mitmachen, der unserem Image entgegen läuft

Senioren werden immer wichtiger

Qualität steigern, ohne Preise zu erhöhen (Freundlichkeit, Service usw.)

Informationsüberflutung mit eigener Kommunikation durchbrechen:  
Emotionalisierung

Internet besser nutzen, auch neue Möglichkeiten wie Social Media

Angebote Wellness und Gesundheit weiter verbessern

Pauschalangebote mit individuellen Freiheiten und klaren Preisen  
«Ganzheitliche Rundum-Angebote», nicht über den Preis verkaufen

Angebote zu Ruhe, Entschleunigung, Natur, Biodiversität kreieren

Kein Einheitsbrei! Keine Anpasserei an andere (Erfolgs-)Konzepte

Eigenständig (und eigenartig) bleiben!

Kleinheit bietet auch Chancen für attraktive Nischenpolitik

Praktizierung des authentischen Brauchtums unterstützen  
Authentizität ginge bei «Übernutzung» verloren. Vorsicht!

Appenzell muss Verantwortung als touristisches Zentrum wahrnehmen:  
Angebot auf Bedürfnis der Gäste ausrichten: Sitzgelegenheiten,  
Verkehrsfreimachung, Zugänge zum Zentrum usw.

Innovationen fordern und fördern, bei allen Leistungsträgern

Aktive Einflussnahme auf politische Prozesse, welche den Tourismus  
unterstützen, resp. diesem zuwider laufen

Lifestyle-Trends sind sehr wichtig für Appenzell!  
Appenzell Innerrhoden entspricht ausgesprochen diesen aktuellen  
Lifestyle-Trends: Kolorit, Verwurzelung, Denkweise, Authentizität, Ehrlichkeit.

**Betrifft**

Strategie, Angebot

MaFo, Strategie

Segmentierung, ZG

Strategie, Massnahmen

Kommunikation

Massnahmen

Strategie, Massnahmen

Massnahmen, Angebot

Massnahmen, Angebot

Strategie

Strategie, Positionierng.

Strategie

Strategie, Massnahmen

Strategie, Massnahmen

Strategie VAT

Strategie, Massnahmen

## 3. Marktanalyse

### 3.1. Globaler Tourismusmarkt

Die Weltwirtschaftskrise hat sich unterschiedlich auf den Tourismus ausgewirkt.

In den letzten Jahrzehnten hat die Reise- und Tourismusindustrie wesentlich zur Weltwirtschaft beigetragen. Der internationale Tourismus wuchs etwas schneller als die Weltwirtschaft, dies dürfte trotz der Rezession langfristig so bleiben. In vielen Ländern spielt der Tourismus eine entscheidende Rolle: Wirtschaftswachstum, wirtschaftliche Entwicklung, Beschäftigung, Zufluss ausländische Währungen. In den OECD-Ländern betrug die Wachstumsrate der Beschäftigung im Hotel- und Gaststättengewerbe zwischen 2000 und 2007 mehr als 2% jährlich und war damit mehr als einen Prozentpunkt höher als die Wachstumsrate der Gesamtbeschäftigung.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 wirkte sich unterschiedlich aus. Die Tourismusströme fielen ab der zweiten Hälfte 2008. Die Ankünfte in der OECD nahmen im dritten Quartal 2008 im Vergleich zum Vorjahresquartal um 1,8% und im vierten Quartal 2008 um 4,3% ab. Dieser Rückgang verstärkte sich Anfang 2009 noch (-12,5% beziehungsweise -6,5% im ersten und zweiten Quartal 2009). Trotzdem verzeichnete die Wintersaison 2008-09 in den Alpen sogar ein Rekordjahr.

Aktive, Innovationen fördernde Tourismuspolitik ist notwendig

Kein Land und keine Region kann sich auf ihren Naturschätzen oder ihrem Kulturerbe ausruhen: Um im harten Wettbewerb des globalen Tourismus-, Reise- und Freizeitmarktes bestehen zu können, ist eine Politik der fortwährenden Innovation notwendig. Der Tourismus gehört zu den dynamischsten Bereichen des Dienstleistungssektors.

Angesichts der Dynamik der internationalen Tourismusmärkte, der Auswirkungen der Globalisierung auf den Tourismus und der andauernden Fortentwicklung der Nachfrage im Tourismus sollten Regierungen und Interessengruppen Partnerschaften eingehen, mit Hilfe derer einzelne Ziele und die Tourismusindustrie insgesamt auf dem globalen Tourismusmarkt wettbewerbsfähiger und innovativer werden können. (OECD-Tourismustrends und -strategien 2010)

#### *Fazit für VAT AI*

Innovationen fördern, unterstützen, antreiben  
Partnerschaften eingehen, auch ungewohnte/überraschende

#### *Betrifft*

Ziel  
Strategie

### 3.2. Alpiner Tourismusmarkt

Der Alpentourismus hält – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 4%. Auf Grund der weniger dynamischen Entwicklung im Vergleich zum Welttourismus verliert der Alpenraum laufend Marktanteile. Der Alpenraum bleibt mit ca. 7,3 Mio. Gästebetten und 475 Mio. Übernachtungen eine der wichtigsten Ferienregionen der Welt.

(SECO, *Tourismus Benchmark*, Januar 2010)

In vielen alpinen Regionen ist der Tourismus der wichtigste Wirtschaftsfaktor. Er beeinflusst massgeblich Wohlergehen und Entwicklung der Gegend. Die Schweiz hat in den vergangenen Jahren gegenüber anderen Tourismusländern Marktanteile verloren. Der Tourismus trägt im Berner Oberland knapp 27%, im Oberwallis 35% und in Mittelbünden gar 71% zum regionalen BIP bei. Gesamtschweizerisch liegt der BIP-Anteil gemäss Angaben des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) bei 6,8%. Während der Tourismusmarkt jährlich weltweit um 2,5 bis 5 Prozent wächst, beträgt dieses Wachstum in der Schweiz weniger als ein Prozent. Auswirkungen einer volatilen Konjunktur, Wechselkursentwicklung, Pandemien und einige für den alpinen Tourismus unvorteilhafte Wetterperioden verschärften diese Entwicklung. Gleichzeitig überdecken solche Ereignisse den langfristigen Trend und lenken von tiefer greifenden, strukturellen Problemen ab. Tatsache ist, dass die negative Entwicklung des Fremdenverkehrs in den letzten Jahren bei vielen Tourismusunternehmen zu einer spürbar verschlechterten Ertragslage führte.

Die touristische Wertschöpfungskette ist eng vernetzt. Alle Dienstleistungsanbieter einer touristischen Region bilden ein eng verknüpftes Wertschöpfungsnetz. Transportunternehmen, Beherbergungs-, Gastronomie- und Unterhaltungsbetriebe sowie Sportgeschäfte, Tourismusbüros und viele weitere tragen gemeinsam zur Wertschöpfung einer Destination bei. Gäste und Einheimische nutzen in der Regel die Dienstleistungen verschiedener Anbieter nach ihren Bedürfnissen.

Diese enge wirtschaftliche Vernetzung bedeutet, dass fast alle Aktivitäten eines Unternehmens in einer Tourismusregion direkte oder indirekte Auswirkungen auf andere Leistungserbringer sowie auf die Destination als strategische Wettbewerbseinheit haben.

(UBS outlook «Alpiner Tourismus», 2007)

<b>Fazit für VAT AI</b>	<b>Betrifft</b>
Strukturelle Probleme in der Angebotsstrategie: Tagestourismus-Übernachtender Tourismus; Wandern; Substitutionskonkurrenz	Strategie
Strukturelle Infrastruktur-Probleme eruieren, definieren und lösen	Strategie
Strukturelle Probleme bei Leistungsträgern aufzeigen	Ziel
Verstärkte Zusammenarbeit auf allen Stufen	Strategie
Ausbildung und Bewusstseinsbildung auf Stufe Leistungserbringer	Massnahmen
Fixfertige Programm-Angebote für Gruppen und Private für 1,2,3...Tage	Massnahmen

### 3.3. Tourismusmarkt Schweiz

Die Performance der Schweizer Ferienregionen fällt sehr unterschiedlich aus. Gesamthaft kann diese aber in einem internationalen Vergleich als durchschnittlich bezeichnet werden. In Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit müssen im Bereich des Beherbergungsangebotes einige strukturelle Schwächen registriert werden.

(SECO, *Tourismus Benchmark, Januar 2010*)

#### Markt

Die globale Wirtschaftskrise wird im 2010 die touristische Entwicklung weiterhin negativ beeinträchtigen. Nach fünf Jahren Wachstum (2004–2008) muss daher der Schweizer Tourismus im 2010 von einem weiteren Negativjahr ausgehen (Prognose BAK Basel: Hotelübernachtungen –3%). Schweiz Tourismus (ST) schätzt die Entwicklungen in der Schweiz und in den Nahmärkten Deutschland, Frankreich, Italien und Holland als weniger rückläufig ein.

#### Die SchweizerInnen sind entscheidend

In Krisenzeiten sinkt die Aufenthaltsdauer, Entscheidungen werden kurzfristiger getroffen, es wird näher gereist und eher mal zu Hause geblieben. Damit bieten die Schweizerinnen und Schweizer eine entscheidende Chance zur Krisenstabilisierung. Aufgrund dieser Ausgangslage wird ST im 2010 die Allokation der Ressourcen zu Gunsten einer umfassenden, mit der Branche konzentrierten Heimmarkt-Bearbeitung verschieben.

#### Mit gezieltem Angebotsmarketing in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zum Erfolg

Attraktive Angebote sind gefragter denn je. Ein gezieltes Angebotsmarketing in ausgewählten Gästeseg-  
menten, oder zeitlich limitiert (bspw. Förderung Vor- oder Nachsaison), ist eine erfolgreiche Massnahme zur Nachfrageförderung. Auch gilt die aktive Kommunikation attraktiver Angebote als eines der effektivsten Mittel zur Bekämpfung des Hochpreisimage. Denn die Schweiz ist günstiger als ihr Ruf. Die Erfahrung zeigt, dass die Akquisition und Entwicklung guter Angebote nicht dem Zufall überlassen werden können.

#### Der Sommer ist die touristische Zukunft

Langfristig führt die Klimaerwärmung zu heisseren Sommer. Dabei gewinnen die alpine Frische an neuer Bedeutung und unsere Seen an Attraktivität. Kein Zweifel: Langfristig bieten sich dem Schweizer Sommertourismus grosse Chancen. Die Repositionierung des Schweizer Sommers ist somit eine der grössten touristischen Herausforderungen. Viele Ausflugsziele hängen gänzlich vom langfristigen Gelingen dieser Repositionierung ab. Der dadurch entstehende Konkurrenzdruck im Sommer dürfte die Situation für traditionelle Sommergebiete (Appenzell) schwieriger machen.

#### 2010: Das Jahr des Wanderns

Wandern ist die meist ausgeübte Aktivität im Schweizer Sommer. Wandern ist beliebt, hat aber kein zugkräftiges Image. Wandern verdankt seine Popularität nicht zuletzt seiner Multifunktionalität. Es lässt unberührte Landschaft entdecken, ist dabei körperliche Bewegung, Sport und Fitness und lässt Unterhaltung oder auch die absolute Ruhe zu. Schweiz Tourismus möchte das Thema Wandern neu lancieren, dynamisch

sieren und erklärt 2010 zum Jahr des Wanderns. Gemeinsam mit der Branche und ausgewählten Organisationen soll ein Aktivitätenplan umgesetzt werden.

(Schweiz Tourismus, Businessplan 2010)

### Hotellerie<sup>1)</sup>: Angebot und Nachfrage der erfassten Betriebe nach Kantonen

Kanton	erfasste Betriebe <sup>2)</sup>	vorhandene Zimmer <sup>3)</sup>	vorhandene Betten <sup>3)</sup>	Ankünfte	Logiernächte	Zimmernächte	brutto Zimmerauslastung <sup>4)</sup>	brutto Bettenauslastung <sup>5)</sup>	Aufenthaltsdauer
Schweiz 2009	5'533	142'551	273'974	15'564'494	35'588'893	22'935'204	44.1%	35.6%	2.29
Zürich	296	13'249	22'264	2'250'363	4'010'749	2'939'421	60.8%	49.4%	1.78
Bern	799	19'364	38'601	2'091'586	4'914'866	3'002'284	42.5%	34.9%	2.35
Luzern	212	6'348	12'157	882'445	1'640'553	1'053'144	45.4%	37.0%	1.86
Uri	107	1'608	3'289	142'914	255'617	160'871	27.4%	21.3%	1.79
Schwyz	125	2'744	5'371	298'691	620'233	344'220	34.4%	31.6%	2.08
Obwalden	80	2'397	4'803	262'095	601'605	356'185	40.7%	34.3%	2.30
Nidwalden	51	1'341	2'797	118'369	209'210	127'123	26.0%	20.5%	1.77
Glarus	66	897	1'916	64'956	148'970	86'772	26.5%	21.3%	2.29
Zug	32	1'116	1'795	113'229	253'088	204'351	50.2%	38.6%	2.24
Freiburg	129	2'066	4'224	233'410	392'897	259'389	34.4%	25.5%	1.68
Solothurn	88	1'722	3'078	190'404	353'774	263'408	41.9%	31.5%	1.86
Basel BS	65	3'739	6'141	531'469	1'030'342	782'504	57.3%	46.0%	1.94
Basel BL	61	1'424	2'658	126'045	243'638	174'288	33.5%	25.1%	1.93
Schaffhausen	37	675	1'289	72'210	114'539	79'703	32.4%	24.3%	1.59
<b>Appenzell AR</b>	<b>71</b>	<b>1'064</b>	<b>1'841</b>	<b>69'528</b>	<b>160'917</b>	<b>114'444</b>	<b>29.5%</b>	<b>23.9%</b>	<b>2.31</b>
<b>Appenzell AI</b>	<b>48</b>	<b>683</b>	<b>2'373</b>	<b>96'438</b>	<b>170'750</b>	<b>90'694</b>	<b>36.4%</b>	<b>19.7%</b>	<b>1.77</b>
St. Gallen	298	5'616	10'637	457'613	1'046'869	713'182	34.8%	27.0%	2.29
Graubünden	796	22'657	46'645	1'870'043	5'885'436	3'426'314	41.4%	34.6%	3.15
Aargau	185	3'334	5'521	296'487	677'763	516'121	42.4%	33.6%	2.29
Thurgau	129	2'030	3'576	194'259	390'890	282'058	38.1%	30.0%	2.01
Tessin	508	10'638	20'638	1'152'092	2'607'592	1'554'823	40.0%	34.6%	2.26
Waadt	345	9'885	18'769	1'097'602	2'489'649	1'664'199	46.1%	36.3%	2.27
Wallis	714	16'756	34'687	1'491'322	4'392'327	2'504'029	40.9%	34.7%	2.95
Neuenburg	77	1'271	2'554	130'305	226'940	156'965	33.8%	24.3%	1.74
Genf	133	9'117	14'742	1'275'154	2'660'591	2'021'495	60.8%	49.4%	2.09
Jura	80	811	1'608	55'465	89'088	57'217	19.3%	15.2%	1.61

1) Hotellerie: Hotel- und Kurbetriebe

2) Erfasste Betriebe: Gesamtzahl der in dieser Periode geöffneten und vorübergehend geschlossenen Betriebe

3) Vorhandene Zimmer/Betten: Gesamtzahl der Zimmer/Betten in den erfassten Betrieben

4) Brutto Zimmer-Auslastung:  $(\text{Zimmernächte}) \cdot 100 / ((\text{Monatstage}) \cdot (\text{vorhandene Zimmer}))$

5) Brutto Betten-Auslastung:  $(\text{Logiernächte}) \cdot 100 / ((\text{Monatstage}) \cdot (\text{vorhandene Betten}))$

6) Geöffnete Betriebe: Gesamtzahl der in dieser Periode geöffneten Betriebe (mindestens 1 Tag)

7) Verfügbare Zimmer/Betten: Gesamtzahl der Zimmer/Betten in den geöffneten Betrieben

8) Netto Zimmer-Auslastung:  $(\text{Zimmernächte}) \cdot 100 / ((\text{Öffnungstage}) \cdot (\text{verfügbare Zimmer}))$

9) Netto Betten-Auslastung:  $(\text{Logiernächte}) \cdot 100 / ((\text{Öffnungstage}) \cdot (\text{verfügbare Betten}))$

(Quelle BFS, HESTA, 2010)

Die Schweiz muss wettbewerbsfähiger werden

Der Schweizer Tourismus ist mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Es muss ihm gelingen, wettbewerbsfähiger zu werden, die Wertschöpfung zu steigern und vermehrt am weltweiten Wachstum des Freizeitkonsums teilzuhaben. Dabei geht es darum, im Wettbewerb mit qualitativ vergleichbaren, preislich attraktiven und oftmals klimatisch bevorzugten Gebieten zu bestehen. Das Ziel muss sein, Marktanteile zu verteidigen und zu erhöhen. Es gilt daher, im internationalen Tourismus vorhandene Chancen zu nutzen und Gefahren frühzeitig zu erkennen sowie entsprechend rasch, konsequent und risikobewusst zu handeln.

Die Preise der touristischen Angebote in der Schweiz sind im internationalen Vergleich hoch, der informierte und preissensitive Gast ist sich dessen bewusst. Höhere Preise können jedoch auf die Dauer nur durch bessere Leistungen gerechtfertigt werden. Dafür braucht es einen hochklassigen Tourismus, der hohe und vielseitige Anforderungen und Wünsche anspruchsvoller in- und ausländischer Gäste optimal befriedigt.

Quelle: UBS outlook «Alpiner Tourismus», 2007

<b>Fazit für VAT AI</b>	<b>Betrifft</b>
Allfällige strukturelle Schwächen Hotellerie eruieren und lösen	Ziel
Auf bestehende Märkte konzentrieren:	
Ostschweiz, übrige Deutschschweiz, grenznahe Ausland, v.a. D	Zielgruppen
Tagestourismus gewinnt an Bedeutung	Strategie/Gewichtung
Handlungsbedarf: Steigerung übernachtender Tourismus	Strategie, Angebot
Schlechtwetter-Angebote, Werktag-Angebote kreieren und fördern	Angebot, Promotion
Gezieltes Angebotsmarketing, segmentspezifisch	Angebot
Hochpreisimage im In- und Ausland bekämpfen	Angebot, Promotion
Stärkung von Zwischensaison und Wintersaison	Strategie, Angebot
Repositionierung Sommertourismus im Gleichschritt mit ST nutzen	Strategie
Repositionierung Sommer in traditionellen Wintergebieten erhöht	
Konkurrenzdruck auf traditionelle Wintergebiete wie Appenzell	Massnahmen
Gegenmassnahme für Appenzell: Repositionierung Wintertourismus	Strategie, Massnahmen
Attraktives, wettbewerbsfähiges Angebot	Strategie, Massnahmen
Chancen nutzen	SWOT-Analyse
Angebot auf Wünsche der Gäste anpassen	Segmente, Angebot
Hochklassiger Tourismus	Ziel

### **3.4. Destinationen**

Destinationen sind die zentralen Wettbewerbseinheiten im Tourismus. Gäste bestimmen aufgrund der Attraktivität einer Region, wo sie ihre Ferien verbringen. Als Entscheidungskriterien stehen meistens Landschaft, Unterkunftsmöglichkeiten und Gastronomie sowie das sportliche, kulturelle und gesellschaftliche Angebot im Vordergrund. Die vorhandenen Transportanlagen spielen dabei vielfach eine zentrale Rolle. Wettbewerbsfähige Regionen verstehen es, ihr gesamtes Angebot mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis zu bündeln und erfolgreich zu vermarkten.

#### Touristische Wertschöpfung muss nachhaltig sein

Eine intakte und attraktive Landschaft ist oftmals der wichtigste Grund, dass Gäste eine bestimmte Region besuchen. Für die Bewahrung der natürlichen Ressourcen sind Transportunternehmen im hohen Masse mitverantwortlich. Sie greifen mit ihren Bauten sichtbar ins Landschaftsbild ein. Nur ein äusserst sorgsamer Umgang mit der Natur gewährleistet die ökologische Nachhaltigkeit, welche für die touristische Zukunft einer Region äusserst wichtig ist.

Bedeutsam ist auch die Bewahrung der lokalen kulturellen und gesellschaftlichen Identität. Einheimische sollten sich in ihrer Heimat wohl fühlen, in der Region wohnhaft bleiben sowie gerne und mit Stolz touristische Dienstleistungen erbringen. Das bedeutet gesellschaftliche Nachhaltigkeit. Die ökonomische Zukunft einer Destination kann am besten mit einer optimalen ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit gewährleistet werden. Investitionen in die touristische Infrastruktur haben sehr langfristigen Charakter und beeinflussen sowohl die ökologischen wie auch die wirtschaftlichen Lebensgrundlagen einer Region erheblich.

Für die regionale touristische Wertschöpfung ist eine möglichst hohe Auslastung der vorhandenen Bettenkapazitäten meistens ein wichtiger Faktor. Vielerorts könnte eine Erhöhung der Übernachtungszahlen in der Parahotellerie zu signifikanten Umsatzsteigerungen in der gesamten Destination führen. Dafür braucht es innovative Konzepte und Massnahmen, die ortsfremde Besitzer motivieren und darin unterstützen, ihre oftmals nur wenig benutzten Wohnungen vermehrt zu vermieten.

#### Koordiniertes Destinationsmarketing ist ein Schlüssel zum Erfolg

Gäste bewerten in aller Regel nicht einzelne Anbieter, sondern vielmehr eine Destination mit ihrem gesamten touristischen Dienstleistungsangebot. Mit koordinierten, attraktiven und wettbewerbsfähigen Angeboten lässt sich eine Destination am besten verkaufen. Die Trümpfe des Schweizer Tourismus sind konsequent mit den das Image prägenden regionalen Stärken zu vermarkten. Ein gutes zentrales Destinationsmarketing kann das meistens weitaus wirkungsvoller erreichen als eine Vielzahl unkoordinierter Werbepotschaften einzelner Anbieter. Ein erfolgversprechendes Marketing braucht eine starke Destinationsmarke. Sie muss die Identität und das erwünschte Image der Region ausdrucksstark und einprägsam visualisieren. Letztlich entscheidend ist jedoch, dass die mit der Marke ausgelösten emotionalen Erwartungen vom Gast auch tatsächlich erlebt und wahrgenommen werden.

#### Profilierung verlangt Konzentration auf bestimmte Kundensegmente

In der Regel führt eine Profilierung und Konzentration auf bestimmte Kundensegmente längerfristig zu einer Erhöhung der Gästezahlen und zu einer Steigerung der Wertschöpfung. Noch ist die Bereitschaft zu einer klaren Positionierung und konsequenten Markt- und Kundensegmentierung nicht überall vorhanden. Es bestehen teilweise nicht ganz unberechtigte Bedenken, dass durch eine zu einseitige Ausrichtung auf ein bestimmtes Kundensegment sich Gäste nicht mehr wohlfühlen und abwandern könnten. Unerwünschte Auswirkungen einer zu einseitigen Konzentration sind durch angemessen differenzierte Massnahmen zu vermeiden. Das Image einer Destination wird nicht zuletzt auch durch ihre Gäste geprägt. Menschen mit ähnlich gelagerten Interessen und Ansprüchen begeben sich gerne an einen Ort, an dem ihre speziellen Bedürfnisse erkannt und schliesslich befriedigt werden. Um sich nachhaltig zu profilieren, ist es daher wichtig, dass die gesamte Region ihre Dienstleistungsangebote bedürfnisgerecht auf die gewünschten Gästezielgruppen ausrichtet. Dafür sind deren spezifischen Ansprüche und latenten Wünsche genau zu verstehen und optimal zu erfüllen.

#### Events verstärken das Image einer Destination

Besondere Anlässe und Erlebnisse können das Image einer Destination und die Kundentreue oft enorm und nachhaltig verstärken. Dafür eignen sich am besten sportliche, kulturelle oder gesellschaftliche Veranstaltungen, wenn möglich mit internationaler Ausstrahlung. Ideal sind jährlich wiederkehrende Anlässe für eine ganz bestimmte Zielgruppe. Auch einmalige Veranstaltungen (wie Europa- oder Weltmeisterschaften, Jubiläen, Gedenkveranstaltungen für lokal verbundene Persönlichkeiten aus Sport, Kultur und Gesellschaft) können den Bekanntheitsgrad einer Region erhöhen. Gerade auch kleinere Destinationen sollten sich fragen, wie sie mit speziellen Anlässen ihr Image bei gewünschten Gästegruppen verstärken könnten.

#### Transportunternehmen haben eine zentrale Bedeutung

Die Transportunternehmen sind imagebildende Dienstleistungsanbieter einer Tourismusregion. Sie bestimmen in der Regel massgeblich die Attraktivität einer Destination und haben als bedeutende regionale Arbeitgeber auch eine grosse volkswirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Verantwortung. Vollerorts spielen die Transportgesellschaften auch eine wichtige Rolle für das Marketing der gesamten Region, indem sie sich an der Gestaltung des eigenen Marktumfelds beteiligen und gleichzeitig eine Mitverantwortung für das Management ihrer Destination übernehmen.

Quelle: UBS outlook «Alpiner Tourismus», 2007

<i>Fazit für VAT AI</i>	<i>Betrifft</i>
Gesamtes Angebot bündeln in gutem Preis-/Leistungs-Angebot	Massnahmen
Intaktes, attraktive Landschaftsbild, sorgfältiger Umgang mit Bauten	Strategie
Rolle des VAT in Baufragen ist zu definieren	Strategie, Massnahme
Kulturelle und gesellschaftliche Appenzeller Identität bewahren	Strategie
Auslastung Bettenkapazität verbessern	Massnahmen
Destinationsmarketing mit koordinierten, attraktiven und wettbewerbsfähigen Angeboten	
Appenzell mit Image-prägenden regionalen Stärken vermarkten	Strategie
Qualität sicherstellen	Massnahmen
Zentrales Destinationsmarketing anstelle unkoordinierter Botschaften einzelner Anbieter	
Image und Identität der Appenzeller ins Zentrum stellen	Stil, Botschaft
Authentische Angebote authentisch kommunizieren und erlebbar machen	
Klare Positionierung	Positionierung
Konzentration auf ausgewählte Zielgruppen-Segmente	Zielgruppen
Ähnliche Typen ansprechen, Menschen die sich hier wohl fühlen	Zielgruppen
Koordination der Angebote gemäss Zielgruppe, auch jene der Leistungsträger	
Demzufolge PR und Ausbildung nach innen (Leistungsträger, Mitarbeiter)	Massnahmen
Mehr (passende) Veranstaltungen: jährliche wie auch spezielle (WM)	Strategie
sowie mehr Kongresse/Tagungen bis ca. 500/800 Personen (< 1'000)	Ziel
Veranstaltungen im Dorf haben Belastungsgrenze erreicht; nicht fördern oder ausweichen auf Aussendörfer/Randregionen	Massnahme
Einbindung der Transportunternehmen ins Destinationsmarketing	Strategie
Führende Rolle im Destinationsmarketing durch Seilbahnen kaum möglich, da alle vier ihre eigene Marke pflegen und Synergien in der Markenführung wegfallen. Nach theoretischer Fusion zu «Appenzeller Luftseilbahnen» hingegen mögliche Lösung.	
(vgl. Davos Klosters Bergbahnen AG und andere)	Strategie
Auslagerung Destinationsmarketing höchstens an Appenzeller Bahnen, jedoch kaum denkbar: nicht ausschliesslich Tourismus, Märkte nicht kongruent, andere Interessen, Dynamik Staatsbetrieb	
Wer koordiniert die Angebote/Veranstaltungen? Unpassende Angebote verhindern/abstellen	Massnahme, Ziel

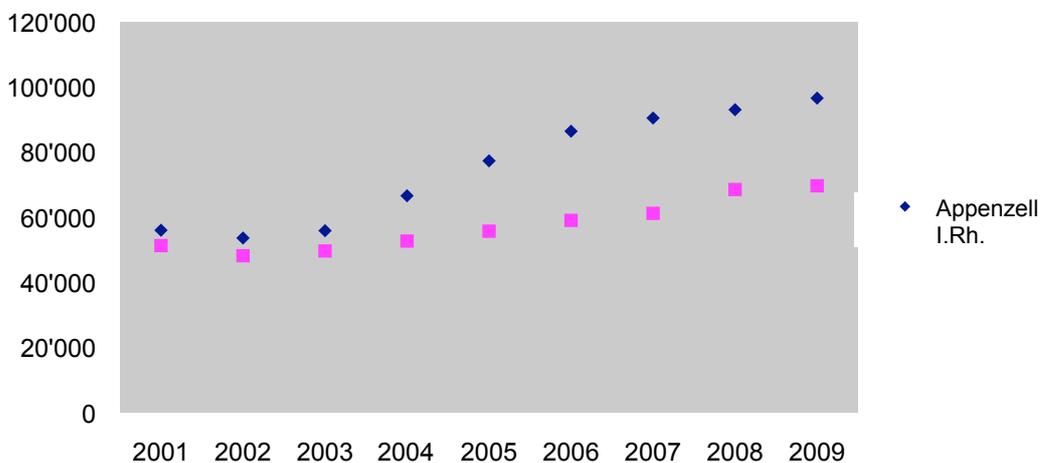
### 3.5. Tourismus im Appenzellerland

Das touristische Angebot im Appenzellerland umfasst eine vielfältige Bandbreite an Betrieben. Von Kultur- einrichtungen und Bergbahnen über Landgasthöfe bis zu luxuriösen Wellnesshotels. Gemäss der Studie der Universität St.Gallen befinden sich in Appenzell A.Rh. gesamthaft 413 Betriebe, was einen Anteil von den gesamten Arbeitsstätten von 13,9% gleichkommt. In Appenzell I.Rh. sind es etwas weniger mit 135 Betrieben, was einem Anteil von 16,9% entspricht. Die Anzahl der Hotel-/Kurbetriebe und Gaststätten machen davon den grössten Teil aus (Bieger et al, 2002).

#### 3.5.1 Übernachtender Tourismus

Beide Kantone konnten sich 2009 bei den Ankünften von Gästen steigern, Innerrhoden noch besser als Ausserrhoden. Damit schlagen sich beide Kantone gut im Vergleich zur gesamtschweizerischen Entwicklung. Anders präsentiert sich die Lage bei den Logiernächten. Während sich Innerrhoden kontinuierlich steigern konnte, war die Entwicklung in Ausserrhoden rückläufig.

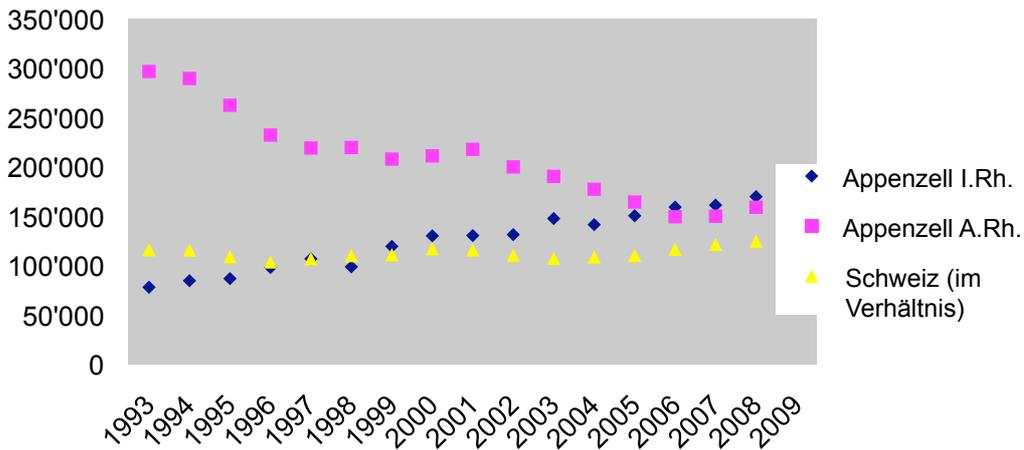
**Ankunftestatistik**



(Quelle: BFS Statistik, Februar 2010)

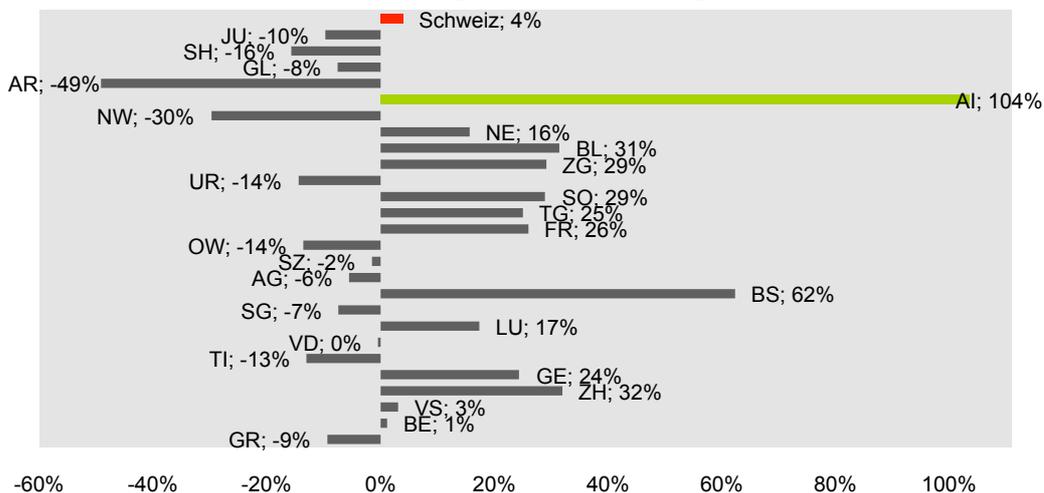
Die Statistik ist aufgrund einer Änderung der Grundgesamtheit interpretationswürdig, die Zahlen können erst seit Juni 2007 wieder verglichen werden.

### Logiernächteentwicklung



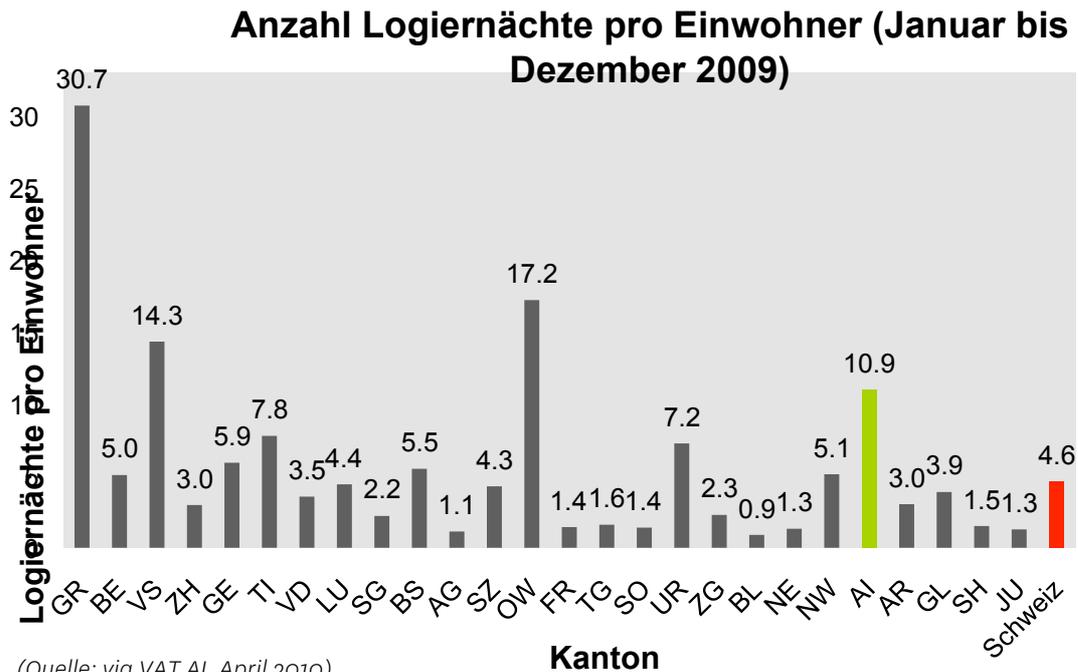
Die Entwicklung der Logiernächte verlief in den verschiedenen Kantonen sehr unterschiedlich. Der Vergleich im praktisch gleichen Zeitraum, pro Kanton:

### Veränderung der Anzahl Logiernächte (1992–2009)



(Quelle: via VAT AI, April 2010)

Setzt man die Anzahl der Logiernächte in Relation zu der Einwohnerzahl des Kantons, erhält man einen Eindruck von der volkswirtschaftlichen Bedeutung des übernachtenden Tourismus. Im negativen Sinn kann auch von der «Belastung» durch den Tourismus gesprochen werden.



#### Auslastung unterdurchschnittlich

Trotz dem Erfolg ist die Zimmerauslastung in Appenzell noch unbefriedigend, wie auch in AR und SG. Die Nettozimmerauslastung verharrte in SG und AI bei 42%, in AR sogar bei 31%, während der Schweizer Durchschnitt bei 53% lag. Diese schwachen Werte setzen viele Hotels unter starken finanziellen Druck. Mittelfristig fehlen finanzielle Mittel für Erneuerungsinvestitionen.

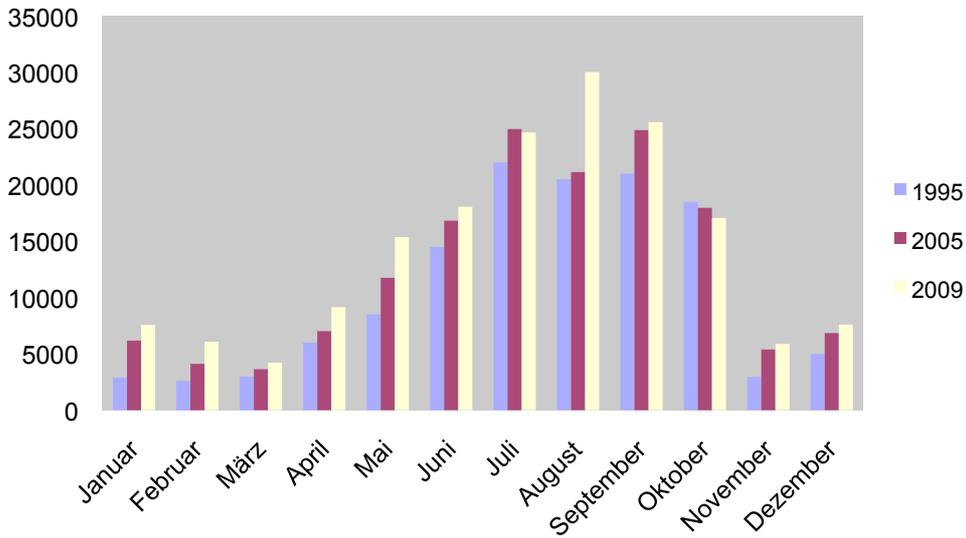
(Quelle: Credit Suisse, 2007)

#### Saisonale Auslastung

Noch im Jahr 2000 verteilten sich die Logiernächte zu 85% auf die Sommermonate (Mai bis Oktober) und nur gerade zu 15% auf die Wintermonate (Bieger et al., 2002, S. 13). Die aktuellen Zahlen zeigen immer noch eine einseitige Ausrichtung auf den Sommertourismus, wobei die Belegung etwas ausgeglichener ist. 2009 entfielen 76% der Übernachtungen auf das Halbjahr Mai–Oktober und 24% auf das Winterhalbjahr (siehe Grafik auf der folgenden Seite).

(Quelle: Marketingkonzept Appenzellerland Tourismusmarketing, 2006; VAT AI Mai 2010)

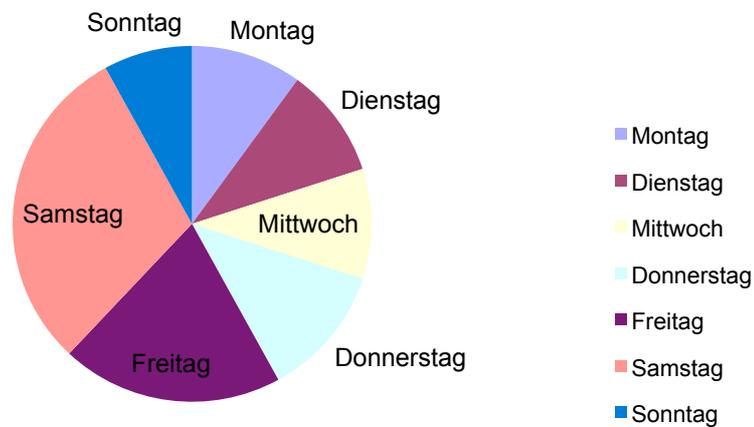
### Logiernächtestatistik



(Quelle: VAT AI Mai 2010)

Ebenso unterschiedlich fällt die Auslastung der Wochenenden gegenüber den Werktagen aus. Rund die Hälfte der Übernachtungen entfallen auf Freitag und Samstag:

### Logiernächte 2009



(Quelle: VAT AI Mai 2010)

Hotellerie: Angebot und Nachfrage 2009 (Ausschnitt)

	erfasste Betriebe	vorhandene Zimmer	vorhandene Betten <sup>3)</sup>	Ankünfte	Logiernächte	Zimmer-nächte	brutto Zimmer-auslastung	brutto Betten-auslastung	Aufent-halts-Dauer
Appenzell AR	71	1'064	1'841	69'528	160'917	114'444	29.5%	23.9%	2.31
Appenzell AI	48	683	2'373	96'438	170'750	90'694	36.4%	19.7%	1.77

(Quelle BFS, HESTA, 2010)

Die Hauptgrund für die unterschiedliche Aufenthaltsdauer in den beiden Appenzeller Kantonen liegt darin, dass viele Gäste klassische Kuraufenthalte in Appenzell A.Rh. verbringen. Demgegenüber machen in Appenzell I.Rh. die Übernachtungen in Berggasthäusern einen signifikanten Anteil an den Übernachtungen aus. Der Bergwanderer übernachtet normalerweise nur eine Nacht im gleichen Gasthaus und zieht dann weiter, was sich entsprechend auf die durchschnittliche Übernachtungsdauer auswirkt.

Berggasthäuser im Alpstein AI: 10% Marktanteil bei alpinen Übernachtungen in der Schweiz

Entwicklung der Übernachtungszahlen in 16 erfassten Betrieben von 1990 bis 2009:

Alpstein	1990	1993	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL	28'175	27'245	22'903	25'591	22'652	26'168	28'639	33'884	24'184	38'048	34'401	35'454	36'099	37'778	38'307	40'114

(Quelle: Statistik VAT AI, 2009)

Zum Vergleich: Die 153 SAC-Hütten in den Schweizer Alpen verzeichneten 2009 mit total 360'000 Logiernächten einen neuen Rekord. Die 16 erfassten Berggasthäuser des Alpstein verzeichneten im gleichen Jahr 40'000 Logiernächte. SAC und Berggasthäuser im Alpstein generieren somit in 169 erfassten Häusern total 400'000 Übernachtungen, wovon der Alpstein einen Marktanteil von beachtlichen 10% hält, sowohl bei der Anzahl Hütten wie auch bei der Anzahl Übernachtungen.

(SAC, April 2010; VAT AI Übernachtungsstatistik 2009, März 2010)

Appenzeller Ferienkarte

Mit der Ferienkarte soll einerseits die Attraktivität der Ferienregion Appenzell–Alpstein, aber auch die durchschnittliche Übernachtungsdauer gesteigert werden. Übernachtende Gäste mit mehr als drei Nächten erhalten die Appenzeller Ferienkarte von ihrem Gastgeber.

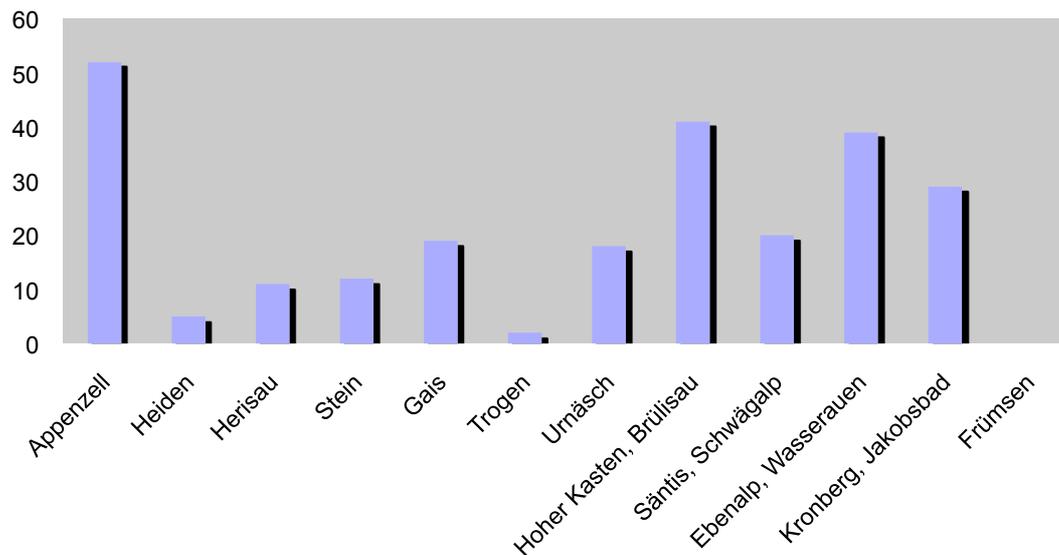
Gemäss Gästebefragung vom Sommer 2006 sind die Gäste sehr zufrieden mit der Ferienkarte:

- Die Gäste benoten die Ferienkarte mit  $\bar{x}$  9,7 auf einer Skala von 1 bis 10
- 87% vermissen kein Angebot, 7% vermissen die Säntisbahn
- 66% wären bereit, für die Ferienkarte zu bezahlen, sie dürfte nicht viel mehr als CHF 20.– kosten
- 91% möchten aber, dass die Karte weiterhin gratis abgegeben wird

Besuchte Orte

Interessant ist auch die Frage, was die Gäste unternehmen, wenn sie in Appenzell logieren. Dies lässt Rückschlüsse auf die Inanspruchnahme und die Attraktivität des Angebotes zu.

## besuchte Orte in der Region



(Quelle: Gästebefragung durch Studenten der HFT Graubünden, 27.9.-2.10.2009. n = 61)

Nischenstrategie

Appenzell ist erfolgreich mit einer Nischenstrategie im Bereich Wellness (Gesundheit) und Natur. Erholung und gastronomische Spezialitäten sind die Erfolgsfaktoren.

(Quelle: Credit Suisse, 2007)

### 3.5.2 Tagestourismus

Über den Tagestourismus ist es schwieriger, plausible Aussagen zu machen, da diese Besucher grundsätzlich nicht erfasst werden. Laut der Wertschöpfungsstudie der Universität St.Gallen weist das Appenzellerland ca. 2,2 – 2,5 Millionen Tagesbesucher pro Jahr auf (Bieger et al, 2002, S. 16).

(Quelle: Marketingkonzept Appenzellerland Tourismusmarketing, 2006)

Die Ostschweizer Kantone SG, AR und AI sind erfolgreich im Tagestourismus und beliebte Reiseziele. Mittelfristig ist das Wachstumspotential aber beschränkt, da fast nur Schweizer und Deutsche die Destinationen besuchen. Die Kundenbindung ist zu erhöhen, um Tagesgäste länger in Appenzell zu halten.

(Quelle: Credit Suisse, 2007)

Wichtige Anhaltspunkte für den Tagestourismus liefern die Attraktionen im Appenzellerland:

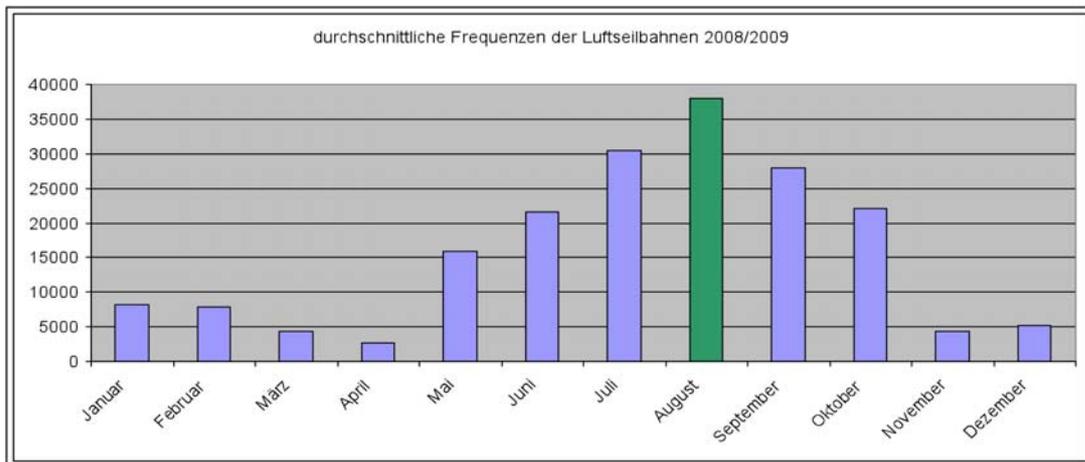
Einige Attraktionen (nicht vollständig)	2005	2006	2007	2008	2009
LS Schwägalp-Säntis: Frequenzen		466'535	462'297	463'035	370'955
LS Wasserauen-Ebenalp: Frequenzen	188'426	174'499	187'301	199'347	192'798
Drehrestaurant LS Brülisau-Hoher Kasten: Fr.	109'282	94'318	81'069	241'846	220'073
LS Jakobsbad-Kronberg: Frequenzen	135'000	140'000'	137'000	136'778	143'718
Rodelbahn Jakobsbad: Frequenzen	125'000	118'000	145'000	155'000	175'000
Seilpark Jakobsbad: Frequenzen	-	-	10'877	19'005	20'300
Schaukäserei Stein: Frequenzen				313'757	268'169
Appenzeller Alpenbitter: Anzahl Führungen	ca. 1'000 Führungen p.a. / Zahlen nicht öffentlich				
Dorfführungen Appenzell: Teilnehmende	11'000	11'500	14'000	15'800	15'600
Programm Singen/Jodeln: Teilnehmende	100	180	1'350	2'400	3'100
Konzertante Appenzeller Musik, Kl. RS	1'440	1'510	1'835	1'610	1'536
Museum Appenzell: Frequenzen	9'613	9'500	11'160	11'003	9'105
Tourist Info Appenzell: Frequenzen	8'200	8'000	8'300	10'100	10'300

(Quelle: verschiedene Geschäftsberichte, Archiv und Statistiken VAT AI, Mai 2010)

#### Saisonale Schwankungen

Wie beim übernachtenden Tourismus entfällt ein grosser, jedoch unbekannter Teil des Geschäfts auf die Sommermonate. Leider können diese Zahlen nicht erhoben werden. Die monatlichen Frequenzen der Luftseilbahnen geben ein Indiz für die Einseitigkeit der Auslastung und die ungefähren Schwankungen. Ebenso unterschiedlich fällt die Auslastung der Wochenenden gegenüber den Werktagen ins Gewicht.

Folgende Grafik zeigt die durchschnittliche Auslastung drei genannten Seilbahnen pro Monat, welche auf die saisonale Schwankung der Tagesgäste auch in andern Segmenten schliessen lässt:



**Fazit für VAT AI**

- Trend in der Entwicklung der Logiernächte stimmt. Trend weiter halten.
- Augenmerk: Auswirkungen des aktuellen Destinationsmarketings?
- Auslastung der Kapazitäten verbessern
- Aufenthaltsdauer erhöhen
- Saisonale Schwankungen verringern: Winter und Werktage stärken
- Weitere Attraktionen für Übernachtungen zur Erhöhung der Gästezahlen (Hotels, Neueröffnungen, Sanierungen, Spezialisierungen)
- Grosse Bedeutung des Alpsteintourismus Sorge tragen, in jeder Hinsicht Belastung der Region und Natur beachten
- Unterstützung und Koordination des Alpstein-Tourismus
- Ausland: Fokus auf deutschsprachige Länder
- Appenzeller Ferienkarte weiter verbessern
- Bedürfnisse der Gäste exakter erfassen und Strategie daran messen was macht/sucht/unternimmt der Gast während des Aufenthalts?
- Relevante Reiseziele für Gäste bündeln und aufwerten
- Nischenstrategie definieren und implementieren
- Tagestourismus exakter erfassen und auswerten
- Kundenbindung zu Tagestouristen erhöhen = Übernachtungsgäste
- Potenzial Schlechtwetterangebote besser vermarkten
- «Positive» Formulierung der Meteo-Prognosen, vor allem SF1

**Betrifft**

- Ziel, Strategie, Massn.
- MaFo, Strategie, Budget
- Ziel, Strategie
- Ziel, Massnahmen, VF
- Angebot, Promotion
- Ziel
- Strategie, Massnahmen
- Angebot, Marketing
- Zielmärkte
- Massnahme
- MaFo, Strategie
- Strategie, Massnahmen
- Strategie, Positionierng.
- MaFo, Strategie
- Strategie, Massnahmen
- Promotion
- Ziel, Massnahme

### 3.6. Volkswirtschaftliche Bedeutung

Ausgaben der Reisevor- und -nachbearbeitung, wie beispielsweise der Kauf von Reiseliteratur und insbesondere die Fahrtkosten vom Wohnort zum Urlaubsort werden nicht erfasst» (Bieger et al, 2002, S. 20). Auf das Appenzellerland angewendet ergibt dies mindestens CHF 100 Millionen aus der direkten touristischen Wertschöpfung, welche zum regionalen Volkseinkommen beitragen. Aufgesplittet auf die Kantone ergibt dies für A.Rh. ca. CHF 55 Millionen und I.Rh. CHF 45 Millionen. Wenn die Wertschöpfung der zweiten Stufe hinzu addiert wird, resultiert ein Beitrag zum regionalen Volkseinkommen von CHF 145 Millionen. Dies ergibt einen Anteil von 6% in A.Rh. und 13% in I.Rh (Bieger et al, 2002, S. 20/21).

(Quelle: Marketingkonzept Appenzellerland Tourismusmarketing, 2006)

Aufgrund der hohen Dichte von touristischen Betrieben ist auch die Beschäftigung im Appenzellerland von grosser Bedeutung. In Appenzell A.Rh. sind ca. 1'844 Mitarbeiter direkt bei touristischen Leistungsträgern angestellt. Im Kanton Appenzell I.Rh. beläuft sich die Summe auf 772 Personen. Dies entspricht einem Prozentanteil von 9% in A.Rh. und 15,5% in I.Rh. Diese Zahlen sind nicht abschliessend, da man davon ausgeht, dass während der Saison viele Familienangehörige in den Betrieben mithelfen. Ebenfalls müssen die Arbeitsplätze von Betrieben mitgezählt werden, welche indirekt auch am Erfolg des Tourismus beteiligt sind. Insgesamt kann man davon ausgehen, dass 2'800 bis 3'000 Arbeitsplätze im Appenzellerland direkt und indirekt vom Tourismus abhängig sind (Bieger et al, 2002, S. 9).

(Quelle: Marketingkonzept Appenzellerland Tourismusmarketing, 2006)

#### Fazit für VAT AI

Veraltete Zahlengrundlagen, aktualisieren  
Beschäftigte als interne Beeinflusser berücksichtigen  
Tourismus-Bedeutung in der Bevölkerung bewusst halten

#### Betrifft

MaFo  
Massnahmen  
PR, Image, Politik

## 4. Gäste-Analyse

### 4.1. Bestehende Definition der Gäste-Segmente

#### Paare (DINKIS):

Gutverdienende (Doppeleinkommen) Paare oder Freunde ohne Kinder (zwischen 30 und 45 Jahren) gönnen sich eine Erholungszeit (Wellness, Prävention, Rehabilitation) im Appenzellerland.

#### Junge und ältere Senioren (best / golden agers):

Kultur- und naturinteressierte wie auch gesundheitsbewusste Gäste (45+ / 65+) nutzen das aktive und passive Angebot.

#### LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability):

Lebensstil mit dem Streben nach Gesundheit und Nachhaltigkeit, bei welchem nicht mehr Masse und Konsum, sondern Werte und Genuss im Mittelpunkt stehen.

#### Bus, Gruppen, Vereine, Firmen:

durch die Nähe zu Agglomerationen wie Zürich, St.Gallen oder Konstanz sowie die gute Anbindung ans nationale Strassennetz und den öffentlichen Verkehr, anbietet sich das Appenzellerland auch als ideales Ausflugsziel für Gruppen, Vereine oder Firmen.

*(Appenzellerland Tourismusmarketing AG, Mai 2007)*

### 4.2. Zielgruppen der Zukunft im Allgemeinen

#### Kreative Klasse – Megatrend Frau

Doppeltes Einkommen, viel Geld, keine Zeit

#### Master-Konsumenten – silberne Revolution

Viel Zeit, viel Geld, Gesundheit

#### Entschleuniger – Familie im Vordergrund

Bewusst weniger Karriere, dafür mehr Lebensqualität

#### Kämpfende Unterschicht – Unsicherheit Ökonomie

Wenig Zeit, wenig Geld, mehrere Jobs

*(Quelle: Dr. Riet Theus)*

***Fazit für VAT AI***

Zielgruppen neu definieren

Klar erfassbare und zu bearbeitende Segmente bestimmen

Auch neue, ungewohnte Segmentierungen (Kraftorte, Religion usw.)

in Betracht ziehen

Klar und einfach zu bearbeitende Marktgebiete definieren

Tagestourismus und übernachtender Tourismus beachten

Jugend nicht vergessen als zukünftige Kunden

***Betrifft***

Zielgruppen, Angebot

Segmentbestimmung

Segmentbestimmung

Strategie, Promotion

Segmentbestimmung

Segmentbestimmung

**4.3. Herkunft der Gäste**

Das Appenzellerland ist bei Reisenden aus der Schweiz ein beliebtes Ziel. Weit mehr als die Hälfte aller Besucher stammt aus der Schweiz. Mehr als die Hälfte davon stammt aus der Ostschweiz.

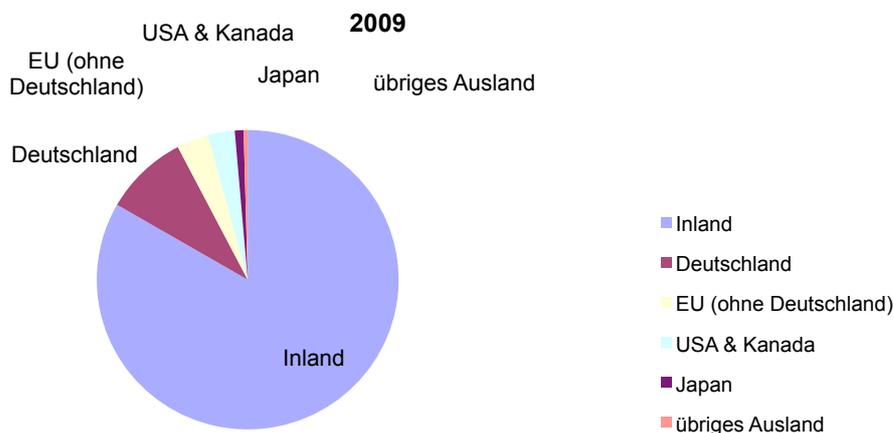
Appenzell stellt für den Tagestourismus ein sehr attraktives Ausflugsziel dar. Auch die ausländischen Gäste (16%) stammen vorwiegend aus dem grenznahen Ausland wie dem Vorarlberg und Baden-Württemberg. Unterschiedlich verteilen sich die Gäste auf die grossen Attraktionspunkte. Diese sind sehr stark auf ausländische Kundschaft angewiesen und verzeichnen nur gerade einen 10-prozentigen Anteil an lokalen Gästen (*Bieger et al, 2002, S. 18*).

(Quelle: Marketingkonzept Appenzellerland Tourismusmarketing, 2006)

Bei den Tagesgästen haben die Appenzeller selber einen beachtlichen Anteil am Gästeaufkommen, insbesondere im Alpstein.

Anteil ausländischer Gäste bei Logiernächten

Der Anteil an ausländischen Gästen bei den Logiernächten beträgt in beiden Kantonen gegen 20%. In AI stammen 82% der Gäste aus der Schweiz, 9% aus Deutschland, 4% aus der übrigen EU, 3% aus USA/Kanada, 1% aus Japan und 1% aus dem übrigen Ausland.



(Quelle: Unser Innerrhoden in Zahlen, 2008 und 2009, VAT AI Mai 2010)

Wichtigste Herkunftsländer für die Ostschweiz, 2008

	<u>Logiernächte</u>	<u>in %</u>	<u>kumuliert</u>
Schweiz	1 262 229	62,0%	62,0%
Deutschland	428 909	21,1%	83,1%
Niederlande	34 243	1,7%	84,8%
Österreich	33 909	1,7%	86,5%
Italien	32 638	1,6%	88,1%
USA	30 804	1,5%	89,6%
Andere Länder	212 301	10,4%	100%
Total	2 035 033	100,0%	

(Quelle: Schweizer Tourismusstatistik, 2009)

Einsatz der Mittel bisher

Die Mittel im Marketing werden für die Kernmärkte Deutschschweiz, Süddeutschland, Bodenseeraum, weiteres Deutschland, Fürstentum Liechtenstein sowie in zweiter Priorität für die Niederlande eingesetzt.

Es gilt, die Kräfte und finanziellen Mittel zu konzentrieren. Das Potential und die Bedürfnisse von Zukunftsmärkten in Zentraleuropa (z.B. Polen, Tschechien) werden über Schweiz Tourismus beobachtet. Überseemärkte (z.B. USA, Japan) werden punktuell bei sich bietenden Möglichkeiten in Kooperation mit anderen Schweizer Tourismusorganisationen (z.B. Luzern Tourismus) bearbeitet.

(Quelle: Appenzellerland Tourismusmarketing AG, Mai 2007)

**Fazit für VAT AI****Betrifft**

Tagesgäste kommen schwergewichtig aus der Ostschweiz

Übernachtungsgäste kommen mehrheitlich aus dem Mittelland CH

Herkunft der Gäste exakter erfassen

Allenfalls Transportunternehmen und andere Anbieter einbinden

Analyse für Zielmarktbestimmung interpretieren

Bearbeitung der internationalen Märkte ausschliesslich über Betreuung

von Journalisten; Kontakte meist via Schweiz Tourismus

Eurokurs 2010: Schweizer werden vermehrt ins Ausland reisen

für Euroländer wird die Schweiz teurer

Welschland punktuell und intensiver bearbeiten anstelle Ausland

Erfassung TFG-Abgabe

MaFo Massnahmen

Massnahmen, Budget

Progn. Geschäftsgang

Massnahmen, Media

# 5. Konkurrenzanalyse

## 5.1 Direkte Konkurrenten

- Orte mit vergleichbarem Angebot in der Schweiz und im benachbarten Ausland (alle Wintersportorte mit preisreduziertem Sommerangebot, Tessin, Südtirol, Bregenzerwald...)
- Orte mit Bergmonumenten, berühmten Sehenswürdigkeiten oder typischen Schweizer Klischees wie Matterhorn, Jungfrau, Titlis, Oberengadin, Luzern usw.
- Destinationen, die alternative Ferienbedürfnisse decken: Strandferien, Städtereisen, Wellness-Ferien, Fernreisen, Billigreisen

## 5.2 Substitutionskonkurrenz

Der substituierenden Konkurrenz ist vermehrt Beachtung zu schenken. Dazu gehören alle Angebote, welche potentielle Gäste von einem Aufenthalt oder Ausflug ablenken und abhalten können:

- Einkaufs- und Freizeitzentren
- TV-Angebot
- Unterhaltungsangebot in Städten

## 5.3. Schlussfolgerung aus der Diplomarbeit von Ariane Mühlemann

Frau Mühlemann erstellte ihre Arbeit im Auftrag von Appenzellerland Tourismus AG und vergleicht die Regionen Appenzellerland, Schwarzwald, Bregenzerwald und Greyerzerland. Daraus schliesst sie:

«Der Konkurrenzvergleich der vier Regionen untereinander ist nicht einfach. Auf den ersten Blick sieht man keinen wesentlichen Unterschied, da alle in etwa die gleichen Voraussetzungen wie Natur, Berge und die Lage mit sich bringen. Bei genauerer Betrachtung haben diese Regionen aber viel Unterschiedliches zu bieten. Die Grössenunterschiede zwischen den Destinationen sind beträchtlich. Gerade im Grössenunterschied kann man sich von den anderen Regionen abheben. Im Appenzellerland befindet man sich in einer überschaubaren, familiären und kleinräumigen Umgebung. Im Schwarzwald hingegen nimmt die Weitläufigkeit und die endlose Natur Überhand, dafür ist das Angebot im Schwarzwald kaum zu übertreffen. Der Charme einer kleineren Region wie dem Appenzellerland oder dem Greyerzerland ist aber nicht vorhanden. Für den Gast ist die Unübersichtlichkeit einer grossen Angebotsvielfalt nicht immer nur ein Vorteil. In Österreich und Deutschland sind die Preise im Verhältnis zu der Schweiz günstiger. Darum ist es wichtig für Schweizer Destinationen, durch die Qualität der Dienstleistungen zu überzeugen.»

(Quelle: Marketingkonzept Appenzellerland Tourismusmarketing, 2006)

**Fazit für VAT AI**

Angebote der Konkurrenten analysieren als Daueraufgabe  
 Überschaubarkeit, familiäre und kleinräumige Umgebung einbeziehen  
 Charme als emotionales Element einsetzen  
 Authentizität eignet sich ebenso für Positionierung  
 Qualität hoch halten, Qualitätsgütesiegel und ISO-Zertifizierung fördern  
 Qualitätsschulung  
 Preisangebot dort betonen, wo Differenz zum Ausland gering ist

**Betrifft**

VAT AI  
 Positionierung  
 Positionierung  
 Positionierung  
 Angebot, Strategie  
 Massnahme  
 Botschaft, Angebot

## 6. Analyse von Absatz und Distribution

Der Vertrieb erfolgt fast ausschliesslich direkt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in den meisten Fällen der Vertrieb von Leistungsträgern zu deren Gästen ebenfalls direkt erfolgt, abgesehen von Gruppenangeboten. Die Arbeit des VAT AI hat in diesem Falle eher eine unterstützende Funktion: Image der Feriendestination, Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Bereitstellen von Gästeunterlagen für verschiedene Bedürfnisse, Vermittlung von Information, insbesondere per Internet, aber auch direkt vor Ort usw.

Einziger Absatz-Partner ist «Erlebnis Schweiz» mit einem Anteil von 1% am Umsatz des VAT AI.

**Fazit für VAT AI**

Grosser Handlungsspielraum, keine Abhängigkeiten  
 Verkaufsanstrengungen der Leistungsträger unterstützen  
 Eigeninitiative und Kooperationen der Leistungsträger fördern  
 Beratung der Leistungsträger, auch in Fragen von Absatz und Details  
 Partnerschaften anstreben und eingehen

**Betrifft**

Massnahme  
 Massnahme  
 Massnahme  
 Strategie

## 7. Analyse der internen Beeinflusser

### **7.1. Touristische Leistungsträger**

Die Leistungsträger nehmen entscheidenden Einfluss auf Gästezufriedenheit, Imagefaktoren und alle Dimensionen des Marketing-Mix. Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Leistungsträger – selbst unter Konkurrenten – funktioniert in der Ferienregion Appenzell-Alpstein sehr gut, obwohl diese Zusammenarbeit nicht institutionalisiert ist. Mit zunehmender geografischer und emotionaler Distanz wird das einheitliche Auftreten und positive Zusammenwirken schwieriger.

Die touristischen Leistungsträger sind über den Verein VAT AI eingebunden.

### **7.2. Produzenten von Appenzeller Produkten**

Appenzeller Produkte geniessen eine sehr hohe Reputation bei der einheimischen Bevölkerung. Man ist stolz auf «seine» Produkte und konsumiert diese bevorzugt und mit Selbstverständlichkeit. Die Marke Appenzell und die Appenzeller Produktemarken profitieren gegenseitig.

Die Produzenten der Appenzeller Produkte (Käse, Bier, Alpenbitter usw.) spielen eine vergleichbare, vielleicht sogar stärkere Rolle als touristische Leistungsträger. Damit werden sie zu wichtigen internen Beeinflussern. Die Produzenten sind über die Appenzellerland Regionalmarketing AG eingebunden.

### **7.3. Politik/Wirtschaftsförderung**

Durch die Schaffung von attraktiven Rahmenbedingungen für Unternehmungen beeinflussen Politik und Wirtschaftsförderung den Standort Appenzell wesentlich. Zu den Rahmenbedingungen gehören: attraktive Steuersätze, unbürokratische Entscheidungswege (einfache Bewilligungsverfahren und kurze Entscheidungswege), gut erhaltene Infrastruktur (wichtig für erfolgreichen Tourismus) sowie die Gewährleistung einer hohen Lebensqualität für die Einwohner (*Kanton Appenzell AI, 2006*).

Ziel der Wirtschaftsförderung ist es, neue Unternehmen im Kantonsgebiet anzusiedeln und bestehenden Unternehmen Unterstützung in wirtschaftlichen und verwaltungstechnischen Fragen zu bieten. Die Zusammenarbeit gestaltet sich sehr einfach und effizient.

Die Politik ist durch den Einsitz des Volkswirtschaftsdirektor im Vorstand des VAT eingebunden.

#### **7.4. Einheimische Bevölkerung**

Die Bevölkerung in Appenzell Innerrhoden hat ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung des Tourismus. Den meisten Bürgerinnen und Bürgern ist es klar, dass ein grosser Teil der Arbeitsplätze direkt oder indirekt vom Tourismus abhängigen. Man ist sich gewöhnt, mit dem Tourismus, für den Tourismus und mit den Touristen zusammen zu leben.

Die InnerrhoderInnen schätzen die Überschaubarkeit im Talkessel von Appenzell. Demzufolge ist für viele bereits die Exklave in Oberegg etwas «weit weg». Vielleicht ist das ein Grund, dass sich die Dimension vieler Überlegungen – nicht nur im Tourismus – auf das Bekannte, Überschaubare und damit das Naheliegende im Gebiet des Innern Landes beziehen.

Anders die AusserrhoderInnen. Sie sind sich schon von der Geographie ihres Kantons her eine grössere und heterogene Struktur gewohnt. Der Hinterländer in Schönengrund hat andere Voraussetzungen und denkt anders als der Vorderländer in Wolfhalden, fühlt sich aber allein schon aufgrund der Kantonszugehörigkeit mit ihm verbunden. Der Gedanke, dass zusammengehört, was doch soweit weg und auch anders ist, dürfte den meisten weniger fremd sein als in AI.

Unsere Bevölkerung lebt in einer Ferienregion und muss sich hier ebenfalls wohl fühlen. Sämtliche unserer Massnahmen nach innen berühren auch die einheimische Bevölkerung, welche selber zum Teil des «Produktes Appenzell» werden (siehe Kapitel 10.2, Markensystem Appenzellerland). Die Bevölkerung nimmt Anteil am Geschehen und interessiert sich dafür, sie nimmt auch das touristische Angebot selber in Anspruch. Sie ist eine wichtige Zielgruppe für unsere interne Kommunikation. Somit kann und muss einem möglichen Tourismus-Überdruß gezielt vorgebeugt werden.

#### **7.5. Lokale Medien**

Lokale Medien werden sehr gut beachtet und haben damit grossen Einfluss.

##### Appenzeller Volksfreund

Hohe Reichweite von rund 95% in Appenzell Innerrhoden. Ausgeglichene und fundierte, wenn auch (richtigerweise) kritische Berichterstattung.

##### Appenzeller Zeitung

Hohe Reichweite in Appenzell Ausserrhoden, gute Reichweite in Appenzell Innerrhoden. Sie spielt entsprechend eine wesentliche Rolle bei der Meinungsbildung, vor allem in AR. Im Rahmen der Auseinandersetzungen zwischen beiden Tourismusverbänden wurde die Position von AR oft ungefiltert übernommen und aus dieser einen Optik kommentiert.

Anzeigeblatt Bühler-Gais

Das Publikationsorgan der beiden Gemeinden gehört zum Appenzeller Volksfreund; redaktionelle Zusammenarbeit.

Appenzeller Magazin

Monatliches Magazin des Appenzeller Verlags. Gutes Medium für «Fans des Appenzellerlandes».

appenzell24.ch

Plattform für rasche Newsverbreitung per Internet. Gehört zum Appenzeller Volksfreund. Steigende Beachtung und Bedeutung. Eignet sich als begleitendes Medium.

Radio und TV: Regionaljournal DRS 1, Radio FM1, Radio Top, toxic fm,

Tele Ostschweiz, SF1 – Schweiz aktuell, Tele Top

Radio- und TV-Stationen mit lokaler Berichterstattung in der Reihenfolge ihrer Bedeutung. Sie nehmen punktuell und je nach Thema Einfluss.

<b>Fazit für VAT AI</b>	<b>Betrifft</b>
Zusammenarbeit und Unterstützung unter Leistungsträgern fördern, bei grösserer emotionaler und geografischer Distanz verbessern	Führung VAT AI
Reorganisation ARMAG in Strategie VAT einfliessen lassen, Synergien nutzen	Strategie
Zusammenarbeit mit Appenzeller Produzenten (Bier, Käse, Mineral) intensivieren. Massnahmen koordinieren, gemeinsam auftreten	Strategie Massnahmen, VF
Bevölkerung als interne Beeinflusser in unsere Strategie einbinden	Strategie, Massnahmen
Information zu Leistungsträgern und einheimischer Bevölkerung intensivieren, neue Formen suchen (Medienartikel, Tourismusseite im AV, Newsletter usw.)	PR nach innen Massnahmen
Konsequente, professionelle Öffentlichkeitsarbeit nach innen	Strategie, Massnahmen
Professionelle Medienarbeit, auch nach innen	Strategie, Massnahmen
Kontakte zu Politik und Behörden zielgerichtet wahrnehmen	Massnahmen, Politik
Politische Einflussnahme: – Darlehen, Kredite und Bürgschaften an Private Tourismus-Projekte zur Förderung der Eigeninitiative und Angebotsverbesserung Fester Anteil der Steuereinnahmen zur Finanzierung des TVG	Vorschlag Massnahme
Neue Kommunikationsmittel und -kanäle nutzen: Social Marketing, Apps, Blogs usw.	Massnahmen Kommunikation

## 8. Analyse der externen Beeinflusser

### 8.1. Schweiz Tourismus und Ostschweiz Tourismus

Ostschweiz Tourismus (OST) fungiert hauptsächlich als Bindeglied zwischen dem Verein Appenzellerland Tourismus VAT AI und Schweiz Tourismus. Auf die Vermarktung von Appenzeller Tourismusprodukten haben sie keinen Einfluss. Somit besteht auch keine Abhängigkeit seitens des VAT AI gegenüber Ostschweiz Tourismus und umgekehrt. Politische sowie strukturelle Probleme müssen von OST neu überdacht und geändert werden.

Die Aufgabe von Schweiz Tourismus (ST) ist, das Land Schweiz als Ganzes im Ausland zu vermarkten. Verschiedene Themenkampagnen wie Wandern, Familienferien oder Wellness sprechen Zielgruppen auf der ganzen Welt an. Für das Appenzellerland ist es von grosser Bedeutung, die Mittel zu bündeln und bei gezielt ausgewählten, strategisch wichtigen Kampagnen dabei zu sein.

(Siehe auch 10.1)

### 8.2. Medien

Heutzutage können die Medien aussuchen, über wen oder was sie berichten möchten. Aufgrund der Informationsüberflutung wählen diese nur die kreativsten und populärsten Geschichten (Storys) aus. Es besteht ein riesiges Interesse an täglichen Sensationen in allen Bereichen des Lebens. Es ist wichtig, die persönlichen Beziehungen zu Medien und Medienschaffenden zu pflegen, diese gut zu betreuen und die Medienplanung in das strategische Marketing einzubeziehen.

#### *Fazit für VAT AI*

Präsenz von Appenzell auf Kommunikationsmitteln von ST fördern  
 Professionelle Medienbetreuung weiterführen

#### *Betrifft*

Strategie, Massnahmen  
 Massnahme

### 9. Die 15 wichtigsten Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus

	Erfolgsfaktoren	Stichworte	Relevanz
1	Gut ausgebildetes und freundliches Personal sowie innovative und herausragende Unternehmerpersönlichkeiten	Leistungsträger handeln marktorientiert, unternehmerisch, professionell; Persönlichkeiten beeinflussen Innovationsdynamik	1
2	Intensive Bewirtschaftung der Gästebetten	Professionelle Bewirtschaftung, Nutzung touristischer Kapazitäten	1
3	Hochwertiges Hotelangebot	Nutzung touristischer Kapazitäten, Vermeidung «kalter Betten»	1
4	Realisierung von Grössensparnissen	Tiefere Durchschnittskosten mit steigender Produktionsmenge; Bessere Wahrnehmung Destination	3
5	Alleinstellungsmerkmale USP	Einzigartige Produkte und Leistungen inkl. Landschaft, Marketing-Strategie	1
6	Intakte und authentische Ortsbilder	Reize der umgebenden Natur und Charakter der Ortsbilder erhalten: Raumplanung, Baugesetz, traditionelle Bauweise, Erhaltung von Bausubstanz (!)	1
7	Hohes Tourismusbewusstsein	Bevölkerung, Mitarbeiter, Politik	1
8	Attraktives Skigebiet	Moderne Transportanlagen, vielfältige Pisten, künstliche Beschneigung, Verbindung von Skigebieten	3
9	Vielfältiges Sommerangebot	Abwechslungsreiche Möglichkeiten für Feriengestaltung	1
1	Ausgeglichener Nachfrageverlauf über das Jahr	Weniger Schwankungen im Jahresverlauf = bessere Kapazitäts-Auslastung	1
11	Professionelles Destinationsmanagement mit klarer Destinationsstrategie	Konsequente langfristige Differenzierungsstrategie Abstimmung auf vorhandene Gegebenheiten, lokale Tourismusorganisation; Auslagerung Destinationsmarketing an private Unternehmen, insb. Bergbahnen	1
12	Adäquate Vielfalts- bzw. Spezialisierungsstrategie	Klare Fokussierung auf wenige Angebots- und Marktsegmente; für kleinere Destinationen überlebenswichtig!	1
13	Enge Zusammenarbeit	Behörden, touristische Leistungsträger und Tourismusorganisationen; Ziel: Rasche Umsetzung von neuen, innovativen Ideen	1
14	Mindestens eine starke und bekannte Marke muss vorhanden sein	Differenzierung mit einer starken Marke in einem Markt mit vielen ähnlichen Destinationen und Produkten Konsequente Markenstrategie wichtiger als Marketingbudget	1
15	Aktive Tourismusförderung und intensive Marktbearbeitung durch übergeordnete Region und Tourismusorganisation	Organisation über die Gemeinde-Ebene hinaus Bearbeitung Ausland-Märkte durch Organisation Stabile tourismusfreundliche Gesetze, national wie kantonal	2

Ausschnitt aus dem Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus Update 2008–2009»; Erkenntnis aus der Expertenbefragung sowie aus der Regionenanalyse (SECO, Januar 2010)

**Fazit für VAT AI**

Ausbildung und Freundlichkeit Personal gezielt fördern  
 Initiative Einzelpersönlichkeiten unterstützen  
 Professionalität in der Kapazitäts-Bewirtschaftung fördern  
 USP schaffen/fördern/stärken, allenfalls UAP priorisieren  
 Einfluss auf Raumplanung, Baugesetz und Handhabung nehmen  
 Förderung Tourismusbewusstsein  
 Angebotsvielfalt fördern  
 Auslastung Winter fördern, gleichmässigerer Wochenauslastung  
 Professionalisierung Destinationsmarketing  
 Auslagerung Destinationsmarketing: siehe weiter vorne  
     nur ARMAG kommt in Frage  
     plus Partnerschaften mit Appenzeller Produkten (Bier, Käse, Biber)  
 Marketing-Kommunikation mit überregional tätigen Partnern kooperieren  
 Segment-Strategie überprüfen, straffen, definieren und durchsetzen  
 Zusammenarbeit VAT-Leistungsträger-Behörden verstärken  
     Neue, innovative Ideen kreieren, fördern und umsetzen  
 Konsequente, klare Markenstrategie und Markenführung  
 Kooperationen für Marktbearbeitung, ohne politische Grenzen  
 Politische Einflussnahme: Kontakte, Aktivität Vorstand, PR  
 Kultur fehlt als Erfolgsfaktor. Weiter verfolgen  
 Grösste Herausforderung der nächsten Jahre: gutes, fleissiges Personal  
     Gegenmassnahmen prüfen: Imagepflege (eine Saison im Alpstein...!)  
 «Haus Appenzell» wurde bislang nicht beurteilt und gelobt

**Betrifft**

Leistungsträger, Ustü  
 Massnahme  
 Ustü Leistungsträger  
 Strategie, Positionierung  
 PR, Politik  
 PR nach innen  
 Massnahmen, Ustü LT  
 Massnahmen, Promo  
 Strategie, Personal  
 Strategie  
 Strategie  
 Strategie  
 Strategie, Massnahmen  
 Strategie, Massnahmen  
 Markenstrategie  
 Strategie, Umsetzung  
 Strategie, Politik, Massn.  
 Strategie  
 Leistungsträger  
 Massnahmen  
 Kommunikation

# 10. Unternehmens-Analyse

## 10.1. Regionale Gliederung und Organisation

### 10.1.1. Tourismus-Regionen der Schweiz

ST gliedert die Schweiz in 12 Regionen.

Im Gegensatz zu Destination wie Graubünden, Wallis oder Tessin dürfte die Ostschweiz als Destination in den Köpfen der Zielgruppen nicht präsent sein: Eine Tourismusdestination Ostschweiz existiert nicht.

(Siehe auch 8.1.)



### 10.1.2. Destinationen in der Region Ostschweiz/Liechtenstein



### 10.1.3. Touristische Marken im Appenzellerland



Das touristische Appenzellerland tritt unter einheitlicher Marke auf.

Darunter treffen die Gäste auf weitere touristische Marken wie:

- Alpsteingebiet (Bergwirteverein AI)
- Appenzellerland über dem Bodensee (wird aufgelöst)
- Appenzellerland am Säntis (wird aufgelöst)
- Diverse Gemeinden mit eigenen Marken wie Heiden, Urnäsch, Stein usw.
- Die einzelnen touristischen Leistungsträger (Bahnen, Hotels, Museen, Golfplatz usw.)

## **10.2. Markensystem Appenzellerland**

### **10.2.1. Marken im Tourismus**

Touristische Marken sind Vorstellungen, Bilder, die bei Menschen eine reiserrelevante Sehnsucht ansprechen. Wirksame Marken stehen für eine begeisterte Lebensphilosophie, nach der sich bestimmte Zielgruppen sehnen. Tourismusmarken sind komplexe Gebilde. Im Gegensatz zu Produktmarken, die sich kurzfristiger neu erfinden oder «umpositionieren» lassen, sind Tourismusmarken in ihren Grundzügen schon da. Sie haben eine Geschichte, bestehen aus einer Vielzahl von Produkten und werden von Menschen gestaltet.

Dies gilt sehr ausgeprägt für Appenzell, wo die Menschen und mit ihnen das traditionelle Brauchtum einen wesentlichen Anteil an den prägenden Markenelementen einnehmen. Die Grösse der Marke spielt weniger eine Rolle, vielmehr Aufbau und Art der Markenführung (Vals, Fideriser Heuberge usw.)

### **10.2.2. Markensysteme**

Ein Markensystem umfasst die Beziehungen und Wertewelten von Leistungsträgern mit ähnlicher Grundhaltung sowie Produkte und Dienstleistungen aus unterschiedlichen Bereichen und Märkten. Die gebündelten Eigenschaften sollen in der Kommunikation und den touristischen Angeboten spürbar sein. Das schafft Vertrauen in die Marke, löst Begehrlichkeit aus und fördert so die Bereitschaft zum Wiederkommen und zur Weiterempfehlung.

Ein Markensystem ist erfolgreicher und steigert die Wertschöpfung, wenn die im Verbund zusammen wirkenden Produkte und Dienstleistungen sich gegenseitig stärken und voneinander profitieren.

### **10.2.3. Markensystem im Appenzellerland**

Die Marke Appenzell und damit das touristische Appenzellerland profitieren von einem gut eingeführten Markensystem. Verschiedene Marken mit weitgehend übereinstimmenden gebündelten Eigenschaften (Appenzell ist authentisch, traditionell, urtümlich usw.) bearbeiten weitgehend übereinstimmende Märkte. Diese Übereinstimmungen stärken die einzelnen Marken gegenseitig, jeder profitiert vom gemeinsam geschaffenen Markensystem. Das Markensystem wird unterstützt durch verschiedene kulturelle Eigenschaften und Eigenheiten, welche visuell und akustisch wahrnehmbar sind und damit zu einem unverwechselbaren, von innen gewachsenen Markenbild führen.

Wichtigste und bekannteste Marke ist der Appenzeller Käse. Zum System gehören aber auch der Appenzeller Alpenbitter, Appenzeller Bier, Appenzeller Mineral, Appenzeller Biber sowie viele weitere kleinere Marken (siehe auch 10.3.2).

### **10.3. Marken im Appenzellerland**

Trotz diesen klaren und über lange Zeit gewachsenen Markeneigenschaften treten im Appenzellerland verschiedene Marken in Erscheinung. Dabei entstehen neue, kleinere Markensysteme.

#### **10.3.1 Appenzellerland**

Grundsätzlich ist der Begriff Appenzellerland eine geografische und politisch korrekte Bezeichnung für das Hoheitsgebiet der beiden Appenzeller Kantone. Im Tourismusmarketing wird Appenzellerland zur Marke erhoben und nimmt heute die Funktion einer touristischen Dachmarke für das Gebiet beider Kantone ein. Im Bereich Tourismus ist das Appenzellerland – und damit auch Appenzell – angesichts seiner bescheidenen Grösse eine der bekanntesten, gut eingeführten und positiv besetzten Marken in der Schweiz.

Umgangssprachlich wird von Gästen und Medien oft der hierzulande als falsch empfundene Begriff «das Appenzell, s'Appizäll» verwendet. Dabei wird nicht zwischen AI und AR unterschieden.

Beispiele für das Markensystem unter dem Begriff Appenzellerland:

- Appenzellerland Tourismus
- Appenzellerland Regionalmarketing
- Gastro Appenzellerland und andere kantonsübergreifende Berufsverbände

#### **10.3.2. Appenzell**

Appenzell wird auf verschiedenen Ebenen verwendet und bildet aufgrund der Häufigkeit den namentlichen Kern verschiedener Marken im Markensystem. So heissen beide Kantone Appenzell und der Hauptort von Appenzell Innerrhoden ist der Ort Appenzell.

In der umgangssprachlichen Verwendung des Begriffs Appenzell zeigt sich, dass die Gäste nicht klar zuordnen, von welchem Kanton sie sprechen, was zeigt, dass die politischen Grenzen für die Gäste keine Rolle spielt. Die touristischen Leistungsträger im Hauptort Appenzell profitieren von dieser «Verwechslung» resp. unpräzisen Zuordnung, auch wenn dies nicht überbewertet werden darf.

Die Marke Appenzell profitiert sehr stark vom Markensystem und den überregional tätigen Produktmarken. Deren Anstrengungen in allen Dimensionen des Marketings beeinflussen Image und Bekanntheitsgrad der Marke Appenzell.

Das touristische Appenzell profitiert insbesondere von deren Werbeanstrengungen:

- Appenzeller Käse
- Appenzeller Alpenbitter
- Appenzeller Bier
- Appenzeller Biber
- Appenzeller Bahnen

- Appenzeller Fleisch und Milch
- Appenzeller Mineral
- und viele andere

### **10.3.3. Subregionen**

Subregionen sind im professionellen Destinationsmarketing weniger geeignet. Meist dienen sie eher der Befriedigung von internen Bedürfnissen im Interesse der Leistungsträger. Somit eignen sie sich für nach innen gerichtete Zusammenschlüsse. Diese Aussage lässt sich daran messen, wie viele Mittel jede Subregion effektiv für Marketing ausgibt (exkl. interne Kosten, nur jene Mittel, welche im Markt direkte Wirkung zu erzielen vermögen).

Beispiele solcher Subregionen im Appenzellerland sind:

- Appenzellerland über dem Bodensee
- Appenzellerland am Säntis

### **10.3.4. Alpstein**

Der Alpstein gehört zu den Kantonen Appenzell I.Rh., Appenzell A.Rh. und St.Gallen. Er stellt einen wichtigen Anteil des Angebotes der Ferienregion Appenzell-Alpstein und ist für das wichtige Segment der Wandergäste der Hauptgrund für eine Ferienreise oder einen Ausflug. Abgesehen von den Stammgästen ist der Alpstein in der Schweiz noch einigermaßen bekannt, nicht zuletzt dank der konsequenten Nennung bei Meteo Schweiz. In deutschen Zielmärkten bei Nichtkunden dürfte der Alpstein jedoch praktisch unbekannt sein, Verwechslungen mit andern Gebieten sind nicht auszuschliessen (Oberhalbstein GR, Steinalp Grimsel, Steinalp Rheinland-Pfalz, verschiedene Bergnamen mit Alp... und ...stein).

Auch der Alpstein profitiert von einem gut funktionierenden Markensystem. Diese sind jedoch vorwiegend lokal und regional tätig, was die These stützt, dass der Alpstein in weiter entfernten Zielmärkten weniger bekannt ist:

- Alpstein Bitter
- Alpstein Bergwirteverein
- Alpstein Kälte
- Alpstein Flugschule
- Alpstein Futter, Alpstein Reisen usw.

### **10.3.5. Säntis**

Der Säntis ist der höchste Berg des Alpsteins. Mit seiner überragenden Stellung als Berg, vor allem aber durch jahrzehntelange Marketinganstrengungen sowie unterstützt durch ein vielfältiges Markensystem geniesst der Säntis einen ausgezeichneten Ruf und Bekanntheitsgrad. Teilweise spricht man auch vom Säntisgebiet und meint damit den Alpstein.

Einige Marken aus dem Markensystem Säntis sind:

- Säntisbahn
- Säntis Berggasthaus
- Säntispark
- Säntis Romantikhotel und Hotels in verschiedenen Regionen
- Säntis, mehrere Restaurants in verschiedenen Regionen
- Säntis Gastronomie
- Säntis Malt, Säntis Kristall, Säntis Käse und andere Lebensmittel
- Säntis Invest, Säntis Kosmetik, Säntis Print, Säntisjodler und sehr viele mehr

### **10.3.6. Appenzellerland Regionalmarketing: Appenzellerland – natürlich besser!**

Unter der Firma Appenzellerland Regionalmarketing AG besteht seit 2003 eine Aktiengesellschaft. Sie bezweckt gemäss Statuten die Förderung des Absatzes von Produkten mit regionalem Bezug zu den Kantonen Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden, insbesondere durch Marketing- und Werbemassnahmen. Dazu gehören mittlerweile auch Dienstleistungen.

Heute hat die Organisation 39 Partner mit 700 Mitarbeitenden, davon 21 Partner aus AR und 18 aus AI. Herkunft, Betriebsgrösse und regionale Ausrichtung der 39 vorwiegend kleingewerblichen Partner ist ausgesprochen heterogen. Einige der ARMAG-Partner haben eine überregionale, teils internationale Bedeutung: Appenzeller Käse, Appenzeller Alpenbitter, Appenzeller Bier, Appenzeller Mineral, Appenzeller Bärli Biber, Breitenmoser Fleischspezialitäten und weitere.

Da die Führung der ARMAG der zwischenzeitlich aufgelösten ATMAG oblag, wurde die Verantwortung per 1. Juli 2009 der Geschäftsstelle von Appenzellerland Tourismus AI zugewiesen.

Nachdem sich die grossen Partner in den letzten Jahren eher etwas zurückgenommen haben und bei einigen Aktivitäten zuletzt nicht mehr dabei waren, wurde ein Neubeginn lanciert, um die Chancen und Möglichkeiten der ARMAG und deren Partner möglichst effizient zu nutzen. Die Arbeiten laufen noch.

#### 10.4. Marken-Entscheid

Im Leitbild wird das Wirkungsgebiet des VAT AI als Ferienregion Appenzell–Alpstein bezeichnet. Dabei bleibt offen, ob dies einst zu einer Marke führt oder ob dies eine rein geografische Funktionsbezeichnung bleibt. In der neuen Strategie ist nach der Positionierung der Ferienregion Appenzell–Alpstein der Marken-Entscheid zu fällen, wobei ein Markenwechsel nicht zwingend notwendig ist.

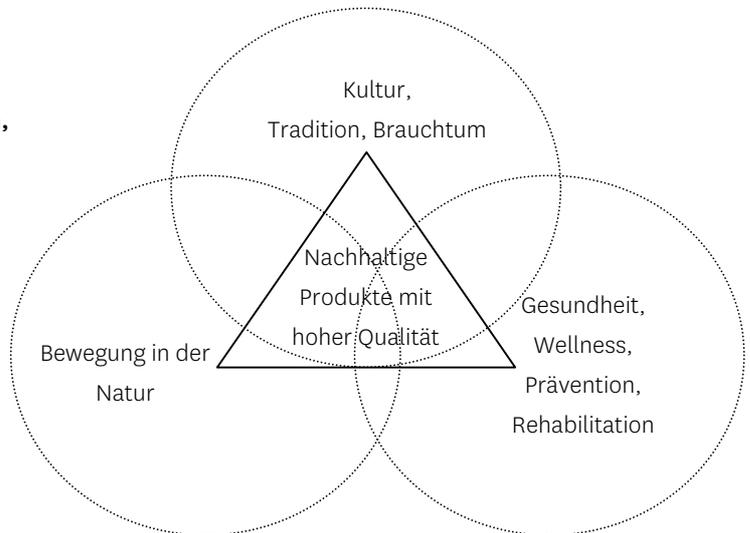
<i>Fazit für VAT AI</i>	<i>Betrifft</i>
Markenführung und Bedeutung der best. Marken berücksichtigen	Markenentscheid
Markensysteme gezielt pflegen, insbesondere Qualitätssicherung	Markenführung
Wie kann ein schlechtes «Appenzeller» Produkt verhindert werden?	
Vergleiche dazu auch die Bestrebungen der ARMAG	Qualitätssicherung
Nicht die geografische Ausdehnung, sondern Angebot und Inhalt einer Marke entscheiden über deren Erfolg	Markenführung
Claim allenfalls anpassen: Positionierung statt Geographie/Region	
Claim: Reicht Appenzell wirklich vom Bodensee bis zum Säntis? oder überwiegen die Vorteile, weil bei uns ein See fehlt?	Überlegen
Ausserhalb unserer Kantone spielen unsere Kantonsgrenzen keine Rolle	Markenführung
Überangebot an Marken und Märklein verwirren	Markenführung
Vereinheitlichungen können dem entgegen wirken	
Appenzellerland eignet sich sehr gut als Markenbezeichnung	Markenentscheid
Appenzell als Kern der Marke ist sehr bekannt, eignet sich als Marke	Markenentscheid
Appenzell als Marken- und Produktname schützen: Missbrauch und Qualitätsverlust verhindern	Massnahme
Alpstein ist bei Stammgästen gut bekannt, bei Schweizern bekannt, in den Zielmärkten mit neuen Kunden jedoch nicht	
Als Markenbegriff wenig geeignet	
Säntis wäre bekannter, vor allem in deutschen Zielmärkten	
Ist Appenzell ausreichend stark als eigenständige Marke oder wird sie im Appenzellerland zur Subregion?	Grundsatzfrage (der Markt entscheidet)
Finden sich alle Leistungsträger in einer Marke Appenzell–Alpstein? (Hof Weissbad, Hotels im Schwendetal, Bahnen usw.)	MaFo, Einbezug LT
Falls die Marke Appenzell Erfolg hat und wächst: finden sich neue Partner in der Marke? (Stein, Urnäsch, Gais usw.)	Grundsatzfrage
Im Falle einer späteren Fusion aller touristischen Organisationen im Appenzellerland müsste die Marke Appenzell wieder aufgegeben werden, somit Investitionen in eine Totgeburt. Somit Appenzellerland.	Marke Appenzellerland
Die ARMAG bietet sich für Marketing-Aktivitäten an, je nach künftiger Ausrichtung, Organisation und Schlagkraft im Marketing	Strategie/ Partnerschaft

**10.5. Beurteilung der bisherigen Angebots-Schwerpunkte**

Auf was setzen wir?

Der Tourismus im Appenzellerland orientiert sich an drei Eckpfeilern: **Kultur, Tradition, Brauchtum, Bewegung in der Natur** sowie im Bereich **Gesundheit, Wellness, Prävention und Rehabilitation**. Aus diesen drei Kernbereichen entwickeln sowohl touristische Leistungsträger als auch Handwerker und Produzenten **nachhaltige Produkte** mit einem hohen **Qualitätsanspruch**.

(Appenzellerland Tourismusmarketing AG, Mai 2007)



Wo steht der Tourismus im Appenzellerland und wo möchte er hin?

Das Appenzellerland ist eine Sommerferien- und Ausflugsdestination mit einem attraktiven Wander-, Gesundheits- und Freizeitangebot in einer intakten, charmanten und lieblichen Landschaft zwischen dem Bodensee und dem Säntis. Das Appenzellerland ist ein Kleinod, wo Tradition, echtes Brauchtum und Kultur gelebt und zelebriert werden. Gastlichkeit, Freundlichkeit, Leidenschaft, Humor und Zeit für sich selber sind im Appenzellerland mehr als leere Worthülsen.

Appenzellerland Tourismus sorgt nach Kräften dafür, dass Identität und Exklusivität der Marke «Appenzell / Appenzellerland» geschützt und bewahrt wird. Als zusätzliche Herausforderung soll sich die Tourismusregion im Bereich des Gesundheitsangebotes, der Infrastruktur, der Nachhaltigkeit sowie der Qualität weiter verbessern, um den Gast auch mehr als einen Tag im Appenzellerland begrüßen zu dürfen.

(Appenzellerland Tourismusmarketing AG, Mai 2007)

<b>Fazit für VAT AI</b>	<b>Betrifft</b>
Marken-Entscheid fällen	Strategie, Marke
Definition Angebots-Schwerpunkte gilt für bisherige Organisation:	
Schwerpunkte und Positionierung überprüfen	Strategie
Vision: wo steht Appenzell in fünf Jahren?	Strategie
Definition USP, allenfalls UAP	Strategie, Positionierung

**10.6 Rechtliche und politische Zielvorgaben für den Verein VAT AI**

Statuten, Art. 1, Abs. 1	Der Verein Appenzellerland Tourismus AI fördert die touristischen Interessen des Kantons Appenzell I. Rh.
Statuten, Art. 1, Abs. 2	Er hält sich bei seiner Tätigkeit vorwiegend an die Vorgaben des kantonalen Entwicklungskonzeptes und der kantonalen Perspektiven.
Entwicklungskonzept der Region A. I.Rh. Sept. 1996, II, Seite 17 Seite 51	Ziel 1: Erhalten und Fördern einer intakten Hügel- und Berglandschaft, der bäuerlichen Kulturlandschaft. Landwirtschaft für Landschaft, Natur, Kultur, Brauchtum und Tourismus Förderung bäuerliche Spezialitäten, Anreize für öV, autofreie Zone Appenzell, Verschönerung Parkplätze, Einflussnahme Tourismus beim Bau oder Korrektur von Flurstrassen und Alpwegen.
Entwicklungskonzept der Region A. I.Rh. Sept. 1996, II, Seite 17 Seite 52/53	Ziel 2: Förderung neuer Tourismusformen mit hoher Wertschöpfung und Umweltverträglichkeit. Gesundheits- und Semintourismus, Winterwandern, Zusammenarbeit Ferien auf dem Bauernhof, wetterunabhängige Angebote, publikumswirksame Veranstaltungen, kulturelle Anlässe, Verbesserung Betreuungsservice, Seminarinfrastruktur zur Verminderung Abhängigkeit Sommer-/Ausflugstourismus
Entwicklungskonzept der Region A. I.Rh. Sept. 1996, II, Seite 18 Seite 54	Ziel 3: Sicherstellen des bestehenden Wanderwegnetzes und Bau der projektierten Wanderwege. Ausbau des Talwanderweg-Netzes Radwander- und Mountainbike-Routen, Reitweg-Netz, weitere Themen-Wanderwege, durchgehender Talwanderweg Jakobsbad-Wasserauen
Entwicklungskonzept der Region A. I.Rh. Sept. 1996, II, Seite 18 Seite 55	Ziel 4: Koordination der Marketingaktivitäten unter den verschiedenen Leistungsträgern zur Effizienzsteigerung. Gemeinsame Kommunikationsplattform für Tourismus, Museen, Bahnen AI; Marketing-Zusammenarbeit aller Leistungsträger, Musikalisches Rahmenprogramm bei traditionellen Anlässen
Entwicklungskonzept Sept. 1996, II, Seite 18	Ziel 5: Schaffung von gesetzlichen Grundlagen, die eine optimale Förderung des Tourismus garantieren.
AI: Perspektiven 2006–09	Tourismus/Regionalmarketing: Die Destination «Appenzell» allenfalls auch als Zentrum der Destination «Appenzellerland» ist weiter zu stärken.
AI: Perspektiven 2010–2013 (Okt. 09) Seite 12	Kulturelle Eigenständigkeit: Ausgehend von einem bereits sehr guten Stand sind die hohe Qualität und die breite Akzeptanz der gewachsenen Kultur weiter zu pflegen und zu stärken.
AI: Perspektiven 2010–2013 (Okt. 09) S. 57 und 58	Bäuerliche Kultur: Weiterführung und Unterstützung der historisch gewachsenen bäuerlichen Kultur. Die nachhaltige Nutzung der Landwirtschaft ist zu fördern.
AI: Perspektiven 2010–13 (10.09) S. 68	Ziel: Ausbau des Hotelangebotes in AI und Realisierung einer Käserei; Initiierung von ein bis zwei Projekten im Bereich der Hotellerie

## **10.7. Organisation**

### **10.7.1 Rückblick**

Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts beschränkte sich die Zusammenarbeit zwischen dem Verein Appenzellerland Tourismus AI und dem Verband Appenzellerland Tourismus AR auf situative Kooperationen, insbesondere für gemeinsame Auftritte ausserhalb der eigenen Gebiete.

Im August 2000 gingen beide Partner einen Aktionärsbindungsvertrag ein mit dem Ziel, den Tourismus in beiden Kantonen insbesondere durch geeignete Marketing- und Werbemassnahmen zu fördern. Hintergrund und ausschlaggebend war die angestrebte Konzession für ein Casino in Herisau. Während den Tourismusorganisationen in Appenzell und Heiden die Betreuung der Gäste vor Ort oblag, übernahm die Appenzellerland Tourismus AG die Vermarktung nach aussen.

Organisatorisch waren alle drei Organe auf die gleiche Stufe gestellt. Stefan Otz übernahm als primus inter pares faktisch die Führung, jedoch ohne hierarchisch begründete Weisungsbefugnis gegenüber seinen beiden Partnern Guido Buob VAT AI und Doris Küng VAT AR, was im Tagesgeschäft zu häufigen Friktionen und Diskussionen führte. Massgeblich war es dem gemeinsamen Willen der drei Partner zu verdanken, dass trotzdem innert kürzester Zeit eine – wie sich anhand der Resultate zeigt – funktionsfähige und griffige Strategie zu kreieren und erfolgreich gemeinsame Massnahmen daraus abzuleiten, welche anschliessend während weiteren vier Jahren unter Leitung von Piotr Caviezel umgesetzt wurde.

Noch 2005 wurde nach einer Überprüfung der Situation festgehalten: «Im Umfeld der Aspekte von Marketing, Gesellschaft und Politik wird die gewählte Zusammenarbeit als zweckmässigste und machbare Form beurteilt. Die aufgezeigten Probleme und Handlungsfelder werden als solche nicht bestritten, sind aber mit dieser Organisationsform (wie bisher, mit drei Organisationen) sicher lösbar.»

Die Probleme zeigten sich – wie bei vielen Organisationen – erst im Laufe der Zeit. Der Verein VAT AI hatte – zugegebenermassen – eine einfacher zu lösende Aufgabe, da die Strukturen in AI bereits Jahre zuvor bereinigt wurden. Der Verband VAT AR hatte demgegenüber auf 19 Gemeinden und deren Kur- und Verkehrsvereine sowie die beiden organisatorischen Zusammenschlüsse von Teilen derselben zu «Appenzellerland über dem Bodensee» sowie «Appenzellerland am Säntis» als Subregionen Rücksicht zu nehmen.

Aufgrund gemachter Erfahrungen machte sich beim VAT AI als touristisch wichtiger Partner eher Skepsis breit. Der VAT AI strebte eine gemeinsame Organisation zur Vermarktung nach aussen an, während Exponenten von VAT AR und ATMAG die Lösung in einem rigorosen Zusammenschluss sahen. Aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen wurde die Zusammenarbeit beendet, um eine neue Form vor allem mit projektbezogenen Kooperationen aufzubauen.

### **10.7.2. Aktuelle Situation**

#### VAT AI

In Appenzell Innerrhoden wird die Organisation als Verein beibehalten. Faktisch handelt es sich um einen Zusammenschluss von Leistungsträgern, Behörden und Interessierten am Tourismus.

Strategierichtung:

Im Zentrum steht der Gast. Die Strategie wird am Markt und den Gästebedürfnissen ausgerichtet. Organisatorische, politische und persönliche Animositäten sollen strikt ausgeklammert werden. Die projektbezogene Zusammenarbeit ist ein strategisches Ziel. Die Zeit bis dahin ist so schadlos wie möglich zu überbrücken.

#### VAT AR

In Appenzell Ausserrhoden wird – gemäss Statuten vom 19. Januar 2009 – als Nachfolgegesellschaft die Appenzellerland Tourismus AG ATAG gegründet. Zweck der Gesellschaft ist die Förderung des Tourismus im Appenzellerland.

Wahrgenommene Strategierichtung:

Die ATAG vermarktet das ganze Appenzellerland gemäss dessen politischen Aussengrenzen und führt damit im Prinzip die Arbeit der bisherigen Appenzellerland Tourismusmarketing AG weiter, kombiniert mit der Gästebetreuung vor Ort wie bisher. Die Kommunikation wird konsequenterweise auch auf das Gebiet von Appenzell AI ausgeweitet. Mögliche Friktionen mit den VAT AI müssen im Tagesgeschäft damit in Kauf genommen werden. Es ist ein Machtkampf entstanden.

#### Zukunft

Der VAT AI geht davon aus, dass dieser Zustand als vorübergehend zu betrachten ist. Im Rahmen von Kooperationen wird weiterhin und aktiv zusammen gearbeitet. Diese Zusammenarbeit soll wieder intensiviert werden, sobald dies auf beiden Seiten wünsch- und machbar ist.

<i>Fazit für VAT AI</i>	<i>Betrifft</i>
Ferienregion Appenzell–Alpstein wird von zwei Organisationen vermarktet, was zu einer unmöglichen Situation führt Gefahr, dass bewährte Mitarbeiter abspringen (Verlust von Know how, Beziehungen und Qualität)	VAT AI
Konzentration auf Kernaufgabe anstelle aufreibender Kämpfe zwischen den Organisationen	Ziel
Klare Führungsentscheidungen sind jetzt sehr wichtig und bringen klare Leitplanken für die Mitarbeitenden	
Die neue Strategie soll für die Zukunft möglichst alle Möglichkeiten offen lassen, von losen Partnerschaften bis zur Fusion	Ziel Strategie
Ruhe ins Spiel bringen, Emotionen herunter fahren Klare Positionen sind wichtig	Ziel
Keine Machtkämpfe an der Öffentlichkeit	Ziel
Einseitigen Verurteilungen auch von Dritten sachlich begegnen	Massnahmen

2010	Appenzellerland Tourismus AG	Verein Appenzellerland Tourismus AI
Form	Aktiengesellschaft zur Förderung des Tourismus im Appenzellerland	Verein zur Förderung der touristischen Interessen des Kantons Appenzell Innerrhoden
Basis	Aktionäre, auch ausserhalb von AR	Mitglieder: natürliche und juristische Personen
Führende Organe	Verwaltungsrat, fünf Personen Marketingbeirat, sieben Personen Geschäftsleitung	Kommission mit fünf bis neun Mitgliedern Spezialkommissionen ad hoc Geschäftsleitung
Aufgaben	Tourismusmarketing Tourismuspolitik/-strategie Touristische Information, Tourismusqualität Kompetenzzentrum für Hotelförderung Wanderwege AR	Tourismusmarketing Tourismuspolitik/-strategie Touristische Information Tourismusqualität Wanderwege AI
Marketing	integriert	Neue Lösung gemäss neuer Strategie; pendent
Geschäftsstelle	Touristisches Kompetenzzentrum für Appenzell Ausserrhoden, Sitz in Heiden	Geschäftsstelle in Appenzell: Gästebetreuung, Marketing, Rahmenbedingungen
Mitarbeitende	10 Angestellte, inkl. Teilzeit Lohnsumme 2009 CHF 309'000	42 Angestellte, inkl. Teilzeit Lohnsumme 2009 CHF 678'000
Informationsstellen	Flächendeckend in AR, unter Leitung ATAG Vorgesehen sind Gais, Heiden, Herisau, Schwägalp, Stein, Teufen Waldegg, Urnäsch und Walzenhausen	Keine weiteren
Gemeinden, Verkehrsvereine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bühler</li> <li>- Gais</li> <li>- Grub</li> <li>- Heiden</li> <li>- Herisau</li> <li>- Hundwil</li> <li>- Rehetobel</li> <li>- Reute</li> <li>- Schönengrund</li> <li>- Schwellbrunn</li> <li>- Oberegg (Marketingkommission)</li> </ul> Tourismusstrukturen werden noch bereinigt, gem. Konzept Nadig/Wittmer/Ziltener, 2007	Alle Bezirke und Vereine sind im VAT AI integriert
IG (werden aufgelöst)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appenzellerland über dem Bodensee</li> <li>- Appenzellerland am Säntis</li> </ul>	
Status	Übergangslösung 2010 Umsetzung 2010/2011	Neue Strategie aufgrund fundierter Analyse im 2010 noch zu erarbeiten (läuft)

(Quellen:

Strategie VAT AR Okt. 2009, Statuten ATAG April 2010, Statuten VAT AI 2002, Geschäftsberichte 2009)

**Fazit für VAT AI****Betrifft**

ATAG hat ihre Strategie in den Vorjahren gemacht und bereits in Kraft gesetzt. Übergangslösungen laufen, Umsetzung erfolgt. Überschneidungen sind nicht zu vermeiden, da die ATAG das ganze Appenzellerland vermarktet

AR / ATAG

Differenzen im operativen Bereich müssen soweit wie möglich und so schadlos wie möglich bereinigt werden.

VAT Geschäftsstelle

Die Strategie des VAT AI muss Probleme aus dem Weg räumen und eine Lösung bringen, welche dem VAT AI nützt und niemandem schadet

Strategie

Gemäss Strategie der ATAG werden die Interessengemeinschaften AüB und AaS aufgelöst sowie die Tourismusstrukturen (Gemeinden) bereinigt, was eine spätere Zusammenarbeit/Fusion erleichtert oder ermöglicht.

Fusion

Strategie

Strategie des VAT AI ist noch pendent; diese Situationsanalyse ist der erste Schritt dazu

Statuten und Formulierung der Aufgaben für VAT AI aufgrund Strategie aktualisieren

Gesellschaftsform: ist der Verein zeitgemäss und nachhaltig?

Für eine vollständige Fusion müsste wohl der Verein aufgelöst und ebenfalls in eine AG umfirmiert werden, damit bei beiden Partnern auf identische Strukturen abgestützt werden kann

Fusion

Strategie / VAT

Für andere Modelle der Zusammenarbeit wie Kooperationen oder punktuelle, aufgabenbezogene Zusammenarbeit spielen Struktur und Organisation weniger eine Rolle.

Zusammenarbeit

Strategie

Rasche Einigung über Zusammenarbeit mit VAT AR suchen

Massnahmen

ATMAG mit Aufgabe für gemeinsame Marketing-Kommunikation war grundsätzlich eine gute Lösung für beide Seiten

### 10.7.3. Häufige Konflikte im Tourismus: ein Vergleich

Streitereien und Reibungen innerhalb von und zwischen Tourismus-Destinationen und Organisationen sind in der Schweiz weit verbreitet und kommen leider häufig vor. Ein Beispiel:

#### Marke Berner Oberland BEO

Im Berner Oberland besteht aufgrund der internationalen Ausrichtung der Wunsch nach einer grossen übergeordneten Organisation und Marke. Allerdings ist die Marke «Berner Oberland» in den Kernmärkten der Jungfrau-Region kaum ein Begriff. Die Destinationen rund um die Jungfrau kommunizieren deshalb unter der Marke «Jungfrau-Region», weil diese in den Kernmärkten viel bekannter ist. Somit wird heute «Berner Oberland» quasi «mitgenommen», es wird aber mangels Bekanntheitsgrad kein neues Geld in diese Marke investiert.

#### Jungfrau Region Marketing AG

Die Destinationen Grindelwald, Wengen-Mürren-Lauterbrunnen-Tal WMLT und Interlaken sowie die Bahnen Schilthornbahn und Jungfraubahn beschlossen die Gründung der «Jungfrau Region Marketing AG» zwecks gemeinsamer Vermarktung der Jungfrau-Region. Der Zusammenschluss war so aufgegleist, dass Interlaken am meisten Geld investiert und am meisten Personal abgetreten hätte, aber als stärkster Partner am wenigsten zu sagen gehabt hätte. In dieser Situation zog Interlaken den Stecker, da die andern Beteiligten nicht bereit waren, in dieser Frage von ihrem Standpunkt abzurücken.

Im ersten Schritt sollte das Projekt dann noch ohne Interlaken durchgezogen werden, die AG wurde gegründet. Allerdings erreichte die Marketing AG im Markt zu keinem Moment die untere Wirkungsschwelle. Als sich aufgrund des ausbleibenden Erfolgs die Jungfrau-Bahnen zurückzogen, war das der Todesstoss für das Projekt. Die AG besteht zwar noch, ist faktisch aber kaum mehr operativ. Interlaken hat sich neu ausgerichtet und arbeitet heute mit den Jungfrau-Bahnen auf Basis einer Kooperation sehr gut zusammen.

Ein ähnliches Beispiels ist auch die Auflösung von Goms Tourismus (April 2010), wo die Partner ihre gemeinsame Organisation aufgelösten und künftig mit Kooperationen zusammen arbeiten.

#### *Fazit für Interlaken-Tourismus TOI*

Mit dem Abtreten des Marketings an Bahnen als sehr starke Partner werden alle Karten aus der Hand gegeben. Ob man zu einem solchen Entscheid kommt, hängt damit zusammen, wie stark und wie gut das eigene Marketing geführt wird. Wenn man selber schlechtes Marketing macht und keine Ideen hat, kann eine solche Lösung sinnvoll sein, obwohl man abgegebenes Terrain nie mehr zurückbekommt. Im umgekehrten Fall sind Partnerschaften sinnvoller, weil sie Handlungsspielraum bewahren.

(Quellen:

Koller Werbung Interlaken 2010, Tourismus Organisation Interlaken TOI 2010, Medienberichte 2010)

## 10.8. Zukunft

### 10.8.1. Gästebetreuung

Die Betreuung der Gäste wird heute leider nach politischen Grenzen geführt, was keinesfalls dem Gästebedarf entspricht. Ziel ist, auf die Wünsche der Gäste einzugehen, diese zu betreuen und damit zu halten.

Da ATAG von Heiden aus auch das Gebiet von Appenzell AI bearbeitet, kann es punktuell zu Friktionen mit VAT AI kommen, was in Kauf zu nehmen ist, ohne Ressourcen daran zu verschwenden.

<i>Fazit für VAT AI</i>	<i>Betrifft</i>
Betreuungsmandate für die Gäste in der Ferienregion Appenzell-Alpstein, somit auch in Urnäsch und Gais	Ziel
Gäste sollen weiterhin nichts spüren von der aktuellen Situation	Ziel
Strategie möglichst rasch erstellen und umsetzen, um endlose Strategie-Diskussionen zu beenden	Ziel

### 10.8.2. Marketing und Gästegewinnung

Nach dem Scheitern der Partnerschaft in der ATMAG ist die Frage zu beantworten, wer mit welchen Mitteln und welchen Märkten neue Gäste gewinnen und damit Marketing in den Zielmärkten betreiben soll. Es geht darum, neue Gäste zu gewinnen, da es mit dem Halten der bisherigen Gäste nicht getan ist. Letztere sterben uns irgendwann weg.

Für ein erfolgreiches Marketing braucht es:

- eine starke, klar profilierte Marke mit möglichst hohem Bekanntheitsgrad
- gute, starke, buchbare Produkte: Pauschalen, Pakete, Events usw.
- professionelles Marketing-Know how und unendlich viele gute Ideen
- und ein vernünftiges Budget, damit die untere Wirkungsschwelle erreicht werden kann

### 10.8.3. Organisation

Für die Vermarktung des Appenzellerlandes ist eine Kooperation beider Kantone anzustreben. Ansonsten droht die Gefahr einer Verzettelung. Die gewünschte Wirkung ist allein schon wegen der kleinen Grösse in Frage gestellt. Alle Möglichkeiten – von Kooperation bis zur Fusion, mit allen Vor- und Nachteilen – sollten im aktuellen Stadium ernsthaft analysiert und geprüft werden.

Falls Kooperationen schwierig sind, können andere Modelle geprüft werden, bis hin zu einer separaten Vermarktungsorganisation, welche im Mandat die Marketingaufgaben für das ganze Appenzellerland übernimmt. Dieser Kooperation könnten sich auch Seilbahnen und andere Leistungsträger anschliessen. Nachteil dieser Organisationsform: Angebotsgestaltung und Vermarktung liegen nicht in einer Hand. Zudem entspricht dieser Vorschlag jener Lösung, die wir bisher hatten und die letztlich gescheitert ist.

<i>Fazit für VAT AI</i>	<i>Betrifft</i>
Rasches und zielstrebiges Handeln, losgelöst von bisheriger Geschichte	VAT intern
Klarheit und weitgehende Einigkeit über künftige Gästegewinnung	Strategie
Vereinbarung über Marketing-Kooperationen mit möglichen Partner, primär ATAG, allenfalls mit weiteren Leistungsträgern	Strategie/ Sofortmassnahmen
Bei der künftigen Zusammenarbeit ist die Gewichtung anhand der touristischen Bedeutung einer politisch motivierten Gewichtung vorzuziehen	Führung Organisation
Möglichst rascher Entscheid über Strategierichtung: Übergangslösung, Zusammenschluss/Fusion, Alleingang	VAT AI Vorstand
Verschiedene Lösungen prüfen: Zusammenarbeit, Kooperationen, Fusion Klare und rasche Entscheidungen	Strategie, Massnahmen

# 11. SWOT-Analyse

## 11.1. Stärken der Ferienregion Appenzell-Alpstein

<b>Marke Appenzell / Appenzellerland</b>		
Appenzell	Gut eingeführte Marke mit grossem Bekanntheitsgrad; Image und Angebot gut im Trend	1
Appenzellerland	Gut eingeführte Marke mit grossem Bekanntheitsgrad; deckt das ganze Gebiet ab, das aus Sicht des Gastes zum Appenzellerland gehört	1
Image	Heile-Welt-Image, wo die Welt noch in Ordnung ist Appenzeller gelten als fleissig, eigensinnig, qualitätsbewusst, zuverlässig, seriös und anständig	1
Image-Bilder	Starke, imageprägende und unverwechselbare Bilder zur Marke: Säntis, Äscher, Alpstein, Hügellandschaft, Dorf Appenzell, aber auch Trachten, Hackbrett usw.	1
Positionierung	«Appenzell» eignet sich aufgrund positiver Vorstellungen über die Markenwelt für die Positionierung	1
<b>Kultur und Brauchtum</b>		
Appenzeller Brauchtum	Einheimische leben das traditionelle Appenzeller Brauchtum und sind stolz darauf. Brauchtum ist authentisch. Viele Bräuche mit religiösem Hintergrund. Gäste können am Brauchtum teilhaben, ohne dass dieses «verkauft» wird.	1
Appenzeller Kultur	Appenzeller Musik, Rugguseli, Dialekt, Witz, Trachten, Bauernmalerei, Handwerk, bestimmte charakterliche Eigenschaften (u.a. Humor) usw. sind prägende Elemente der Marke Appenzell	1
Appenzeller Produkte	Appenzeller Produkte sind Imageträger und fördern mit eigenem, Marketing Bekanntheitsgrad und Image der Marke «Appenzell». Appenzellerland Regionalmarketing AG verstärkt diese Wirkung.	1
<b>Landschaftselemente</b>		
Landschaftsbild	Charakteristische voralpine Hügellandschaft. Naturnah gepflegte Landschaft. Intakte Natur. Intaktes Landschaftsbild. Hervorragend für Erholung geeignet.	1
Streusiedlung	Streusiedlungscharakter des Appenzellerlandes sowie die typischen einzigartigen Appenzellerhäuser prägen das Landschaftsbild.	1
Alpstein	Bekanntestes Wandergebiet der Voralpen zwischen Appenzell und Toggenburg. Säntis als höchster Punkt und bekannter Ausflugsberg. Vielfältiges Angebot mit fünf Seilbahnen, über 20 Berggasthäusern, Sehenswürdigkeiten. Traditionelle Alpwirtschaft mit Kuhhaltung und Alpkäsereien prägen Leben und Erscheinungsbild	1
Lage	Nähe zu Agglomeration und Grossregion Bodensee, gut erreichbar	1
Kleinräumigkeit	Viele Möglichkeiten auf kleinem Raum, kaum Ortsveränderungen. Charme einer kleinen Region. Zahlreiche KMU garantieren vielfältiges, differenziertes Angebot. Kurze Wege für rasche Entschiede	1

<b>Angebot</b>		
Talwanderwege	Kilometerlanges Wegnetz mit gut ausgebauter Infrastruktur, einzelne Themen-Wanderwege	1
Bergwanderweg	Bestausgebautes Wandergebiet der Alpen mit rund 400 km Bergwanderwegen	1
Gastronomie Hotellerie Parahotellerie	Gute Qualität mit diversen Angeboten in jeder Preisklasse. Hohe Investitionen der letzten Jahre sichern zeitgemässe und attraktive Infrastruktur. Zwei Campingplätze, Ferienwohnungen. Drehrestaurant als attraktiver Anziehungspunkt	1
Berggasthäuser	Überdurchschnittlich gute Qualität und Infrastruktur. Hohe Dichte für Bergwandern ohne Gepäck	1
Bergbahnen	Fünf Bergbahnen als wichtige und bequeme Zubringer	1
Kultur	Vielfältiges Angebot mit Museen, Konzerten, Festivals, Kulturveranstaltern, sakralen Bauten, traditionellen Festivitäten wie Stobete usw.	1
Events	Vielfältiges Eventangebot: Kabarett, A-Cappella, Ländlerfest, Schwingfeste, Konzerte, div. Kulturveranstalter, Freiluftkino usw.	1
Sport	18-Loch-Golfplatz, Freibad, Hallenbad, familiäre Klein-Skigebiete und Langlaufloipen, Bikestrecken, Radwege, Kletterangebot, Gleitschirm, Rodelbahn, Seilpark	1
Gästekarte	Attraktives Angebot für Übernachtungsgäste ab 3 Nächten	1
Preis	Gutes Preis-/Leistungsverhältnis	1
Erholung	Vielfältiges Gesundheits- und Erholungs-Angebot	1
Infrastruktur	Zeitgemässe Einrichtungen, auch für Ver- und Entsorgung	1
<b>Soziale Stärken</b>		
Persönlich	Viele Gastgeber mit familiärer Atmosphäre und persönlichem Kontakt zum Gast	1
Freundlichkeit	Freundlichkeit von Einheimischen und zum grossen Teil einheimischem Personal wird sehr geschätzt	1
Bewusstsein	Grossteil der Bevölkerung ist sich der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus bewusst	1
Individuell	Gäste können sich Aufenthalt selber gestalten	2
Vereine	Viele aktive Vereine veranstalten kleinere und grössere Events	1
<b>Struktur und Organisation</b>		
Tourismus-organisationen	Nach Auflösung der ATMAG können Aktivitäten auf die Gäste im Vereinsgebiet des VAT AI, in der Ferienregion Appenzell-Alpstein und auf deren Bedürfnisse ausgerichtet werden Angebotsgestaltung und Promotion gehören wieder zusammen (Marketing-Mix) Eigenständige, kleine Organisation ermöglicht flexibles, gästeorientiertes Handeln	1

## 11.2. Schwächen der Ferienregion Appenzell-Alpstein

<b>Marke</b>		
Alpstein	Subregion Alpstein weniger bekannt als Säntis; wird im Gebrauch oft ersetzt mit Säntisregion	1
<b>Angebot</b>		
Hotellerie	Zu wenig klare Positionierung der Hotels; heterogene Struktur der Anbieter: Weitere Gesundheits-, Familien-, Themen-, Kurs- und Seminarhotels usw. notwendig	1
Parahotellerie	Zu wenig B&B-Angebote	1
Tal-Wanderwege	Talwanderwegnetz noch ausbaufähig, bspw. Rundwanderweg um Appenzell	2
Gastronomie	Typische Appenzeller Restaurants werden immer rarer	1
Radnetz/ Bikenetz	Mittelmässig ausgebautes Bikenetz: viel Teer, dürftiges Radwegnetz	3
Camper-Parkplatz	Kein Angebot, nur Campingplätze Jakobsbad und Kau	1
Dorf Appenzell	Situation Fussgänger verbesserungswürdig: Verkehr, Sitzplätze, Toiletten, Dorfzugänge	1
Angebot	Zu wenig klare Positionierung, unscharfes Profil, oft kein oder kaum klares Konzept	1
Wintertourismus	Keine Skisportdestination, fast keine Winterangebote	1
Einsaisonalität	Konzentration auf Sommer-Herbst und Wochenenden (Promotion Werkstage und Winterhalbjahr)	1
<b>Struktur und Organisation</b>		
Tourismus-organisation	Auflösung der ATMAG kann zur Schwächung des Destinationsmarketings in Zielmärkten führen Zu geringer Marktdruck, unzureichende Mittel für wirkungsvolles Destinationsmarketing Aktuelle Situation erschwert teilweise Abläufe im Tagesgeschäft und führt zu Friktionen Derzeit kein Einfluss auf Führung der Marke «Appenzellerland», falls diese schlecht geführt würde; kein Einfluss auf Vermarktung des ganzen Appenzellerlandes (inkl. AI) durch ATAG	1
Appenzellerland	Politisches und touristisches Appenzellerland nicht kongruent Für Marketing ist Wahrnehmung des Gastes entscheidend	1
Kooperationen	Kooperationen nicht bestmöglichst genutzt: Umliegende Destinationen, spezielle Angebote usw	1
Marketing	Schlussendlich bleiben zu wenig Mittel für Marketing-Wirkung, da zu viele Mittel für die minimale Infrastruktur aufgewendet werden müssen	1
<b>Soziale Elemente</b>		
Akzeptanz der Bevölkerung	Offenheit für neuartige Angebote/Events fehlt zum Teil Einzelpersonen – auch Entscheidungsträger – sind sich ihrer Verantwortung nicht bewusst! Gefahr, dass Bevölkerung sich der Bedeutung des Tourismus zu wenig bewusst ist und einen Rückgang fordert: Bevölkerung mehr sensibilisieren, was Tourismus bringt (PR nach innen)	2
Kantönligeist	Noch zu oft Konkurrenzdenken statt Miteinander	1

### 11.3. Chancen für die Ferienregion Appenzell-Alpstein

<b>Trends, Gästebedürfnisse</b>		
Demographie	Zahl der Jugendlichen wird kleiner, Anteil der älteren Bevölkerung wächst; Senioren immer wichtiger	1
Gesundheitsbewusstseins	Nachfrage nach Entspannung, Entschleunigung, Ruhe, gesunder Ernährung (Bio-Produkte), Wellnessangeboten nimmt zu: Gesundheitstourismus im Trend	1
Gesellschaft	Freizeitorientierung: Freie Zeit haben und diese optimal nutzen sind wichtige Bedürfnisse	1
Wirtschaftslage	Die Wirtschaft erholt sich, bleibt aber noch unbestimmte Zeit unsicher = mehr Nahreisen (CH-Gäste)	1
Reise- und Freizeitverhalten	Kürzeres und öfteres Reisen im Nahbereich liegt im Trend: Tagestourismus, Multioptionalität Höhere Flexibilität in der Zeitgestaltung ermöglicht Werktag-Angebote	1
Umweltbewusstsein	Bevölkerung macht sich immer mehr Gedanken über unsere Umwelt, Nachhaltigkeitsbewusstsein nimmt zu. Biodiversität: Naturwiesen, Alpen sind «in»	1
Sicherheit	Unsichere Lagen (Terror, Krieg, Umwelt) verstärken Trend zu Nahreisen	1
Globalisierung	Gegentrend zur Globalisierung: Heimatgefühl = Gast sucht mehr das Ursprüngliche, Echte	1
<b>Angebot</b>		
Qualität	Qualitätsbewusstsein der Gäste nimmt zu; hochklassigen Tourismus fördern	1
Freundlichkeit	Freundlichkeit gegenüber Gästen weiter fördern	1
Angebot	Gute, starke, buchbare, authentische Produkte: Pauschalen, Events, Pakete, Last-Minute, Saisonales	1
Angebot	Wanderwochen und Pauschalangebote fördern: Verlängerung Aufenthalt, Paketpreise Angebote Wellness und Gesundheit fördern: Ruhe, Entschleunigung, Natur, Biodiversität	1
Angebot	Angebote für saisonalen Ausgleich, inkl. Werkstage entwickeln und fördern Gutes Preis-/Leistungsverhältnis	1
Events	Mehr passende Events; durch Vereine veranstaltete Events haben enormes Potenzial	1
Wintertourismus	Bessere Auslastung des Winterhalbjahr, Auslastung der Kapazitäten: Neue Angebote kreieren, bestehende fördern	1
Klimawandel	Zunehmende Klimaerwärmung eröffnet neue Möglichkeiten	1
Grösse	Kleinheit, Kleinräumigkeit, entspricht unserem Image; nutzen	1
Frauen	Ergänzende Angebote zu konventionellen Wellness-Ferien	1
Landwirtschaft	Zusammenarbeit Tourismus-Landwirtschaft intensivieren: regionale Produkte, Brauchtum, Authentizität, Angebot, Wertschöpfung, Rücksichtnahme Angebote wie Erlebnis-Bauern, Schlaf im Stroh, Führungen, Mithilfe auf dem Hof usw. fördern	1
Brauchtum	Erhaltung des gelebten Brauchtums als Image-Faktor; Eigenartig, authentisch bleiben!	1
Kulinarik	Appenzellische Spezialitäten unterstützen von Image und Positionierung	1
Hotels	Angebot erneuern, ausbauen, spezialisieren	1
Unterstützung	Beratung durch VAT AI gegenüber Leistungsträgern kann Innovationen unterstützen	1
Innovationen	Suchen, fördern, unterstützen, koordinieren, antreiben, promoten, schulen durch VAT AI	1
Nach innen	PR, Ausbildung, Kooperationen durch VAT AI	1

<b>Politik und Öffentlichkeit</b>		
Politische Vision	Touristische Projekte könnten finanziell besser unterstützt werden: NRP, à-fonds-perdu-Beiträge, Investitionshilfefonds, Finanzierung als fester Bestandteil Steuerertrag	1
Bevölkerung	Tourismus-Sensibilisierung der Bevölkerung ist wichtige Daueraufgabe: PR nach innen	1
<b>Organisation und Marketing</b>		
VAT AI	Kleine Organisation ermöglicht Nischen-Strategie	1
Märkte	Starke Einzugsgebiete für Tagestourismus	1
Marketing-Strategie	Mit dynamischem Marketing und tollem Angebot gewinnt VAT AI bedeutend Marktanteile, setzt ihre Marke durch und erzwingt damit den Markterfolg; auswärts in Zusammenarbeit mit ATAG	1
Marketing-Strategie	Klare Positionierung, konsequente Gäste-Segmentierung, Erkenntnisse aus Analyse umsetzen Zusammenarbeit und Kooperationen auf allen Stufen; überraschende Kooperationen wagen Bahnen, Leistungsträger und Appenzeller Produkte ins Destinationsmarketing einbinden	1
Promotion	Originelle Verbindungen von Neu und Alt (Tradition und Moderne): auch im Werbeauftritt Spannungsbogen suchen: frecher, innovativer, überraschender	1
Internet	Neue Möglichkeiten eröffnen neue Chancen, inkl. Social Media	1

**11.4. Gefahren für die Ferienregion Appenzell–Alpstein**

<b>Trends, Gästebedürfnisse</b>		
Chancen	Nicht genutzte Chancen können ins Gegenteil kippen und zum Risiko werden!	1
Klimawandel	Grosse Gefahr für Wintertourismus; Schneegrenze steigt kontinuierlich, ungenügende Höhe	2
Tagestourismus	Tagestourismus nimmt zu: Gefühl von Überlaufen, Unruhe, Verkehr. Ausflugstourismus an schönen Wochenenden wird zum Massentourismus. Übernutzung kippt ins Negative, sobald Leistungsträger und Angebot der Nachfrage nicht mehr gerecht werden.	1
Globalisierung	Vermeintlicher Zwang zu Fusionen und grösseren Gebilden	1
Identität	Eingeständige Identität als wichtiges Element der Positionierung nicht verlieren Kein Hyper-Aktivismus und Ausverkauf der kulturellen Identität !	1
Gästeverhalten	Gäste gehen kein Schlechtwetter-Risiko mehr ein; Gäste reisen öfter, bleiben aber weniger lang	1
Erwartungen	Steigende Erwartungen der Gäste: kennen alles, waren schon überall	1
<b>Angebot</b>		
Preisniveau/ Kursentwicklung	(Vermeintlich) hohes Preisniveau, v.a. bei starkem Frankenkurs; hohe Produktionskosten Sinkender Euro-Kurs macht Schweiz stetig teuer und verbilligt Reisen ins Ausland für Schweizer	1
Landschaftsbild	Zersiedelung gefährdet das Landschaftsbild. Architektonischer Allerwelts-Stil läuft identitätsprägendem Appenzeller Stil entgegen. Unsensibler reglementierter Umgang mit eigenem Baustil gefährdet diesen genauso. Systematischer Untergang des typischen Appenzeller Baustils.	1
Mitarbeiter	Mangel an einheimischen Arbeitskräften läuft Authentizität entgegen	1
<b>Organisation, Rahmenbedingungen, Umfeld</b>		
Bevölkerung	Gefühl von Übersättigung bis zum Überdruß muss verhindert werden: Verkehr, Lärm, Gästepräsenz	1
Basel II	Schlechteres Rating bei Krediterteilung an touristische Betriebe	1
Subventionen	Weniger Unterstützungsbeiträge für Tourismus als in Nachbarländern	1
Wetter	Wetter ist nicht beeinflussbar, hat enorme Auswirkungen	1
Marketing	Die untere Wirkungsschwelle im Marketing wird beim Alleingang beider Partnern und angesichts Informationsüberflutung der ZG nicht erreicht; die Gästezahlen gehen langfristig zurück, Stammgäste sterben allmählich aus	1
VAT AI	VAT ist an Vereinsstruktur und Gebiet gemäss Mitgliedern und Statuten gebunden Ausweitung verlangt Statutenänderung oder faktische Auflösung des Vereins und Anschluss an andere Organisationen; Mitglieder geben damit ihren Einfluss und Eigenständigkeit auf	1
Organisation	Das eigene Marketing versagt, der Erfolg geht zurück, es bleibt nur der nachträgliche Anschluss an die ATAG zu den vorgegebenen Bedingungen	1

## 12. Weiteres Vorgehen

### **12.1. Breit abgestütztes Mitwirkungsverfahren**

Mit einem breit abgestützten Mitwirkungsverfahren werden möglichst viele Fachleute, Leistungsträger, Mitglieder des VAT AI, Meinungsführer, Verbände und Politiker eingebunden werden. Ziel ist eine breite Abstützung der künftigen Strategie und eine möglichst weitgehende Übereinstimmung über das künftige Vorgehen. Die gleiche Arbeitsgruppe wird auch für die Bereinigung der Strategie einzuberufen.