
Evaluation der kantonalen Tourismuspolitik im Kanton St. Gallen Screening der Destinationen

St. Gallen September 2006

Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF)	Prof. Hansruedi Müller Universität Bern Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus	Schanzeneckstrasse 1 Postfach 8573 CH-3001 Bern	www.fif.unibe.ch Tel.: +41 316313711 fif@fif.unibe.ch
EVENTCONSULT TOURISMUS + KULTUR <small>Strategische Unternehmensberatung</small> Jan von Trott	Jan von Trott EVENTCONSULT Strategische Unternehmensberatung	D-60594 Frankfurt Gartenstrasse 6	www.eventconsult.ch Tel.: +49 69 628434 info@eventconsult.net

„Die Aufgabe des Unternehmers ist, zu neuen Ufern aufzubrechen.
 Wer das nicht will, sollte es lassen. Viele reden ja von gesättigten Märkten.
 Ich glaube das gar nicht, sonst würden wir ja heute noch mit Kutschen fahren.“
 Erich Sixt, Unternehmer

Inhalt:

1	ZUSAMMENFASSUNG	4
1.1	AUFTRAG UND METHODE	4
1.2	FERIENREGION HEIDILAND IN AG UMWANDELN	4
1.3	RAPPERSWIL-ZÜRICHSEE TOURISMUS MIT ZÜRICH VERSCHMELZEN	4
1.4	ST. GALLEN-BODENSEE TOURISMUS MODERNISIEREN	5
1.5	TOGGENBURG TOURISMUS MIT APPENZELLERLAND VEREINIGEN	6
1.6	OSTSCHWEIZ TOURISMUS STRUKTURELL MODERNISIEREN	6
1.7	BENCHMARKING – VERGLEICH DER DESTINATIONEN	7
1.8	HANDLUNGSFELDER DER DESTINATIONEN	7
1.9	HANDLUNGSFELDER KANTON ST. GALLEN	8
2	AUFTRAG UND METHODE	9
2.1	AUFTRAG	9
2.2	METHODEN	10
3	FERIENREGION HEIDILAND	13
3.1	DESTINATIONS-STRUKTUREN	14
3.2	BAD RAGAZ	18
3.3	FLUMSERBERGE	25
3.4	WALensee	32
3.5	ZUSAMMENFASSUNG SITUATION PROFIOORTE IN DER FHL	42
3.6	GEOGRAPHISCHE ABGRENZUNG DER REGION	43
3.7	PRODUKTENTWICKLUNG IM HEIDILAND	44
3.8	MARKETING UND VERTRIEB	52
3.9	BUDGET	62
3.10	INNERE ORGANISATION	63
3.11	LEISTUNGSVEREINBARUNG MIT DEM KANTON ST. GALLEN	63
3.12	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT	66
3.13	NEUSTRUKTURIERUNG VON HEIDILAND	68

4	RAPPERSWIL-ZÜRICHSEE TOURISMUS	72
4.1	DESTINATIONSSTRUKTUREN	73
4.2	GEOGRAPHISCHE ABGRENZUNG DER REGION	76
4.3	PRODUKTENTWICKLUNG	76
4.4	MARKETING UND VERTRIEB	77
4.5	BUDGET	80
4.6	LEISTUNGSVEREINBARUNGEN MIT DEM KANTON ST. GALLEN	81
4.7	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT	83
5	ST. GALLEN-BODENSEE TOURISMUS	86
5.1	DESTINATIONS-STRUKTUREN	87
5.2	ST.GALLEN UND DIE REGION	88
5.3	PRODUKTENTWICKLUNG	89
5.4	SEMINAR UND KONGRESS/MICE	90
5.5	MARKETING UND VERTRIEB	96
5.6	BUDGET UND ORGANISATION	102
5.7	LEISTUNGSVEREINBARUNG MIT DEM KANTON ST. GALLEN	106
5.8	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT	108
6	TOGGENBURG TOURISMUS.....	110
6.1	DESTINATIONSSTRUKTUREN	111
6.2	TOGGENBURG, SÄNTIS UND APPENZELLERLAND	113
6.3	PRODUKTENTWICKLUNG	115
6.4	MARKETING UND VERTRIEB	119
6.5	BUDGET	127
6.6	INNERE ORGANISATION	127
6.7	LEISTUNGSVEREINBARUNGEN MIT DEM KANTON ST. GALLEN	128
6.8	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT	130
7	OSTSCHWEIZ TOURISMUS	133
7.1	ORGANISATIONSAUFGABE UND -STRUKTUR	134
7.2	MÄRKTE	137
7.3	MARKETING	140
7.4	VERGLEICH DER MEDIENWIRKSAMKEIT 2005	144
7.5	PRODUKTLINIEN UND KAMPAGNEN	145
7.6	BUDGET UND PERSONAL	153
7.7	GRUNDAUFTRAG, STATUTEN UND AUFGABEN	153
7.8	GRUNDAUFTRAG: OST ALS SERVICEZENTRUM	167

7.9	ZUSATZAUFTRÄGE: NEUE MARKETINGPLATTFORMEN UND PRODUKTLINIEN	168
7.10	EMPFEHLUNGEN UND HANDLUNGSFELDER	169
8	<u>BENCHMARKING - VERGLEICH DER DESTINATIONEN ..</u>	172
9	<u>HANDLUNGSFELDER DER DESTINATIONEN.....</u>	182
9.1	DESTINATIONEN BILDEN	182
9.2	LEAD-BETRIEBE STÄRKEN	182
9.3	IM PRODUKTMANAGEMENT MÄRKTE SCHAFFEN	182
9.4	KUNDENKARTEN EINFÜHREN	186
9.5	KOMMUNIKATION MODERNISIEREN	186
9.6	INTERNET ZUM WICHTIGSTE KOMMUNIKATIONSMEDIUM AUSBAUEN	187
9.7	RESERVATIONSSYSTEME NICHT ZUM SCHWERPUNKT MACHEN	189
9.8	MÄRKTE PUNKTGENAU BEARBEITEN	189
9.9	KREATIVES FINANZMANAGEMENT ETABLIEREN	190
9.10	RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLING INS DAS NEUE JAHRHUNDERT FÜHREN	190

10	<u>TOURISMUSPOLITIK DES KANTONS ST. GALLEN</u>	191
10.1	TRENNUNG VON DESTINATIONS- UND PRODUKTEFÖRDERUNG	192
10.2	CONTROLLING	195
10.3	ÜBERREGIONALE TOURISMUSORGANISATIONEN - OST	195
10.4	HANDLUNGSFELDER FÜR DEN KANTON SG	196
10.5	ZIELSYSTEME BIS 2009	201
11	<u>ANLAGEN.....</u>	202
11.1	LEISTUNGSVEREINBARUNG FHL – PROFIORTE	202
11.2	PRODUKTPORTFOLIO HEIDILAND	203
11.3	BEITRÄGE HEIDILAND	203
11.4	BEISPIEL EINER AUTHENTISCHEN PRODUKTENTWICKLUNG: APPENZELLERLAND – WEISSBAD	204
11.5	MITGLIEDSGEMEINDEN RAPPERSWIL-ZÜRICHSEE-TOURISMUS	205
11.6	VERGLEICH PRESSEAUSWERTUNGEN.....	209
11.7	DETAILS ZUR UMSTRUKTURIERUNG GRUNDAUFTRAG OST	214

© Alle Rechte an diesem Gutachten besitzt der Kanton St.Gallen, Amt für Wirtschaft.
Bei vollständigem oder teilweisen Abdruck oder sonstiger Veröffentlichung müssen die
beiden Autoren genannt werden.

1 Zusammenfassung

1.1 AUFTRAG UND METHODE

Der Kanton St. Gallen möchte untersuchen, ob die Ziele der kantonalen Tourismuspolitik durch das kantonale Fördersystem erreicht werden. So soll ein „Zwischenstand“ ermittelt werden, um im Jahre 2009 den durch die Regierung angeforderten Regierungsbericht zur kantonalen Tourismuspolitik Studie vorbereiten zu können. Im Jahre 2009 soll dann in einer erneuten Studie der erreichte Stand der Entwicklung mit dem Status Quo verglichen werden.

Gegenstand der Untersuchung sind die so genannten "Profitorie" mit hauptamtlich besetzten Tourismusbüros, die vier Regionen Heidiland, St.Gallen-Bodensee, Toggenburg und Zürichsee sowie Ostschweiz Tourismus (beschränkt auf dessen Tätigkeit im Kanton St.Gallen).

1.2 FERIENREGION HEIDLILAND in AG umwandeln

Heidiland ist als Marke etabliert

„Heidiland“ ist nach St.Gallen-Bodensee die mit Abstand stärkste touristische Marke im Kanton geworden und am Markt etabliert, nach innen allerdings erst teilweise durchgesetzt. Letztlich bekennen sich alle zur Ferienregion Heidiland. Das Potenzial der Produktlinie „Heidi und Peter“ ist gross und durch die Orte bei weitem unterschätzt.

Heidiland ist keine Destination

Dem steht allerdings eine Reihe von Faktoren gegenüber, die diese Stabilität in der Zukunft bedrohen. Die Ferienregion Heidiland ist bis heute keine Destination, weil ihr im Innenverhältnis mit den Tourismusvereinen keine Zuständigkeit für das Produktmanagement zugewiesen ist und weil keine gemeinsamen Budgets und Personalverantwortlichkeiten bestehen.

Potenzial der Orte unausgeschöpft

Deshalb ist es noch nicht gelungen, das Potenzial der Orte für das Marketing auszuschöpfen. Die Rolle der „Produktlinie SPA/Wellness“ ist bisher zu gering. Die Mitgliedschaft des Flumserberges ist vorläu-

fig ausgesetzt. Das Produktmanagement bedarf einer Reorganisation über die ganze Region. Ein Nachfolgeprojekt zum „Heidi-Musical“ ist wünschenswert.

Scheitern der Fusion mit Graubünden undramatisch

Das Scheitern der Fusion mit Teilen Graubündens ist undramatisch, weil eine Integration wichtiger Leistungsträger aus der Bündner Herrschaft auch ohne politische Fusionen möglich ist.

Heidiland AG mit Lead-Betrieben und Tourismusvereinen als Aktionäre

Für eine nachhaltige Lösung der Probleme empfehlen wir die Umwandlung in eine „Ferienregion Heidiland AG - Bad Ragaz, Flumserberge, Walensee“. Den Anliegern des Walensees empfehlen wir auch angesichts des Projektes „Resort Unterterzen“ den Zusammenschluss zu einer Marke „Walensee“. Aktionäre sollten neben den wichtigsten Tourismusvereinen mit massgeblichen Anteilen die Grand Hotels Resort Ragaz und die Flumserberg-Bahnen werden, die beide auch direkt Einsitz im Verwaltungsrat nehmen sollen. Der direkte Einbezug von "Lead-Betrieben" in die Steuerung der Tourismusorganisation ist ein wichtiger Bestandteil unserer strategischen Empfehlungen für alle Regionen. Wünschenswert wäre der Einbezug der Heidistiftung Maienfeld.

Sitzverlagerung nach Bad Ragaz

Der Sitz der Gesellschaft sollte nach Bad Ragaz verlegt werden, um nähere an Kunden, Produkte und Leistungsträger der Region zu gelangen.

1.3 RAPPERSWIL-ZÜRICHSEE TOURISMUS mit Zürich verschmelzen

Marketingverbund ohne Marke

Rapperswil Zürich Tourismus (RZT) hat mit geringen Mitteln eine effektive Aufbauarbeit eines losen Marketing-Verbundes von Leistungsträgern rund um den Zürichsee ohne eigene Marke betrieben. Klug und effektiv wurde die Kooperation als Keypartner mit Zürich Tourismus etabliert. Ohne grundlegende Veränderungen kann RZT die Potenziale nicht ausschöpfen und sich nicht zu einer arbeitsfähigen Destination entwickeln. RZT und Rapperswil-Jona-Tourismus

sind nicht in einer Organisation verschmolzen, sondern arbeiten weitgehend ohne synergetische Effekte.

Produktmanagement heute nicht möglich

Es fehlen Instrumente und Zuständigkeiten für das Produktmanagement. Das Marketingbudget liegt mit unter 300.000 CHF weit unterhalb einer nationalen Operationsfähigkeit. Die Logiernächteentwicklung wird fast vollständig durch Dritte, nämlich Zürich Tourismus, bestimmt. So ist Angebotsgestaltung kaum möglich. Die Region wird vom Gast als „Zürich“ wahrgenommen. Sie ist eher eine „virtuelle Plattform“ für Leistungsträger.

Moderner Marketing-Mix vorhanden

In der Qualität der Leistungen weist die stadtnahe Region einen Spitzenwert aus, gemessen am Anteil der Hotels mit Qualitätssiegeln. Im Marketingmix setzt die Region richtig den Schwerpunkt in PR und Internet, wo sie die höchsten Steigerungsraten des Kantons zu verzeichnen hat.

RZT gehört zu Zürich und nicht zur Ostschweiz

Sieht sich die Region „politisch“ als Teil der Ostschweiz auf Grund der massgeblichen Förderung durch den Kanton St.Gallen, gehört sie touristisch eindeutig zu Zürich. Für die künftige optimale Entwicklung der Region empfehlen wir eine organisatorische Verschmelzung zumindest der operativen Einheiten von RZT mit Zürich Tourismus (was von dort aber wegen der finanziellen Strukturen skeptisch gesehen wird). Erst dann könnte das Ziel von RZT, der Region durch eine Fortentwicklung des Tagestourismus und der Nächtigungen am Wochenende wirtschaftlich zu helfen, mit Aussicht auf Erfolg weiter betrieben werden. Ein möglicher Zwischenschritt wäre die Fusion von RZT mit Rapperswil-Jona Tourismus (RJT), eventuell unter Ausgliederung der örtlichen Festaktivitäten von RJT.

1.4 ST. GALLEN-BODENSEE TOURISMUS modernisieren

Gute Integration der Region und gute Finanzierung

St.Gallen-Bodensee Tourismus (SGBT) hat erfolgreicher als viele andere Städte die umliegende Region in das touristische Marketing integriert. Die Finanzierung von SGBT ist ausgezeichnet und nachhaltig

gesichert - ein grosser Verdienst aller Beteiligten.

Kernprodukte sind Geschäftsreisen und Kongresse mit Nachholbedarf bei Infrastruktur und Marketing

Der Freizeit-Tourismus („Leisure“) hat sich in SG in den letzten Jahren stärker entwickelt als der Geschäftstourismus. Insoweit war die Arbeit von SGBT, das sich bisher stärker auf Leisure als auf den Geschäftstourismus konzentriert hat, erfolgreich. Gleichwohl bleibt die wirtschaftliche Basis des Tourismus in SG auch künftig die Geschäftsreise mit einem Anteil von schätzungsweise 80%. Hier gibt es bei der Hardware (Kongress-Infrastrukturen) und bei der Software (Vermarktung, Dienstleistungen rund um den Kongress) Entwicklungsbedarf. Dennoch wird aufgrund der Markenbekanntheit St.Gallens, dem kulturhistorischen Gehalt der Stadt, ihrer wirtschaftlichen Traditionen und der Rolle der europaweit wettbewerbsfähigen Hochschule St.Gallen ein unausgeschöpftes Potenzial der Stadt im Kongress- und Tagungsmarkt gesehen. Dagegen werden die Nächtigungen im Leisure-Sektor ein allenfalls moderates Wachstum ermöglichen.

OLMA-Messen als Lead-Betrieb

Da in der Hotellerie ein 5****-Lead-Betrieb fehlt, muss diese Rolle zum Teil die OLMA-Messe übernehmen. Zurzeit wird durch die Messe ein neues Kongresszentrum und von Messe und SGBT gemeinsam eine Kongress-Incoming-Plattform geplant. Eine Verschmelzung dieser Plattform mit der Seminarplattform von OST wird unter der Bedingung empfohlen, dass die gemeinsame Direktion beider Organisationen erhalten bleibt.

Modernisierung des Marketing erforderlich

Starken Nachholbedarf hat SGBT in der Gestaltung des Marketingmix, hier vor allem bei der Fortentwicklung von PR und Internet. Für eine städtische Tourismusorganisation sind die Besuchszahlen auf der Homepage bisher viel zu gering, es fehlen Newsletter.

Controlling ausbauen

Die Absicht des Präsidenten von SGBT, interne Controllingsysteme aufzubauen, wird nachdrücklich unterstützt. Hier könnte SGBT ein „Pilotprojekt“ für die Regionen des Kantons durchführen. Gleichzeitig wird empfohlen, die Umwandlung in eine AG zu prüfen.

Gemeinsame Direktion OST und SGBT erhalten

Wir warnen davor, die operative Arbeit oder die Führung von SGBT und OST zu trennen. In diesem Falle würde OST erheblichen Schaden erleiden und die Diskussion über seine Zukunft völlig neu eröffnet werden (siehe Abschnitt OST). Auch St.Gallen hätte erhebliche Nachteile, so Mehrkosten und Bedeutungsrückgang zu verzeichnen. Wichtiger als neue Direktionen wäre der Ausbau der mittleren Führungsebene bei SGBT (so im Bereich Web-Strategie und PR) und der Ressourcen für das Kongressmarketing und -incoming.

1.5 TOGGENBURG TOURISMUS mit Appenzellerland vereinigen

Toggenburg entwickelt sich in schwierigen Umständen positiv

Toggenburg Tourismus (TT) hat in den letzten Jahren trotz Unterfinanzierung und zu wenigen personellen Ressourcen eine äusserst positive Entwicklung unter schwierigen Rahmenbedingungen durchlaufen. Erstmals konnte der seit Mitte der neunziger Jahre stetig abfallende Trend in der Logiernächteentwicklung im Obertoggenburg umgekehrt werden. Als einzige Region der Ostschweiz hat man es durch intensives Produktmanagement trotz zu geringer Marketingmittel geschafft, das Siegel der Familiendestinationen zu erhalten. Als erste Region im Kanton ist man dabei, eine Volldestination zu bilden.

Mittelfristig Kooperation mit dem Appenzellerland

Für die Zukunft empfehlen wir die Stärkung der jetzigen operativen Führung und mittelfristig in Verschmelzung mit dem Appenzellerland zur einer Mehrmarkenorganisation „Appenzellerland - Toggenburg“ mit einem starken Säntis. Vom Appenzellerland kann Toggenburg heute vor allem im Bereich des Produktmanagements und der Vermarktung der „Schweizer Ursprünglichkeit“ lernen, andererseits kann das Appenzellerland von den Angeboten des Toggenburg (Familie, Hotels, Wintersport) profitieren.

Qualitätsprobleme sind zu beseitigen

Leider hat das Toggenburg grosse Qualitätsprobleme, die in der Zukunft prioritär gelöst werden müssen. Nicht akzeptabel ist die Tatsache, dass eine grosse Anzahl von Hotels offenbar die Sterne-Klassifizierungen des Hotelierverbandes unberechtigt zumindest in

den Katalogen und auf der Homepage von TT führt.

In die Homepage investieren

Der Marketingmix ist zu konservativ - es gibt zu viele Prospekte und zu wenig Investitionen im Internet.

1.6 OSTSCHWEIZ TOURISMUS strukturell modernisieren

Ostschweiz Tourismus möglichst erhalten

„Ostschweiz“ ist keine Marke, sondern eine Plattform zur Förderung anderer touristischer Marken in der Ostschweiz. Da die voralpinen Regionen der Ostschweiz durchweg zu schwach sind, um erfolgreich nationale und europäische Marketingauftritte vollständig durchzuführen und alle nötigen Instrumente des Produktmanagements und des Marketingmix aufzubauen, bleibt eine solche Plattform auch künftig unverzichtbarer Bestandteil kantonaler Tourismuspolitik.

Rasche Modernisierung und neues Rollenverständnis erforderlich

Ostschweiz Tourismus bedarf einer grundlegenden, raschen und strategisch geführten Modernisierung im Marketing-Mix, der Kundenkommunikation, der Führung der Internet-Plattformen und weiteren Gebieten. Der Rückstand im Medium Internet ist dramatisch. Es fehlen ein klares Selbstverständnis und eine eindeutige Verständigung darüber mit den Mitgliedern. Es fehlt „methodisches“ und „technologisches“ Leadership im Tourismusmarketing der Region. Auch die in 2005 durchgeführte Neuformulierung des Grundauftrages hat weder die inhaltliche Arbeit noch die Verständigung mit den Mitgliedern nachhaltig verbessert.

Wandern, Velo, Bike, Skate - überzeugende Kernkompetenz OST

Am stärksten überzeugt die Arbeit an der Produktlinie HPM. Die Vertretung in den ST-Kampagnen ist nicht immer überzeugend, weil häufig konkrete Angebote fehlen. Reine Image-Kampagnen sind für OST zu teuer.

OST als Servicezentrum Internet

Die strategische Entwicklung der Internet-Kommunikation wird für Destinationen immer entscheidender. Die Destinationen im Kanton SG sind aber durchweg zu klein als dass sie eigene Emarketing-

Fachkräfte beschäftigen könnten. Hier brauchen sie die Unterstützung eines "regionalen Leaders". Wir empfehlen die Umstrukturierung von OST zu einem „Servicezentrum Internet“, das die Destinationen strategisch berät und mit Emarketing-Ressourcen unterstützt. Eine Webmarketing-Fachkraft ist erforderlich. Der Anteil der Ausgaben für PR und Internet soll verdreifacht, alle anderen Ausgaben entsprechend zurückgefahren werden.

Austritt aus Internationalem Bodensee Tourismus, weniger Broschüren und bessere Kampagnen

Wir empfehlen den Austritt von OST aus dem Internationalen Bodensee Tourismus, interessierte Bodenseeanlieger-Destinationen müssen hier direkt Mitglied werden. Die „Unterkunftsbrochure“ sollte eingestellt und sonstige Broschüren konsequent reduziert werden. Bei Schweiz Tourismus soll im Wesentlichen nur an Kampagnen im Deutschen Markt und nur dann mitgewirkt werden, wenn gleichzeitig konkrete Angebote kommuniziert werden.

Innovative Plattformen entwickeln

Gelingt es, diese neue Kernkompetenz von OST aufzubauen, können bei den von Kantonen und Regionen finanzierten Zusatzaufträgen neue und überzeugende Konzepte wie z.B. Kundenbeziehungsmanagement oder Echtheit/Wellness/SPA entwickelt und angeboten werden.

Direktion von SGBT und OST nicht trennen

Das jetzige Geschäftsmodell (operative Durchführung der Arbeiten von OST durch SGBT auf der Basis von Leistungsverrechnungen) kann nur solange funktionieren, als die Direktion von SGBT und OST personalidentisch sind. Falls SGBT sich zu einer Trennung der Direktion von SGBT und OST entscheiden sollte, muss die Geschäftsstelle und Direktion von OST zu einer anderen Institution verlegt werden. Eine Abtrennung von OST von den operativ tätigen Mitarbeitern ohne gemeinsame Direktion wäre ebenso wenig akzeptabel wie eine ehrenamtliche oder nebenamtliche Führung von OST.

1.7 BENCHMARKING - VERGLEICH DER DESTINATIONEN

Ein Benchmarking über 105 verschiedene Faktoren wurde durchge-

führt. Ziel ist deutlich zu machen, wo die Regionen besondere Stärken haben und wo sie von ihren Nachbarn lernen können. Jede Region ist in einigen Punkten schwach, in anderen aber führend. Die höchste Anzahl an Benchmarkpunkten hat die Ferienregion Heidi-land.

1.8 HANDLUNGSFELDER DER DESTINATIONEN

Wie in den Destinationsanalysen im Einzelnen aufgeführt, werden für jede Destination unterschiedliche Handlungsfelder für die unmittelbare Zukunft gesehen. Eine Reihe von Handlungsfeldern wird aber für praktisch alle Destinationen als wichtig benannt:

- **Ausbildung zur Volldestination** mit Zuständigkeit für Produktmanagement, Budgets und Personal - im Falle RZT Verschmelzung mit Zürich Tourismus.
- **Lead-Betriebe stärken** und in die strategische und operative Führung integrieren
- **Produktmanagement** durch regionale Schwerpunkte fortentwickeln - die Destinationen benötigen **Spezialisierung**
- **Qualitätsprobleme sind zu lösen**, das Ziel des Kantons, ab 2008 Betriebe ohne Q-Siegel nur noch im Ausnahmefall zu verkaufen ist gefährdet.
- Die **Produktlinie Familie hat eine Zukunft** wahrscheinlich nur im Toggenburg und Heidi-land.
- Die Produkte Velo, Skating, Bike müssen ausgebaut, die **Vernetzung durch OST ist zu modernisieren**. Das Ausklammern des Wanderns durch OST ist zu beseitigen.
- Für den **Wintersport gemeinsames Marketing** im Grossraum Zürich und Süddeutschland durchführen
- Die **Produktlinie Seminare mit der in SGBT entstehenden Incoming-Plattform** verschmelzen
- Eine **neue Produktlinie „Echtheit/SPA/ Wellness/Gesundheit“** (Arbeitstitel) mit dem Leitbetrieb Resorts Ragaz und dem Vorbild des Appenzellerlandes entwickeln und promoten
- Die **PR-Arbeit** unterstützt durch zentrale Strukturen bei OST ausbauen
- Die **Marketing-Mittel der Destinationen** müssen durch Verkauf von Marketing-Leistungen an Leistungsträger, durch Ver-

schmelzung der Ortsbudgets, durch Zurückfahren des Print-Bereiches und ggf. durch die Einführung von Tourismus-Förderungsabgaben bis 2009 um rund 25% gesteigert werden.

- Die bestehenden Angebote der Fachstelle Statistik des Kantons SG zur punktgenauen **Planung von Marketingmassnahmen** sind zu nutzen.
- Das **Internet** wird seine Rolle als wichtigste Marketingplattform weiter ausbauen. Die Besuchszahlen bei den Destinationen (heute ca. 2.0 Mio) sollten **bis 2009 etwa verdoppelt werden**.
- Differenzierte **Controllingmassnahmen** sollen eingeführt werden, SGBT sollte hier den „Vorreiter“ spielen.

1.9 Handlungsfelder KANTON ST. GALLEN

Der Kanton SG hat eine eigene, für den voralpinen Raum höchst sinnvolle Tourismuspolitik entwickelt. Einerseits werden Destinationen, andererseits die Entwicklung und Promotion von Produktlinien gefördert.

Wurde die Entwicklung von Produktlinien bisher nur über OST durchgeführt, sollen einzelne Linien künftig über spezialisierte Destinationen, die sich aber zur federführenden Vernetzung mit den anderen Regionen verpflichten müssen:

- Familie: Toggenburg
- Seminare: SGBT
- SPA-Wellness: Heidiland

Die Einbindung der Tourismusförderung in die Standortförderung im Kanton hat sich bewährt und zu einer Professionalisierung geführt. Deshalb wäre gerade der Kanton SG geeignet, Vorreiter bei der Entwicklung von Controlling-Instrumenten bis auf Destinationsebene zu werden. Hierzu empfehlen wir ein Pilot-Projekt mit SGBT.

Der Kanton sollte gegenüber OST auf die bisherige „Unterkunftsbrochure“ verzichten und dessen Modernisierung zu einem „Servicezentrum Internet“ unterstützen.

Sollte OST diesen Schritt vollziehen, empfehlen wir weiterhin einen neuen Zusatzauftrag „Plattform ECRM“ (internetgestütztes Kundenbeziehungsmanagement) an OST unter Beteiligung des Kantons und interessierter Destinationen.

Im Kanton bestehen bei Hotels und Ferienwohnungen starke Quali-

tätsprobleme, die ohne zusätzliche Massnahmen von Seiten des Kantons kaum gelöst werden werden.

Ratsam wäre die Verständigung der Destinationen intern und mit dem Kanton auf die Leistungsvereinbarungen konkretisierende Zielpläne bis 2009 auf Basis dieser Studie.

Unter diesen Voraussetzungen sehen wir gute Chancen, dass im Jahre 2009 der Regierung überdurchschnittliche Fortschritte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Sicherung des Tourismus als wirtschaftliche Grundlage der Existenz vieler St.Galler Bürgerinnen und Bürger berichtet werden können.

2 Auftrag und Methode

2.1 Auftrag

Der Kanton St. Gallen beabsichtigt, systematisch zu untersuchen, ob die Ziele der kantonalen Tourismuspolitik und der Leistungsvereinbarungen, die der Kanton mit den touristischen Regionen im Kanton abgeschlossen hat, durch das kantonale Fördersystem erreicht werden oder nicht. Neben den vereinbarten Reporting- und Controllingmassnahmen sollen in der ersten Hälfte 2006 und im ersten Quartal 2009 hierzu eine Studie in enger Zusammenarbeit mit Tourismusmanager(inne)n durchgeführt werden. Sie soll von den Destinationsverantwortlichen stärker als eine Beratungsleistung denn als Kontrollmassnahme verstanden werden. Sie baut auf qualitativen und quantitativen Methoden auf. Sie enthält folgende Elemente:

- Analyse quantitativer und qualitativer Entwicklungen, Strukturen und Massnahmen in den Destinationen und wichtigen Tourismusorten entsprechend den Zielen der kantonalen Politik und der Leistungsvereinbarungen
- Beratung und Orientierung der Betroffenen

Im Sinne eines Prämissenaudits werden die Destinationen bezüglich der Zielerreichung der in den einzelnen Vereinbarungen festgelegten Strategien und Massnahmen beurteilt. Gleichzeitig wird im Sinne eines Wirkungsaudits die erreichte Professionalisierung und Effizienzsteigerung im Destinationsmanagement eingeschätzt. Dies erfolgt durch einen persönlichen Besuch in den entsprechenden Destinationen, durch Befragung der Destinationsmanager sowie durch die Auswertung von Sekundärquellen und Datenmaterial.

Aufgrund dieser Informationen entsteht ein Destinationsbericht mit folgenden Inhalten:

1. Marketing-Grundversorgung (Internet, Bildergalerie, Netzwerk, Direktreservation, Prospekte)
2. Produktmanagement (Produktentwicklung, Distribution, Preisentwicklung, Produktpromotion)
3. Zusammenarbeit über Destinationsgrenzen hinweg,
4. Verfestigung der Destinationsentwicklung
5. Qualitätssicherung
6. Sicherstellung der Finanzierung
7. Optimierung von Organisationsstrukturen
8. Zielerreichung bzgl. Professionalisierung und Effizienz-

steigerung: Stand des Rechnungswesens, Entwicklung der Kostenstrukturen und der finanziellen Mittel, Marktwirkungen

9. Gesamtwürdigung der festgelegten Handlungsfelder und Zielvorgaben: Im Sinne eines Prämissenaudits Würdigung der festgelegten Vorgaben und Handlungsfelder und ableiten von Verbesserungsvorschlägen, wie die Destinationspolitik effizienter gestaltet, wirkungsvoller überprüft und ggf. flexibler den aktuellen Entwicklungen angepasst werden kann

Gegenstand der Berichterstattung sind nur die so genannten „Profi-Orte“, die über professionell geführte Tourismusbüros verfügen.

Im Anschluss an die Evaluation der einzelnen Destinationen im Kanton St. Gallen wird die Optik ausgeweitet und das Augenmerk auf die tourismuspolitische Gesamtstruktur im Kanton St. Gallen gelegt. Es wird die Frage gestellt, wie effizient sich die Zusammenarbeit zwischen den Destinationen und der Verwaltung einerseits und von nationalen touristischen Trägern (ST, STV etc.) andererseits gestaltet. Es soll auch die Frage aufgeworfen werden, welche Rolle die verschiedenen Marken in Zukunft spielen und wie sie gepflegt werden sollen. Die Erkenntnisse werden mit Hilfe von Expertengesprächen gewonnen. Daraus werden Vorschläge für zukunftsfähige Strukturen im Kanton St. Gallen abgeleitet.

Die Gesamtwürdigung der bestehenden kantonalen Destinationspolitik sowie die Vorschläge für deren Weiterentwicklung entstehen vorerst aufgrund einer Elaboration innerhalb des Projektteams.

Allen Destinationen lag der sie betreffende Teil der Studie vor Abschluss zur Stellungnahme vor. Stellungnahmen wurden eingearbeitet, soweit sie vorlagen.

2.2 Methoden

2.2.1 Interviews und Gespräche

Das Projekt wurde den beteiligten Destinationen und Ostschweiz Tourismus in einem Workshop am 23.3.2006 in St.Gallen vorgestellt. Zu dem Workshop hatte der Kanton SG eingeladen. Im Workshop wurde den Destinationen mitgeteilt, dass es an ihnen sei, die Gesprächspartner zu benennen. Bedingung sei jedoch, dass je Destination für Vorstände und operative Ebenen nur ein Gespräch geführt werden könne. Die Verfasser der Studie sahen die Operative Führung jeweils als ihre Ansprechpartner. Gespräche wurden daraufhin mit den folgenden Personen durchgeführt:

- Alberto Vonaesch, SGBT/OST
- Astrid Nakhostin, SGBT
- Björn Caviezel, Walensee Event AG
- Boris Tschirsky, SGBT
- Direktor Werner, Hotel Radisson, St. Gallen
- Eva Brechbühl, Schweiz Tourismus
- Fred Reutlinger-Ehrbar, Amt für Wirtschaft, Kanton St. Gallen
- Hans Rudolf Schmidt, Bad Ragaz Tourismus
- Hanspeter Mazenauer, OST
- Heinrich Michel, Bergbahnen Flumserberg AG
- Jürg Schmid, Schweiz Tourismus
- Lutz Benson, Amt für Wirtschaft, Kanton St. Gallen
- Marco Wyss, Ferienregion Heidiland
- Nick Bolli, Amden-Weesen Tourismus
- Nicolo Paganini, Amt für Wirtschaft, Kanton St. Gallen
- Patrick Hartmann, Toggenburg Tourismus
- Peter Eggenberger, Grand Hotels Bad Ragaz
- Ralph Engel, OLMA-Messen St. Gallen
- Remo Daguati, Amt für Wirtschaft, Kanton St. Gallen
- Simone Fehr-Berger, Rapperswil-Zürichsee Tourismus
- Thomas Keiser, Flumserberg Tourismus

Für alle Gespräche wurde jeweils Vertraulichkeit vereinbart. Daneben wurden die Meinungen einiger weiterer Expertinnen und Experten per Email eingeholt. Wir bedanken uns insbesondere bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes für Wirtschaft sowie der Regionen, die mit grossen Aufwand Unterlagen für dieses Projekt zusammengestellt haben.

2.2.2 Logiernächtestatistik

Die Logiernächtestatistik beruht auf den Angaben der Fachstelle Statistik beim Amt für Wirtschaft, die ihrerseits auf Angaben des Bundesamtes für Statistik zurückgreift. Dort werden nur Statistiken über Hotelübernachtungen geführt, so dass die Übernachtungen in der Parahotellerie, sowie überhaupt benötigt, teilweise geschätzt wurden. Generell muss bei den Daten der Parahotellerie von einer geringen statistischen Vergleichbarkeit insbesondere wegen der Problematik von Pauschalzahlen gerechnet werden.

Als wichtigste Grösse aus den Beherbergungstatistiken werden die Logiernächte benutzt. Die Ankünfte geben zwar exakter wieder, welche Anzahl von Personen in die Destination reiste, die Logiernächtezahlen, die die Aufenthaltsdauer einschliessen, bewegen sich aber näher am wirtschaftlichen Erfolg als die Ankünfte.

Wichtiger als die Logiernächtezahlen selbst sind die Veränderungen in den Märkten, die angeben, in welchen Märkten Wachstum stattfindet und welche Märkte stagnieren.

Da für das Jahr 2004 Logiernächtedaten nicht vorliegen, wurden im Rahmen der Untersuchung die Jahre 2003 und 2005 verglichen.

2.2.3 Pressedaten

Bei der Auswertung von Pressedaten wurde kein absolut repräsentatives Verfahren, sondern lediglich eine Trendauswertung durchgeführt. Dazu wurde gezählt, wie oft bestimmte Marken und Begriffe im Zeitraum Sommer 2005 bis 2006 (exakt 1 Jahr) in folgenden Medien aufgeführt wurden:

- Markt Schweiz: www.swissdox.ch
- Markt Deutschland: www.gbi.de, hier regionale und überregionale Tagespresse Deutschland

Da nicht alle Tagesmedien in den beiden Plattformen archiviert sind, kann also kein absolut exaktes Bild erreicht werden. Weiterhin wurde nicht ausgewertet, wie oft die Marken in sonstigen Organen TV, Radio, Magazine etc.) vertreten sind.

Da aber diese Restriktionen für alle untersuchten Marken und Begriffe gleich sind, kann getrost von ziemlich vergleichbaren Trends und Daten ausgegangen werden. Es kommt also bei diesen Daten nicht unbedingt darauf an, wie oft genau eine Marke in der Presse genannt wurde, sondern wie sie im Verhältnis zu den Nennungen anderer

Marken positioniert ist.

2.2.4 Internet

Für die Auswertung des Internet-Marketings lagen von allen Destinationen ausführlich Daten vor. Es wurden die Jahre 2003 und 2005 verglichen. Es wurden vor allem folgende Daten verwendet:

- **Visits:**
Ein Visit bezeichnet einen zusammenhängenden Nutzungsvorgang (Besuch) eines WWW-Angebots. Als Nutzungsvorgang zählt ein technisch erfolgreicher Seitenzugriff eines Internet-Browsers auf das aktuelle Angebot, wenn er von außerhalb des Angebotes erfolgt. Mit anderen Worten: Die „Visits“ geben an, wie viele Personen (unabhängig davon, wie oft es sich um dieselbe und wie oft es sich um verschiedene Personen handelte), wie viele Besucher die Seite innerhalb eines Jahres aufgesucht haben. Dies ist eine objektive und unabhängige absolute Grösse - gleichgültig, welche Ursachen sie hat. So ist es z.B. so, dass Flumserberg Tourismus im Winter über sehr hohe Visit-Zahlen verfügt, weil sich viele Tagesgäste dort über Wetter und Pistenverhältnisse informieren. Das ändert aber nichts an der objektiven Tatsache, dass täglich sehr viele Besucher auf die Seite kommen - und es ändert übrigens auch nichts am daraus folgenden Marketing-Potenzial der Seite. Da die Internet-Nutzung in allen Generationen zurzeit weiter stetig steigt, kommt es hier zu sehr hohen Steigerungsraten.
- **Pageviews/Seitenaufrufe:**
Pageviews bezeichnen die Anzahl der Sichtkontakte beliebiger Benutzer mit einer HTML-Seite. Sie liefern ein Maß für die Nutzung einzelner Seiten eines Angebotes. Die Summe der Pageimpressions einer Site vermittelt einen Eindruck von der Intensität und Dauer (nicht in Zeit, sondern in Seiten gemessen), mit der ein redaktionelles Angebot genutzt wird. Dazu wird die Anzahl der Pageviews in das Verhältnis mit den Visits gesetzt, dies ergibt die durchschnittliche Nutzung von Seiten je Besucher. Je höher der Gehalt an Inhalt (=Content) auf einer Homepage ist, desto intensiver wird die Nutzung werden (=Nutzungsintensität). Etwa 6-7 Seiten je Nutzer können heute als durchschnittlich gelten

- **Nennungen bei Google:**
Je öfter eine Marke oder ein Begriff auf beliebigen Internet-Seiten genannt wird, desto häufiger wird er (und zwar einmal je Seite) bei Google gezählt werden. Hohe Google-Nennungen sind ein Indikator für die Bekanntheit einer Marke oder jedenfalls für die Intensität, mit der sich beliebige Seitenprogrammierer in der Welt mit dieser Marke - aus welchen Gründen auch immer - beschäftigen.
- **Backlinks:**
„Links“ von fremden Seiten können auf eine Homepage verweisen. Solche Links „schaufeln“ systematisch Verkehr auf diese Homepage. Je höher die Anzahl der Backlinks ist, desto stärker wird die Anzahl von Visits steigen und desto höher wird gleichzeitig die Seite bei einer Google-Suche innerhalb der Suchergebnisse platziert. Backlinks können durch Webmarketing systematisch beeinflusst werden. Eine hohe Anzahl von Backlinks spricht insbesondere für ein gutes Suchmaschinenmarketing.

2.2.5 Markenbedeutung

Bei dieser gelegentlich angewandten Methode wird das „Ranking“, also die Reihenfolge mehrerer Begriffe oder Marken einerseits im Internet (Google-Nennungen), andererseits in der Presse (siehe 2.2.3.) miteinander verglichen. Weichen diese erheblich voneinander ab, gilt dies als auffällig. Befindet sich z.B. eine Marke im Vergleich mehrerer Marken bei den Google-Nennungen auf Platz 4, bei den Pressennennungen aber nur auf Platz 20, kann davon ausgegangen werden, dass das Bekanntheits-Potenzial der Marke durch die Pressearbeit suboptimal genutzt wurde. Ist das Verhältnis umgekehrt, kann davon ausgegangen werden, dass die PR-Arbeit besonders effizient war oder dass eine Dachmarke (das ist mehrfach beim Heidiland der Fall) diese weniger bekannte Marke in der Pressearbeit im Ranking nach oben gehoben hat.

2.2.6 Budgets

Für jede untersuchte Einheit wurden die Budgets 2003 und 2005 verglichen. Soweit die Daten von 2005 noch nicht vorlagen, wurde das Budget 2004 verwendet.

Um die Budgets vergleichbar zu machen, mussten die verschiedenen

Budgets auf Einzelkonten zerlegt und dann nach folgendem Muster wieder zusammengefügt werden:

1. Mitgliedsbeiträge/TFA	Mitgliedsbeiträge der Mitglieder oder allgemeine Werbebeiträge oder die Tourismusförderungsabgabe
2. Gemeindebeitrag für Marketing	Gemeindezuschüsse
3. Kommerzielle	Erlöse aus Verkauf von Wanderkarten, Kommissionen etc.
4. Sonstige	Sonstige Erlöse
5. Kanton	Beiträge des Kantons
6. Kurtaxe	
7. Anlagen, Einricht. Saldiert mit Erlösen	Kuranlagen etc.
8. Gästebetreuung	Soweit ausgewiesen direkter Aufwand für die Betreuung von Gästen (Häufig sind aber diese Kosten in den Verwaltungskosten enthalten)
9. Marketing inkl. Veranst., Beiträge und Internet	Eigene Marketingausgaben und Beiträge für das Marketing an andere Organisationen, inklusive Internet
10. Beiträge an touristische Organisationen	Grössere Beiträge an Organisationen, für Marketing, z.B. Heidiland oder OST
11. Vorstände und ähnliches	Spesen, Vorstandskosten
12. Löhne	Mitarbeiterlöhne inkl. Sozialkosten
13. Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	Übrige Verwaltungskosten ausser:
14. Porti, Telefon	Porti und Telefon (nicht immer ausgewiesen)
15. CRS, EDV	Reservationssystem
16. Sonstiges, Altlasten, Darlehensstilgungen	
17. Rückstellung, Fonds, Abschreibungen, Zinsen	
18. Steuern	Vorsteuerabzug

Beim Verkauf von Waren oder Erlös aus Anlagen wurde nur der Saldo, also die Summe aus Einkaufs- und Verkaufskosten in die Budgets aufgenommen. Ebenso wurde bei Pauschalen oder beim Verkauf von Übernachtungsleistungen und ähnlichem verfahren.

Die Budgets, die so erstellt wurden, lagen den Destinationen zur Prüfung vor. Einwände sind nicht bekannt. Bei Bedarf können aber von den Autoren die Umrechnungen als Dateien zugänglich gemacht werden.

2.2.7 Qualitätssiegel

Anhand der Nennungen der mit Qualitätssiegeln ausgezeichneten Hotelbetriebe auf der Seite www.quality-our-passion.ch/ des STV wurde gezählt, wie viele Siegel in einer Region vergeben sind und dies in ein Verhältnis mit der Gesamtzahl der Betriebe gesetzt.

2.2.8 Hotelklassifizierungen

Bei den Hotels wurde überprüft, ob die in den Katalogen der Region oder auf der Homepage der Destination oder im Reservationssystem angegebenen Hotelklassifizierungen nach Sternen, die nach der jüngsten Schweizer Rechtsprechung geschützt sind und zwingend den Kriterien des auszeichnenden Hotelierversins unterliegen, tatsächlich zu Recht geführt werden. Dies kann durch Suchen der Hotelbetriebe auf der Seite des Schweizer Hotelierversins www.swisshotels.com überprüft werden.

2.2.9 Ferienwohnungs-Klassifizierungen

Bei den Ferienwohnungen wurde auf den Homepages der Regionen kontrolliert,

- Wie viele Wohnungen angeboten werden
- Wie viele Wohnungen nach den Angaben der Seite mit den Sternen des STV klassifiziert sind
- Wie viele Wohnungen online direkt buchbar sind.

3 Ferienregion Heidiland



3.1 Destinations-Strukturen

„Heidiland“ besteht aus zahlreichen Orten rund um den Walensee und bis nach Bad Ragaz und Umgebung. Der Standort des „Heididorfes“ und „Heidihauses“ (Maienfeld) in der „Bündner Herrschaft“ (Kanton Graubünden) zählt nicht zum Kanton St.Gallen. Die FHL kooperiert aber mit diesen Einrichtungen - und der Gast kann solche Feinheiten kaum erkennen. Die jüngst gescheiterte Fusion (siehe Abschnitt 3.6.) ändert daran nichts.

Die „Ferienregion Heidiland“, Markenname des Tourismusverbandes Sarganserland-Walensee, wurde anfänglich gegen erhebliche innere Widerstände aufgebaut¹. Heute kann der Markenname als nach innen als „Realität“ akzeptiert, wenn auch nicht überall „gleichermassen geliebt“, und als nach Aussen klar etabliert gelten.



Die FHL musste in der Gründungsphase gegen starke Widerstände durchgesetzt werden. Dies erklärt, warum sie stark durch Kompromisse mit den Orten geprägt ist und immer noch im wesentlichen auf einer jederzeit widerrufbaren Delegation von Teilaufgaben der Orte auf die „Kompetenzzentrale“ Heidiland auf der Grundlage von Leistungsvereinbarungen geprägt ist, obwohl die Orte sich formell gleichzeitig der „Dachmarke“ Heidiland verschrieben haben. Tatsächlich werden aber die eigentlichen Marken

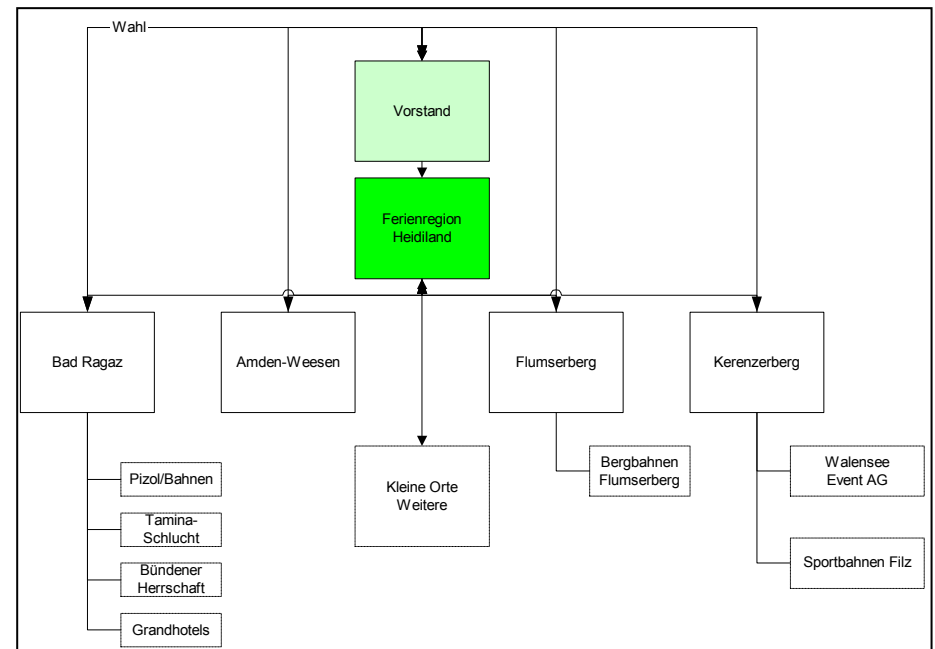
träger „Heidi und Peter“ in keinem der Orte als zentrale eigene Produktlinie anerkannt. Das führt zu einer Spaltung im Tourismusmarketing:

- Die Ferienregion Heidiland mit Sitz im (touristisch quantitativ unbedeutenden) Sargans kümmert sich um die Vermarktung der Gesamtregion unter der Marke „Heidiland“ und versucht, mit ihren wenigen Mitteln durch zentrale Aktivitäten auch eine Produktlinie „Heidiland“ aufzubauen
- Das „eigentliche“ Tourismusmarketing (Gästebetreuung, Pro-

¹ Diese Gründungsgeschichte ist allen Beteiligten bekannt und soll hier nicht erneut referiert werden. Sie ist auch für die Fortentwicklung der Organisation 10 Jahre später kaum noch wirklich relevant.

duktgestaltung, Kommunikation mit Leistungsträgern etc.) findet in den Orten statt. Nur die Orte Amden-Weesen, Flumserberge, eingeschränkt Kerenzerberg (über die Walensee Event AG in Telefonfunktion) und Bad Ragaz verfügen über eigene hauptamtlich besetzte Tourismusbüros². Die zahlreichen übrigen Orten sind jedoch der Region durch Leistungszahlungen verbunden und werden mit vermarktet.

Es sei hier nochmals nachdrücklich daran erinnert, dass der Markenname „Heidiland“ keine Spielerei (als die sie von einigen auch lokalen Tourismusverantwortlichen immer noch gesehen wird), sondern eine ernsthafte Sache ist. „Heidi und Peter“ beschäftigen seit Generationen Kinder und Erwachsene auf der ganzen Welt. Johanna Spyri hat keine künstliche, sondern ein bis heute authentische Welt (ein „Produkt“) geschaffen, dass die Schweiz und wichtige Bestandteile ihrer Identität einem Millionenpublikum erschliesst. Fast jedes Kind etwa im Nahmarkt Deutschland kennt diese Geschichte - und jeder kann sich dort etwas unter „Heidiland“, aber z.B. wohl kaum unter



² Im Rahmen dieser Studie wurden nur Orte mit hauptamtlichen Tourismusbüros untersucht

„Flumserberge“ vorstellen - auch wenn man weder den Standort des einen wie des anderen kennt. Aus dieser Überlegung heraus haben die Gründer der Region versucht, die nationalen und internationalen Vermarktungschancen der Region langfristig zu sichern.



Die tourismuspolitische Planung (TP)³ definiert das Selbstverständnis der FHL:

„Die Aufgabenteilung zwischen der Marketingorganisation und ihren Partnern ist seit der Gründung klar geregelt: Die FHL hat den Auftrag des überregionalen Marketings in den definierten Zielmärkten sowie eine entsprechende Koordinationsaufgabe innerhalb der Region. Der Schwerpunkt liegt vor allem im Kommunikationsmix (Werbung, PR, Öffentlichkeitsarbeit), kurz gesagt in „Gäste holen“. Die Hauptaufgabe der örtlichen Touristikvereine ist „Gäste halten“. Diese setzt sich vor allem zusammen aus der Angebotsgestaltung vor Ort, Gästebetreuung vor Ort sowie dem gesamten Reservations- und Administrationswesen. Ergänzende Massnahmen bezüglich Gästeakquise sind dem örtlichen Touristikverein überlassen. „

Damit versteht sich die FHL als Marketingorganisation, nicht aber als Volldestination, die alle tourismuspolitischen Kernaufgaben zu regeln hätte. Es gibt hier eine weitere wesentliche Aufgabentrennung zwischen FHL und Orten: In der o.a. Planung unterscheidet die FHL „klassisch“ zwischen dem „Gästeholen“, die als Aufgabe der FHL

definiert wird, und dem „Gästehalten“, das den Orten zugewiesen wird.

Diese Aufgabentrennung ist problematisch und nicht zeitgemäss. So nennt etwa die TP richtig das folgende Ziel: „Die Verbindung zwischen der Marke „Heidiland“ und der Ferien- und Freizeitregion „Ferienregion Heidiland“ weiter im Bewusstsein der potenziellen Gäste verankern.“

Es ist gerade im Heidiland wichtig, dieses Bewusstsein bei den bestehenden Gästen zu verankern. Es wäre ja schon viel erreicht, wüssten alle Gäste, die sich im Heidiland aufgehalten waren, dass sie im Heidiland waren. Wie soll die FHL das Bewusstsein für die Marke bei Gästen verankern, mit denen sie qua Aufgabe gar nicht im Kontakt steht? Gerade vor diesem Hintergrund ist das „Gäste halten“, also die Einwirkung



auf die in der Region gegebenen Gäste, wichtiger als das „Gäste holen“. Die hier benannte Trennung ist nicht haltbar und weder funktionell noch sachlich begründet. Sie fusst vielmehr auf politischen Überlegungen aus der Gründungszeit, die zehn Jahre später endlich zugunsten einer funktionsfähigen Arbeitsteilung revidiert werden sollten. Glücklicherweise hält sich die Direktion - z.B. mit der HEIDILAND CARD - an diese Trennung faktisch nicht. Doch dazu später mehr.

Die Leistungsvereinbarung zwischen der Region und den Mitgliedern sieht vor, dass „die Regionen ... klar positioniert und im Sinne einer Produktstrategie gegen innen und aussen stark unter der Marke Heidiland vermarktet (werden)“. Die Leistungsvereinbarungen definieren keine Zuständigkeit für Produktgestaltung - dies wird den Subregionen überlassen:

- „Verkaufsinitiative entwickeln
- bestehende Gäste halten helfen
- neue Gäste bringen
- den Bekanntheitsgrad der Region fördern
- das Tourismusverständnis in der Region nachhaltig fördern

³ Tourismuskonzept Ferienregion Heidiland (FHL) 2006 - 2008

- die Tourismuspolitik der Region mitbestimmen und
- die Markenpolitik Heidiland festsetzen und durchsetzen“

Dazu werden im Einzelnen die Leistungen⁴, die FHL auf Basis der Leistungsvereinbarungen mit den Orten zu erbringen hat, sehr detailliert definiert. FHL wird im Detail auf Inhalte und Tätigkeiten durch die „Profiorte“ festgelegt, was als operative Einschränkung der FHL gelten könnte. Offenbar gibt es keine direkte Beziehung zu Leistungsträgern.

Die Leistungsvereinbarungen haben eine Kündigungsfrist von faktisch nur 6 Monaten. Es sind die dem Anhang zu entnehmenden Jahresbeiträge der Partner festgelegt.

Zuständigkeit für Produktmanagement und -entwicklung ist damit in den Leistungsvereinbarungen nicht gegeben, obwohl sie in der Leistungsvereinbarung des Kantons St. Gallen mit der FHL vereinbart ist. Der Kanton fordert hier sogar detailliert unter Produktentwicklung „das Festlegen und Durchsetzen von Standards“ bei den Leistungsträgern, wofür der FHL aber die Instrumente fehlen.

Da die Leistungsvereinbarungen mit den Profiorten detailliert in den operativen Geschäftsbetrieb von FHL eingreifen, kann nicht von einer umfassenden Zuständigkeit der FHL für die Produktentwicklung und auch nicht von einer umfassenden Zuständigkeit für das Tourismusmarketing der Region gesprochen werden, vielmehr ist die FHL



⁴ Siehe Anlage

ein Dienstleister für die Profiorte, die die eigentlichen Träger der Produkt-Entscheidungen sind. Die Orte sind Träger sowohl des Tourismusmarketings als auch der Produktentwicklung und des Kurta-xenwesens. Sie haben nur einen Teil dieser Leistungen im Wege von Dienstleistungsvereinbarungen auf die FHL delegiert. Dies führt gleichzeitig zu einer recht weiten Entfernung zwischen der FHL und den Leistungsträgern, da die Profiorte zwischen den Leistungsträgern und der FHL stehen. Die FHL hat mit Leistungsträgern nicht organisatorisch, sondern allenfalls aufgrund von individuellen Bemühungen ihrer Direktion zu tun.

Die FHL ist in diesem Sinne ein „Servicezentrum“ für die Orte, allerdings dennoch einvernehmlich Träger der Marke „Heidiland“. „Die Geschäftsführer(inn)en der Tourismusorganisationen finden sich monatlich zum so genannten „Profi-Meeting“ in der Geschäftsstelle FHL ein. Ergänzt wird die Sitzungsrunde durch Vertreter der Flumserberg-, Pizol- und Kerenzerbergbahnen, der Wahlensee-Schiffahrt sowie durch den Direktor der FHL. Der Informationsfluss seitens FHL läuft primär über die sog. „Profis“, in zweiter Konsequenz über sämtliche direkte Partner der FHL. Bezüglich Leistungsdefinition und Entschädigung innerhalb der Subregion bedarf es einer Vereinbarung der Organisationen unter sich. Die Profis haben die Möglichkeit, über ihr Vorstandsmitglied einen Antrag beim Vorstand der FHL vorzubringen.“⁵


Die gesamte Organisation und operative Tätigkeit ist nicht von einer zielgerechten und optimalen Tourismusvermarktung bestimmt, sondern durch ein politisches „Gleichgewicht der Kräfte“ zwischen Profiorten und FHL. Die Organisationsform der FHL als Verein über den Tourismusverband fördert diese politische Grundbestimmung der FHL stark. Der Kanton St. Gallen hat sich die Schaffung und Förderung von Destinationen zum Ziel gesetzt. Die FHL ist von einer „Destinationsentwicklung“, in integrierte Dienstleistungsketten geschaffen, Gäste einheitlich betreut und nur eine Marke vermarktet wird, weit entfernt. Sie ist - neben Ostschweiz Tourismus - nur eine weitere Marketingkooperation im Gebiet. Im Ergebnis hat jede Direktion der FHL mit folgenden Problemen zu kämpfen:

- Die FHL verfügt über nur sehr begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen.

⁵ Tourismuspolitische Planung, S.16

- Die FHL hat keine Zuständigkeit für die Betreuung von Leistungsträgern und ist vom wirtschaftlichen Geschehen weit entfernt. Der einzige „Kontaktpunkt“ besteht via Telefon und Email mit Interessenten.
- Die FHL hat keine direkte Zuständigkeit für Kontakte zu Gästen.
- Die FHL ist - schon symbolisch und praktisch ausgedrückt durch ihren Sitz auf dem Sarganser Berg, weitab vom touristischen Geschehen und den Gästen - von der täglichen touristischen Arbeit isoliert.
- Umgekehrt sehen praktisch alle „Profiorde“ die FHL eher als notwendiges Übel denn als Kern ihrer eigenen Tätigkeit. Sie akzeptieren die Produktlinie „Heidiland“ bisher nicht.
- Die Profiorde sehen die FHL nicht als „ihre Sache“, sondern beäugen sie eher misstrauisch.

Vor diesem Hintergrund ist es eine starke Leistung, wie die Direktion und Mitarbeiter der FHL in den letzten Jahren mit wenigen Ressourcen und wenig lokaler Unterstützung es geschafft haben, die Marke Heidiland mit Leben zu erfüllen, sie zu einem Thema in der Schweiz und den Nahmärkten zu machen und ihr über Projekte wie das Heidi-Musical, die Heidiland-Card, Heidiland-Turbo und vieles mehr Substanz zu geben - doch davon später mehr.



3.2 Bad Ragaz



Bad Ragaz Tourismus (BRT) ist nicht nur aufgrund seiner finanziellen Beiträge eine zentrale Stütze der FHL. Von allen Orten integriert sich Bad Ragaz am stärksten in die Marken-Identität „Heidiland“⁶ und bekennt sich dazu, dass sich seine Marketing-Aufgabe auf eine „Positionierung innerhalb der FHL“ bestimmt.

3.2.1 Das Produkt Bad Ragaz

Als SPA-Ort, der wohl vor allem aus den Grand Hotels Bad Ragaz besteht, liefert Bad Ragaz das vielleicht wichtigste Produkt der FHL - ohne dass die Region das bisher ausreichend aufnehmen würde.

Mit den Grand Hotels Bad Ragaz verfügt nicht nur der Ort, sondern die Region über den qualitativ und quantitativ mit weitem Abstand wichtigsten Leistungsträger. Die Grand Hotels generieren ca. 100.000 Logiernächte (ca. 50% aller Hotel-Logiernächte in Bad Ragaz und 25% der Hotel-Logiernächte in der FHL im Jahr). Ihr tatsächlicher wirtschaftlicher Wert liegt für die Region aber weit darüber. Mit seiner Qualität erreicht der Quellenhof eine internationale Wettbewerbs-Kategorie, an die kein einziger anderer Leistungsträger im gesamten Kanton St. Gallen und in der FHL auch nur heranreicht. Mit dem Wellness- und SPA-Angebot sowie den Golfplätzen der Grand Hotels wird die FHL um eine zentrale und zukunftsfähige Produktlinie bereichert.

Neben dem Hotel liegt die öffentliche Tamina-Therme.⁷ Die Umgebung von Bad Ragaz bietet viel - unter anderem die Tamina-Schlucht, über die Theodor Fontane schon 1879 berichtet: „Heute vormittag haben wir zusammen gefrühstückt (Tee), dann eine Fahrt, die berühmte Tamina-Schlucht aufwärts, nach Pfäfers gemacht. Bei Pfäfers wird die Schlucht zur bloßen Spalte, an der hin eine schmale Galerie führt; unten die Tamina, oben die Felsen wieder sich berührend oder doch nur handbreiter Zwischenraum. Unter allem derartigen, was ich gesehn, ist es das Großartigste.“⁸

Ein immer wichtigeres Angebot ist die Verschmelzung von „Erholung“ und Medizinischem Angebot. Hier nimmt Bad Ragaz eine wich-

⁶ vergl. z.B. die „Geissenpeter-Ausflüge“ und die Unterstützung der Heidi-Freilichtspiele in Maienfeld

⁷ Die Therme von Bad Ragaz ist seit dem frühen Mittelalter bekannt und gilt heute als wasserreichste Akratotherme (reine warme Quelle) Europas. Sie entspringt mit 36.5 °C aus dem Fels in der Taminaschlucht.

⁸ Theodor Fontane, Italienreise, 1879

tige Stellung ein: Medizinisches Zentrum inkl. Swiss Olympic Medical Center, Labor und medizinische Kosmetik und Laserbehandlung, Bildungszentrum Hermitage, Ärztehaus Cristal, MediQi (Zentrum für Traditionelle Chinesische Medizin, die in Europa massiv auf dem Vormarsch ist), diverse Arzt- und Therapiepraxen und Beauty- und Wellnessstudios bieten ein doch breites Angebot. Im November 2006 wird das komplett restaurierte und sanierte, historische Dorfbad mit therapeutischer Nutzung des Thermalwassers in Verbindung mit einer Naturheilpraxis, Erlebnisbädern, Kurbetrieb, Ferienkursen und Events wieder eröffnet.



Zurzeit bestehen Pläne, weitere 100 Mio. CHF in die Grand Hotels und die Tamina-Therme zu investieren. Das wird ganz Bad Ragaz verändern - und mittelbar auch die FHL. Die Grand Hotels besitzen in jeder Hinsicht eine Ausstrahlkraft, die nicht nur für Bad Ragaz bestimmend, sondern auch für die gesamte Region wesentlich ist. Gründend auf einer Idee der Direktion der Grand Hotels versucht Bad Ragaz mit dem neuen Markentitel „SPAVILLAGE“, die zentrale Philosophie „Gesundheit durch Wasser“ zu einem USP auszubauen. Dies ist allerdings bisher mit wenig Inhalt gefüllt und auch kaum vermarktet.

Die Grand Hotels bekennen sich⁹ ausdrücklich zur Idee „Heidiland“. Sie unterstützen die FHL immerhin mit 50.000 CHF (aus der Werbe- tax) jährlichem Beitrag und haben ihren neuen Golfplatz als „Heidi- land-Golf“ lizenziert. Allerdings wird dieses „Bekennnis“ auf Grund des eigenen CI/CD der Grand Hotels in der Kommunikation nach Aus- sen nur selten umgesetzt.

Bei einer grossen Zahl der Hotels und Ferienwohnungen droht aller- dings die Überalterung - vor allem auch der Bausubstanz. Es fehlen

⁹ Gespräch mit CEO Peter Eggenberg

grössere Ferienwohnungen.

Mit Bad Ragaz verbunden und durch zwei Bahnen, die Sportbahnen Bad Ragaz AG und die Luftseilbahn Wangs-Pizol AG, erschlossen ist der Sommerberg und Skigebiet Pizol. Dort sind erhebliche Investitio- nen geplant, die allerdings bisher nur für die Bad Ragazer Bahn fi- nanziert werden konnten. Eine Fusion der beiden Bahnen wurde bis- her nicht vollzogen. Eine kantonale Finanzierungszusage liegt nun- mehr unter der Bedingung vor, dass die beiden Bahnen unter eine einheitliche Betriebliche Leitung gestellt werden.

Eine wichtige Rolle spielt das Umland, vor allem das Taminatal und die Bündner Herrschaft als Ausflugsziel. Hier existieren noch mehre- re kleine Tourismusvereine, die hier nicht analysiert wurden.

3.2.2 Marketing und Produktmanagement



Traditionelle Gästepflege, Gästeveranstaltungen, SPA, Sport, Kultur und Gesundheit stehen im Mittelpunkt des Selbstverständnisses von Bad Ragaz Tourismus. Der Tag des Gastes wird alljährlich gemeinsam mit dem Hotelierverein durchgeführt - all dies ist Ausdruck der tra- ditionellen örtlichen Arbeit eines Tourismusvereins in einer Kurstadt. Das örtliche Tourismusbüro versteht sich ausdrücklich nicht als Ver- marktungseinheit. Gästebetreuung und Gästeveranstaltungen sind neben dem Unterhalt von einigen Kuranlagen Tätigkeitsschwerpunkt. Bad Ragaz entspricht einem ausgesprochen traditionellen Verständ- nis der Arbeit eines örtlichen Tourismusvereines. Es wird im Ge- schäftsbericht 2005 beklagt, dass die Gäste an den angebotenen Ak- tionen nur unzureichend teilnehmen. Hier könnte man im Wege ei- ner Gästebefragung festzustellen, wie solche Angebote von einem massgeblichen Teil der Gäste gewünscht und wie die Angebote be- wertet werden.

Das Tourismusbüro leistet Arbeit am touristischen Produkt. So spielt Bad Ragaz Tourismus eine wichtige Rolle bei der alle drei Jahre stattfindenden Skulpturenausstellung. Gefördert und teils mit durchgeführt werden zahlreiche Veranstaltungen, so z.B. die Konzerte „Klassik auf der Strasse“ oder Lichterfeier, Rominger Classic, Märchenabend, Heidi-Freilichtspiele, die sämtlich von BRT unterstützt werden.

Das Marketing-Budget beträgt noch rund 60.000 CHF (neben den Beiträgen an FHL). Das ist gerade ausreichend für die Produktion örtlicher Broschüren und einiger weniger Massnahmen. Regelmässig wird das Ferien- und Freizeitmagazin „Die Region“ herausgegeben. Die Angebotsbroschüre „fit und well“ steht neben den Heidiland-Prospekten. Der „Image-Flyer“ wird von der Gemeinde, die Bad-Ragaz-Tipps werden von der Hotellerie herausgegeben.

Die Prospektausgaben von Bad Ragaz sind mit 43.000 CHF p.a. auch deshalb so relativ hoch, weil hier eine schriftliche regelmässige Gäste-Info herausgegeben wird. Es wäre allerdings zu prüfen, ob diese nicht stärker anzeigen-finanziert werden könnte.

Ausgezeichnet ist die Produktion von Pauschalen durch Bad Ragaz-Tourismus, besonders erfolgreich ist hier die Pauschale „Bad Ragaz Relax“.

Bad Ragaz wurde von August 2005 bis Juli 2006 ca. 7mal in der überregionalen und ca. 21-mal in den regionalen deutschen Medien¹⁰ sowie ca. 82-mal in der Schweizer Medien genannt. Bad Ragaz liegt damit zumindest im wichtigen deutschen Nahmarkt weiter hinter z.B. Toggenburg oder den Flumserbergen(!). Überhaupt noch nicht ist es gelungen, die Marke „Spavillage“ oder auch nur Bad Ragaz zusammen mit der Idee des „SPA“ in den Medien zu platzieren. Auf dem Deutschen Markt kommen fast alle Mediennennungen in Verbindung mit Heidiland und auch bei den Schweizer Nennungen sind fast 80% in Verbindung mit Heidiland. Man kann daraus schliessen, dass die Markenverbindung Bad Ragaz und Heidiland relativ gut etabliert ist und Heidiland hier auch recht aktiv ist für Bad Ragaz. Gut platziert ist Bad Ragaz in der Presse mit dem Golfangebot.

Tagespress-Notierungen Aug.05 bis Juli	Deutsch- land über- regional	Deutsch- land regio- nal	D Total	CH	To- tal
Heidiland	40	68	108	262	370
Walensee*	55	70	125	82	207
Flumserberge	27	61	88	42	130
Bad Ragaz Grand Hotels	7	3	10	92	102
Amden	2	25	27	72	99
Bad Ragaz*	5	7	12	82	94
Bad Ragaz + Heidiland	5	17	22	60	82
Bad Ragaz Golf	1	19	20	72	92
Bad Ragaz Wellness	6	1	7	43	50
Plzol	6	46	52	13	65
Sarganserland*	2	3	5	40	45
Bad Ragaz SPA	1	3	4	26	30
Bad Ragaz Skulptu- ren/Trienale	2	1	3	250	256
Kerenzerberg*	5	11	16	12	28
Heidiland + Grand Hotels Bad Ragaz	1	3	4	7	11
Heidiland + Quellenhof	0	0	0	4	4
Spavillage	0	0	0	3	3
*Nur in Verbindung mit Tourismus D: www.gbi.de CH : www.swissdox.ch					

¹⁰ soweit bei gbi (www.gbi.de) und swissdox (www.swissdox.ch) erfasst

3.2.3 Internet und Reservationstechnologie

Im Internet hat Bad Ragaz mit rund 140.000 Visits eher eine bescheidene Frequenz¹¹. Die Nutzungsintensität (Seitenaufrufe je Besucher) ist hoch. Das spricht für eine geringe Bekanntheit der Marke und fehlendes Web-Marketing. Gleichzeitig beweist aber das Internet auch, dass Bad Ragaz eigentlich ein viel grösseres Potenzial hat: Bei Google wird der Begriff über 1,1 Mio. Mal gefunden, ein Spitzenwert, der weit über den anderen Marken liegt.

Rund 16.000 CHF wendet Bad Ragaz Tourismus jährlich in etwa für das Reservationssystem Deskline auf. Dem stehen rund 19.500 Erlöse aus Provisionen gegenüber - an sich ein eher gutes Verhältnis. Im Rahmen des Kapitels Heidiland (weiter unten) wird allerdings vorgeschlagen, das System in der gesamten Region durch die Lösung von STC (Schweiz Tourismus/SBB) zu ersetzen. Das System ist kostenfrei und überlässt bei Eigenbuchung dennoch zusätzlich (geringere) Pro-

Ankünfte (nur Hotels)		2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006			
		Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität**
24.546	Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	106	24,14	11,75
134.791	St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	308	2,21	3,76
151.536	Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	140	1,75	14,34
669.575	Ostschweiz.ch	148.000	439.000	189.000	542.000	28%	23%	317.000	63	0,28	2,87
199.289	Zürichsee	86.611	792.978	170.869	fehlerhaft	97%	-100%	123.000	126	0,86	-
74.344	Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	43	2,25	6,13
9.817	Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	129	16,02	11,72
56.919	Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	121	2,47	13,15
18.333	Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	117	4,39	11,85
148.795	Ostschweiz-Durchs.	166.111	662.966	228.934	2.262.089	45%	192%	263.556	128	1,54	9,88

visionen von ca. 7%.

¹¹ noch hinter Toggenburg (160.000) und Amden-Weesen

3.2.4 Marktentwicklung

Die Zahl der Logiernächte hat sich in Folge weiterer Aufenthaltsverkürzung in der Mittelfristperspektive 2003 auf 2005 nur um 3% erhöht, obwohl 8% mehr Gäste angereist sind. Besonders gut entwickeln sich bei den Logiernächten die Wintermonate. In den bisher vorliegenden Monaten des Jahres 2006 setzt sich diese Entwicklung nicht fort. Insgesamt erscheint die Logiernächteentwicklung stabil, aber nicht gut. Sie ist geringer als im Durchschnitt des Heidilandes. Hauptursache ist ein schwacher Herbst, wofür die Ursachen näher vor Ort untersucht werden sollten. Die leichte Zunahme wird, wie die folgende Statistik zeigt, ausschliesslich vom Deutschen Markt (und Osteuropa) getragen. Dabei ist D im Winter schwach, was teils durch die dann erstarkende Schweiz ausgeglichen wird.

Entwicklung nach Quellmärkten	Bad Ragaz Sommer 03/05			
	Veränderung		Absolut 05	
Sommer 03/05	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	Logiernächte
Schweiz	1%	0%	19.519	65.658
Deutschland	10%	4%	5.369	23.354
Frankreich	12%	-7%	394	1.534
Italien	-1%	-15%	581	1.405
Österreich	-33%	-22%	309	942
UK	-5%	-6%	458	2.163
Niederlande	-48%	-28%	272	920
USA	20%	7%	502	2.344
Rest (u.a. Osteuropa)	43%	20%	2.891	9.439
Total	4%	1%	30.295	107.759
Winter 03/05	Bad Ragaz Winter 03/05			
	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	Logiernächte
Schweiz	5%	6%	16.816	57.231
Deutschland	-12%	-13%	4.944	21.879
Frankreich	20%	19%	204	615
Italien	-4%	-16%	574	1.300
Österreich	-26%	-19%	286	827
UK	29%	38%	396	1.623
Niederlande	37%	-16%	278	529
USA	23%	22%	383	1.435
Rest	19%	23%	2.091	7.872
Total	2%	2%	25.972	93.311

3.2.5 Budget

In Bad Ragaz gibt es, obwohl schon 43% aller Arbeitsplätze direkt im Tourismus sind, keine Tourismusförderungsabgabe. Heute arbeiten in Bad Ragaz 1108 Personen oder 43 Prozent der Beschäftigten im Tourismus¹². Der Mangel an Mitteln führt u.a. zu den geschilderten Problemen in der Vermarktung von Bad Ragaz. Hier sollten möglichst bald Änderungen erfolgen. Es sollte in einem solchen Ort möglich sein, nennenswerte Mittel jährlich zusätzlich durch eine Tourismusförderungsabgabe einzunehmen. Zurzeit werden die Lasten des Marketings ungerechterweise fast ausschliesslich von der Hotellerie getragen.

Infolge der fehlenden TFA ist Bad Ragaz Tourismus weit unterdurchschnittlich finanziert. So verfügt Bad Ragaz, selbst wenn man die Beiträge an FHL einrechnet, nur über 1,03 CHF Marketingmittel je Logiernacht in der Hotellerie (z.B. Flumserberge 2,43). Selbst wenn man die von den Grand Hotels direkt an FHL gezahlte Taxe einrechnen würde, wäre wenig geändert. Der Anteil der Marketingmittel ist mit 25% am Gesamtetat gering (Adelboden 35%), die Ausgaben für Print hoch. Hier besteht Handlungsbedarf.

ER ohne neutrale Aufwendungen/Erträge	Bad Ragaz		
	2003	2004	2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 159.311	- 221.963	- 219.820
Kommerzielle	- 87.245	- 59.133	- 50.902
Sonstige	- 19.084	5.356	9.570
Kurtaxe	- 602.828	- 583.444	- 578.557
Summe ohne Kurtaxe	- 265.640	- 275.740	- 280.292
Summe mit Kurtaxe	- 868.468	- 859.184	- 858.849
Anlagen, Einricht. Saldiert mit Erlösen	122.434	117.441	134.082
Gästebetreuung	131.503	96.551	95.988
Marketing inkl. Veranst., Beiträge und Internet	52.282	70.755	61.430
Beiträge an touristische Organisationen	164.977	146.591	146.401
Vorstände und ähnliches	13.075	10.351	11.203
Löhne	312.551	292.685	295.559
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	67.008	64.527	65.954

¹² St.Galler Tagblatt 9.5.06

ER ohne neutrale Aufwendungen/Erträge	Bad Ragaz		
	2003	2004	2005
Porti, Telefon	38.883	28.813	23.188
CRS, EDV	33.579	26.994	24.780
Sonstiges, Altlasten, Darlehens-tilgungen	19.460	15.233	13.025
Rückstellung, Fonds, Abschreibungen, Zinsen	899	7.501	16.851
Summe ohne Anlagen	834.217	760.002	754.379
Summe	956.651	877.443	888.461
Benchmarkdaten			
	2003		2005
Betriebe	19		22
Logiernächte Hotellerie	195.685		201.285
Logiernächte Ferienwohnungen geschätzt**	58.706		60.386
Logiernächte Total	254.391		261.671
Marketingmittel einschl. Heidi-land-Beitrag je Logiernacht Hotellerie	1,11		1,03
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt ohne Anlagen	26%		28%
Ausgaben Prospekte im Marketing-Budget	59%		60%
Prospektausgaben absolut	30.990		37.108

3.2.6 Bad Ragaz und Heidiland

TIPPS

WELLNESS

- > Tamina Therme Bad Ragaz 112
- > Wellness-Pauschalen in Bad Ragaz 112
- > Vital-Tag im Beauty- & Wellness-Center «ad fontes» 112

BÄDERGESCHICHTE

- > Altes Bad Pfäfers und Taminaschlucht bei Bad Ragaz 112

GEIST UND SEELE

- > Kraftort Amden 118

GESUNDHEIT

- > Vielseitiges Gesundheitsangebot in Bad Ragaz 112

Aus dem Heidiland-Sommer-Prospekt

Die Tourismusvermarktung in Bad Ragaz leidet unter einigen strukturellen Problemen. Der örtliche Tourismusverein leistet wichtige Arbeit bei der Betreuung der Gäste und des Produkts, aber er hat keine Ressourcen für seine Vermarktung.

Das Produkt „SPAVILLAGE“ mit der „Lokomotive“ Grand Hotels spielt auf einem nationalen und internationalen Markt, vor allem auch im Nahmarkt Deutschland. Mit dem Label „Spavillage“ hat Bad Ragaz im vergangenen Jahr eine Marke geschaffen, allerdings ohne sie überhaupt bewerben zu können. Nirgendwo z.B. im

Internet finden sich Aussagen darüber, wofür diese Marke steht und was sie von anderen Wellness-Labels unterscheidet. Die FHL widmet wohl dem Thema Wellness und der öffentlichen Tamina-Therme Aufmerksamkeit¹³, aber die Tatsache, dass mit den Grand Hotels Bad Ragaz ein europaweit profiliertes SPA-Resort zur Verfügung steht, wird kaum erwähnt und bisher unzureichend genutzt. Tatsache ist, dass die Grand Hotels bisher der einzige glaubwürdige Markeninhalt für das „Spavillage“ sind.

Das Produkt steht eher am Rand, obwohl die Grand Hotels immerhin rund 50.000 CHF Taxe an die FHL zahlen (vergl. Abbildung aus dem Sommerkatalog unter Wellness - Wo ist das SPA-Resort? Es findet sich nur im Hotelsektor der Broschüre). Auch im Wellness-Prospekt von Schweiz-Tourismus findet das Resort - und Heidiland - im Gegensatz zu einigen anderen Wellnessresorts und zum Appenzeller Land eine nur sehr untergeordnete Platzierung. (Siehe Abbildungen rechts). Im Interesse der Strahlkraft dieses Produkts für die ganze Region sollte sich das ändern. Heidiland sollte hier gemeinsam mit Bad Ragaz Tourismus, den Grand Hotels und Ostschweiz Tourismus

Änderungen erwirken.



Broschüre Wellness ST Seite Ostschweiz (Appenzeller Land)



Seite Adelboden ebenda

¹³ vergl. z.B. Sommerprospekt S.9/10, oder auf http://www.heidiland.com/de/navpage_list-WellnessH-WellnessH.html

3.3 Flumserberge

3.3.1 Das Produkt

Flums ist nach Bad Ragaz (200.000) mit 66.000 Logiernächten und 19 Betrieben der zweitgrösste Tourismusort in der FHL.

Die Flumserberge sind mit 65 Pistenkilometern und 12 Bahnen das größte Skigebiet im St. Gallen. Die Bergbahnen beschäftigen sich zurzeit mit erheblichen Erweiterungsprojekten im Gebiet Panüöl-Fursch auf 1600 m Höhe zur Erhöhung der Schneesicherheit. Entscheidungen darüber stehen aber aus. Täglich können 12 000 Personen auf den Prod-, Maschgen- und Leistkamm transportiert werden. Die Bergbahnen Flumserberg erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von rund 16 Mio. Franken und beschäftigen fast 200 Personen.



Der Umsatz wird durch eine gemeinsame Betriebsgesellschaft der 12 Bahnanlagen, die teils noch in verschiedenen Händen liegen, erreicht. Man ist hier weiter gekommen als in anderen Bahngebieten, wo sich die Inhaber häufig noch nicht zum unumgänglichen Kooperationsritt entschliessen konnten.

Die Flumserberge bestechen durch spektakuläre Panoramen und ein alpines Erlebnis im voralpinen Raum in unmittelbarer Nähe des Agglomerationsraumes Zürich. Seit Dezember 2005 ist Unterterzen direkt mit Zürich über eine S-Bahnverbindung vernetzt. Das Gebiet ist ganz auf den Tagestourismus ausgelegt. Die Hotellerie bewegt sich im einfachen 3*-Bereich und darunter. Erlebniswege, Bergseen, Wanderwege, Nordic-Walking-Trails, Schau-Käsereien und vieles mehr bilden eine relativ intensiv erschlossene touristische Region.

Die Bergbahnen Flumserberg, übrigens der Leistungsträger mit dem mit Abstand höchstens Jahresbeitrag für Heidiland, sind der eindeutige Lead-Leistungsträger an den Flumserbergen. Die Zusammenarbeit zwischen Bergbahnen und Tourismusverein ist vorbildlicherweise sehr eng. Auch hier ist man an den Flumserbergen weiter als anderswo. „Die Bergbahnen Flumserberg haben in den letzten Jahren tüchtig investiert. 2005 wurde für sechs Millionen Franken ein Dienstleistungszentrum auf dem Tannenboden gebaut und im November eine neue Achter-Gondelbahn in Betrieb genommen. 2005 haben die Bergbahnen Flumserberg auch ein Hotel an der Talstation Tannenboden gekauft und für Junge einen Obstacle-Park eingerichtet. Die Investition für das neue Skigebiet ist mit 25 Millionen Franken veranschlagt. Die erste Achter-Sesselbahn der Schweiz, die auf die Prodalp führt, soll rechtzeitig auf die Wintersaison 2006/2007 in Betrieb gehen.“¹⁴ Durch den Bau eines projektierten Mehrzwecksportplatzes sollen neue Angebote und Logiernächte möglich werden. Gleichzeitig wurde versucht, die Kommunikation nach Innen durch Zusammenarbeit mit der örtlichen Vereinigung von Hotels und Wirten und die Gründung einer „IG Events“ zu stärken.

Die wichtigsten Zielgruppen sieht man in den Bereichen Familie, Kultur, Sport und Natur. Wichtigste Gästegruppe der Bahnen sind Tagestouristen aus dem Raum Zürich. Damit ist auch schon der Kern des Problems beschrieben - kümmert sich die Ferienregion Heidiland vor allem über Nächtigungsgäste, ist die Zielgruppe des Flumserbergs eher bei den Tagestouristen zu finden.

¹⁴ St.Galler Tagblatt 20.1.2006

Die Flumserberg-Bahnen qualifizieren sich auch in der Qualitätsarbeit als Lead-Betrieb. Sie haben im Sommer 2005 als erste Bergbahn der Ostschweiz das anspruchsvolle Qualitätsgütesiegel Stufe 3 des Schweizer Tourismus erhalten. Die Bahnen beabsichtigen, damit auch einen Einfluss auf die örtliche Hotellerie auszuüben, die der Qualitätsentwicklung dringlich bedarf.

Durch das regelmässige „Tourismusforum“ und die „IG Events“ versucht der Tourismusverein, die Leistungsträger in eine gemeinsame touristische Entwicklung einzubinden. Ziel ist die Entwicklung besonders des touristischen Sommers - ein „Berg-Kultursommer“ soll entstehen.

Im Sommer 2008 werden die Flumserberge Etappenziel der „Tour des Suisse“ sein¹⁵. Die Beteiligten erwarten sich von diesem Ereignis



einen Werbeeffect nach aussen und einen engeren Zusammenhalt der Region nach innen. Im Frühjahr 06 gab es bereits ein Training des Schweizer Snowboardcross-Nationalteams an den Flumserbergen. Der Mountainbiker René Wildhaber gewinnt

Rennen auf der ganzen Welt.

Die Flumserberge sind an das Wegnetz mit 14 ausgeschilderten Bike-routen der Ferienregion Heidiland angeschlossen. Die "Flumserberg-Route" führt via Seebensee zum Maschgenkamm - mit prächtigem Tiefblick auf Verfolger und Walensee. Konkrete Hinweise auf die Routen finden sich aber weder auf der Seite vom Flumserberg noch von Heidiland. Die Qualität der Darstellung wie beim Bikepark Kerenzerberg (siehe folgender Abschnitt) kann bei weitem nicht erreicht werden.

¹⁵ St.Galler Tagblatt 12.6.06: „Die Zusage, dass Flums Etappenort wird, hat der sportliche Direktor der Tour de Suisse, Armin Meier, letzten Winter auf der Skipiste gemacht. OK-Vizepräsident Heinrich Michel hatte ihn laut «Sarganserländer» zusammen mit Ex-Profi Alex Zülle beim Skifahren getroffen.“



Schon über die Zubringerbahn nach Unterterzen und die zentrale Bedeutung der dortigen S-Bahn-Station besitzen die Flumserberge eine wichtige Verbindung zum Walensee - das sollten die Verantwortlichen des Tourismusvereins nicht vergessen. Flumserberg Tourismus sollte auch dort eine Führungsrolle mit bedenken. Der Walensee wird mit dem geplanten Bau des Ferien-Resorts in Unterterzen erheblich an Bedeutung - und die Bahnen an Frequenzen - gewinnen.

3.3.2 Internet und Reservation

Möglichkeit biete, nachts oder an Feiertagen und Wochenenden Inhalte einzupflegen. Beide Auskünfte sind aber falsch:

	2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006			
	Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität***
Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	106	24,14	11,75
St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	308	2,21	3,76
Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	140	1,75	14,34
Ostschweiz.ch	148.000	439.000	189.000	542.000	28%	23%	317.000	63	0,28	2,87
Zürichsee	86.611	792.978	170.869	N.V.	97%	-100%	123.000	126	0,86	-
Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	43	2,25	6,13
Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	129	16,02	11,72
Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	121	2,47	13,15
Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	117	4,39	11,85
Ostschweiz-Durchs.	166.111	662.966	228.934	2.262.089	45%	192%	263.556	128	1,54	9,88

- Das ST-System verfügt über SMS-Push-Technologie und
- im Gegensatz zu der neu vom Flumserberg angeschafften Technologie verfügt ST gleichzeitig über ein gekoppeltes Kundenbeziehungsmanagement - heute wichtiger als jede andere Werbemassnahme für Tagesgäste.
- Die Inhalte auf den Redaktionsseiten können durch jeden Nutzer Tag und Nacht gepflegt werden. Richtig war nur, dass die FHL einen gesonderten Pflege-Vertrag mit Schweiz Tourismus abgeschlossen, wonach dieser direkt die Inhalte der FHL in das System einpflegt. Das hätte aber für den Flumserberg sofort geändert werden können -übrigens einschliesslich des Layouts der Seite¹⁷.

Der Blick auf das Internet zeigt eine Stärke der Marke „Flumserberg“. Mit fast 600.000 Visits liegt Flumserberg Tourismus weit über allen anderen Ortsmarken - und zeigt damit sein Potenzial. Die ausserordentlich hohe Anzahl von jährlichen Besuchern im Vergleich zu den Nachbarmarken beruht ohne Zweifel auf der Popularität der Marke im Grossraum Zürich bei den Tagesgästen, die sich dort im Winter über die Schneeverhältnisse informieren. So kommt Flumserberg Tourismus zu einer in der Region konkurrenzlosen Stellung im Internet.

Eine etwas „merkwürdige Geschichte“ ist die Erstellung einer eigenen Homepage durch Flumserberg Tourismus. Bis 2005 war man wie die anderen Orte der Region auf der Plattform von ST bei Heidiland mit einer eigenen Homepage vertreten.

Im Vorjahr wurden die Verträge durch Flumserberg Tourismus gekündigt und eine eigene Homepage aufgebaut. Als Begründung wurde genannt, dass das von Heidiland eingesetzte Content Management System von Schweiz Tourismus weder den SMS-Push¹⁶ noch die

Nun hat Flumserberg Tourismus eine eigene Internet-Technologie, die erhebliche Investitionskosten forderte, weitere Investitionskosten zur Weiterentwicklung fordern wird und technologisch kaum mit ST konkurrieren kann.

Es wäre bei Weiternutzung des weltweit zu Recht in Benchmark-Untersuchungen immer wieder an der Spitze platzierten Systems von ST¹⁸ Flumserberg Tourismus keineswegs an das Layout von Heidiland gebunden gewesen.

Es fehlt beim Flumserberg die Suchmaschinenoptimierung, die freilich bei Heidiland auch noch nicht optimal ist. Ein Beispiel: Bedenkt man, dass die meisten Besucher der Homepage von flumserberg.ch

¹⁷ FHL gibt dazu an, es sei mehrfach durch FHL und ST versucht worden, mit FHL Lösungen zu suchen. Das Angebot sei jedoch nicht genutzt worden und der Alleingang ohne Dialog mit der FHL darüber bevorzugt worden.

¹⁸ Das Internationale Beratungsunternehmen Deloitte führte 2004 einen breit angelegten und minutiösen Benchmark über 40 weltweite Länderportale durch und wählte die ST-Internet Plattform zum besten nationalen Tourismusportal der Welt.

¹⁶ Massenversand von SMS; wichtig im Winterbetrieb für Tagesgäste

Tagesgäste im Winter aus dem Grossraum Zürich sind, sollten die Suchworte „Wintersport Zürich“ den Flumserberg bei Google in der Spitze der Nennungen sehen. Tatsächlich kommt aber das Wort Zürich auf der Seite von Flumserberg gar nicht vor, geschweige denn ist es für die Suchmaschinensuche optimiert.

URL List	Total	Google/AOL	HotBot	MSN	Yahoo!/FAST/AltaVista
www.flumserberg.ch ★	1,431	186	186	825	334
www.kerenzerberg.ch ★	1,728	117	117	988	578
www.spavillage.ch ★	1,893	121	121	998	651
www.heidiland.ch ★	1,987	148	148	1,233	388

Ebenfalls erhebliche Unterschiede zeigt die Link-Popularitätsanalyse (Abbildung) auf. Flumserberg Tourismus ist deutlich schwächer verlinkt als Vergleichsobjekte, wie mehrere Linksanalysen in unterschiedlichen Suchmaschinen¹⁹ zeigen. Die Folge ist, dass das Potenzial der Seite weniger gut ausgenutzt wird als bei den Vergleichseiten, die über die Technologie von Schweiz Tourismus laufen, obwohl Flumserberg Tourismus aufgrund seiner höheren Besucherzahl eigentlich das höhere Potenzial hätte. Der Grad der Verlinkung hat einen hohen Einfluss auf die Visits, die u.a. über die Links „auf die Seite geschauelt“ werden.

Obwohl Flumserberg Tourismus vom Potenzial her weit über den anderen Seiten liegt mit einer vielfachen jährlichen Besucherzahl, sind alle anderen, auf ST-Technologie beruhenden Seiten besser im Internet verlinkt. Die Analyse zeigt einen ziemlich bekannten Vorteil der ST-Technologie auf: Während der Heidiland-Auftritt hochgradig Suchmaschinen optimiert ist, ist Flumserberg Tourismus-Auftritt nicht gerade durch erfolgreiche Suchmaschinenaufbereitung (Keywords) gekennzeichnet.

Derartige Doppelspurigkeiten wie die Parallel-Entwicklung von Internet-Auftritten, die ganz offenbar auf einer unzureichenden und offenbar auch teilweise nicht offenen Kommunikation beruhen, sind ausgesprochen ärgerlich und vernichten Gelder für das touristische Marketing.

Eine merkliche Distanzierung zur Ferienregion Heidiland ist festzustellen: Auf der Homepage findet sich kein Hinweis auf die Mitgliedschaft im Heidiland an hervorgehobener Stelle. Die Kosten der Mass-

¹⁹ <http://tools.marketleap.com/publinkpop/plapp/publinkpop.dll/BuildChart>

nahme wurden zu einem Drittel vom Touristikverein finanziert. Die Anzahl der Buchungen durch Flumserberg-Tourismus ist relativ hoch. Doch hier lohnt sich der Umstieg auf die Systeme von STC/Schweiz-Tourismus, wobei die Kostenersparnisse im Bereich Hardware und Administration im Falle der Lösung STC (das vollständig Zahlungsverkehr und Backoffice betreibt) noch nicht mitgerechnet sind:

Flumserberge	(Schätzwerte teilweise)	
2005	Lösung Deskline	Lösung STC
Buchungen	603	603
Umsatz	367.000	367.000
Kommission heute	37.954	25.690
Kosten Lizenzen	16.000	0
Saldo	21.954	25.690

3.3.3 Medien

Flumserberg Tourismus ist sowohl in dem Schweizer als auch in der Deutschen Presse - und zwar weitgehend unabhängig vom Heidiland - sehr gut vertreten, wobei diese Aussage auf der Annahme beruht, dass Flumserberg in der deutschen Presse praktisch ausschliesslich

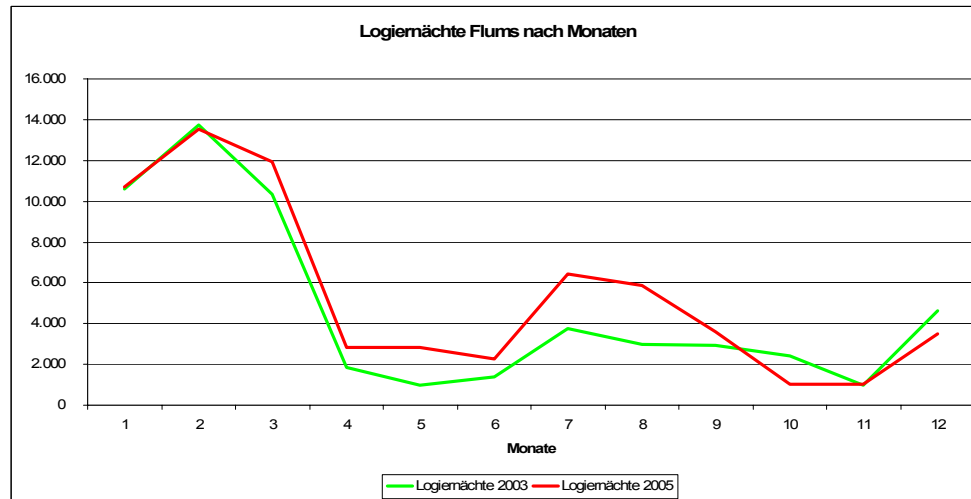
Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Google
St.Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768	1.200.000
Heidiland	40	68	108	262	370	385.000
Toggenburg	56	83	139	172	311	1.150.000
Walensee + Tourismus	55	70	125	82	207	49.900
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	192.000
Zürichsee.ch+ Tourismus	10	6	16	156	172	172.000
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94	156.000
Amden + Tourismus	2	7	9	72	81	70.800
Plizol + Tourismus	4	2	6	13	19	50.100
Flumserberge	27	61	88	42	130	417.000
Flumserberge + Tourismus	1	3	4	42	46	63.000
Kerenzerberg + Tourismus	5	11	16	12	28	132.000

als touristische Marke genannt wurde und auch die Zählungen nur der Marke ohne den Zusammenhang „Tourismus“ auf touristische Berichterstattung hindeuten. Der Zusammenhang der beiden Marken funktioniert noch unzureichend, d.h. die Marken treten nur gelegentlich zusammen auf²⁰.



3.3.4 Marktentwicklung

Die Entwicklung der Logiernächte ist, auch im Vergleich zu übrigen



²⁰ vergl. oben Abschnitt Bad Ragaz - Bild ist nach Auffassung FHL verzerrt. Unbestreitbar bleibt aber die Tatsache, dass die Marken ungenügend gemeinsam auftreten.

Region Heidiland, positiv (hier: 2003 auf 2005). Auffallend sind die starke Verlängerung der Aufenthaltsdauer und die starke Zunahme im Sommer. Sie hat dazu, dass die Logiernächte in der Hotellerie in Flums sich von 2003 auf 2005 fast um 16% gesteigert haben, was vor allem im Sommer stattgefunden hat und weniger im Winter. Die Kooperation mit Heidiland war also für Flums in den letzten Jahren nicht eben von Nachteil. Wie die folgenden Tabellen zeigen, sind die Strategien zur Stärkung des Sommers ausgesprochen erfolgreich. In den Sommermonaten kommt es zu Steigerungsraten von fast 50% in der Hotellerie. Auch hier - neben dem Heimatmarkt Schweiz - der Deutsche Markt besonders erfolgreich.

Sommer 03/05	Flums			
	Veränderung		Absolut 05	
	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	LN
Schweiz	-1%	23%	5.930	15.951
Deutschland	142%	272%	1.122	4.246
Frankreich	45%	15%	16	30
Italien	-42%	-50%	7	7
Österreich	129%	226%	48	101
UK	1178%	1048%	115	769
Niederlande	37%	25%	26	65
USA	-17%	-45%	10	11
Rest	145%	78%	157	237
	13%	48%	7.431	21.417

Winter 03/05	Veränderung			
	Veränderung		Absolut	
	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	LN
Schweiz	-3%	-5%	11.378	26.579
Deutschland	2%	14%	2.721	10.459
Frankreich	-2%	-19%	122	269
Italien	-38%	-33%	19	28
Österreich	156%	113%	26	46
UK	-21%	-21%	154	710
Niederlande	13%	0%	175	746
USA	45%	144%	39	183
Rest	-19%	4%	351	1.038
	-2%	0%	14.985	40.058

Auch im Winter entwickelt sich der Deutsche Markt positiv. Obwohl also die Flumserberge kein hochalpines Skigebiet sind, haben sie

doch in Deutschland, vermutlich vor allem in Süddeutschland, einen Markt.

Flums Monat	Ankünfte			Logiernächte		
	2003	2005	2006	2003	2005	2006
1	4.011	4.612	4.239	10.576	10.715	9.722
2	4.751	4.751	4.205	13.711	13.528	12.090
3	3.615	4.103	3.504	10.366	11.948	9.921
4	701	910	829	1.827	2.809	3.130
5	469	927	534	971	2.850	1.703
6	778	840		1.392	2.287	
7	1.707	1.677		3.767	6.412	
8	1.310	2.432		3.005	5.857	
9	1.264	1.318		2.934	3.606	
10	821	719		2.399	1.051	
11	699	584		968	1.051	
12	1.924	1.673		4.625	3.488	
Jahr	22.050	24.546	13.311	56.541	65.602	36.566
Flums Monat	Veränderung			Veränderung		
	2003-2005	2003-2006	2005-2006	2003-2005	2003-2006	2005-2006
1	15%	6%	-8%	1%	-8%	-9%
2	0%	-11%	-11%	-1%	-12%	-11%
3	13%	-3%	-15%	15%	-4%	-17%
4	30%	18%	-9%	54%	71%	11%
5	98%	14%	-42%	194%	75%	-40%
6	8%			64%		
7	-2%			70%		
8	86%			95%		
9	4%			23%		
10	-12%			-56%		
11	-16%			9%		
12	-13%			-25%		
Jahr	11%	5%	-17%	16%	25%	-13%

3.3.5 Budget

Auch hier fehlt die TFA - obwohl hier die Bergbahnen erhebliche Beiträge leisten. In Anbetracht der vergleichsweise wenigen Logiernächte verfügt Flumserberg Tourismus über eine sehr gute Ausstattung mit Marketingmitteln (2,39 je Logiernacht Hotellerie, zum Vergleich Bad Ragaz 1,03).

Flumserberg (Tourismusjahr-Rechnung)	2003/2004	2004/2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 174.460	- 167.631
Kommerzielle	- 49.632	- 60.300
Kurtaxe	- 655.542	- 659.902
Summe ohne Kurtaxe	- 224.092	- 227.931
Summe mit Kurtaxe	- 879.634	- 887.833
Anlagen, Einricht. Saldiert mit Erlösen	74.285	71.105
Marketing inkl. Verant., Beiträge und Internet	46.633	59.373
Beiträge an touristische Organisationen	88.678	102.793
Vorstände und ähnliches	3.890	4.760
Löhne	334.071	368.679
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	83.916	74.843
Porti, Telefon	38.954	35.330
CRS, EDV	56.013	47.240
Rückstellung, Fonds, Abschreibungen, Zinsen	28.549	20.019
Summe ohne Anlagen	680.705	713.038
Summe	754.990	784.143
Benchmarkdaten	2003/2004	2004/2005
Betriebe	21	22
Logiernächte Hotellerie	56.541	66.629
Logiernächte Ferienwohnungen geschätzt**	16.962	19.989
Logiernächte Total	73.503	86.618
Ankünfte Hotellerie	22.050	24.546
Ankünfte Ferienwohnungen geschätzt**	6.615	7.364
Ankünfte Total	28.665	31.910
Marketingmittel einschl. Heidiland-Beitrag je Logiern. Hotellerie	2,39	2,43
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt ohne Anlagen	20%	23%
Ausgaben Prospekte im Marketing-Budget	27%	25%
Prospektausgaben absolut	12.762	14.808

Dennoch sind die Marketingmittel mit nur unter 25% Anteil am Gesamtbudget unter dem, was Flumserberg Tourismus zu leisten vermag. Es darf doch bezweifelt werden, ob die Prioritätensetzung hier stimmt, bedenkt man, dass z.B. die Rückstellungen (wohl u.a. für die geplante Sportanlage, deren Fähigkeit zur Produktion von Logiernächten hier nicht analysiert werden kann) bei über 100.000 CHF

im Jahre 2005 liegt²¹. Man sollte sich die Frage stellen, ob da die Verhältnisse noch stimmen.



3.3.6 Flumserberg und Heidiland

Der Tourismusverein Flumserberg hatte im Jahre 2005 in Folge der Kündigung des Geschäftsführers und mehrerer Mitarbeiter sowie der Demission grosser Teile des Vorstands mit einer erheblichen Krise zu kämpfen. Ende 2005 wurden ein neuer Geschäftsführer und 2 neue Mitarbeiter eingestellt, ein neuer Präsident gewählt. Noch die „alte Besetzung“ hatte die Mitgliedschaft in der Ferienregion Heidiland aufgrund „unzureichenden Mitspracherechts“ gekündigt. Die neue Mannschaft bekennt sich im Grundsatz zur Mitgliedschaft in der FHL und möchte eine „eigenständige starke Marke innerhalb der Ferienregion Heidiland²²“ sein. Die Unzufriedenheit besteht jedoch fort, die aufgekündigte Mitgliedschaft befindet sich in einem etwas merkwürdigen Status, insoweit praktisch weiter in den Gremien der FHL mitgearbeitet wird und die Mitgliedschaftsbeiträge - ggf. mit Verzögerung - auch bezahlt werden. Es wird eingeschätzt, dass Flumserberg Tourismus „in Wartestellung“ bezüglich der künftigen

²¹ Diese Summe ist in der folgenden Budget-Tabelle nicht enthalten, weil ergebnisneutral.

²² Balz Gadiant, Thomas Keiser in einer schriftlichen Stellungnahme

Entwicklung der FHL ist.

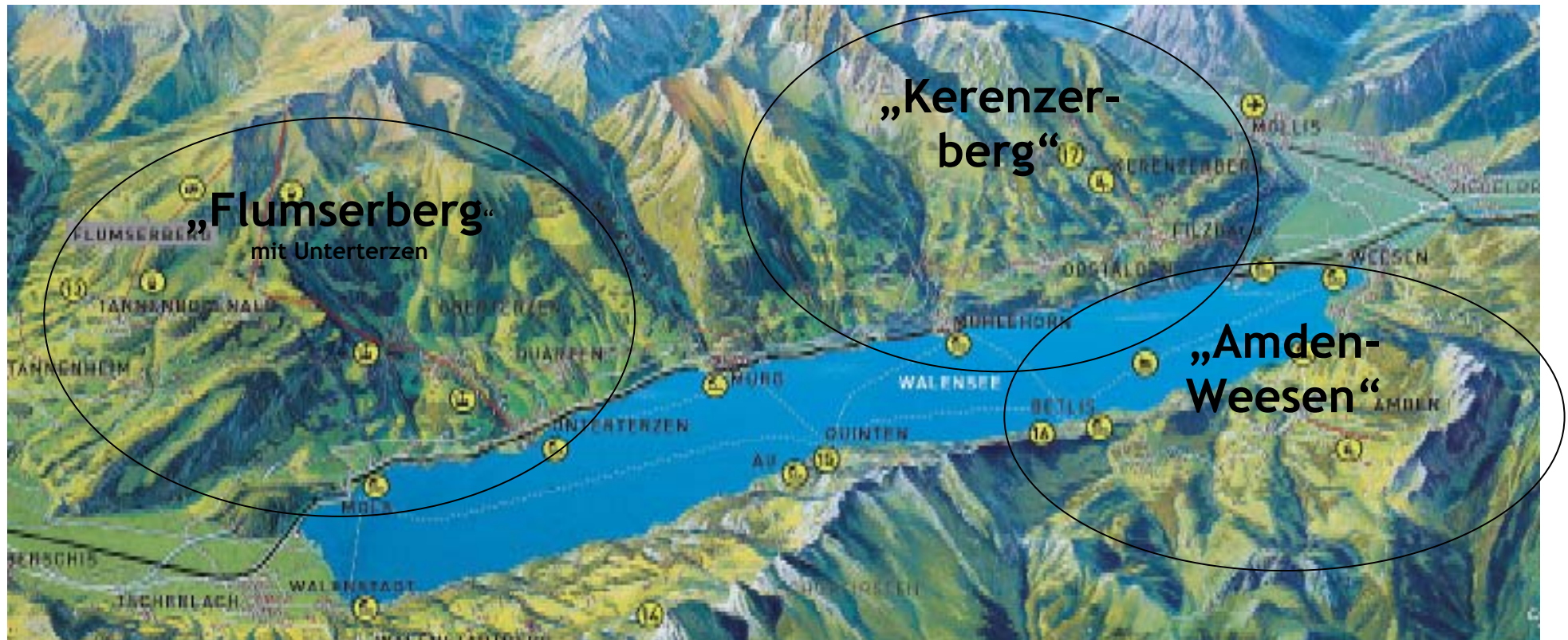
Für das Heidiland ist Flumserberg Tourismus tatsächlich eine starke Säule. Seine Ausstrahlung in den Grossraum Zürich kann der gesamten FHL nutzen. Tatsächlich bemüht sich die FHL, im Raum Zürich durch besondere Werbeaktionen²³ zu werben und damit denn Bedürfnissen des Flumserbergs entgegen zu kommen. Hier kann sich Flumserberg Tourismus kaum beklagen - auch wenn hier sicher weiteres Entwicklungspotenzial besteht. So wird angeregt, dass z.B. Ostschweiz-Tourismus auch Schwerpunkte im Grossraum Zürich setzt²⁴. Heidiland sollte gemeinsam mit Flumserberg eine mittelfristige Strategie gesondert für den Grossraum Zürich mit ungefähren Budget-Anteilen und Massnahmen erarbeiten. Davon könnte nicht nur Flumserberg Tourismus, sondern z.B. auch Bad Ragaz mit seinem SPA-Angebot profitieren.

Dabei ist zu bedenken, dass die Marke „Flumserberg“ im Raum Zürich mindestens ebenso gewichtig ist wie die Marke „Heidiland“. Umgekehrt sollte Flumserberg Tourismus bedenken, dass insbesondere für die dortige Hotellerie der Markt Deutschland unverzichtbar und der wichtigste Wachstumsmarkt ist. Dort aber ist die Marke Flumserberg neben Heidiland eher bedeutungslos und dort kann Flumserberg Tourismus eigene Marktauftritte nicht leisten. Beide können sich also gegenseitig nutzen. Deshalb sollten neue Wege gefunden werden, um diese Marken zu verknüpfen. Dazu werden weiter unten Vorschläge gemacht.

²³ Plakatkampagne im Raum Zürich und Winterwerbespots Grossraum Zürich

²⁴ vergl. Kapitel Ostschweiz weiter unten

3.4 Walensee



Das touristische Angebot rund um den Walensee ist durchaus gross - Bike, Surfen, Surffestival, Bergbahnen, Wandern, Wintersport, Segeln, Baden, Schifffahrt, Grossevent und vieles mehr. Eine gemeinsame Vermarktung besteht jedoch nicht. Schon wegen der Grössenverhältnisse werden aber die Destinationen Kerenzerberg, Amden und Weesen als Teil einer Region Walensee gesehen und hier gemeinsam dargestellt.

Es ist an sich schade, dass der Walensee - mit Ausnahme der Schifffahrt - sein Markenpotential nicht nutzt. Von den Flumserbergen mit ihrer Erschliessung über Unterterzen über den Kerenzerberg, die Schifffahrt und bis hin zu Amden-Weesen verfügt er über ein reiches touristisches Angebot. Mit dem geplanten neuen Feriencenter in Unterterzen, wo ein deutsch-holländisches Konsortium eine 80 Milli-

onen Franken-Ferienanlage bauen möchte²⁵, erwarten Gemeinde und Kanton zu Recht einen Wachstumsschub - der auch die Flumserberge betreffen würde, die aber als Marke vollständig erhalten bleiben müssen. „Geplant ist der Bau eines Feriendorfs im oberen Preissegment, das sich vorab an eine ältere Kundschaft sowie an Familien mit Kleinkindern richtet. Wesentlicher Faktor für die Standortwahl war die jüngst erstellte Achter-Gondelbahn, die Unterterzen direkt mit dem Ski- und Wandergebiet auf den Flumserbergen verbindet. Die Ferienanlage soll 162 Apartments mit 850 Betten umfassen. Die Hälfte davon soll an Privateigentümer veräussert werden, mit der Bedingung allerdings, die Wohnungen zur Vermietung freizugeben, wenn sie nicht selbst genutzt werden. Zum Dorf gehören

²⁵ St.Galler Tagblatt 17.2.2006

ein Hotel samt Rezeption, Dorfplatz, Restaurants, Café und Kinderhort, Schwimmbad, Minimarkt, Indoorhalle, Hafen und Sandstrand. Die Anlage, so betonen die Investoren, soll naturnah gebaut und während des ganzen Jahres betrieben werden. Angestrebt werden mindestens 180 000 Übernachtungen pro Jahr, vorwiegend von Gästen aus den Niederlanden und Deutschland, die mit dem Auto anreisen. - Das Projekt passe zur Aufbruchstimmung, die in der Region, die touristisch als Heidiland vermarktet wird, spürbar sei, sagte Gemeindepräsident Manhart, so berichtet die Presse. Sollte die Projektierung reibungslos über die Bühne gehen, sollen die Bauarbeiten bereits im Herbst 2008 abgeschlossen sein²⁶. Der Walensee würde insgesamt als Marke davon profitieren. Andererseits können Marken wie der Kerenzerberg und auch Amden als eher schwächer gelten. Es wird angeregt, über die Fusion der Tourismusvereine am Walensee nachzudenken und stattdessen einen gemeinsamen Tourismusverein zu bilden. Das Projekt wird den Tourismus am Walensee vollständig verändern - dem sollte sich auch das Tourismusmarketing stellen.

3.4.1 Kerenzerberg

Das Gebiet Kerenzerberg besteht aus den Gemeinden Obstalden, Filzbach und Mühlehorn. Auch am Kerenzerberg ist der Tagestourismus Schwerpunkt der wirtschaftlichen Wertschöpfung. Insgesamt werden immerhin allein in Filzbach fast 50.000²⁷ Nächtigungen mit Schwerpunkt Seminarbetrieb p.a. produziert. Im Sommertourismus werden fast 50% der Bahnfrequenzen produziert. Belastet wird der nach Norden gelegene Kerenzerberg teilweise leider durch die Talautobahn.

Wichtigste Leistungsträger sind das Sportzentrum, das Feriencentrum Lihn, das Hotel Römerturm, das Kurs- und Feriencentrum Lihn, das Sportzentrum Kerenzerberg (SZK, das Hotel Top of Sports und die Sportbahnen Filzbach (weniger als 1,5 Mio. Umsatz p.a.) Eine Sonderrolle spielt die nicht im Gebiet Kerenzerberg, sondern in Murg/St. Gallen gelegene „Walensee Schifffahrt“²⁸, die von der Walensee Event AG betrieben wird, die auch Leistungen für den Kerenzerberg erbringt. Von den Sportbahnen Filzbach wird der „Bikepark Filzbach“ betrieben, Marketing und Unterhalt sind an externe Fir-

men ausgelagert. Die rund anderthalb Kilometer lange Freeridestrecke "Shmoove-Groove" führt von der Bergstation Habergschwänd mit einem durchschnittlichen Gefälle von 20 % zur Mittelstation - ein attraktives Angebot für die Biker im Grossraum Zürich. Das Projekt, das in einer durchgehenden Strecke bis ins Tal münden soll, kann als hervorragend und zukunftssträftig - angesichts des nahen Zürcher Marktes - bezeichnet werden. Probleme gibt es offenbar mit den



²⁶ NZZ 17.2.06

²⁷ Südostschweiz, 28.3.2006

²⁸ Da es sich um ein Privatunternehmen handelt, werden keine Daten veröffentlicht

Landbesitzern bezüglich der Realisation einer Talabfahrt. Die Homepage <http://www.bikepark-filzbach.ch/> ist hervorragend gemacht und wird von einer Zürcher Firma geführt.

Es fallen auf der Bike-Internet-Seite z.B. folgende Features auf:

- Exakte Streckenbeschreibungen nach Typen
- Suchsystem nach Strecken für Wandern, Velo, Bike nach Kriterien
- Aktive Community

Es ist im gesamten touristischen Bereich kaum eine Seite bekannt, wo für die Community der Biker Angebote derart professionell aufbereitet werden. Diesen Qualitätsmassstab zu erreichen sollte eigentlich Aufgabe aller touristischen Seiten mit Bike- und Veloangeboten sein. Es wird der FHL empfohlen, mit der Community über eine mögliche Zusammenarbeit bei der Realisation ähnlichen Qualitätsstabs auf www.heidiland.ch zu sprechen. Heute findet sich auf der Homepage von www.heidiland.ch „nicht einmal“ eine Sektion Biking/Velo, obwohl es entsprechende Angebote hat.

TV Kerenzberg		
ER ohne neutrale Aufwendungen/Erträge	2003	2004
Mitgliedsbeiträge	- 14.410	- 14.835
Kommerzielle	- 1.169	- 46
Sonstige	- 845	- 11
Kurtaxe	- 30.745	- 34.964
Summe ohne Kurtaxe	- 16.424	- 14.892
Summe mit Kurtaxe	- 47.169	- 49.856
Anlagen, Einricht. Saldiert mit Erl.	6.168	8.531
Gästebetreuung	- 949	1.000
Marketing inkl. Verant., Beiträge und Internet	9.680	9.522
Beiträge an touristische Organisationen	16.173	17.700
Vorstände und ähnliches	3.952	5.586
Löhne	5.428	5.315
Verwaltung, Räume, Miete, Unterh.	934	647
Porti, Telefon	3.041	2.714
Rückstellung, Fonds, Abschreibungen, Zinsen	1.358	- 210
Summe ohne Anlagen	39.617	42.274
Summe	45.785	50.805

Benchmarkdaten	2003	2004
Betriebe	19	22
Logiernächte Hotellerie	50.000	50.000
Logiernächte Ferienwohnungen geschätzt**	15.000	15.000
Logiernächte Total	65.000	65.000
Ankünfte Hotellerie	52.738	56.919
Ankünfte Fewo geschätzt**	15.821	17.076
Ankünfte Total	68.559	73.995
Marketingmittel einschl. Heidiland-Beitrag je Logiernacht Hotellerie	0,52	0,54
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt ohne Anlagen	65%	64%
Ausgaben Prospekte im Marketing-Budget	37%	37%
Prospektausgaben absolut	3.610	3.551

Die Finanzierung des Tourismusvereins ist sehr schlecht. Mit rund 30.000 CHF Marketingmitteln hat der Verein deshalb entschieden, alle Marketingtätigkeit auslagern - nämlich an die FHL und die Sportbahnen Filzbach. Die Abgabe der Mittel an die FHL war jedoch eine kluge Entscheidung - Kerenzberg selbst wäre finanziell nicht in der Lage, Internet-Auftritt, Prospekte und Marktauftritte überhaupt zu finanzieren und profitiert damit stark von der FHL.

Bei allem Verständnis für die schwierige Situation aller Beteiligten muss sehr eindeutig gesagt werden, dass mit diesen Eigenmitteln ein Tourismusmarketing vor Ort - und auch ein Produktmanagement nicht möglich ist. Der TV Kerenzberg ist denn auch mit der vollständigen Auslagerung und der Vertretung über die FHL zufrieden und erwartet offenbar angesichts der nicht vorhandenen Ressourcen auch nicht mehr²⁹.

Ähnlich sieht es bei den Kurtaxen aus. Mit 50.000 Logiernächten werden nur 70.000 CHF Kurtaxenmittel produziert. Es bezieht die Gemeinde Filzbach 50% der Mittel selber und führt dafür

²⁹ Email-Kommunikation mit dem Vorstand

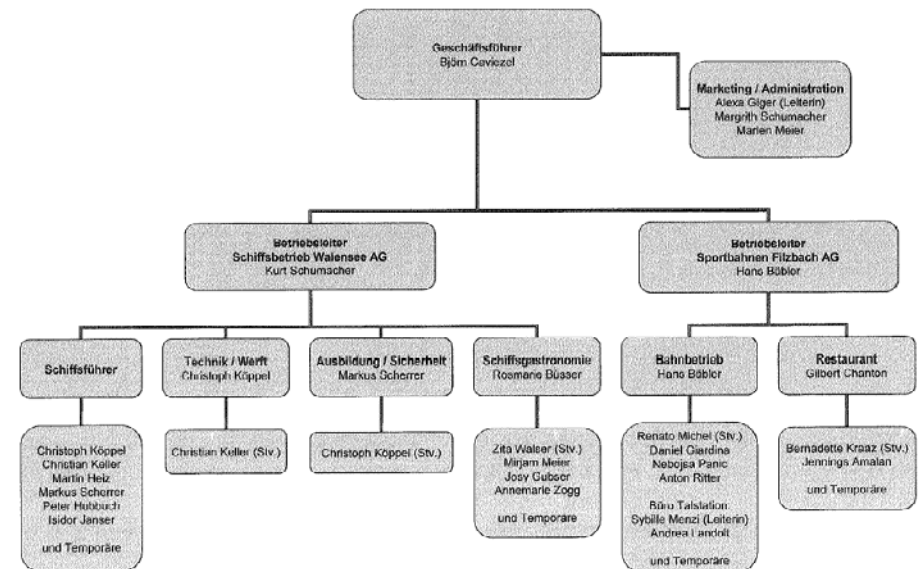


den Unterhalt von Wanderwegen etc. aus. Der TV erklärt das mit niedrigen durch die Gemeinde festgelegten Kurtaxen und mit einem hohen Anteil nicht-kurtaxenpflichtiger Jugendlicher bei den Übernachtungen.

Offenbar besitzen gemeinsames Marketing und Ausbau der touristischen Angebote keine hohe Priorität am Kerenzerberg, da hierfür keine Mittel bereitstehen. Im Übrigen sei hier darauf hingewiesen, dass von den Gästen aufgebraachte Kurtaxen-Mittel offensichtlich unzulässigerweise in das Marketing gelenkt werden. Anders lässt sich nicht erklären, dass mit nur 15.000 CHF Mitgliedsbeiträgen 27.000 CHF Marketingmittel (FHL und eigene Mittel für Internet, Inserate und Sommer-/Winterprospekt) generiert werden.

Kerenzerberg Tourismus hat seine operative Marketingarbeit an die Sportbahnen Filzbach delegiert, diese haben die Walensee Event AG (=Walensee Schifffahrt) mit der Durchführung des Marketings beauftragt.

Organigramm Walensee Event AG (seit 1. April 2005)



Die Event AG erhält aber so wenige Mittel, dass ihr praktisch ein Marketing nicht möglich ist. Sie vereint das Marketing für die Bergbahnen und die Schifffahrtsbetriebe, die sich in Privatbesitz befinden. Wegen der geringen Mittel, die Kerenzerberg Tourismus und die Sportbahnen Filzbach in das Tourismusmarketing investieren (können) und wegen offenbar geringer betrieblicher Synergieeffekte geht der Trend offenbar eher wieder in Richtung einer Trennung der Einheiten von der Walensee Event AG. Insgesamt wird damit die Vermarktungssituation am Kerenzerberg noch schwieriger.

Die Marketingmassnahmen der Walensee-Event AG bestehen aus folgenden Schwerpunkten:

- Beantwortung von Telefonanrufen
- Broschüren Schifffahrt, Kerenzerberg, Fahrplane
- Inserate und Medienarbeit
- Mailings und ähnliche Aktionen in der Region

Internet-Homepage	2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006				
	Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	www.alexacom Rank	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität**
Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	1.098.154	106	24,14	11,75
St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	1.181.718	308	2,21	3,76
FR Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	3.369.301	140	1,75	14,34
Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	4.012.731	43	2,25	6,13
Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	1.663.416	129	16,02	11,72
Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	1.817.404	121	2,47	13,15
Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	2.935.724	117	4,39	11,85
Ostschweiz-Durchs.	157.799	676.388	212.818	2.507.816	40%	257%	276.000	2.296.921	138	1,54	11,78

einmalig³¹. Die Schifffahrtsgesellschaft erbringt eine wichtige öffentliche Funktion nicht nur in der Erschliessung von Quinten, sondern auch im Tagestourismus. Die wichtigsten Einzugsgebiete reichen bis Zürich, Chur und St. Gallen. Es wird bezweifelt, dass die Gesellschaft notwendige Investitionen hinreichend selbst erwirtschaften kann. Es wird angeregt zu prüfen, ob öffentliche Hand und Gesellschaft im Bereich von Investitionskosten zusammen arbeiten könnten.

- Betrieb der Homepages www.kerenzerberg.ch (via Heidiland) und www.walensee-event.ch (warum 2 Technologien? Warum nutzt die Schifffahrt nicht voll die Heidiland-Plattform?)
- Verkaufsförderungsaktionen und Kooperationen mit anderen Marketingträgern in der Region
- Mitarbeit in der Ferienregion Heidiland

Auch im Internet wird deutlich, dass der Kerenzerberg im Gegensatz zu den Flumserbergen nicht von hohen Tagesgästefrequenzen in der Markenbekanntheit profitiert. Die Besuchszahlen liegen mit rund 80.000 Visits nur etwa bei der Hälfte von Orten wie Amden-Weesen oder Bad Ragaz.

Bei der Medienarbeit sieht es ähnlich aus - der Kerenzerberg ist selbst in den Schweizer und Deutschen Medien kaum präsent. Dort wo er präsent ist kommt das fast immer aus einer gemeinsamen Nennung mit Heidiland. Der Walensee ist als touristische Marke viel stärker als der Kerenzerberg. Die Schiffsbetriebe können die durch das Heidi-Musical entstandenen Synergien zum heutigen Zeitpunkt nicht abschätzen“.

Auffällig ist, dass die Walensee-Schifffahrt es als Privatunternehmen offenbar schafft, wenigstens den laufenden Betrieb ohne öffentliche Zuschüsse³⁰ zu finanzieren. Das ist in der Schweiz selten, wenn nicht

³⁰ mit Ausnahme der kurzen Erschliessungstrecke nach Quinten und den Länden

Tages-Tagespresse-Notierungen Aug.05 bis Juli 06	Deutschland überregional	Deutschland regional	D Total	CH	Total
Heidiland	40	68	108	262	370
Walensee*	55	70	125	82	207
Flumserberge	27	61	88	42	130
Walensee + Heidiland	12	23	35	70	105
Amden	2	25	27	72	99
Bad Ragaz*	5	7	12	82	94
Bad Ragaz + Heidiland	5	17	22	60	82
Amden + Heidiland	3	15	18	29	47
Bad Ragaz SPA	1	3	4	26	30
Kerenzerberg*	5	11	16	12	28
Flumserberge + Heidiland	1	7	8	19	27
Kerenzerberg + Heidiland	3	8	11	8	19

*Nur in Verbindung mit Tourismus D: www.gbi.de CH: www.swissdox.ch

Es ist festzustellen, dass ein Marketing für den Kerenzerberg ausserhalb der Institution Ferienregion Heidiland mit Ausnahme regionaler

Mühlehorn, wo sich die Gemeinden teilweise beim Unterhalt engagierten
³¹ Soweit bekannt, bemüht sich zur Zeit nur die BSG Bielersee Schifffahrtsgesellschaft, ihren Betrieb ohne öffentliche Mittel ab 2009 erwirtschaften zu können

Medienarbeit praktisch nicht stattfindet und mit den vorhandenen Mitteln auch nicht finanzierbar ist. Auch die Gästebetreuung findet fast ausschliesslich durch die Hotellerie statt. Die an Heidiland überwiesenen Mittel sind so geringfügig, dass dort nur gewisse Grundleistungen wie die Internet-Präsenz gewährleistet werden können. Einzige Entwicklungsperspektive für den Kerenzerberg könnte die Integration in einen zu bildenden Tourismusverein Walensee sein.



3.4.2 Amden-Weesen



Der Schwerpunkt des Tourismus liegt in der sonnigen Berggemeinde Amden, in Weesen gibt es nur etwa 20% der 30.000 Logiernächte und nur 4 der insgesamt 16 Hotelbetriebe der beiden im Tourismus zusammengeschlossenen Orte.

Wichtigster touristischer Leistungsträger sind die Sportbahnen Amden, die ihr Marketing mit dem Tourismusverein zusammengelegt haben. Die Sportbahnen Amden bieten im Sommer mit der Sesselbahn Mattstock ein Wanderwegnetz mit über 110 km markierten Wegen. Im Winter stehen 6 Bahnen und über 20 km Abfahrtspisten zur Verfügung.

Es entsteht auf der Internetseite unter „Bergbahnen“ zunächst der Eindruck, es fänden sich auf der Homepage www.amden.ch (im Rahmen des Auftritts von Heidiland) weder irgendwelche Daten noch gar Routen oder sonstige Informationen über das Angebot. Tatsäch-

lich gibt es solche Infos auf anderer Stelle der Homepage Amden (Menüpunkt Wandern), wohin aber von der Bergbahnseite nicht verlinkt ist.

Hier findet sich ein ziemlich umfangreiches Angebot bis hin zu geführten Wanderungen. Leider ist es auch hier wie überall in der Schweiz: Statt dem Besucher die attraktiven Wanderrouten im Detail vorzustellen wird auf die postalische Bestellung von relativ teuren Wanderkarten verwiesen.

Besonders im Winter bemüht sich Amden um ein familienfreundliches Angebot. Insgesamt fällt auf, dass sowohl im Sommer wie im Winter ein umfangreiches Angebot von Surfen, Wan-

dern, Elektro-Velo, Wasserski, Yoga, Bike (leider nicht so gut beschrieben wie am Kerenzerberg) und vielem anderem mehr dargestellt ist. Hier ist die Homepage langsam auf dem Weg, ein elektronisches Handbuch der Destination zu werden und weiter als einige andere Regionen.

„Der Tourismus Amden-Weesen ist Partner der Ferienregion Heidiland (HD)... Zwischen dem TAW und der Ferienregion Heidiland besteht ein Leistungsvertrag, welcher ein nationales und internationales Basismarketing abdeckt. Der Tourismus Amden-Weesen nimmt für die Sportbahnen Amden AG ebenfalls die Marketingaufgaben wahr“³².

Amden-Weesen verfügt über eine durchaus solide Einnahmehbasis vor

³² Marketingkonzept Amden-Weesen

allem der - in der FHL einmaligen - Tourismusförderungsabgabe. Erstaunlich ist - wie so oft - dass trotz steigender Logiernächtezahlen die Erlöse aus den Kurtaxen sinken.

ER ohne neutrale Aufwendungen/Erträge	Amden-Weesen		
	2003	2004	2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 61.120	- 38.310	- 38.950
Kommerzielle	- 34.181	- 23.951	- 26.980
Sonstige	- 4.391	- 17.613	- 9.291
Kurtaxe	- 261.175	- 267.952	- 263.577
Summe ohne Kurtaxe	- 99.692	- 79.873	- 75.220
Summe mit Kurtaxe	- 360.867	- 347.826	- 338.798
Anlagen, Einricht. Saldiert mit Erlösen	41.595	45.208	68.124
Gästebetreuung	7.375	10.147	10.588
Marketing inkl. Veranst., Beiträge und Internet	54.532	49.015	52.701
Beiträge an touristische Organisationen	52.462	28.905	36.774
Vorstände und ähnliches	5.514	5.210	4.895
Löhne	110.145	118.002	133.187
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	29.773	36.293	54.650
Porti, Telefon	10.571	13.646	-
CRS, EDV	5.632	5.161	1.455
Rückstellung, Fonds, Abschreibungen, Zinsen	7.000	2.000	2.000
Summe ohne Anlagen	276.004	266.379	294.249
Summe	317.599	311.587	362.374
Benchmarkdaten	2003	2004	2005
Betriebe	15		16
Logiernächte Hotellerie	32.372		28.270
Marketingmittel einschl. Heidiland-Beitrag je Logiernacht Hotellerie	3,31		3,17
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt ohne Anlagen	39%	29%	30%
Ausgaben Prospekte im Marketing-Budget	63%		49%
Prospektausgaben absolut	34.374		25.968

Eine Besonderheit ist in der Region Heidiland die Tatsache, dass in Amden-Weesen eine Tourismusförderungsabgabe eingeführt wurde,

die auch zu der hervorragenden Finanzierung Amden-Weesens trotz so weniger Logiernächte in der Hotellerie führt. Erstaunlich ist jedoch, dass diese TFA nicht etwa ihrem regelmässigen Zweck, nämlich der Vermarktung des Ortes durch die Tourismusorganisation, zugeführt, sondern von der Gemeinde in einem Fond verwaltet wird. Die Gemeinde zahlt aus diesen Einnahmen in der Höhe von ca. 60.000 CHF jährlich einen Beitrag an Heidiland in Höhe von 11.000 CHF. Gleichzeitig zahlt die Gemeinde aber aus allgemeinen Steuererträgen weder etwa an Heidiland noch an die Tourismusorganisation, während alle anderen Gemeinden in der Region ihre Heidiland-Beiträge aus allgemeinen Steuermitteln aufbringen und die Gemeinde überträgt die TFA nicht an Amden Weesen Tourismus. Die Tourismusorganisation erhält gelegentlich aus diesem Fond auf Antrag Beiträge. Das erklärt, warum z.B. die Beiträge in 2005 gegenüber 2003 sich halbiert haben. Dieses Finanzierungssystem ist unverständlich, weil es zu keiner stetigen Entwicklung führt. Es sei aber ausdrücklich betont, dass der Tourismusverein sein Verhältnis zur Ge-



meinde als sehr gut beschreibt.

Die Prospektausgaben sind im Verhältnis zum Marketing-Budget sehr

hoch. Der Anteil der Marketing-Ausgaben am gesamt ist eher am unteren Level mit 30% (üblich ca. 35%).

Amden-Weesen	Ankünfte			Logiernächte		
	2003	2005	2006	2003	2005	2006
1	396	456	874	1.243	1.634	2.489
2	659	653	864	2.170	1.892	2.757
3	597	585	724	2.206	1.981	2.094
4	491	534	577	2.085	2.067	2.035
5	953	922	831	3.308	2.536	2.534
6	1.157	996		3.189	2.779	
7	1.059	1.105		3.991	2.799	
8	1.391	1.281		4.072	3.230	
9	1.135	1.111		3.525	2.770	
10	698	1.098		2.653	2.950	
11	589	536		1.833	1.703	
12	610	540		2.097	1.929	
Jahr	9.735	9.817	3.870	32.372	28.270	11.909
Monat	Veränderung Ankünfte			Veränderung Logiernächte		
	2003-2005	2003-2006	2005-2006	2003-2005	2003-2006	2005-2006
1	15%	121%	92%	31%	100%	52%
2	-1%	31%	32%	-13%	27%	46%
3	-2%	21%	24%	-10%	-5%	6%
4	9%	18%	8%	-1%	-2%	-2%
5	-3%	-13%	-10%	-23%	-23%	0%
6	-14%			-13%		
7	4%			-30%		
8	-8%			-21%		
9	-2%			-21%		
10	57%			11%		
11	-9%			-7%		
12	-11%			-8%		
Jahr	1%	36%	29%	-13%	19%	20%

Die Logiernächteentwicklung ist eher negativ, aber differenziert, wie die folgenden Statistiken zeigen. Amden-Weesen gewinnt im Winter, aber verliert auf allen Märkten stark im Sommer, der für die Hotellerie eigentlich wichtigeren Saison (siehe Tabelle rechts).

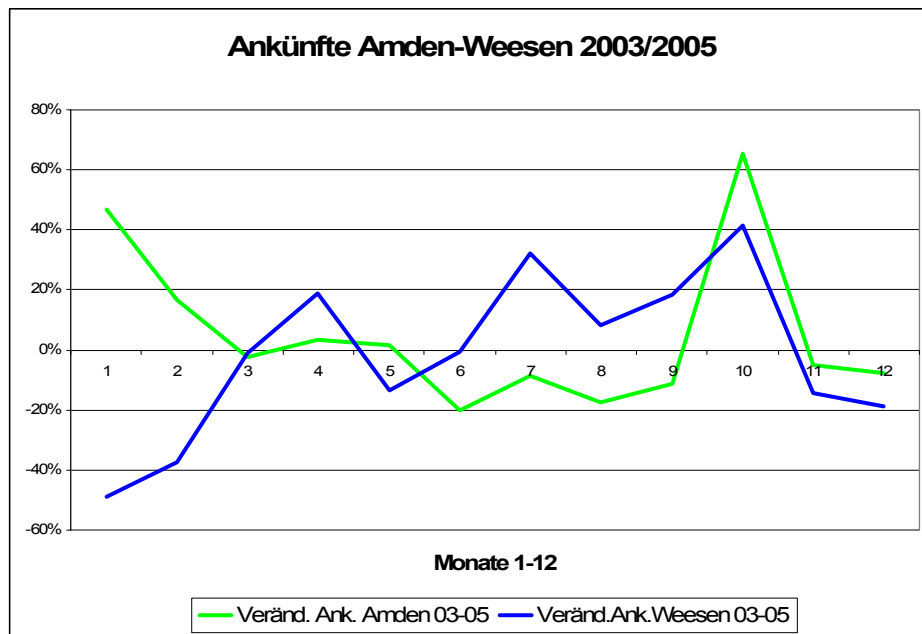
Aufgrund eines starken Rückgangs der Aufenthaltsdauer hat die Anzahl der Logiernächte von 2003 auf 2005 stark abgenommen (-13%, ein einmalig negativer Wert in der FHL). In dieser Zeit hat Amden-Weesen einen Hotelbetrieb verloren - was vermutlich die Hauptursache für den Rückgang und angesichts einer gewissen Überalterung auch für die Zukunft weiterhin zu erwarten ist.

Grossen „Wirbel“ hat Amden-Weesen mit seiner Aktion „Gratis-Skifahren“ verursacht. Im Januar und März/April 2006 wurden die Sportbahnen kostenfrei angeboten. Erhofft war dadurch ein PR-Effekt. Tatsächlich sind im Januar 2006 die Logiernächte auffällig um mehr als 50% gestiegen. Ebenso hohe Zunahmen sind aber im Februar (in dem es kein Gratis-Skifahren gab) zu verzeichnen. Im März April lässt sich kein Effekt feststellen. Es bleibt abzuwarten, ob der Erfolg nachhaltige Wirkungen im kommenden Jahr zeigt. Wahrscheinlich würde die Aktion erst dann nachhaltig attraktiv, wenn sie dauerhaft wäre, finanziert z.B. aus einer Erhöhung der Kurtaxe, vergleichbar etwa der AROSA-Card³³.

	Amden Winter 03/05				Amden Sommer 03/05			
	Veränderung		Absolut 05		Veränderung		Absolut 05	
	Ankünfte	Logiern.	Ankünfte	Logiernächte	Ank.	Logiern.	Ankünfte	Logiernächte
Schweiz	15%	16%	2.571	10.563	1%	-13%	3.193	11.017
Deutschland	10%	36%	193	521	-5%	-38%	426	983
Total	16%	16%	2.901	11.440	-4%	-22%	3.797	12.447
Betriebe	-1		11		-1		11	
	Weesen Winter 03/05				Weesen Sommer 03/05			
	Veränderung		Absolut 05		Veränderung		Absolut 05	
	Ankünfte	Logiern.	Ankünfte	Logiernächte	Ank.	Logiern.	Ankünfte	Logiernächte
Schweiz	34%	47%	859	1.356	34%	47%	1.484	2.357
Deutschland	-3%	-8%	298	455	-3%	-8%	365	545
Total	17%	18%	1.511	2.401	17%	18%	2.440	4.000
Betriebe	-1		5		-1		5	

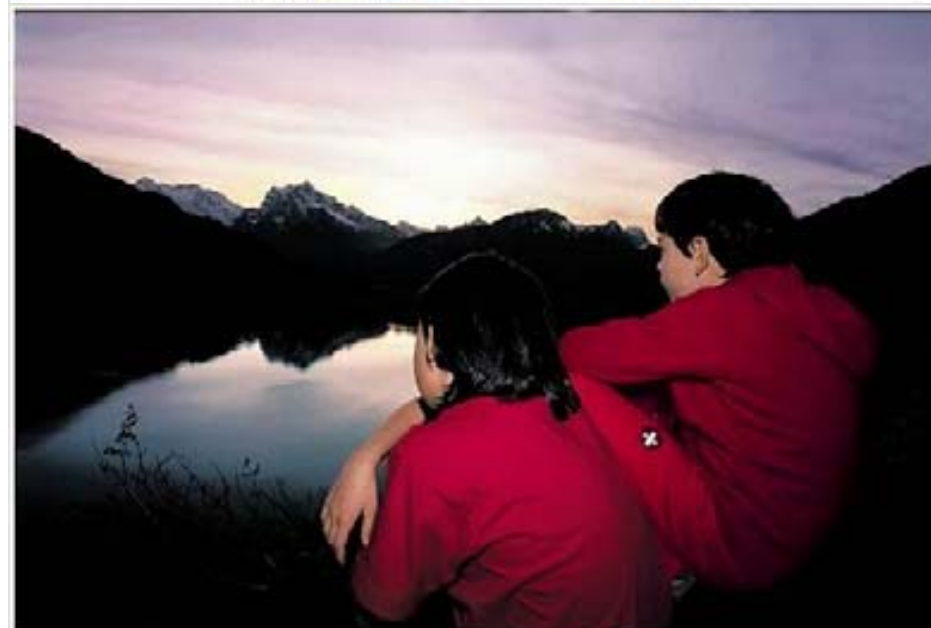
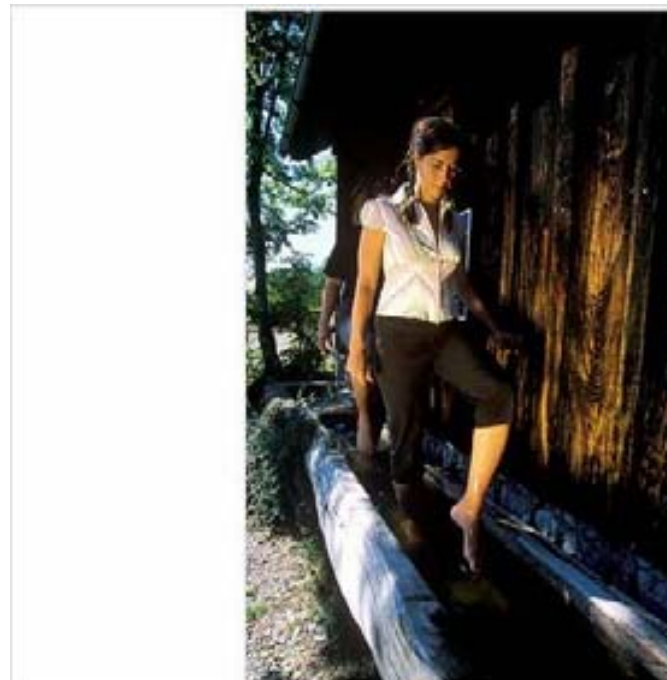
33

<http://www.arosa.ch/de/news.cfm?category=MediaAT&subcat=NewsAT&id=40949>



Im Winter sind beide Orte abnehmend ausser im Januar. Im Sommer ist Amden stark abnehmend. Es gibt also offenbar besonderen Handlungsbedarf in der Sommergebietvermarktung.

Der Tourismusverein bearbeitet schwerpunktmässig den Grossraum Zürich mit Winterprospekten, Flyern und PR. Auffällig und äusserst positiv ist das intensive Bemühen um die Entwicklung von Produkten, die der negativen Entwicklung im Sommer entgegenwirken wollen (Geissentrecking, Adventurecamp, Tipi-Camps, Feste, Saisonöffnung, Steinmetzkurse u.v.a.m.).



	2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006			
	Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität***
Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	106	24,14	11,75
St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	308	2,21	3,76
Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	140	1,75	14,34
Ostschweiz.ch	148.000	439.000	189.000	542.000	28%	23%	317.000	63	0,28	2,87
Zürichsee	86.611	792.978	170.869	N.V.	97%	-100%	123.000	126	0,86	-
Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	43	2,25	6,13
Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	129	16,02	11,72
Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	121	2,47	13,15
Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	117	4,39	11,85
Ostschweiz-Durchs.	166.111	662.966	228.934	2.262.089	45%	192%	263.556	128	1,54	9,88

rungsabgabe zahlen, im November 2005 gezeigt³⁴.

Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total
Heidi Musical	61	631	692	218	910
St.Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768
Heidiland	40	68	108	262	370
Toggenburg	56	83	139	172	311
Walensee + Tourismus	55	70	125	82	207
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189
Zürichsee.ch+ Tourismus	10	6	16	156	172
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94
Amden + Tourismus	2	7	9	72	81
Plizol + Tourismus	4	2	6	13	19
Flumserberg	27	61	88	42	130
Flumserberg + Tourismus	1	3	4	42	46
Kerenzerberg + Tourismus	5	11	16	12	28

Der Internet-Auftritt von Amden-Weesen im Rahmen von Heidiland ist von den Visits her absolut durchaus erfolgreich, bedenkt man die geringen Logiernächtezahlen, ist er sehr erfolgreich. Ähnlich wie Flumserberg Tourismus ist die Rate, setzt man die Zahl der Ankünfte zu den Visits in ein Verhältnis, mit 16,02 weit über den anderen Destinationen. Das liegt aber sicher auch daran, dass hier viele Tagesgäste sich im Winter über die Verhältnisse informieren.

Dennoch - ein vergleichbarer Wert kann zum Beispiel vom Kerenzerberg nicht erreicht werden. Die Seitennutzung ist intensiv, die Besucher betrachten durchschnittlich 11,72 Seiten, das ist ähnlich wie beim Flumserberg und das doppelte etwa von Toggenburg. Dieser Erfolg ist insoweit nicht erstaunlich, als die Homepage von Amden-Weesen eben sehr reichhaltig und umfassend aufbereitet ist.

Die Statistik (Tabelle oben rechts) zeigt, dass die PR-Arbeit wohl auch in Verbindung mit der Gratis-Skifahr-Aktion in der Schweiz durchaus erfolgreich war, im deutschen Markt aber kein Echo erreichte. Die Marke Walensee ist viel stärker als die Marke Amden.

Amden-Weesen bekennt sich trotz einiger Kritik im Detail sehr eindeutig zur Mitgliedschaft und Mitarbeit im Heidiland. Dies hat zuletzt etwa eine Versammlung der Betriebe, die die Tourismusförde-

3.5 Zusammenfassung Situation Profiorte in der FHL

Mit Flumserberg Tourismus und Bad Ragaz verfügt Heidiland über zwei wichtige tragende Säulen. Amden-Weesen und Kerenzerberg könnten eine solche Säule werden, wenn sie sich mit Walensee-Orten auch unter den neuen Perspektiven der Entwicklungen in Unterterzen zu einem Resort Walensee zusammenschliessen. Letztlich bekennen sich alle, das ist „das Positive“, zur Ferienregion Heidiland, auch wenn sie deren Produktlinie Heidi+Peter teils nur zaghaft umsetzen. Alle Beteiligten haben deutliche Probleme mit der Produktlinie Heidi und insbesondere Flumserberg und Bad Ragaz finden sich nicht ausreichend im Produktmarketing vertreten.

³⁴ Südostschweiz 25.11.2005

3.6 Geographische Abgrenzung der Region

Im Jahre 2005 ist das Vorhaben, die Region Heidiland um Gebiete bis hin nach Chur tief in Graubünden zu erweitern, letztlich vor allem an der fehlenden Bereitschaft der entsprechenden Regionen im Kanton Graubünden und des Kantons GB selbst gescheitert, ebenso wie die St.Galler Seite namhafte und nachhaltige Finanzierungsbeiträge zu leisten.

Innerhalb der Bündner Herrschaft, also des Gebiets in der Nachbarschaft von Bad Ragaz, bestand generell kaum Bereitschaft zu touristischen Organisationsformen zu kommen. Mittlerweile existieren in der „Bündner Herrschaft“ keine tourismuspolitischen Strukturen mehr. Das gesamte Projekt soll hier nicht ausführlich referiert werden, es ist allen Beteiligten bekannt.

Nach dem Scheitern der Fusion sind neue Perspektiven nötig und möglich. Wahrscheinlich hätte die Fusion die gesamte Organisation Heidiland zu diesem Zeitpunkt eher gefährdet. Heidiland ist nach innen sehr „locker“ gebunden und hat mit Identifikationsproblemen zu kämpfen. Wir bezweifeln, dass diese Organisation in der Lage gewesen wäre, die bei einer derartigen Fusion entstehenden Kommunikations-, Identifikations-, Solidarisierungs- und Organisationsprobleme zu lösen. Für uns ist das entscheidende Thema für die Bestimmung der Zukunft des Heidilandes die Konsolidierung der Strukturen nach innen und die Festigung einer gemeinsamen Identität.

Wichtig für das Heidiland sind allerdings die touristischen Leistungsträger in und um Maienfeld. Mit diesen kann das Heidiland voll kooperieren, ohne dass es einer politischen Vereinbarung mit dem Kanton Graubünden bedarf. Diese Vermarktung leistet das Heidiland

auch heute schon und diese Kooperation sollte ausgeweitet werden.



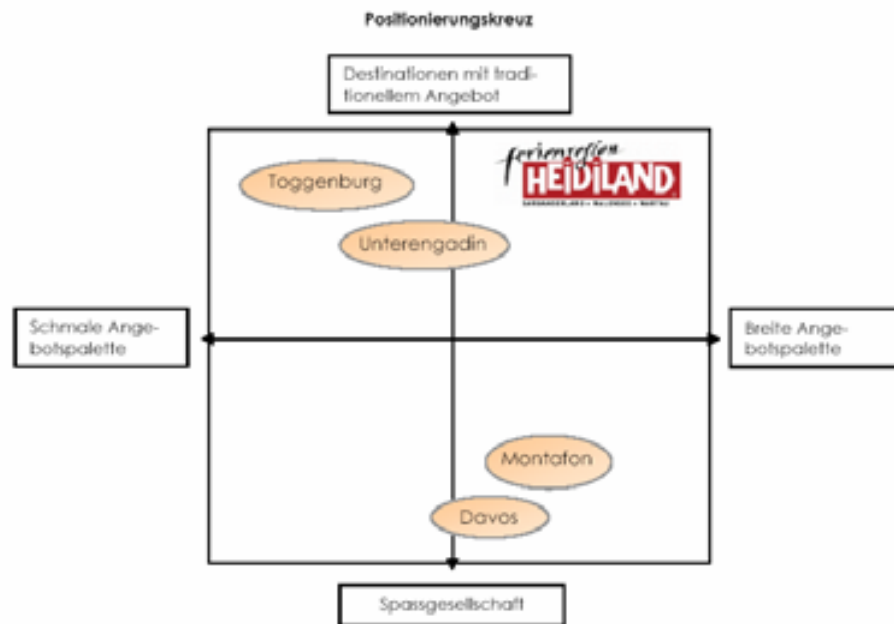
Im Übrigen glauben wir, dass Maienfeld zwar wichtig und das Heidihaus ein interessantes Produkt ist. Ob dieses aber organisatorisch dem Kanton Graubünden oder dem Kanton SG oder beiden zugeordnet ist, ist sowohl aus der Sicht des Gastes als auch aus der Sicht der Vermarktung unerheblich. Es bedarf keiner organisatorischen Massnahmen oder der politischen Veränderung von Grenzen, um dieses Objekt mit zu vermarkten und nach Aussen ein einheitliches Bild der Region darzustellen. Es genügt ein Dienstleistungsvertrag. Wir werden diese Überlegungen weiter unten im Abschnitt „Empfehlungen für die weitere Entwicklung“ wieder aufgreifen.

3.7 Produktentwicklung im Heidiland



Die TP bezeichnet das touristische Angebot der Region als „einzigartig“, was aber nicht für eine realistische Einschätzung gehalten wird. Einzigartig wäre das Angebot allenfalls dann, wenn die Produktlinie Heidi+Peter vollständig und umfassend in allen Orten spürbar, sichtbar und erlebbar umgesetzt wäre.

Das von der FHL erstellte Positionierungskreuz wird eher für gefährlich gehalten. Ohne Zweifel hat das Heidiland eine breite (aber nicht einzigartige) Produktpalette. Sie reicht von internationalem Spitzen-SPA über das Land von Heidi und Peter bis zu Wintersport, Biking,



Aus „Tourismuspolitische Planung Heidiland“

Schiffahrt und Wassersport. Die Dichotomisierung von „Spassgesell-

schaft“ und „traditionellen Angeboten“ dürfte die Verhältnisse am Markt kaum treffen. Tatsächlich zeichnen sich neue Trends genau dadurch aus, dass in „alten Köpfen“ vorhandene Widersprüche wie z.B. der zwischen Spass und Tradition vom Kunden eben nicht mehr gesehen werden. Wir finden im SPA in Bad Ragaz ebenso feierfreudige junge Russen wie ruhebedürftige alte Menschen, wir finden an den Flumserbergen junge abenteuerlustige Biker und traditionelle Familien - aber alle wollen sie Spass haben, denn deshalb geht man die Ferien. „Heidi und Peter“ vermitteln in diesem Sinne auch Spass. Der Begriff „Spassgesellschaft“ beinhaltet eine etwas oberlehrerhafte Sicht auf manche Lebensentscheidungen - eine Sicht, derer sich Touristiker enthalten sollen. Sie sollten vielmehr Respekt von der Lebensentscheidungen ihrer Kunden haben. Was ist Urlaub - und auch „Heidi“, wenn nicht Spass? Die Positionierung wird für dringend überarbeitungsbedürftig gehalten. Auch die Positionierung von Davos als einer Destination mit eher schmaler Angebotspalette ist falsch. Richtig ist dagegen die Aussage, dass Heidiland vom Angebot her recht nahe beim Toggenburg liegt, falsch dagegen wieder die Positionierung des Heidilands sehr weit oben auf dem Kreuz - das SPA- und Wellnessangebot ist ebenso wenig „traditionell“ im hier gemeinten Sinne wie z.B. das Biking.

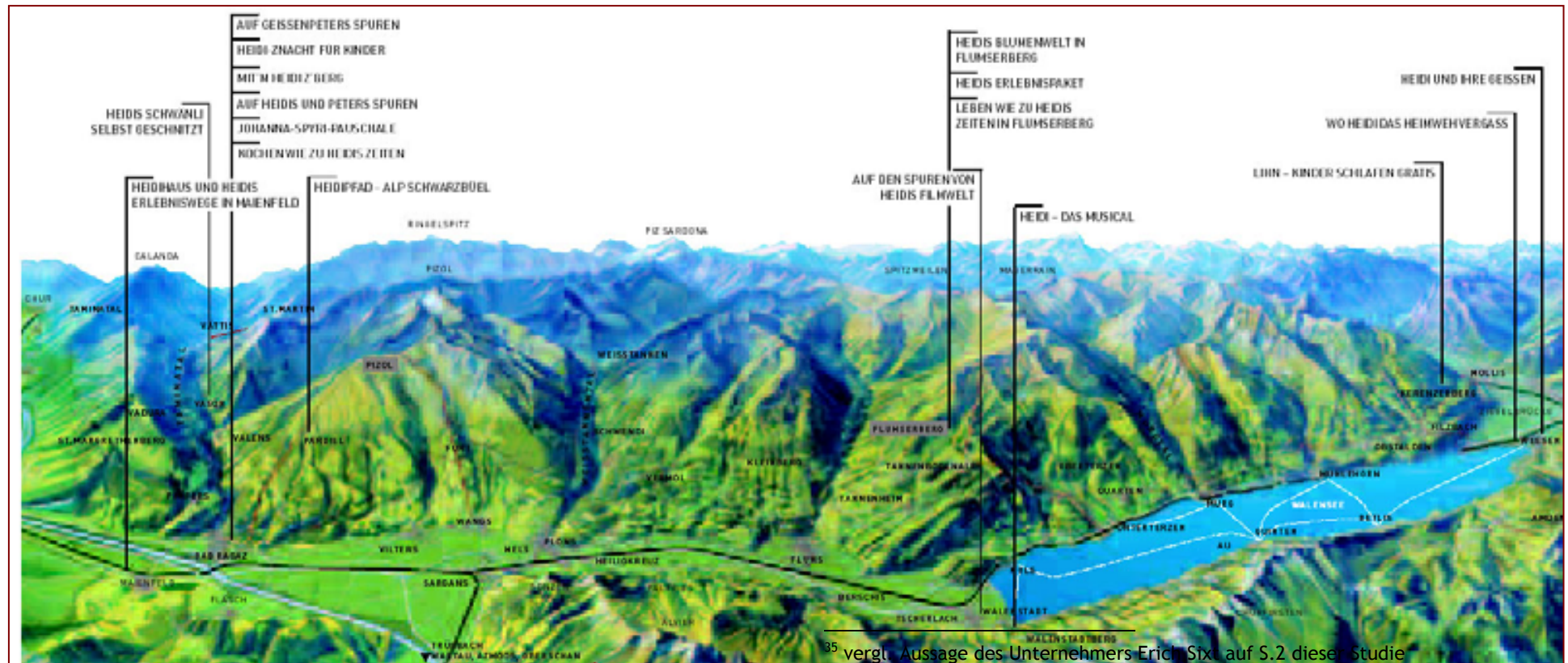
3.7.1 Zum Potenzial von Heidi und Peter

Dazu gehört auch, dass die angeschlossenen Orte endlich „aufwachen“ und das grosse Potenzial der Marke „Heidiland“ zu erkennen und leben, statt darüber „zu lächeln“, wie ein Tourismusdirektor es meinte ausdrücken zu müssen.

Heidi ist kein Tatsachenbericht, sondern eine phantasievolle Beschreibung einer bestimmten Lebensart - einer sehr schweizerischen Lebensart, einer Lebensart, die authentisch ist. Heidi ist übrigens eine Idee und keine Ortsbeschreibung oder Dorfhistorie - und deshalb kaum an einen engen Standort gebunden. Heidi ist ein Inhalt, nach dem Menschen heute im Tourismus immer mehr suchen - die „Echtheit“ oder Authentizität, Dinge, die in sich ruhen, sie selbst sind und nicht nur Schablonen. Insoweit ist nicht nur das Markenpotenzial von Heidiland hoch, sondern das Marktpotenzial des Produktes ist sehr hoch.

In diesem Sinne ist „Heidi“ nicht nur authentisch, sondern auch ein „Mythos“, der auf Johanna Spyris Geschichte beruht - aber dessen Authentizität mehr die Schweiz als Johanna Spyri ist. Die meisten heute verkauften Heidi-Bücher enthalten nicht den für Nicht-Schweizer schwierigen Originaltext, sondern für Kinder verständliche moderne Fassungen. Das macht auch schon so deutlich, dass der so genannte „Orginalschauplatz“ für das Heidiland nur sehr am Rande von Bedeutung ist, wichtig ist die gelebte Idee Heidi - Echtheit, man selbst sein, die Schweizer Berge als Quell von Gesundheit, SPA und gelebter Ursprünglichkeit, die sich ihre Eigenheit in den globalen Main-Streams erhalten hat. Leider empfinden die Orte das immer noch nicht wirklich als ihre Sache. Immerhin zeigt die Karte unten auf, dass es doch in den Orten - wenn auch noch viel zu wenig - Heidi-Angebote dazu gibt. Die Broschüre „Heidi und Peter“ zeigt das im Einzelnen auf. Ein Hemmnis für die Fortentwicklung ist die fehlende zentrale Zuständigkeit

für das Produktmanagement. Die FHL hat dieses Problem durchaus selbst in der TP erkannt: „Für die Destination „Heidiland“ empfiehlt sich die Marktdurchdringungsstrategie. Der Markt ist definiert, es kommen vorderhand keine neuen Märkte dazu. Die Produkte müssen ebenfalls als bestehend angenommen werden, da die FHL nur indirekt Einfluss auf die Produkte und Dienstleistungen der Region hat.“ Die Aussage ist sehr problematisch. Sie drängt die Ferienregion in eine Randrolle, in der sie untergehen müsste. Natürlich entstehen dauernd neue Produkte - sonst gäbe es keine touristische Entwicklung³⁵. Das sind z.B. im Heidiland SPA-Produkte in Bad Ragaz, neue Bahnen an den Flumserbergen, das Biking am Kerenzerberg oder der Geissenweg in Amden. Ohne neue Produkte gäbe es keine Zukunft im Tourismus - wie in allen Branchen. Glücklicherweise hat die Direktion unter Führung von Marco Wyss diese Problematik erkannt und Produktmanagement in massiver



³⁵ vergl. Aussage des Unternehmers Erich Sixt auf S.2 dieser Studie

Form eingeführt. Er hat mit seinen Mitarbeitern diese durch die gegebenen Strukturen und Leistungsvereinbarungen gesetzten Grenzen und Ketten „gesprengt“. Tatsächlich betreibt die Ferienregion Heidiland unter seiner Führung ein stärkeres Produktmarketing als jeder einzelner Subort - und das ist die vielleicht augenfälligste und positivste Entwicklung im Heidiland in den letzten Jahren. Kaum eine Region besonders im voralpinen Raum kann ein derart kreatives und erfolgreiches Produktmarketing, d.h. die Stärkung der Marke durch neue Produkte, aufweisen. Genau das fordert übrigens auch der Leistungsauftrag des Kantons vom Heidiland - ganz im Gegensatz zu den etwas verstaubten Leistungsvereinbarungen mit den Orten. Solche neuen Produktentwicklungen durch die Direktion von Heidiland sind neben Musical und HEIDILAND CARD u.a.:

- Weiterentwicklung der Heidi-Attraktionen (Heidiland Turbo)
- Regionales Wandernetz und Wanderkarte
- Bikenetz und Bike-Karte, Bikesignalisation in der gesamten Region
- Produktlinie „Events und Gruppen“
- Produktlinie „Bus“
- „On Tour“ regional geführte Aktivitäten
- Schlechtwetterprogramm „Rainy Day“

Wie schon im Jahre 2004 wird die Tourismusfachschule Luzern auch in 2006 die Produktentwicklung im Heidiland untersuchen.

3.7.2 Heidi-Musical

Das von Heidiland und vor allem Marco Wyss angestossene und aufgebaute Musical „Heidi“ war nicht nur ein wirtschaftlicher, sondern auch ein künstlerischer Erfolg. Es ist dort gelungen, die oben geschilderte Authentizität der Heidi-Geschichte auf hohem Niveau und doch unterhaltsam bei 33 Aufführungen in 2005 und nun erneut in 2006 zu erzählen. Die Menschen haben hier quasi „mit den Füßen abgestimmt“, als wie attraktiv sie die Heidi-Geschichte empfinden.

Neben dem messbaren volkswirtschaftlichen Erfolg zählen der Kommunikations- und Imagegewinn und der „Kennenlern-Effekt“ von zehntausenden Tagesgästen aus dem In- und Ausland hinsichtlich des Heidilandes. Wie eine systematische Untersuchung von Rütter und Partner sowie der HSW Luzern gezeigt hat, wurden in der Ferienregion Heidiland 16.300 Logiernächte ausgelöst, was eine sehr hohe



Menge ist. Knapp 10 Mio. CHF Umsätze wurden in der Region ausgelöst. Örtliche Betriebe gaben einem durchschnittlichen Umsatzplus durch das Musical in Höhe von 12% an. Mehr als 1.000 Medienartikel wurden produziert.

Das Musical läuft in dieser Saison das letzte Mal, nach Auskunft der Betreiber soll aber der entstandene „Ort“ genutzt und mit neuen Produktionen im folgenden Jahr wieder bespielt werden. Alles andere wäre für die Region ein schwerer Rückschlag.

3.7.3 Die Heidiland-Card

Zur Ablösung des alten Wanderpasses und der Gästekarte sollte eine „Heidiland-Card“ mit einem echten Kunden-Mehrwert lanciert werden. Zum Pauschalpreis erhält der Besitzer der Card Zugang zu einem breiten Produktspektrum im Sommer. Vorgängig wurden durch eine Praktikantin mit hoher Professionalität andere Kartenprojekte ausgewertet. Die Karte wurde im Juni 2006 in Betrieb genommen. Die Frequenzen sollen von den Leistungsträgern per Hand gezählt werden und danach der Verteilschlüssel ggf. angepasst werden. Die HEIDILAND CARD ermöglicht die Nutzung der Highlights der Ferienregion Heidiland zum Pauschaltarif. Grundsätzlich ist die HEIDILAND CARD eine 3-Tages- Karte, es besteht aber die Möglichkeit zum Kauf

von Zusatztagen. Die HEIDILAND CARD kann nur von Gästen erworben werden, die mindestens 2 Nächte in der Ferienregion Heidiland übernachten. Die HEIDILAND CARD ist nur in der Sommersaison gültig (ab 2006). Die Karte kann beim Beherberger oder gegen Vorlage eines Meldescheins gekauft werden und wird auf der Rückseite personalisiert.

Nach ersten Berichten wird die Card breit von den Partnern genutzt. Nach Berichten des Projektleiters Patrick Müller sind „auch ganz klar Tendenzen festzustellen, dass die Gäste ihre Ausflüge auf die Partner der HEIDILAND CARD ausrichten (z.B. dass Gäste aus Bad Ragaz einen Ausflug nach Filzbach zur dortigen Bergbahn machen, da der Schluchtenbus in Bad Ragaz saisonal noch nicht in Betrieb war)“ - das ist ein wirklich wichtiges Ergebnis für eine zunehmende Integration der Region. Vollständig wird Müllers folgende Einschätzung geteilt: „Die Destination Ferienregion Heidiland wird verstärkt als solche wahrgenommen, was ich hauptsächlich auf zwei Faktoren zurückführe: Zum einen deckt die HEIDILAND CARD genau die Highlights der Ferienregion Heidiland ab und weiter hat sie den richtigen, bezeichnenden Namen.“

Eine besondere Leistung ist, dass es dem Management von Heidiland gelungen ist, erstmals bei einer solchen Karte in der Schweiz zwei SBB-Bahnstrecken kostenfrei in das Leistungsangebot einzubeziehen. Die Karte wird bei über 120 Verkaufsstellen in der gesamten Region vertrieben. Alle gegenwärtigen Erkenntnisse sprechen für einen grossen Erfolg, Verkaufszahlen werden abzuwarten sein.



3.7.4 Projekt Heidiland Turbo

Das durch „Regio-Plus“ geförderte Projekt „Heidiland Turbo“ wird durchgeführt, um die Region insbesondere im Produktbereich zu

stärken. Das Projekt wird durch den Bund (Regio-Plus), den Kanton SG, die FHL und Mitgliedsbeiträge³⁶ finanziert.

„HeidilandTurbo soll die Konkurrenzfähigkeit von möglichst vielen, auch kleineren Leistungsanbietern, im heutigen harten Markt sichern. Der erfolgreiche Vorzeigebetrieb entwickelt sein Gefühl wo die kräftigsten touristischen Güter liegen. Unter dessen Vorbildfunktion vereinen sich alle anderen in einer vorübergehenden Interessensgemeinschaft und finden sich zu neuem Zusammenspiel. Alle zusammen können auf allen wichtigen Geschäftsfeldern neue Angebote auf den Markt bringen.“³⁷

Für das Projekt beschäftigt die FHL einen Projektleiter. Dessen Pensum soll nach dem 5. Jahr auf 50% reduziert werden (was für wenig realistisch gehalten wird, da die FHL heute schon personell äusserst sparsam besetzt ist).

Innerhalb des Projekts wurden 10 Teilprojekte definiert, die im Projekt bis 2009 terminiert sind. Ziel ist, alle Projekte so nachhaltig anzulegen, dass bis 20010 andere Finanzierungsformen gefunden sind. Eine Interessengemeinschaft der Projektbeteiligten (IG) begleitet das Projekt und leistet Finanzierungsbeiträge. Grundkonzept ist, dass die Projektträger zur Projektnachhaltigkeit beitragen. Der Stand der Masterprojekte wird im Folgenden dargestellt. Dabei fällt auf, dass die Grossprojekte Musical und HEIDILAND CARD überaus erfolgreich sind, einige der kleineren Projekte aber deutlich in der Realisierung „hinterher hinken“. Insoweit ist das Ergebnis durchmischt, wie die Tabelle auf den folgenden Seiten zeigt³⁸.

³⁶ Dazu gibt die FHL an: „Diese Idee wurde eingestellt. Da die Projekte letztendlich in eine Eigenwirtschaftlichkeit übergehen (Bsp. Musical) oder bei der Ferienregion Heidiland weitergeführt werden (Bsp. HEIDILAND CARD) oder bereits in einer eigenwirtschaftlichen Institution eingebettet sind (Bsp. Culinarium, Geo Park)“

³⁷ Gesuchsantrag „Heidiland Turbo“

³⁸ Dazu gibt die FHL an: „Die Projekte sind grundsätzlich im Plan, bisher mussten einzig zwei ersetzt werden (Sommer und Wintercamp). Anstelle dieser wird es neuer 2007 den „Heidiland Bike Trail“ und „Heidiland Wander Trail“ geben. Dies sind je eine mehrtägige Tour zwischen 4 und 7 Tage inkl. Gepäcktransport.“

Masterprojekt	Stand Juli 2006
(1) Definition einer überregionalen, Überkantonalen Kooperationsform und nachweislichen Mitgliedschaft der Bündnerherrschaft in die Marketing-Organisation „Heidiland“.	Dieses Projekt einer Zusammenführung ist aus oben genannten Gründen gescheitert. Es wird empfohlen, das Projekt nicht weiter zu verfolgen.
(2) Schaffung von 5 touristischen Infrastruktur-Attraktionen zum Thema Heidi und deren Autorin (jährlich ein Projekt bis 2009):	
⇒ <u>Heidis Feuerstellen</u>	Projekt ist am Laufen unter Koordination von Heidiland Turbo. Mindestens eine erste Feuerstelle in Weesen wird noch in diesem Sommer in Betrieb genommen. Die offizielle Eröffnung des ganzen Netzwerks mit zu erwartenden 7-9 Feuerstellen wird im Frühsommer 2006 sein.
⇒ <u>Heidi-Foxtrail</u>	Projekt ist im Moment noch in der Projektierungsphase. Ziel ist die Definition des Heidi-Foxtrails auf diesen Sommer, was ebenfalls eine Eröffnung auf Frühsommer 2006 zur Folge hätte.
⇒ <u>Heidi-Schiff</u>	Im Moment läuft zu diesem Projekt nichts. Der Schiffsbetrieb Walensee hat dieses Projekt zum aktuellen Zeitpunkt nur als Möglichkeit in der Mittelfristplanung.
⇒ <u>Geisenweg Weesen</u> ⇒ <u>Heidispielplatz Amden</u>	Wird im Sommer 2006 eröffnet und ist ein sehr positives Beispiel dafür, wie ein Ort die „Heidi- und Peter - Idee“ umsetzt. Der Spielplatz als neues Projekt im Masterprojekt 2 wird diesen Herbst eröffnet. Es handelt sich dabei um einen grossen und attraktiven Kinderspielplatz, der schon länger von der Gemeinde Amden geplant war. Dank der Unterstützung von Heidiland Turbo wird dieser zum Thema Heidi und Peter gestaltet.
(3) Realisation eines Heidi Festivals respektive Heidi-Festspiels	Siehe oben, Heidi-Musical
(4) Schaffung und Bündelung eines regionalen Jugendangebotes im Sinne von 1-wöchigen Sommercamps (jährlich ab 2005)	Das Projekt ist sistiert, weil keine Partner gefunden werden konnten.
(5) Schaffung eines regional vernetzten Jugendangebotes im Sinne von 1-wöchigen Wintercamps (jährlich ab 2005)	Das Projekt ist sistiert, weil keine Partner gefunden werden konnten.
(6) Realisation von 2 publikumswirksamen Grossevents mit nationaler Ausstrahlung (ab 2007)	
• Durchführung Luftstation Bad Ragaz	Musste leider abgesagt werden, da sich in Bad Ragaz keine Trägerschaft für diesen Event finden liess. Die Luftstation ist nun diesen Sommer in Zug, Lausanne, Chiasso, Bern sowie Wien und Aarhus auf Tournee.
• Durchführung Son & Lumière Schloss Sargans	Es fanden einige Sitzungen mit einer potentiellen Trägerschaft statt. Diese Personen sind sich aber noch nicht darüber im Klaren, ob und in welcher Form sie dieses Projekt anpacken wollen. Sollte das Projekt wirklich im Rahmen eines Grossanlasses geplant werden, würde Heidiland Turbo wahrscheinlich Unterstützung leisten. Bis jetzt sieht es aber eher danach aus, dass eine lokale Produktion zu Themen wie "Sarganserländer Geschichte" geplant ist.
• Durchführung Artistik Lochezen	Dazu gibt die FHL an: <i>"Hierzu sind diverse Abklärungen im Gange. Die Tanz- und Akrobatikproduktionsfirma öff öff productions aus Bern ist an diesem Projekt beteiligt und denkt sich im Moment ein Grobskript aus. Da aber u.a. gewisse logistische Probleme wie der Transport der Gäste noch ungeklärt sind, ist noch nicht klar, wann ein solcher Event über die Bühne gehen würde."</i>
• Durchführung vualaha Lochezen	Dieses erst für 2008 geplante Projekt ist noch in der Planungsphase. U.A. ist auch noch ein kantonaler Entscheid über die Aufnahme in das kantonale Kulturprojekt KlangArte

Masterprojekt	Stand Juli 2006
	ausstehend. Somit ist auch noch nicht klar, ob sich Heidiland Turbo hier engagieren wird.
(7) Weiterhin intensive Vernetzung der bereits entstandenen Angebote. Erweiterung durch Neue. Vernetzung mit dem übrigen Tourismusangebot zur Stärkung des eigentlichen Geschäftsfeldes „Geopark“	Es werden in diesem Jahr „Geo-Guides“ für den Park ausgebildet. Der Auftritt des Parks auf www.heidiland.com wurde verbessert. Projekte zu einem „GEO-Schiff“ und zu den Seerenbachfällen sind in Planung.
(8) Gewinnung von zusätzlichen Culinarium-Betrieben	Die Schaffung des „Culinarium-Schiffes“ gemeinsam mit der Walensee Event AG wird von Heidiland als Dritter grosser Erfolg des Gesamtprojekts - nach Musical und Card - gesehen.
(9) Schaffung einer Mehrwertstiftenden Heidiland- Familien-Card	Siehe oben
(10) Finden 2 von Hotelbetrieben welche in einen Marketing- Verbund (Kids Hotels, Familienhotels etc.) eintreten. Begleitung und Beratung bis zur Erfüllung der Aufnahmekriterien seitens Betriebs.	Das Projekt läuft.

Es soll hier nicht verkannt werden, dass das Musical und die Heidiland-Card allein bereits ein grosser Erfolg sind. Ein sehr positiver Ansatz ist in Amden mit den dortigen Heidi-Projekten gelungen. Es ist aber bedauerlich, dass in anderen Orten nicht mehr Projekte hinzugekommen sind.

Tatsache ist wohl, dass solche Projekte nur sehr schwer im Rahmen eines einmaligen Projektansatzes anzuschieben sind. Wichtiger werden für die Zukunft die Entwicklung und Sicherung von Produktmanagement-Strukturen und die Integration der ganzen Heidiland-Organisation gesehen (siehe Abschnitt Empfehlungen).

Das Projekt ist durch Fördermittel des Kantons und von Regio-Plus finanziert und läuft über 5 Jahre. Jährlich stehen etwa 270.000 CHF inkl. Eigenleistungen zur Verfügung.

Das Konzept des Projekts, nach fünf Jahren sich selbst tragende Strukturen aufgebaut zu haben und dann die Arbeit abschliessen können, wird von uns sehr kritisch beurteilt³⁹. Projekte etwa wie die Heidiland-Card, aber auch die zahlreichen Heidi-Projekte werden eines fortdauernden Produktmanagements und einer Qualitätsbetreuung bedürfen. Heidiland wird mittelfristig nicht ohne ein eigenes Produktmanagement auskommen.

³⁹ Dazu gibt die FHL an: „Es ist nicht das Konzept, selbst tragende Strukturen aufzubauen, sondern die einzelnen Projekte auf eigenen Beinen bei den zuständigen Partnern am Laufen zu haben.“

3.7.5 Kernprodukte der Region

Kernprodukte sind solche Produkte, die den grössten Teil des Umsatzes einer Region generieren und/oder künftige Marktchancen eröffnen.

In der Tourismuspolitischen Planung wird ein umfassendes Produktportfolio (siehe Anlage 8.2.) vorgestellt - es fehlt aber die Schwerpunktsetzung (die zugegeben in einem Vereinsbetrieb politisch immer schwer, aber dennoch notwendig ist). Aus unserer Sicht sehen wir folgende Kernprodukte:

- SPA/Gesundheit/Wellness
- Heidi und Peter
- Wintersport für den Grossraum Zürich und Süddeutschland

Bike könnte ein Produkt im Sommer werden, Ansätze hierfür gibt es vor allem am Kerenzerberg (siehe dort).



3.7.6 Hotellerie und Ferienwohnungen

Nur 8(!) der rund 79 Hotels in der Region verfügen über ein Qualitätssiegel. Es überwiegt die 2- und 3-Sterne-Hotellerie. Das einzige Haus mit überregionaler Einzugs-Strahlkraft sind die Grand Hotels Bad Ragaz. Daneben gibt es noch einige wenige 4-Sterne-Häuser.

Es sind nur rund 140 der 286 Ferienwohnungen STV-klassifiziert - das ist ein nicht vertretbar geringer Prozentsatz. Auf der Homepage von Heidiland wird darauf verwiesen, diese Klassifizierung beruhe auf Selbsteinschätzung der Vermieter - ein durchaus unüblicher und wenig kundenfreundlicher Ansatz, der erneut die strukturellen Probleme des Produktmanagements in der Region aufzeigt: Es besteht hier bisher keine Zuständigkeit der FHL, sondern nur der Tourismusvereine. Es sind in diesem System nach Sternen klassifiziert ca.:

- Amden-Weesen ca. 25%
- Flumserberge ca. 60%
- Bad Ragaz ca. 80%

Es gibt heute in der Schweiz viele Regionen, in denen Fewos überhaupt nur noch vermittelt werden, wenn sie STV-klassifiziert sind, wobei es am Tourismusverein ist, diese Klassifikationen durchzuführen und zu überwachen.

Nur in Bad Ragaz scheint es hier besser um die Qualität bestellt zu sein. Das alles sind sonst ziemlich bedrückende Ergebnisse für den Zustand der Leistungsanbieter. Handeln ist hier gefordert. Allerdings wird auch hier sichtbar, dass der Ferienregion Heidiland hier bisher gar keine Möglichkeiten zur Verfügung stehen, weil eine Zuständigkeit für die Leistungsträger nicht gegeben ist. Es gibt Handlungsbedarf, vor allem angesichts der Tatsache, dass der Kanton St. Gallen in seinen Leistungsvereinbarungen fordert, ab 2008 keine nicht mit Qualitätssiegeln klassifizierten Leistungsträger mehr zu vermitteln.

Es lohnt sich ein Blick auf die „Unterkunftsseite“ auf der Homepage von Heidiland. Schon hier wird deutlich, dass sich die Region nicht als Region empfindet, sondern als Ansammlung von Orten, die im überregionalen Marketing kooperieren. Natürlich hat das alles gute sachliche Gründe, führt aber zu diesem Effekt.

So ist das zentrale Büro der Region so knapp mit Personal ausgestattet, dass dort unmöglich auch noch ein Reservationssystem betrieben werden könnte. Es wird von den Tourismusbüros in den Orten betrieben. Im Ergebnis führt das dazu, dass sich schon auf regionaler Ebene mindestens 4 Institutionen um den Gast und die Vermarktung des Produktes kümmern - das Hotel (die Fewo), der Ort, die Ferienregion Heidiland und Ostschweiz-Tourismus.

Suchen und buchen Sie hier Ihr Hotel online	
Amden-Weesen Amden, Betlis, Weesen	Hotels in Amden-Weesen
Bad Ragaz Oberschan, Pfäfers, Valens, Sargans, Trübbach, Vättis, Wangs, Wangs-Pizol, Mels, Heiligkreuz, Azmoos	Hotels in Bad Ragaz und Umgebung
Flumserberg Mols, Walenstadt, Filzbach/Kerenzerberg	Hotels in Flumserberg und Umgebung
Suchen und buchen Sie hier Ihre Ferienwohnung online	
Amden-Weesen Amden, Betlis, Weesen	Ferienwohnungen in Amden-Weesen
Bad Ragaz Valens, Wangs, Mels, Wangs-Pizol (Maienberg), Vättis, Vilters	Ferienwohnungen in Bad Ragaz
Flumserberg Oberterzen, Flums, Murg	Ferienwohnungen in Flumserberg

Die Beschreibungen der Unterkünfte basieren auf Selbstdeklaration der Vermieter. Die Angaben zu den jeweiligen Objekten verpflichten ausschliesslich den entsprechenden Vermieter. Bei einer Buchung schliesst der Gast den jeweiligen Vertrag direkt mit dem beim Objekt aufgeführten Vermieter ab. Bad Ragaz Tourismus und der Touristikverein Flumserberg sind mit der Buchungsstelle beauftragt worden und nehmen gerne Ihre Buchung im Namen des jeweiligen Vermieters entgegen.

Beanstandungen usw. sind direkt beim Vermieter anzubringen. Dessen Adresse steht beim jeweiligen Objekt.

Liste der Hotels, welche nicht online buchbar sind	
Amden, Weesen	Hotels in Amden, Weesen
Bad Ragaz, Wangs, Wangs-Pizol, Vilters, St. Margrethenberg, Sargans, Wartau-Azmoos, Mels, Weisstannental	Hotels in der Region Bad Ragaz
Berghotels am Pizol	Berghotels am Pizol
Flumserberg, Flums, Oberterzen, Walenstadt, Berschis, Mols, Unterterzen, Quarten, Murg, Quinten	Hotels in der Region Flumserberg
Kerenzerberg, Mühlehorn, Mollis	Hotels in Kerenzerberg, Mühlehorn, Mollis

3.8 Marketing und Vertrieb

3.8.1 Marktentwicklung

Die FHL setzt sich in der TP konkrete Quantitative Ziele für 2006:

- Logiernächte-Veränderung gegenüber Vorjahr um einen Prozentpunkt höher als der Schweizer Durchschnitt (Märkte CH, D)
- Daneben setzt man sich noch Ziele für das Internet (siehe dort)

Die Logiernächte haben sich von 2003 auf 2005 mit +3% leicht verbessert, am relativ stärksten in Flums mit 18%, was vor allem auf

Heidiland 2003			
Räumliche Ebene	Betriebe	Ankünfte	Logiernächte
Bad Ragaz	19	52.738	195.685
Flums	21	22.050	56.541
Pfäfers	5	2.355	11.230
Quarten	10	8.475	21.917
Vilters-Wangs	9	7.655	12.950
Amden	12	6.419	26.915
Weesen	3	3.316	5.457
Total FHL 2003	118	142.762	414.949
Heidiland 2005			
Räumliche Ebene	Betriebe	Ankünfte	Logiernächte
Bad Ragaz	22	56.919	201.285
Flums	19	24.546	66.629
Pfäfers	7	2.873	11.469
Quarten	10	10.471	23.798
Vilters-Wangs	10	6.216	10.577
Amden	12	6.419	22.506
Weesen	4	3.398	5.764
Total FHL 2005	121	151.536	428.206
Veränd. 2003-2005			
Räumliche Ebene	Betriebe	Ankünfte	Logiernächte
Bad Ragaz	13%	8%	3%
Flums	-12%	11%	18%
Pfäfers	30%	22%	2%
Quarten	-3%	24%	9%
Vilters-Wangs	14%	-19%	-18%
Amden	-4%	0%	-16%
Weesen	19%	2%	6%
Veränderung 03/05 Total	3%	6%	3%

starken Zunahmen im Deutschen Markt fusst. Am Deutschen Markt legt Heidiland im Sommer stark zu, hat aber Verluste in der Winter-saison. Es kann vermutet werden, dass bei der sommerlichen Zu-nahme das Heidi-Musical eine Rolle gespielt hat. Insgesamt konnte der Anteil von Logiernächten aus dem Deutschen Markt seit 2003 von 18% auf 21% gesteigert werden. Das entspricht einer starken Steige-rung um 21% in zwei Jahren.

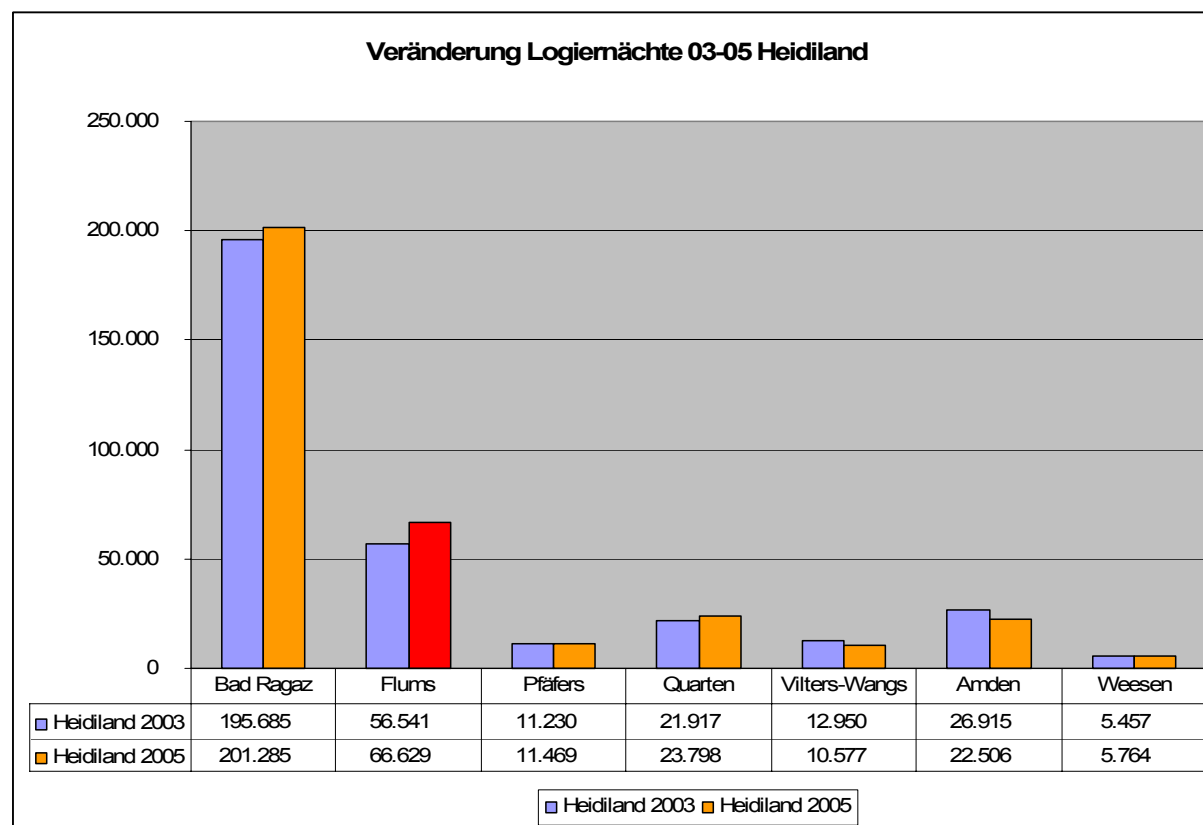
Marktsegmentierung der FHL (Anpassungen vorgesehen)			
Geografisch	Zielgruppen	Aufenthaltsdauer	Kundenerwartungen
Priorität 1a Feriengäste	Familien	Feriengäste	Preis/Leistung
Deuschschweiz	DINKS	Weekendgäste	Intakte Natur
Süddeutschland	50+	Tagesausflugsgäste	Wellness/Gesundheit
Priorität 2a Feriengäste	Gruppen		Gute Infrastruktur
Übriges Deutschland			
Tessin, Westschweiz			
Norditalien			
Priorität 3a Feriengäste			
Benelux			
England			
Japan			
Übrige			
Priorität 1b Tagesgäste			
Nord-Ost-CH			
Bodenseeraum			
Priorität 2b Tagesgäste			
Schweiz, Süd-Deutshl.			

Die FHL sieht ihre Märkte scheinbar, wie die Abbildung oben zeigt, in ganz Europa⁴⁰. In Anbetracht der tatsächlichen Marktverhältnisse wird bei mit Kosten verbundenen Aktivitäten in den Märkten ausserhalb von Deutschland und der Schweiz zur Vorsicht geraten - hier könnte allenfalls das SPA-Angebot marktfähig sein. Marketing ist sinnvoll in den Märkten C, D und in den Wachstumsmärkten Osteuro-pa (sehr speziell nur mit dem Resort) sowie UK. Die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt die Entwicklung nach Quellmärkten detailliert auf.

⁴⁰ Dazu gibt die FHL an: „Die FHL konzentriert sich in der Umsetzung einzig auf die deutschsprachige Schweiz und Süddeutschland. Die Tätigkeit auf Gesamt-Deutschland ergibt sich einzig aus Medienarbeit, Mittler und Partnerschaften (ST, OST). Die gezeigte Segmentierung in unserem Tourismuskonzept ist irreführend und muss unsererseits bereinigt werden.“

Im Übrigen wird auf die differenzierte Beschreibung der Logiernächteentwicklung in den einzelnen Orten und die Grafiken auf der folgenden Seite verwiesen.

Heidiland nach Quellmärkten	Total Ferienregion Heidi-land		+/- zu 03
Sommer 05	Ankünfte	Logiernächte	LN
Schweiz	58.714	153.031	2%
Deutschland	12.326	40.277	10%
Frankreich	674	2.037	-2%
Italien	777	1.934	-2%
Österreich	654	1.497	-20%
UK	733	3.164	19%
Niederlande	1.075	3.643	0%
USA	776	2.944	12%
Rest	4.209	12.691	6%
Total	79.938	221.218	4%
Winter 05	Ankünfte	Logiernächte	LN
Schweiz	42.674	120.369	4%
Deutschland	12.916	41.458	-4%
Frankreich	447	1.151	3%
Italien	681	1.699	-11%
Österreich	531	1.195	-8%
UK	545	2.094	8%
Niederlande	846	2.284	4%
USA	385	1.347	25%
Rest	2.577	8.491	12%
Total	61.602	180.088	3%



Ferienregion Heidiland

Nation	Total		Schweiz		Deutschland		Osteuropa		Frankreich		Italien		Österreich		Königreich		BENELUX		Europa Sonstige		Korea		Japan		USA/Canada		Sonstige	
	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN
Total 2003	142.762	414.949	106.304	293.827	22.655	75.791	877	2.720	1.039	3.053	1.401	3.236	1.454	3.572	1.194	4.503	2.940	9.170	1.486	6.121	245	586	827	1.669	1.166	4.385	1.174	6.316
% 2003	100%	100%	74%	71%	16%	18%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	2%
Total 2005	157.424	447.610	112.008	302.341	28.884	93.564	1.699	6.126	1.250	3.482	1.618	3.990	1.295	2.962	1.395	5.725	3.142	9.902	2.227	6.185	273	551	886	1.487	1.385	4.886	1.362	6.409
% 2005	100%	100%	71%	68%	18%	21%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	1%
Diff abs.	14.662	32.661	5.704	8.514	6.229	17.773	822	3.406	211	429	217	754	-159	-610	201	1.222	202	732	741	64	28	-35	59	-182	219	501	188	93
Diff %	10%	8%	5%	3%	27%	23%	94%	125%	20%	14%	15%	23%	-11%	-17%	17%	27%	7%	8%	50%	1%	11%	-6%	7%	-11%	19%	11%	16%	1%

3.8.2 Internet



Seit einigen Jahren hat Heidiland das Content-Management-System

von Schweiz Tourismus, damals als Pilot-Anwender, für seine Homepage eingesetzt. Heidiland erwies sich als weitsichtiger Entscheider - mittlerweile setzen Dutzende Destinationen das weltweit als im touristischen Sektor führend getestete System ein.

Heidiland hat sich für das Jahr 2006 das Ziel gesetzt, die Anzahl der Visits um 10% zu steigern. Das ist sicherlich eine viel zu bescheidene Zielsetzung, betrug doch die Steigerungsrate im Vorjahr ausserordentliche 83%. Heidiland gibt einen Newsletter mit 6.250 Abonnenten (!) heraus, diese Zahl soll in 2006 ebenfalls um 10% gesteigert werden. Gerade wegen der grossen Erfolge in der Vergangenheit sei angemerkt, dass diese Zielzahlen viel zu gering sind.

Tatsächlich ist hier die „Dachmarke“ - im Raum Zürich mit Ausnahme des Flumserberges aus den dort geschilderten Gründen - stärker als die Submarken. Der Google-Vergleich, also die Zählung der Nennungen der Marke im Internet zeigt, dass sich Heidiland auch hier durchgesetzt hat. Hier ist die Zahl der Nennungen auch viel höher als die des Flumserberges. Heidi hat also das Poten-

zial, seine Submarken über seinen Internet-Auftritt „mitzuziehen“. Die Nutzungsintensität ist recht hoch, was einen bereits hohen Content-Gehalt der Seite beweist (durchschnittlich besuchen die Besucher 14,34 Seiten). Die folgende Tabelle stellt einige wichtige Masszahlen in den Vergleich mit anderen Regionen und Marken.

Setzt man die Anzahl der Gäste im Heidiland mit den Visits in Beziehung, erhält man mit einem Verhältnis von 1,75 (Visits/Gäste) einen noch deutlich steigerungsfähigen Anteil. Es sollte ein systematisches Marketing-Programm aufgelegt werden, um Gäste in der Region Heidiland auf die Homepage zu locken - vor, während und nach dem Aufenthalt. Das ist auch deshalb so wichtig, weil die Identitätsbildung von Heidiland beim Gast, der wahrnehmen soll, dass er sich im Heidiland befindet, entscheidend für die Zukunft der Marke überhaupt ist.

Entwicklungsfähig ist die „Link-Popularität“ gemessen an Google⁴¹. Diese Ziffer gibt an, wie viele Seiten im Internet auf die eigene Homepage verlinken. Suchmaschinen wie Google leiten aus diesem Ranking die Platzierung der Seite in ihren Finde-Meldungen ab. Die

	2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006			
	Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität***
Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	106	24,14	11,75
St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	308	2,21	3,76
Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	140	1,75	14,34
Ostschweiz.ch	148.000	439.000	189.000	542.000	28%	23%	317.000	63	0,28	2,87
Zürichsee	86.611	792.978	170.869	N.V.	97%	-100%	123.000	126	0,86	-
Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	43	2,25	6,13
Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	129	16,02	11,72
Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	121	2,47	13,15
Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	117	4,39	11,85
Ostschweiz-Durchs.	166.111	662.966	228.934	2.262.089	45%	192%	263.556	128	1,54	9,88

⁴¹ Google-Verlinkungsmessung über link:www.adresse.ch

Link-Popularität kann durch aktives Homepage-Management gesteigert werden, z.B. indem man prüft, welche Seiten auf die Homepages von Wettbewerbern verlinken. Im Übrigen ist durchzusetzen, dass selbstverständlich alle Leistungsträger in der Region auf die Seite Heidiland verlinken.

Es wird auch geraten zur Durchführung von Online-Marketing-Massnahmen einschliesslich Google-Adword-Marketing. Bei Eingabe des Suchwortes „Heidi“ muss das Heidiland selbstverständlich auf einem Top-Rank stehen. Ähnliche Suchmaschinenoptimierungen z.B. für „Wellness und SPA in der Schweiz“ oder „Wintersport Zürich“ werden empfohlen.

Es besteht ein Problem im Websitemanagement - da Heidiland keinen eigenen Webmaster hat, kümmert sich niemand um die systematische Vermarktung der Internet-Seite. Heidiland braucht zwar keinen technischen Webmaster - diese Funktion übernimmt Schweiz-Tourismus⁴². Es ist aber das Problem zu lösen, dass sich jemand um das Webmarketing kümmern muss (siehe dazu auch Abschnitt Ostschweiz, das nach unserer Auffassung künftig stärker beratende Funktionen in diesem Bereich übernehmen sollte).

Hervorzuheben ist der bereits sehr professionelle monatliche Newsletter von Heidiland mit mehr als 6.000 Abos - das ist in Form, Inhalt und Menge von vielen Destinationen noch lange nicht erreicht. Es wird hier auf die Handlungsempfehlungen und insbesondere auf das Kapital Ostschweiz zur Weiterentwicklung dieses Tools in Richtung Kunden-Beziehungsmanagement (CRM) verwiesen.

3.8.3 Reservationssystem

Es empfiehlt sich eine Änderung des Reservations-Systems, so dass über die ganze Region gesucht werden kann. Daneben empfiehlt sich auch aus wirtschaftlichen Gründen eine Änderung durch Umstieg auf die Reservationssysteme von STC/Schweiz Tourismus, die kostenfrei (bis auf eine etwas niedrigere Provision von 7%) angeboten werden. Sie haben aber den Vorteil,

- dass damit die Anbieter sich gleichzeitig auf der Homepage von myswitzerland.com als buchbar befinden und
- nicht doppelt Kontingente pflegen müssen.
- Weiterhin kann von dort auch ein direkter Zugang zu anderen

internationalen Vertriebssystemen erreicht werden.

- Schliesslich übernimmt STC das gesamte Backoffice und den Zahlungsverkehr ohne Kosten.

Vermutlich könnten mindestens 30.000 CHF unmittelbar ohne Einrechnung von Kosten für das Backoffice gespart werden:

Heidiland	(Schätzwerte teilweise)	
2005	Lösung Deskline	Lösung STC
Buchungen	1306	1383
Umsatz	688.700	688.700
Kommission heute	69.030	48.209
Kosten Lizenzen	45.700	0
Erlös Heidiland	0	0
Saldo	23.330	48.209

Erfreulich ist, dass durch die Orte sehr viele Pauschalen angeboten werden.

⁴² Die FHL gibt dazu an: „Heidiland hat personell eine klar definierte Zuständigkeit für das Web. Diesen Bereich gilt es auszubauen.“

3.8.4 Prospektwesen

Das Prospektwesen kann in der FHL als noch relativ geordnet gelten. Ausser Amden-Weesen erlaubt sich kein Subort mehr einen eigenen Imageprospekt. Amden hat diesen Prospekt noch inklusive eigener Unterkunftsliste, finanziert das ab zu rund 70% aus Anzeigenerlösen. Allerdings sollten eigentlich die FHL-Prospekte so umfänglich auch bezüglich der Orte sein, dass ein solch eigener Prospekt nicht mehr notwendig ist.



Als besonders mutig, pfiffig und kreativ fällt der Prospekt „Rainy Day“ auf. Auch der Prospekte „On Tour“ mit geführten Aktivitäten ist ziemlich selten in Destinationen zu finden. Amden hat den Spitzenwert an Ausgaben für Prospekte.

Ausgaben 2005	Prospekte	Ankünfte Hot.	Je Ankunft
Amden-Weesen	25.968	9.735	2,67
Bad Ragaz	42.394	52.738	0,80
Flumserberge	14.808	24.546	0,60
Kerenzerberg (Schätzwert)	3.551	18.333	0,19
FHL	170.736	151.536	1,13
Total	257.455	256.888	1,00



	Prospekte (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)																									
	Unerkunftsliste Hotel/Fewo	Gruppenunterkünfte	Wanderkarte Winter	Wanderkarte Sommer/Geo-Weg	Bergbahnen	Panoramakarte	Gästekarte/Gästepass	Gäseinfroschüre	Schlechtwetterprogramm	Spektakel/Besonderheiten	Eventkalender	Familienferien	Wanderprospekt/Cityguide	Mountainbike/HPM	Imageprospekt	Skischulprospekt	Winterbrochüre	Golf	Sommerbrochüre	Busreisen	Seminare/Tagungen/Gruppen	Brochüre Wellness	Brochüre Behinderte	Broschüre Landwirtschaft	CI-Manual	Regelmässiges Infoblatt
Amden-Wesen				X											X		X									
Bad Ragaz			X	X		X	X																			X
FHL	X			X			X	X	X			X	X			X			X	X	X					
Flumserberg			X			X	X									X	P									
Kerenzerberg									X								X		X							

3.8.5 Medien und PR

Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Medienrank
Heidi Musical	61	631	692	218	910	1
St.Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768	2
Heidiland	40	68	108	262	370	3
Toggenburg	56	83	139	172	311	4
Walensee + Tourismus	55	70	125	82	207	6
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	7
Bad Ragaz	37	62	99	82	181	8
Zürichsee.ch+ Tourismus	10	6	16	156	172	9
Flumserberge	27	61	88	42	130	10
Amden	20	25	45	72	117	11
Walensee + Heidiland	12	23	35	70	105	12
Bad Ragaz Grand Hotels	7	3	10	92	102	13
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94	14
Bad Ragaz + Heidiland	5	17	22	60	82	15
Amden + Tourismus	2	7	9	72	81	16
Plizol	6	46	52	13	65	18
Bad Ragaz Wellness	6	1	7	43	50	19
Bad Ragaz Golf	1	19	20	72	92	14
Amden + Heidiland	3	15	18	29	47	20
Flumserberge + Tourismus	1	3	4	42	46	21
Sarganserland + Tourismus	2	3	5	40	45	22
Sarganserland + Heidiland	2	4	6	27	33	23
Bad Ragaz SPA	1	3	4	26	30	24
Bad Ragaz Skulpturen/Triennale	2	1	3	25	28	25
Kerenzerberg + Tourismus	5	11	16	12	28	26
Flumserberge + Heidiland	1	7	8	19	27	27
Plizol + Tourismus	4	2	6	13	19	28
Kerenzerberg + Heidiland	3	8	11	8	19	29
Plizol und Heidiland				13	13	30
Heidiland + Grand Hotels Bad Ragaz	1	3	4	7	11	31
Heidiland + Quellenhof				4	4	32
Spavillage Bad Ragaz				3	3	33

Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Medienrank
Ostschweiz und Heidiland				10	10	11
Benchmarks:						
Lenk*	4	45	49	73	122	
Thunersee*	2	3	5	145	150	
Montreux*	13	20	33	52	85	
Lausanne*	20	25	45	143	188	
Thun*	24	19	43	422	465	
*Wertung nur, wenn gleichzeitig im Artikel das Wort "Tourismus" vorkommt						
** einschl. Fahrrad						
*** einschl. Skater, Skateboard						
**** einschl. Seminare, Seminarhotel, Seminarhotels						
***** Backlinks = Links von anderen Seiten, die auf diese Seite führen, gemessen mit Google "Indexed Links"						

Die vorstehende Tabelle gibt nicht etwa allumfassend die Medien-nennungen in D und CH wieder, sondern nur solche von Zeitungen, die in D bei www.gbi.de und in CH bei www.swissdox.ch gelistet sind⁴³. Da bei beiden jedoch eine jeweils sehr hohe Anzahl von lokalen und überregionalen Zeitungen gelistet sind, können die Ergebnisse als im Vergleich einigermaßen repräsentativ gelten.

Zunächst zeigen die Daten eindeutig, wie stark sich Heidiland als Marke am Markt platziert hat. Mit Total 370 Nennungen liegt es klar vor allen anderen Marken im Kanton SG - ausser SGBT - und klar vor sogar vor vergleichbaren Regionen wie Lenk oder Thunersee.

Die Daten zeigen weiterhin, dass in folgender Reihenfolge die stärksten Marken in den Medien sind:

1. Heidi Musical
2. Heidiland
3. Walensee (Tourismus)
4. Flumserberge (Tourismus)
5. Bad Ragaz (Tourismus)

⁴³ Siehe dazu Kapitel 2. Methodische Vorbemerkungen

- 6. Amden (Tourismus)
- 7. Kerenzerberg (Tourismus)

Das obige Bild (Tabelle), nach dem „Heidiland“ mit Submarken nur selten in Erscheinung tritt, mag allerdings verzerrt sein. Tatsächlich betreibt Heidiland eine PR-Arbeit, die aber nach Angaben der FHL häufig dazu führt, dass die „Medien in ihren Veröffentlichungen nur die Orts- oder Hotelbezeichnung, nicht aber Heidiland“ verwendet.

3.8.6 Sonstige Marketingmassnahmen

Messeauftritte hat die FHL sehr reduziert. Wir halten diese Entscheidung für richtig.

Es werden zahlreiche Mailings durchgeführt werden. Wir gehen davon aus, dass die FHL intern überprüft, inwieweit solche - doch recht teuren - Mailings effektiv sind. Mit Hilfe der neuen ECRM-Tools

von Schweiz Tourismus können solche Mailings auf intensivere und weitaus kostengünstigere elektronische Medien umgestellt werden (siehe Abschnitt Ostschweiz).

Bei Verkaufs-Reisen wird ein Schwerpunkt im Bustourismus im Deutschen Markt gesetzt, was absolut den uns vorliegenden Daten angemessen erscheint. Bei verschiedenen Sommer- und Winterkampagnen von Schweiz Tourismus wird mitgewirkt.

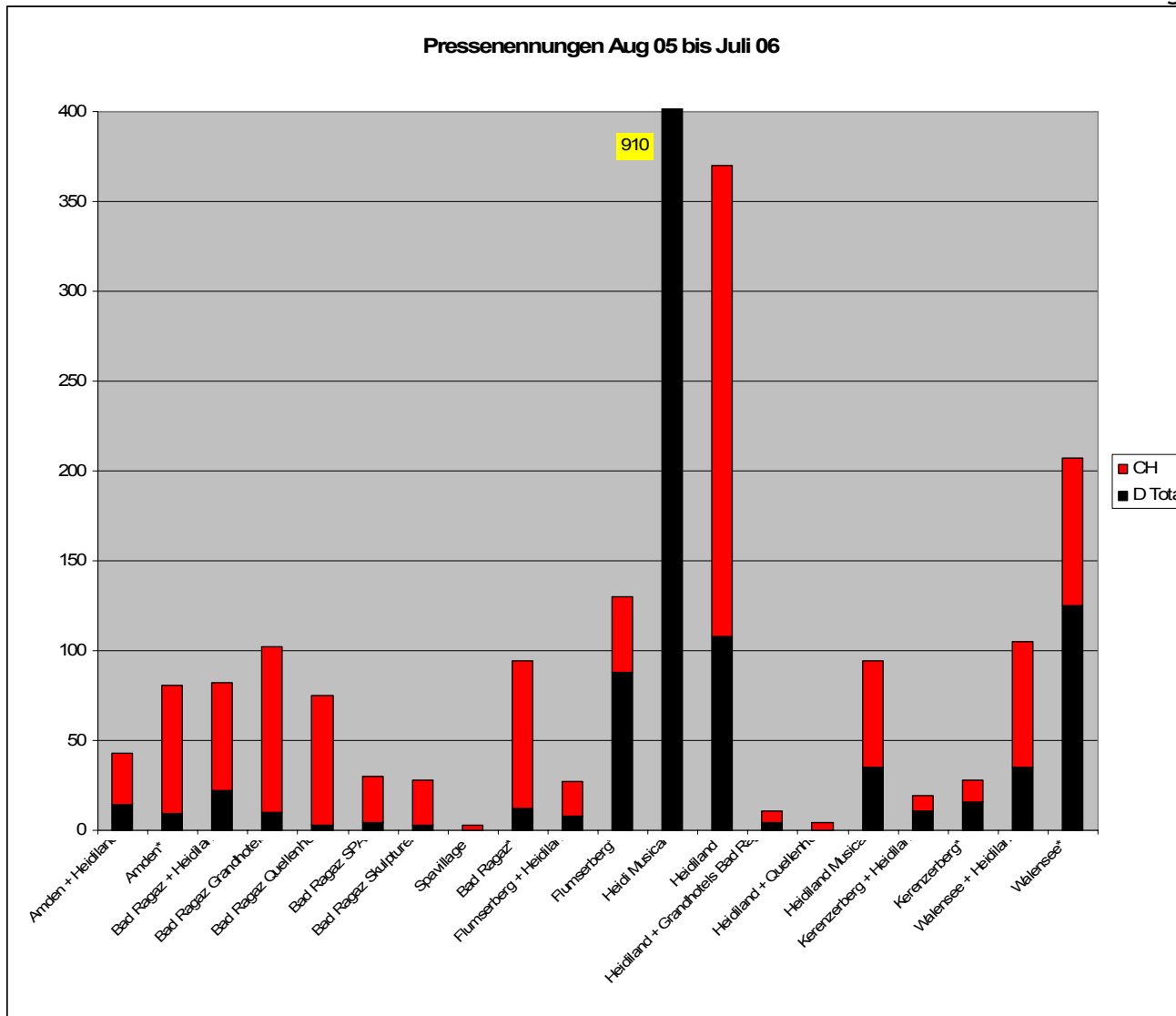
Wir regen an, das FHL künftig auch bei internationalen Kampagnen von ST im Bereich von Wellness und Gesundheit vor allem in Zusammenarbeit mit Bad Ragaz und den Grand Hotels mitwirkt. Als Beispiel sei hier die folgende Kampagne genannt:

Wellnesskampagne 2007 / Destinationen

8000931

<http://www.stnet.ch/index.cfm/1,157,1485.html>
Catherine Zimpfer

Internationales Basismarketing für das Produkt Wellness. Aufbereitung des Inhaltes z. Bsp. Via Web und Print. Kommunikation und Distribution in den definierten Märkten.
ST Basis-Leistungen:



- Basis Wellnessbroschüre: 1/1 Seite mit Bild, Text, Logo, Adresse
- Basis Webauftritt mit Bild, Text, Logo, Adresse
- Integration in den Wellness-Tipps
- Einbinden des Produktes Wellness in die weltweite Medienarbeit von ST
- Integration des Produktes Wellness bei ST Kooperationsplattformen

(Stand März 2006, Änderungen vorbehalten)

Es wird auf den obigen Abschnitt „Bad Ragaz“ verwiesen, wo dargestellt ist, dass das dortige Angebot u.a. auch in den ST-Broschüren unzureichend vertreten ist.

3.8.7 Markenbedeutung

An Hand des Vergleichs der obigen Daten aus der Internet- und der Medienanalyse kann ein flüchtiger Bedeutungsvergleich hinsichtlich des Markenrankings durchgeführt werden. Der Vergleich könnte methodisch noch differenziert werden, kann aber so als durchaus schlüssig und vertretbar gelten. Es steht ganz eindeutig fest - Heidiland ist die mit weitem Abstand sowohl in den Medien als auch im Internet stärkste Marke.

Google gibt dabei ganz „chaotisch“ schlicht wieder, wie oft sich die Autoren von Seiten in der ganzen Welt mit dem Begriff (also der Marke) befassen. Das sagt noch nichts über ihren Inhalt, aber es sagt etwas über die Stärke der Marke. Keine der anderen Marken - ausser „Heidi“ selbst - kann an diese Marke Heidiland heranreichen. Sie ist sowohl im Internet als auch in den Medien am stärksten. Dabei hat das Heidi-Musical besonders in der Schweiz diese Marke erheblich befördert - ca. 40% der Medienartikel in der Schweiz, die Bezug auf das Heidiland nehmen, berichten über das Musical⁴⁴.

Dem Heidiland folgen auf dem Fuss Bad Ragaz, Flumserberge, der Walensee, die Grand Hotels Bad Ragaz und schliesslich der Kerenzerberg. Im Internet gelingt es Heidiland, die folgenden Marken über ihre Bedeutung hinaus zu heben - denn die Marken werden im Zusammenhang mit Heidiland im Web häufiger genannt als alleine oder in Verbindung mit „Tourismus“:

- Amden
- Flumserberge
- Pizol

⁴⁴ Eigene Auswertungen FHL

Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Medienrank	Google	Google-Rank
Heidi Musical	61	631	692	218	910	1	2.530.000	1
Heidiland	40	68	108	262	370	3	385.000	7
Walensee + Tourismus	55	70	125	82	207	6	49.900	24
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	7	192.000	11
Walensee + Heidiland	12	23	35	70	105	12	49.900	23
Bad Ragaz Grand Hotels	7	3	10	92	102	13	35.100	25
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94	14	156.000	17
Bad Ragaz + Heidiland	5	17	22	60	82	15	⊖63.000	21
Amden + Tourismus	2	7	9	72	81	16	70.800	19
Bad Ragaz Quellenhof	3		3	72	75	17	32.200	26
Bad Ragaz Wellness	6	1	7	43	50	19	219.000	10
Bad Ragaz Golf	1	19	20	72	92	14	256.000	9
Amden + Heidiland	3	15	18	29	47	20	😊133.000	15
Flumserberge + Tourismus	1	3	4	42	46	21	63.000	20
Sarganserland + Tourismus	2	3	5	40	45	22	20.100	28
Sarganserland + Heidiland	2	4	6	27	33	23	13.200	29
Bad Ragaz SPA	1	3	4	26	30	24	156.000	13
Bad Ragaz Skulpturen/Triennale	2	1	3	25	28	25	11.700	30
Kerenzerberg + Tourismus	5	11	16	12	28	26	132.000	27
Flumserberge + Heidiland	1	7	8	19	27	27	😊143.000	14
Pizol + Tourismus	4	2	6	13	19	28	50.100	22
Kerenzerberg + Heidiland	3	8	11	8	19	29	132.000	16
Pizol und Heidiland				13	13	30	😊118.000	18
Heidiland + Grand Hotels Bad Ragaz	1	3	4	7	11	31	10.300	32
Heidiland + Quellenhof				4	4	32	590	33
Spavillage Bad Ragaz				3	3	33	11.200	31

Dies gelingt im Internet nicht für folgende Marken:

- Bad Ragaz

Die vorstehende Tabelle vergleicht, wie die die verschiedenen Marken im Internet und in der Presse genannt werden. Dabei werden erneut folgende Hinweise auf diese Daten genutzt:

- Internet: Anzahl der Nennungen bei Google
- Presse: Anzahl der Nennungen bei www.gbi.de und www.swissdox.ch

Darauf kann die Betrachtung aufgebaut werden, inwieweit es in der PR-Arbeit (Medien) gelingt, die durch die „chaotische“, aber massenabgestützte Nennung im Internet in gezielte Mediennennungen durch PR umzuwandeln.

Immer dann, wenn das Ranking in der Medienarbeit (gezählt durch Nennungen total) schlechter ist als das Ranking in der Google-Liste, kann das heutige Potenzial als mindestens unausgeschöpft gelten. Das ist der Fall bei allen Feldern, die in der Spalte „Medienrank“ grau unterlegt sind.

- Stark ist dieses „unausgeschöpfte Markenpotenzial“ in der Pressearbeit beim SPA-Angebot in Bad Ragaz (Bad Ragaz selbst liegt gut), das in der Presse suboptimal kommuniziert ist. Das verbessert sich übrigens auch nicht, wenn man andere Suchwörter wie „Wellness“ oder „Gesundheit“ verwendet. Die Pressearbeit muss hier verbessert werden.
- Obwohl Flumserberg Tourismus selbst sehr gut in der Presse positioniert ist, gelingt es in der Presse nicht, den Markenzusammenhang Flumserberge-Heidiland zu kommunizieren⁴⁵.
- Generell gilt dieser Mangel für alle Submarken von Heidiland.

In diesen Fällen sollte gezielt mit Heidiland und Ostschweiz-Tourismus gemeinsam überlegt werden, wie die Medienarbeit verbessert werden kann. Es sei aber hier nochmals betont, dass es sich hier nicht um eine generelle Kritik an der PR der FHL handelt, sondern um Verbesserungshinweise.

Umgekehrt kann die Medienarbeit als besonders erfolgreich angesichts ihres „natürlichen Potenzials“ für die folgenden Marken gelten (in der Spalte „Medienrank“ gelb markiert:

- Flumserberge („allein“)
- Grand Hotels Bad Ragaz
- Besonders gut funktioniert die Markenkooperation beim Wa-

lensee und Heidiland, was wohl mit der Kommunikation des Heidi-Musicals zu tun hat.

- Durch Heidiland in der Pressearbeit gehoben, d.h. höher gestuft als im Internet-Ranking, ist das Sarganserland und in der Schweizer Presse die Triennale Bad Ragaz.

Diese Feststellungen sollen keine Kritik an einem der Akteure sein. Sie sollen vielmehr gut gemeint auf Handlungsbedarf hinweisen. Hinsichtlich der Grand Hotels gilt, dass sie der stärkste Leistungsträger und sicherlich etwa die Hälfte der touristischen Substanz der Region sind. Sie zu stärken muss auch Selbstverständnis der Region sein, denn nichts kann dem Tourismus in der Region so sehr helfen wie eine weitere Stärkung ihres stärksten Leistungsträgers.



⁴⁵ FHL gibt dazu glaubwürdig an, dass sie viel für die Pressearbeit von Bad Ragaz und Flumserberg und anderen tue, diese würden dann aber in der Presse ohne den Markenzusammenhang Heidiland genannt. Das ist ein zu lösendes Kommunikationsproblem.

3.9 Budget

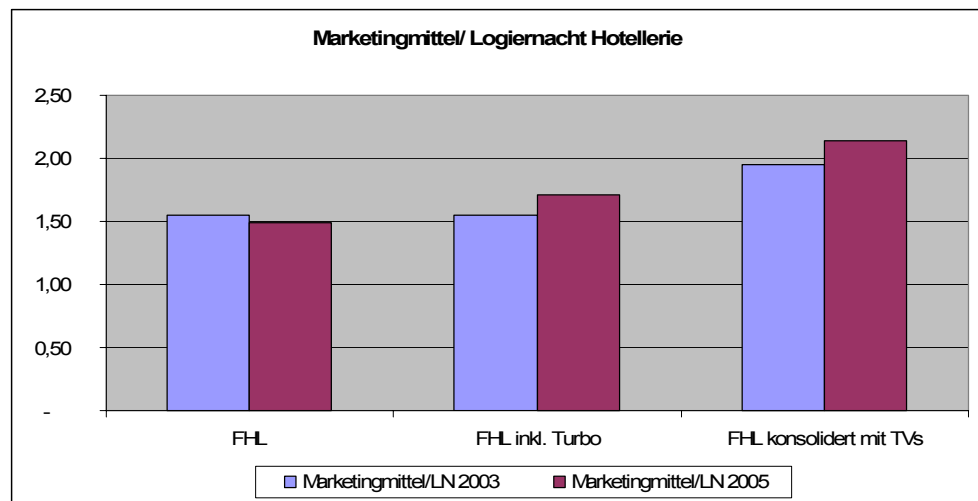
Das Budget der Ferienregion Heidiland ist für die Jahre, in denen das Projekt „Heidiland Turbo“ läuft, deutlich verbessert. Es wird hier durchschnittlich sparsam gewirtschaftet, was man daran sehen kann, dass der Anteil des Marketings am Gesamtbudget bei etwa 55% liegt. Zum Beispiel in der vergleichbaren Region Thunersee lag dieser Anteil in 2005 bei 54%.

Die Marketingmittel je Logiernacht sind aber, wie der folgende Benchmark zeigt, äusserst gering.

FHL ohne Turbo	2003	2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 554.500	- 515.650
Gemeindebeitrag für Marketing	- 153.000	- 175.000
Kommerzielle	- 23.569	- 24.514
Kanton	- 400.000	- 400.000
Summe	- 1.131.069	- 1.115.164
Gästebetreuung und Events	4.553	13.006
Marketing inkl. Verant., Beiträge und Internet	639.316	633.509
Beiträge an touristische Organisationen	4.704	5.449
Vorstände und ähnliches	22.991	26.205
Löhne	292.928	308.492
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	79.505	88.461
Porti, Telefon	43.711	41.646
CRS, EDV	38.198	32.878
Rückstellung, Abschreibungen, Zinsen	3.195	580
Summe	1.129.101	1.150.226
Betriebe	118	121
Logiernächte Hotellerie	414.949	428.206
Logiernächte Ferienwohnungen geschätzt	339.504	350.350
Logiernächte Total	754.453	778.556
Ankünfte Hotellerie	142.762	151.536
Ankünfte Ferienwohnungen geschätzt**	64.243	68.191
Ankünfte Total	207.005	219.727
Marketingmittel je Logiernacht Hotellerie	1,55	1,49
Marketingmittel je Ankunft Hotellerie	3,09	2,88
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt	57%	55%
Ausgaben Prospekte	147.757	170.736
Anteil Prospektkost. am Marketingbudget	23%	27%

Etwas besser werden die Verhältnisse, wenn man Heidiland-Turbo, das aber 2009 ausgelaufen sein wird, einrechnet:

FHL inkl. Turbo	2003	2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 554.500	- 530.650
Gemeindebeitrag für Marketing	- 153.000	- 175.000
Kommerzielle	- 23.569	- 24.514
Kanton	- 400.000	- 455.000
Summe	- 1.131.069	- 1.392.364
Gästebetreuung und Events	4.553	13.006
Marketing inkl. Verant., Beiträge/Internet	639.316	727.900
Beiträge an touristische Organisationen	4.704	5.449
Vorstände und ähnliches	22.991	26.205
Löhne	292.928	481.225
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	79.505	107.785
Porti, Telefon	43.711	42.145
CRS, EDV	38.198	32.878
Rückstellung, Fonds, Abschreib., Zinsen	3.195	580
Summe	1.129.101	1.337.481
Benchmarkdaten	2003	2004
Marketingmittel Beitrag je Logiernacht Hotellerie	1,55	1,71
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt	57%	55%
Ausgaben Prospekte	27%	23%
Prospektausgaben absolut	147.756	170.736

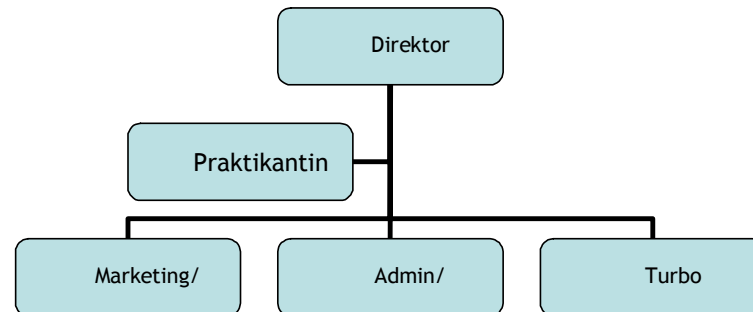


Völlig anders werden die Verhältnisse, wenn man die Budgets der beteiligten Profiorte und der FHL - noch ohne die kleinen Orte - konsolidiert (siehe folgende Tabelle).

Heidiland konsolidiert mit FHL, Flumserberg, Kerenzerberg, Bad Ragaz, Amden-Weesen und Turbo	2003	2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 963.801	- 971.886
Gemeindebeitrag für Marketing	- 153.000	- 175.000
Kommerzielle	- 195.795	- 162.742
Sonstige	- 24.321	- 226.071
Kanton	- 400.000	- 455.000
Kurtaxe	- 1.550.291	- 1.537.000
Summe ohne Kurtaxe	- 1.736.916	- 1.990.699
Summe Erlöse	- 3.287.207	- 3.527.699
Anlagen, Einricht. Saldiert mit Erlösen	244.482	281.842
Gästebetreuung und Events	142.481	120.582
Marketing inkl. Verant., Beiträge und Internet	802.445	910.927
Beiträge an touristische Organisationen	4.704	5.449
Vorstände und ähnliches	49.421	52.649
Löhne	1.055.123	1.283.964
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	261.135	303.879
Porti, Telefon	135.161	103.376
CRS, EDV	133.422	106.354
Sonstiges, Altlasten, Darlehenstilgungen	19.460	13.025
Rückstellung, Fonds, Abschreibungen, Zinsen	41.002	39.240
Summe ohne Anlagen	2.644.354	2.939.445
Summe Aufwand	3.204.126	3.423.264
Benchmarks		-
Marketingmittel in der Destination je Logiernacht	1,95	2,14
Marketingmittel je Ankunft Hotellerie	5,65	6,05
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt	31%	31%
Ausgaben Prospekte im Marketing-Budget****	257.455	256.888
Anteil Prospektkosten am Marketingbudget	32%	28%

3.10 Innere Organisation

Die FHL kommt mit sehr wenig Personal aus. Es gibt allerdings Aufgabenfelder, wo uns für die Zukunft notwendig zu sein scheint, Ressourcen zu schaffen - in welcher Art auch immer. Die Beschäftigung von festen Arbeitskräften ist hier nur ein denkbarer Weg, andere Wege sind Synergien z.B. mit Ostschweiz Tourismus oder den Profiorten.



Solche mangelhaft besetzten Arbeitsfelder sind:

- Produktmanagement einschliesslich Qualitätsarbeit nach dem Ende von Heidiland Turbo
- Webmarketing

3.11 Leistungsvereinbarung mit dem Kanton St. Gallen

Es besteht eine Leistungsvereinbarung mit dem Kanton St. Gallen. Diese wird im Folgenden in der linken Spalte verkürzt dargestellt, rechts wird aufgeführt, ob und wo diese Vereinbarung nach unserer Auffassung erfüllt wird.

Vereinbarte Leistung mit Kanton St. Gallen	Umsetzung durch
Datensammlung Angebote und Events	Erfolgt, siehe Prospekte und www.heidiland.ch
Internetauftritt mit ST	Ist seit Jahren realisiert, wird zur Zeit überarbeitet
Elektronische Bildergalerie	Unbedingt ausbaufähig, die Bildergalerien sind zurzeit mangelhaft, es können kaum Bilder in einer Galerie betrachtet und heruntergeladen werden.
Produktmanagement = Bündelung, Bewerbung und Buchbarkeit der Dienstleistungskette und Produktentwicklung, Produktlinien in Kernkompetenzbereichen: <ul style="list-style-type: none"> • Familie Sommer/Winter • HPM/Kurzausflüge • Wintersport/Kurzausflüge • Tagungen, Seminare, Kongresse • Wellness (entwickeln) • Kulturangebote (keine Kernkompetenz) • Standards Inhalt und Qualität • Destinationsprofil • Marktbeobachtung 	Heidiland ist bisher von den Orten praktisch vom Produktmanagement ausgeschlossen. Heidiland hat deshalb mit Heidiland Turbo, der HEIDILAND CARD und dem Heidi Musical ein ganz eigenes Produktmanagement geschaffen.
Verkauf und Distribution	Es fehlt in der Region tatsächlich am Produktmanagement in die Tiefe der Basisorte. Dort gibt es dafür Ansätze, aber zu wenig systematische Arbeit und zu wenig gemeinsame Umsetzung regionaler und zentraler Produktlinien. Es bedarf aber erst ganz neuer Strukturen und abgeänderter Leistungsvereinbarungen mit den Orten, um diese Vereinbarung mit dem Kanton umzusetzen.
<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsförderung 	Siehe obige Beschreibung der Verkaufsförderungsmassnahmen, insbesondere Busstourismus
<ul style="list-style-type: none"> • Erschliessung neuer Distributionskanäle 	Könnte durch Umstellung der Reservationssysteme auf STC-Lösung mit Anschluss an internationale Systeme gewährleistet werden, ist bisher aber nicht erfüllt.
<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb Res.-Systeme (Angebotsbuchbarkeit „in einem Zug“ 	Ist erfüllt, aber die Systeme arbeiten alle nur auf Ortsebene, es gibt keine Suche „in einem Zug“ für die Region, siehe auch vorige Zeile
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Preisstandards für Teil-Leistungen 	Wird von den Orten bei der Produktion von Pauschalen durchgeführt, hier bisher keine erkennbare Rolle von Heidiland (?)
Produktpromotion in Zielmärkten	Wird besonders stark im Markt Zürich und im Markt D gemacht
Bestimmung Marketing-Mix	Siehe obige ausführliche Schilderung
Mitgliedschaft in einer grossregionalen Tourismusorganisation	Ostschweiz Tourismus
Destinationsübergreifende Segment- und Produktplattformen, verstärkt ab 2007	Siehe Mitarbeit bei Ostschweiz Tourismus, vor allem Bike, Velo und Wandern
Weiterentwicklung und Optimierung der Destinations-Strukturen	Ist dringend erforderlich, siehe unsere Vorschläge unten
Netzwerk Interessenvertretung innerhalb der Dest.-Organisation	Besteht insoweit, als die GF und Präsidenten in die Arbeit der FHL eingebunden sind, es fehlt aber eine Verbindung zu den Leistungsträgern
Netzwerk ausserhalb der Dest.-Org.	Ostschweiz Tourismus, Schweiz Tourismus
Informationsunterlagen in Papierform in Abstimmung mit ST	Die Prospekte sind an das ST-Design angelehnt
Q-Siegel II bis 31.12.2008	
Beförderung der Q-Siegel bei Leistungsträgern	Findet unseres Erachtens mangels Ressourcen vor allem im Produktmanagement

Vereinbarte Leistung mit Kanton St. Gallen	Umsetzung durch
	nicht statt, ist aber dringend erforderlich, weil das Siegel nur weit unterdurchschnittlich verbreitet ist.
Ab Sommer 2008 verkauf nicht-zertifizierter Leistungen nur im Ausnahmefall	Diese Entscheidung ist richtig und muss umgesetzt werden, vor allem für die Ferienwohnungen. Dafür fehlt aber der FHL die Ressourcen.
Abschluss mittelfristiger Vereinbarungen mit den Partnerorganisationen (Orte) bis 31.12.2006	Es gibt Vereinbarungen, diese müssen aber im Rahmen einer Gesamt-Umstrukturierung neu gefasst werden.
Aufstellung einer rollenden Mehrjahresplanung	Wird durchgeführt („Tourismus-politisches Konzept“)
Ableitung Jahresplanung	Eine Jahresplanung liegt vor

3.12 Handlungsempfehlungen für die Zukunft

Heidiland hat selbst innerhalb der genannten Tourismuspolitischen Planung eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt. Hier werden aber die folgenden Faktoren weder als Schwächen noch als Gefahren definiert:

- Fehlende Zuständigkeit für Angebotsentwicklung
- Fehlende Zuständigkeit für das Gästehalten
- Fehlende Integration der Orte
- Fehlende Integration der Produktlinie Heidiland in die Orte

Intern	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältiges Angebot auf konzentriertem Raum • Natur / Landschaft • Starke Marke • Image der Marke • Verkehrstechnisch gut erschlossen • Pauschalangebote • Einheitlicher Auftritt gegen aussen • Touristische Infrastruktur • Klima • Gault Millau Restaurants • Heidi-Thema 	<ul style="list-style-type: none"> • Lücken im Angebot • Unterkünfte nur in einzelnen Zentren • Angebot Gastronomie und Mittelklassehotels • Mangelnde Innovationsbereitschaft
Extern	Chancen	Gefahren
	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlicher Aufschwung • Trends und Entwicklungen in der Tourismusbranche (mehr Sicherheit, nah statt fern) • Wachsende Zielgruppen • Zahlungskräftige Zielgruppen • Kooperationen • Heidi-Thema 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchfahrtsstation • Fehlendes touristisches Bewusstsein in der Bevölkerung • Grosse Konkurrenz

Für die Zukunft werden durch uns auf Grundlage der obigen vor allem folgende Handlungsfelder gesehen:

3.12.1 Marke ist etabliert

Es ist der FHL in den letzten Jahren, wie in dieser Untersuchung teilweise auch quantitativ bewiesen, gelungen, die Marke „Heidiland“ am Markt zu etablieren und mit den Submarken durchzusetzen. Das wurde in den Abschnitten Internet, Medien und „Markenbedeutung“ ausführlich dargelegt. Das ist eine ausserordentliche Leistung und der wichtigste Erfolg der Region, zu danken vor allem dem aktiven Produktmanagement der Direktion. Ein Markenproblem gibt es mit SPA und Wellness in Bad Ragaz, das als „Zugpferd“ der Region erst noch etabliert werden muss, und bei der Integration des Flumserberges.

3.12.2 Leistungsvereinbarungen mit den Orten

Die auf 6 Monate kündbaren Leistungsvereinbarungen mit den Orten müssen auf eine langfristige Grundlage gestellt werden. Die Notwendigkeit dazu wird obsolet, falls die unten vorgeschlagene Umstrukturierung vorgenommen wird.

3.12.3 Produktlinie „Heidi und Peter“ durchsetzen

Die Produktlinie „Heidi und Peter“ ist bisher in den Orten viel zu wenig akzeptiert, Chancen werden damit verschenkt. Letztlich ist das nur durch konsequentes gemeinsames Produktmanagement in neuen Strukturen möglich, aber unverzichtbar.

3.12.4 Qualitätsbestrebungen intensivieren

Die Anzahl der Q-Siegel qualifizierten Betriebe und der STV-klassifizierten Ferienwohnungen muss weiter durch eine Intensivierung der Qualitätsbestrebungen erhöht werden.

3.12.5 Kernprodukte: Heidi, SPA, Wintersport, Bike

Wir empfehlen eine Festlegung der Region Heidiland auf folgende Kernprodukte: Wellness und SPA, Heidi und Peter, Wintersport Grossraum Zürich/Süddeutschland und Biking. Insbesondere die Produktlinie SPA einschliesslich der führenden Grand Hotels bedürfen höherer Aufmerksamkeit.

3.12.6 Teilnahme an ST-Wellnesskampagnen

Wir empfehlen die Prüfung der umfassenden Teilnahme an internati-

onalen ST-Wellnesskampagnen und Golfkampagnen.

3.12.7 Grossevent fortsetzen

Möglichst sollte es eine Fortsetzung des mit dem Musical erreichten grossen Erfolgs einer Veranstaltung, die den Namen „Heidiland“ in die Welt und die Idee „Heidi“ in die Region trägt, geben; dabei ist auch vertretbar, dass Kanton und Heidiland als Sponsor auftreten.

3.12.8 Heidiland-Card

Es mag zu früh sein für eine Bilanz der HEIDILAND CARD, aber alle vorliegenden Daten sprechen für einen Erfolg des Projektes und seine Fortsetzung.

3.12.9 Zentrales Produktmanagement erforderlich

Wir glauben, dass es auch nach dem Ende von „Heidiland Turbo“ ein zentrales Produktmanagement geben muss. Es ist nicht erkennbar, dass durch Heidiland Turbo abschliessend oder umfänglich Heidi und Peter Produkte in den Orten etabliert werden könnten.

3.12.10 Orte besser in das Gesamtbild integrieren

In umgekehrter Richtung gilt, dass die FHL bisher die Eigenheiten, Marken und Produkte einzelner Orte „nach oben“ aufgrund unzureichender Strukturen nicht hinreichend aufnimmt. Am augenfälligsten wird das bei Bad Ragaz (nicht etwa, wie vielleicht vermutet, beim Flumserberg⁴⁶). Insgesamt gilt, dass das gemeinsame Ziel einerseits durchgesetzt und andererseits örtliche Partikularinteressen in der Gesamtorganisation stärker geschützt werden müssen.

3.12.11 Rolle von Bad Ragaz und Flumserberg stärken

Mit Flumserberg Tourismus und Bad Ragaz verfügt Heidiland über zwei wichtige tragende Säulen. Letztlich bekennen sich alle, das ist „das Positive“, zur Ferienregion Heidiland. Alle Beteiligten haben aber deutliche Probleme mit der Produktlinie Heidi und insbesondere Flumserberg und Ragaz finden sich nicht ausreichend im Marketing vertreten.

3.12.12 PR überprüfen

⁴⁶ Vergl. Abschnitt Markenbedeutung

Die erfolgreiche PR-Arbeit muss weiter optimiert werden. Heidiland hat gegenüber einigen Submarken, vor allem Bad Ragaz, den Grand Hotels und Amden noch keine ausreichende Integration in die eigene PR-Arbeit geschafft. Hier sollte gemeinsam mit Ostschweiz Tourismus nach neuen Wegen gesucht werden.

3.12.13 Webmarketing aufbauen

Es muss systematisches Webmarketing betrieben werden. Die inhaltliche Pflege und der technische Aufbau einer Homepage reichen nicht aus. Grosse Potenziale können hier noch erschlossen werden. Auch hier werden Synergien mit einem reformierten Ostschweiz Tourismus empfohlen (siehe Abschnitt Ostschweiz). Eventuell kann einer der Geschäftsführer der Profiorte nach einer Fortbildung diese Rolle teilweise übernehmen. Weiterhin sollte in dieser Zusammenarbeit die Weiterentwicklung des Heidiland-Newsletters, der bereits sehr erfolgreich etabliert ist, in Richtung eines ECRM-Systems mit individuellen Nutzerprofilen betrieben werden.

3.12.14 Kosten bei Reservation einsparen

Sämtliche Reservationssysteme sollten zugunsten einfacheren Betriebs, verbesserten Anschlusses an nationale und internationale Systeme und günstigerer Kosten auf die Systeme von STC/Schweiz Tourismus umgestellt werden. Gleichzeitig kann so die zentrale Buchbarkeit und Suche über mehrere Suborte erreicht werden.

3.12.15 Auftritt im Grossraum Zürich ausbauen

Alle Orte verfügen im Wesentlichen über die gleichen Quellmärkte - CH und D. Eine besondere Rolle spielt ebenfalls für alle der Grossraum Zürich. Ein jährlicher Aktionsplan „Grossraum Zürich Sommer und Winter“ sollte gemeinsam mit den Orten erarbeitet und umgesetzt werden. Die Plakataktion in Zürich war dafür ein Anfang.

3.12.16 Tourismusverein Walensee aufbauen

Wir empfehlen den Tourismusvereinen Kerenzerberg, Amden und allen anderen am Walensee künftig die Fusion zu einem Tourismusverein „Walensee“ gemeinsam mit Unterterzen - und dessen Perspektiven. Kerenzerberg ist weder alleine noch mit den Sportbahnen Filzbach und der Walensee Event AG lebensfähig. In Unterterzen könnten durch den geplanten Resort-Bau neue Chancen für den See,

der heute schon eine starke touristische Marke ist, entstehen.

3.12.17 Fusion mit Teilen Graubündens einstellen

Wir empfehlen, die Bemühungen hinsichtlich einer räumlichen Ausdehnung der Ferienregion Heidiland nach Graubünden vorläufig einzustellen. Wünschbar ist aber die enge Zusammenarbeit mit dortigen touristischen Leistungsträgern insbesondere in Maienfeld, ohne dass dafür eine politische Neuorganisation erforderlich wäre. Vor allem einzelne Hotels und die Heidi-Einrichtungen sollten auf der Grundlage einer kommerziellen Zusammenarbeit (Insertion in Prospekten, Gestellung von Reservationsleistungen, Repräsentanz im Internet) voll in die Destination Heidiland integriert werden. Das gilt auch für die räumliche Darstellung hinsichtlich der Bündner Herrschaft.

3.12.18 Heidiland in AG umwandeln

Hauptgrund für diese Empfehlung ist ein insgesamt viel zu schwacher innerer Zusammenhalt der Organisation Heidiland. Wir halten sie im heutigen Stande für nicht fähig, neue Regionen aufzunehmen, ohne dadurch in die Gefahr des Auseinanderbrechens zu kommen. Als wichtigste Massnahme empfehlen wir aber eine völlige Umstrukturierung der FHL, die im nächsten Abschnitt geschildert wird.

3.12.19 Lizenzen für Heidiland dauerhaft sichern

Die Lizenz für den Namen Heidiland ist nur bis zum Jahre 2020 gesichert. Das eröffnet unkalkulierbare Risiken. Mit jedem Jahr wird mehr Kapital in diese Marke investiert, die Unsicherheit in schon 14 Jahren ist unverantwortlich. Wir empfehlen, hier gemeinsam mit Kanton St. Gallen zu handeln und mit dem Lizenzgeber (Kur- und Verkehrsverein St.Moritz) eine abschliessende Vereinbarung zu treffen.

3.13 Neustrukturierung von Heidiland

Wir empfehlen folgende strategische Ziele als Grundlage für eine Neustrukturierung von Heidiland:

1. Etablierung von Kernprodukten wie empfohlen und dadurch stärkere Verankerung der Orte in der Organisation Heidiland
2. Sicherung eines Produktmanagements für Heidiland
3. Enge Bindung der grossen Leistungsträger, vor allem der

Grand Hotels Bad Ragaz und der Bergbahnen Flumserberg an das Heidiland

4. Engere Bindung der Ferienregion Heidiland an die Basis
5. Die knappen Ressourcen sollen verstärkt konzentriert werden. Die Macht der Marken soll am Markt gebündelt werden. Durch die höhere Effizienz sollen mehr Mittel für das Marketing freigesetzt werden. Die vielfältigen touristischen Produkte und Dienstleistungen sollen für den Gast besser erschlossen und buchbar gemacht werden.
6. Andererseits sollen die Eigenheiten und spezifischen Profile der Marken und Orte erhalten bleiben und Rücksichten auf historisch gewachsene örtliche Gegebenheiten genommen werden. Eine wesentliche Mehrheit der Beteiligten muss die zu treffenden Entscheidungen mit tragen.
7. Konzentration der Gesellschaft auf die Förderung des Tourismus, Entpolitisierung
8. Folgende Marken sind für die Region im Tourismus führend:
 - Heidiland
 - Bad Ragaz und der Pizol
 - Grand Hotels Bad Ragaz
 - Flumserberge
 - Walensee
 - Weitgehend bedeutungslos sind Sarganserland und Wartau
 - Der Tourismusverband Sarganserland-Wartau-Walensee sollte nach Aussen nicht auftreten

Dazu empfehlen wir die Gründung einer Heidiland AG. Darüber wurden bereits Gespräche mit verschiedenen Beteiligten geführt - aber nicht mit allen. Die bisherigen Gespräche geben allerdings zu grossem Optimismus Anlass, dass die von uns vorgeschlagene Lösung realisierbar ist.

3.13.1 Verkaufsorientierte Tourismusorganisation

Heidiland sollte noch stärker verkaufsorientiert werden und im Interesse aller Beteiligten Leistungsträger kommerziell denken. Deshalb empfehlen wir die Gründung einer „Heidiland AG“. Diese übernimmt alle Aufgaben und Ressourcen der bisherigen Ferienregion Heidiland bzw. des Tourismusverbandes, die ihre Arbeit in der bisherigen Form einstellen.

3.13.2 Gesellschafter

Als Gesellschafter schlagen wir vor:

- (1) Bad Ragaz Tourismus
- (2) Flumserberg Tourismus
- (3) Walensee Tourismus oder TV Amden-Weesen und Kerenzerberg
- (4) Die Grand Hotels Resort Ragaz
- (5) Die Flumserberg Bergbahnen und nach Fusion der Pizolbahnen
- (6) Heidistiftung Maienfeld (noch zu prüfen, mit der Stiftung wurde noch nicht gesprochen)
- (7) Tourismusverband Sarganserland Wartau zur Vertretung der Nicht-Profis-Orte und der Gemeinden (eventuell, ist zu prüfen ob gewollt und erforderlich)

Falls das Resort Unterterzen gebaut wird, wird dem Betreiber der Aktionärsstatus angeboten. Die Aktionäre nach 4-6 spielen eine zentrale Rolle bei der Tätigkeit der AG. Als führende Leistungsträger in der Region werden sie mit „eingebunden“. Nach Möglichkeit kaufen sie auch Vermarktungsleistungen bei Heidiland ein.

3.13.3 Künftige Aufgaben der Tourismusvereine

Die TV stellen operative Marketing-Arbeit weitgehend ein, behalten aber 20% der Marketingmittel für örtliche Arbeit (Folter, Werbeaktionen etc.). Die Aktionen werden durch Heidiland unter Anweisung der die TVs operativ durchgeführt.

Die TV behalten das Kurtaxeninkasso einerseits und die Unterhaltung von Kuranlagen andererseits. Sie führen nur einen Teil dieser Mittel zur Abgeltung der erforderlichen administrativen Leistungen an Heidiland ab.

Die TVs werden Aktionäre von Heidiland und bestimmen jeweils einen Verwaltungsrat. Sie sind gemeinsam mit den privaten Grossaktionären die Entscheider und strategischen Steuerer von Heidiland.

3.13.4 Leistungen für Aktionäre

Die Aktionäre erhalten jeweils Dienstleistungspakete, z.B. Nennung an hervorragender Stelle im Firmennamen, auf der Homepage, in Prospekten und bei Events. Diese Dienstleistungsverträge werden in Form von Aktionärsbindungsverträgen gesichert und sind an die Aktionärsseigenschaft gebunden.

3.13.5 Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht aus je einem Vertreter der o.a. Aktionäre.

3.13.6 Leistungen für Nicht-Aktionäre

Es werden Leistungsträger aus dem Bereich der bisherigen FHL und der Bündner Herrschaft vermarktet. Letztere müssen für Repräsentanzen (Prospekt, Internet) vertretbare Beiträge entrichten, falls sie beteiligt sein wollen.

Entsprechend werden Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton St. Gallen und den bisherigen Mitgliedern aus den Bereichen Bergbahnen, Leistungsträger und Gemeinden getroffen.

3.13.7 Mitarbeiter

Mitarbeiter der AG sind in der Anfangsphase die bisherigen Mitarbeiter von Heidiland und alle Beschäftigten der Tourismusvereine Flumserberg, Bad Ragaz und Amden-Weesen.

3.13.8 Finanzierung der Administration

Zwischen der AG und den Aktionären wird im Rahmen der o.a. Aktionärsbindungsverträge vereinbart, dass die Heidiland AG zu beschreibende Administrationsleistungen erbringt. Dazu gehört z.B. die Sicherung des Betriebs der örtlichen Tourismusbüros. Die Aktionäre honorieren dies in derselben Höhe, in der sie bisher Gehälter und Overheadkosten ihrer Mitarbeiter bezahlen.

3.13.9 Finanzierung der operativen Arbeit

Heidiland finanziert die Führung der Marke Heidiland wie bisher. Die Aktionäre nach (1, 2, 3,) vereinbaren im Rahmen der Aktionärsbindungsverträge, dass sie neben Aufwendungen ihrer bisherigen Beiträge an Heidiland 80% ihrer eigenen Marketinggelder an die Heidiland AG zahlen. Dafür erhalten sie u.a. die folgenden Leistungen:

- Definierter Umfang und Weiterentwicklung des Auftritts auf www.heidiland.ch
- Sicherung einer Homepage www.aktionär.ch
- Reservationssystem
- Repräsentanz in Prospekten und Imagebroschüren in festzulegendem Umfang

- Andere Marketingdienstleistungen, vor allem Newsletter und Emarketing,
- Betrieb einer Kundendatenbank (siehe Abschnitt Ostschweiz, ECRM)

Dabei arbeitet die Heidiland AG wie eine Agentur. Sie erarbeitet entsprechende Inhalte und legt sie dann dem Aktionär (d.h. örtlichen Tourismusverein) zur Genehmigung als Auftraggeber vor. Dieser entscheidet dann über den Inhalt. Die Markenführung der Submarken bleibt insoweit bei den Orten!

Gleichzeitig gehen für Aktionäre (1, 2,3) alle bisherigen kommerziellen Tätigkeiten (Wanderkarten, Reservation, Pauschalverkauf etc.) auf die Heidiland AG über.

Mit den anderen Aktionären (4, 5, 6,7) werden entsprechende Verträge geschlossen, die jedem von ihrem Umfang her jeweils Verhandlungssache sind. Ihnen werden ähnliche Leistungen angeboten. Insbesondere können sie auch die Kundendatenbanksysteme, Prospekte, PR und Internetplattformen voll für ihre eigenen kommerziellen Zwecke nutzen. Ebenfalls können die Aktionäre alle auf Wunsch das Content Management System von Heidiland nutzen.

3.13.10 Kurzfristige Ziele

- 1 Mio. CHF freie Spitze Marketingbudget
- 1 GF, 2 Marketing-Mitarbeiter, ein Produktmanager in der „Zentrale“ Heidiland
- Mehrere Produktmanager, die gleichzeitig „Orts-Produktmanager“ sind (=Bisherige Geschäftsführer der Tourismusvereine)
- Gemeinsame Führung, Weiterbildung, enger Austausch und gelegentlich „Job-Rotation“ der Mitarbeiter in allen Tourismusbüros, die nunmehr zur Heidiland AG gehören; dadurch neue Fortbildungs-, Aufstiegs- und Fortbildungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter.

3.13.11 Markenführung

- Dachmarke: Heidiland
- Top-Marken (werden immer im Logo mitgeführt und ersetzen die bisherigen Logo-Zusätze Sarganserland, Walensee und Wartau):
 - Bad Ragaz

- Flumserberge
- Walensee



- Der Tourismusverband Tourismus-Verband Sarganserland-Walensee sollte entweder aufgelöst werden oder als Vertreter der kleinen TVs und der Gemeinden Aktionärsstatus erhalten. Marktauftritte des Verbandes und operative Tätigkeiten sollten nicht stattfinden. Details sind mit allen Beteiligten zu diskutieren und zu prüfen.
- Main-Partner: Die Namen und / oder Logos dieser Partner werden immer und überall, d.h. im Internet, auf Briefköpfen, auf Prospekttitelseiten etc. mitgeführt. Mit ihnen werden im Übrigen detaillierte Dienstleistungsverträge zur Bestimmung der zu erbringenden Leistungen fixiert:
 - Grand Hotels Resort Ragaz
 - Flumserberg Bahnen
 - Heidistiftung (noch zu prüfen, ob dort Interesse besteht, mit der Heidistiftung wurde bisher nicht gesprochen)

Heidiland führt die Marke Heidiland, die anderen Marken werden von den Aktionären geführt, aber von Heidiland operativ umgesetzt. Heidiland sichert jeweils max. einen Winter- und Sommerprospekt für die gesamte Region, der aber für die Orte so ausführlich ist, dass sie keine eigenen Prospekte mehr brauchen und wünschen.

3.13.12 Sitz der Gesellschaft

Um sie enger an die Gäste heranzuführen, sie näher an „die Basis“ zu bringen und das Kernprodukt SPA und Bad Ragaz erheblich zu stärken wird der Sitz der Gesellschaft von Sargans nach Bad Ragaz verlegt. Umgekehrt sind die Interessen der übrigen Orte durch eine neue dezentrale Mitarbeiterorganisation (alle sind bei Heidiland beschäftigt) und ihre Vertretung im Verwaltungsrat gesichert.

3.13.13 Distributionssysteme

Heidiland AG realisiert die Umstellung der Systeme auf die Systeme von STC/Schweiz Tourismus, um eine vereinfachte Handhabung und internationalen Vertriebszugang zu sichern.

Der Betrieb des Reservationssystems (Telefonverkauf, Auskünfte) wird durch eine Zusammenschaltung aller Telefone der Tourismusbüros gewährleistet.

3.13.14 Produktmanagement

Jeder örtliche Bürogeschäftsführer wird gleichzeitig Produktmanager für ein Produkt im gesamten Heidiland. Dies ist z.B.

- Für Heidi und Peter wird eine eigener Produktmanager bei der AG eingerichtet
- Bad Ragaz für Wellness, Gesundheit und SPA
- Flumserberge für Wintersport und Bike
- Amden für Bergsommer
-

3.13.15 Projektumsetzung

Die Projektkonzeption sollte baldmöglichst beginnen, die Umsetzung noch in 2007 abgeschlossen werden.

4 Rapperswil-Zürichsee Tourismus



4.1 Destinationsstrukturen



Etwa vor fünf Jahren wurde Rapperswil Zürichsee Tourismus (RZT) als gemeinsame Marketing-Organisation der Städte und Gemeinden rund um den Zürichsee gegründet. Der Name täuscht allerdings - Rapperswil-Jona-Tourismus ist nicht in die Organisation integriert, sondern führt einen eigenen Tourismusverein „Rapperswil-Jona“. Zwar sitzen die Mitarbeiter von Rapperswil-Zürichsee-Tourismus und Rapperswil-Jona Tourismus im selben Gebäude, haben aber organisatorisch, finanziell und tatsächlich relativ wenig miteinander zu tun. Man sitzt im gleichen Büro, aber man arbeitet wenig zusammen und es gibt wenig Synergieeffekte.



Die Hotels der Region sind unter der Woche aufgrund der Ausstrahlung des Geschäftsreiseturismus aus Zürich gut ausgelastet, an den Wochenenden hat es noch freie Kapazitäten. So weiss man wohl, dass die Hotel-Auslastung ganz überwiegend durch jemanden anderen bestimmt wird - nämlich durch das Marketing von Zürich Tourismus und vor allem durch den Geschäftsreiseturismus. RZT hat also auf den

Kern des Tourismus, die Hotelübernachtungen, einen nur sehr geringen Einfluss. Insofern hat man sich zwei strategische Kernziele gesetzt:

- Verbesserung der Auslastung der Hotels am Wochenende
- Förderung des Tages- und Ausflugstourismus

RZT ist als Verein organisiert und zählt per Ende Dezember 2005 220 Vereinsmitglieder. Mitglieder können sein:

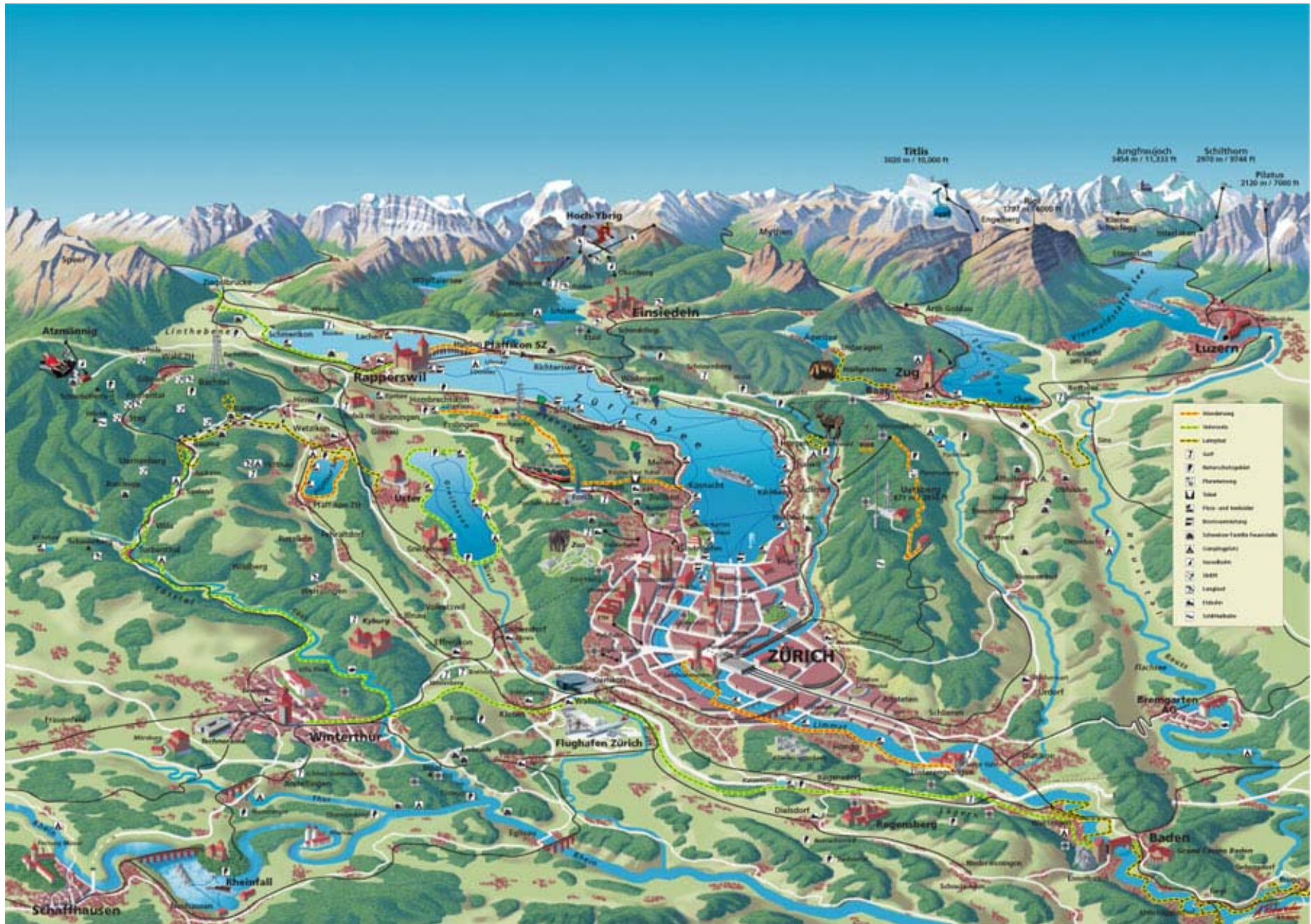
- Gemeinden
- Bahnen, Schifffahrt, Autobetriebe, etc.
- Hotellerie
- Gastronomie
- Gruppenunterkunft / Camping
- Ferienwohnungseigentümer
- Verkehrsvereine
- Juristische Personen / Einzelpersonen
- Vereine (nicht touristischer Leistungsträger)

Jedes Mitglied hat bis zu einem Jahresbeitrag von CHF 500,00 eine Stimme. Kündigung der Mitgliedschaft ist jeweils unter Einhaltung einer 3-monatigen Kündigungsfrist per Ende Jahr möglich (ausgenommen Hotellerie).

Es ist weder „Zürichsee“ noch „Rapperswil-Zürichsee“ noch „Zürichsee.ch“ eine Marke. Alle diese Labels sind vollständig von der starken Marke „Zürich“ überlagert und bestimmt. Das wissen auch die Beteiligten: „Rapperswil-Zürichsee-Tourismus ist eine Marketingorganisation und keine eigentliche Marke. Einstimmig wurde festgehalten, dass eine klare Profilierung fehlt.“⁴⁷



⁴⁷ Vergl. Marketingkonzept Rapperswil-Zürichsee-Tourismus



48 Karte von www.zürich.com

Zwischen dem Kanton Schwyz und RZT gibt es eine Leistungsvereinbarung. RZT hat einen Auftrag, Einsiedeln sowie den Bereich Ausserschwyz in die Vermarktung mit einzubeziehen. Für einen Mitgliederbeitrag einer öffentlichen Institution (Gemeinde, Bezirk und Verkehrsvereine) verdoppelt der Kanton Schwyz dessen Beitrag. Im Moment sind dies Gelder in der Höhe von rund CHF 45.000 CHF, die Vereinbarung gilt im Moment bis 2007.

RZT ist Keypartner von Zürich Tourismus. Die Leistungsvereinbarung besteht aus einem Sockelbeitrag sowie einem Logiernächtetaxen abhängigen Beitrag für das internationale Marketing. Jährlich entspricht dies rund einem Beitrag von Rapperswil Zürichsee Tourismus (hauptsächlich finanziert durch die Logiernächtetaxe der Hoteliers) an Zürich Tourismus. Die Vereinbarung gilt grundsätzlich 3 Jahre (bis Ende 2008), kann auf Kalenderjahr mit einer Kündigungsfrist von 1 Jahr gekündigt werden. Ohne schriftliche Kündigung verlängert sie sich jeweils um ein weiteres Jahr. Hierfür wendet RZT rund 1/3 seiner Marketinggelder (knapp 100.000 CHF) auf.

Mit dem Kanton SG besteht eine Leistungsvereinbarung analog der anderen Destinationen des Kantons, RZT erhält hierfür 150.000 CHF p.a.

Schon hier sei festgestellt - RZT erfüllt weder heute noch in absehbarer Zukunft die Grundkriterien einer Destination:

- Wesentliche Ziele, nämlich Logiernächte, werden nicht durch die Organisation bestimmt, sondern ganz überwiegend durch Zürich Tourismus.
- Die Region wird vom Gast als „Zürich“ und nicht als „Rapperswil-Zürichsee“ wahrgenommen.
- Man verfügt nicht über eine Marke, sondern „nur“ eine Plattform (www.zürichsee.ch)
- Zürichsee hat weder finanzielle noch personelle noch tatsächliche „zuständigkeitsmässige“ Möglichkeiten, irgendwie auf das Produkt einzuwirken.
- Die Organisation verfügt nicht über einen definierbaren Aktionsraum.
- Richtigerweise gibt die Organisation nur etwa 30% ihres Marketingbudgets selbst aus, der Rest wird von anderen Organisationen (Zürich, Ostschweiz) in ihrem Auftrag eingesetzt.
- Die Basis der Organisation ist ebenso „virtuell“ wie die Organisation selbst - Basis sind Mitglieder und weder Marken- noch Destinationsraum.

Destinationsraum.

- Mit dem stärksten Mitgliedsort, Rapperswil-Jona, besteht keine intensive Kooperation, sondern eher ein abgegrenztes Nebeneinander mit Doppelspurigkeiten u.a. im Prospektwesen (weshalb kaum verständlich ist, warum die Organisation Rapperswil-Zürichsee heisst) trotz des gemeinsamen Büorroumes. Sachgemäss wäre es, wenn die Büros von Rapperswil-Jona und Rapperswil-Zürichsee finanziell, personell und organisatorisch verschmolzen wären.
- Überörtlich wird die Region aus politischen Gründen (ein Grossteil der Region liegt im Kanton St. Gallen) von Ostschweiz Tourismus vertreten. Dessen Arbeit wird durch RZT insbesondere im Bereich HPM begrüsst. RZT gehört aber aus Kundensicht nicht zur Ostschweiz, sondern zum Grossraum Zürich. Daraus entstehen zusätzliche Identitätsprobleme.

Diese Feststellungen sollen keineswegs als Fundamental-Kritik an der Arbeit von RZT gewertet werden. Wie die folgenden Seiten zeigen werden, leistet RZT seit einigen Jahren eine vor allem dem Ziel der stetigen Ausbildung einer regionalen touristischen Identität dienende Aufbauarbeit für die Region um den Zürichsee. Viele Gemeinden und Leistungsträger arbeiten mit. Eine Plattform „Zürichsee“ konnte gegründet werden. Es bestehen aber doch erhebliche Zweifel, ob es sich um eine langfristig lebensfähige Organisation handelt und ob die eingesetzten Mittel optimal eingesetzt sind.

4.1.1 Rapperswil

„Rapperswil ist das Regionalzentrum am oberen Zürichsee und grenzt an die Nachbar-Kantone Zürich und Schwyz. 7500 Menschen leben in der flächenmässig kleinsten Gemeinde (1,72 km²) des Kantons St. Gallen. Die Stadt ist zu Land vollständig umschlossen von der Gemeinde Jona. Rapperswil hat viel zu bieten: als dynamischer Wirtschaftsstandort attraktive Arbeitsplätze - vor allem im Dienstleistungsbereich - und als Einkaufsziel unzählige Spezialgeschäfte und moderne Einkaufszentren. Die verkehrssarme Altstadt mit historischen Bauten steht unter eidgenössischem Denkmalschutz.

Die Altstadt, die Seepromenade und viele weitere Anlagen laden zum Flanieren und Geniessen ein. Rosen zieren das Wappen der Stadt und in öffentlichen Gärten blühen von Juni bis Oktober über

15'000 Rosenstöcke. Das imposante Schloss aus dem 13. Jahrhundert und das Kapuzinerkloster von 1606 mit einem Stück der alten Stadtmauer sind Zeichen einer bewegten Vergangenheit. Seit 2001 führt wie schon vor Jahrhunderten eine Holzbrücke nach Hurden.⁴⁹

Rapperswil-Jona Tourismus ist ausgezeichnet finanziert und verfügt über mindestens 500.000 CHF jährliche Einnahmen sowie über erhebliche Rücklagen. Der Verein führt die klassischen Aufgaben einer „städtischen“ Tourist-Info mit Stadtführungen, Prospekten, Informationsbüro etc. aus und ist aktiv als Marktveranstalter und vor allem Veranstalter des Seenachtsfestes, das ihm langfristig erhebliche Einnahmen sichert. Neben Amden-Weesen ist Rapperswil der einzige Ort im Gebiet von RZT, der Kurtaxen erhebt und ein Tourismusbüro unterhält.

Die bestehende eher unklare Abgrenzung der Zusammenarbeit zwischen dem Verkehrsverein Rapperswil-Jona und Rapperswil-Zürichsee-

Tourismus will man nun nicht etwa durch eine verstärkte Integration, sondern durch äusserst strenge Abgrenzung regeln, nachdem kürzlich der bisherige Kopräsident von Rapperswil-Jona zum neuen Geschäftsführer von Rapperswil-Jona bestellt wurde. „Zuerst einmal werden die Strukturen klar geordnet. Zürichsee-Tourismus soll für den Verkehrsverein die Ansprechstelle für regionale und nationale Tourismusangelegenheiten sein. Für lokale Fragen im Tourismus wird der Verkehrsverein alleine zuständig sein. Das verlangt nach Koordination. Diese wird durch eine neue Koordinationsstelle gewährleistet, welche die Anliegen Dritter (der Stadt, der Altstadt-Vereinigungen und anderer Vereine) entgegennimmt (Zürichseezeitung 20.7.2006).“

RZT ist damit erneut auf eine reine Marketing-Organisation gestuft mit keinerlei Zuständigkeit für das Produkt.



Die Stadt Rapperswil und der Verkehrsverein sind eng verwoben. Der neue Geschäftsführer von Rapperswil-Jona war bis dato Mitarbeiter der Stadtverwaltung.

4.1.2 Übriger Destinationsraum

Rapperswil-Zürichsee-Tourismus, von dem nicht klar ist, warum es eigentlich „Rapperswil“-Zürichsee und nicht Zürichsee heisst (denn RZT ist mit Rapperswil nicht enger verbunden als mit den übrigen Gemeinden), ist fast 50 touristischen Gemeinden rund um den Zürichsee aus den Kantonen Zürich, St. Gallen und Schwyz verbunden. Zuständigkeit besteht allerdings durchweg nur für das Marketing und den Unterhalt der Plattform www.zuerichsee.ch, aber nicht für das touristische Produkt. Stellvertretend für die vielen Mitgliedsorte seien hier Einsiedeln mit seiner historischen Klosteranlage oder das nahe Zürich gelegene Küsnacht genannt. In Anlage 9.5. sind alle Mitgliedsgemeinden von RZT aufgeführt.

Es gibt keine eigentlichen Leistungsvereinbarungen zwischen den Mitgliedern oder den Gemeinden und RZT. Die Mitglieder (dazu gehören auch die Gemeinden) haben eine Beitrittserklärung unterschrieben und können jederzeit auf Ende Jahr kündigen. Die Mitgliederbeiträge variieren je nach Betrieb und Grösse zwischen CHF 100,00 und CHF 15.000. Einzelne Gemeinden haben in Protokollauszügen festgehalten, dass sie die Mitgliederbeiträge für die nächsten 3 Jahre bezahlen, immer unter Voraussetzung der Budgetgenehmigung.

4.2 Geographische Abgrenzung der Region

Eine geographische Abgrenzung des Destinationsraumes gibt es nicht, die Region ergibt sich einfach durch Beitritte oder Austritte von Mitgliedern (Gemeinden, Hoteliers). Das ist an sich unproblematisch, weil es ja auch keine Marke und keinen klaren Destinationsraum gibt. Das „extremste“ Beispiel ist das am Walensee gelegene Amden-Weesen, das gleichzeitig im Heidiland und in RZT Mitglied ist.

4.3 Produktentwicklung

Die Region sieht sich schwerpunktmässig nicht als Ferien- oder Übernachtungsregion, sondern als Freizeitregion. Wesentlicher Schwerpunkt ist der Tagestourismus - und die Nächtigung am Wochenende.

„Die Region zuerichsee.ch profiliert sich in den nächsten drei Jahren als Ferien- und Ausflugsregion mit einem vielfältigen Sport- und Fitnesspark von Zürich, Downtown Switzerland. Dem Trend zu Kurzaufenthalten wird Rapperswil Zürichsee Tourismus in der Angebotsgestaltung gerecht. Jeder Gast nimmt während seines Aufenthaltes die Region rund um den Zürichsee als Freizeit- und Ausflugsregion zuerichsee.ch wahr“ (Leitbild RZT). Das ist eine durchaus sinnvolle Aufgabenstellung, allerdings ist nicht erkennbar, wo RZT auf die Angebotsgestaltung Einfluss nehmen könnte.

4.3.1 Kernprodukte

RZT sieht die folgenden Kernprodukte:

1. Priorität: Freizeit- und Sporterlebnis vor der Stadt, Naturerlebnis vor der Stadt, Kultur-/Genusserlebnis vor der Stadt (vor allem Tagesausflug, Wochenende)
2. Priorität: Seminar- und Tagungslandschaft Zürichsee
3. Priorität: Winterspass, Schulreisen

4.3.2 Hotellerie

Die Hotellerie (rund 40 Hotels arbeiten mit RZT zusammen) rund um den Zürichsee hat es nicht so einfach, weil sie jeweils mit mehreren Destinationsorganisationen zusammenarbeiten muss - Zürich Tourismus, RZT und meist noch mit lokalen Tourismusvereinen. Es gibt eine vielfältige und teilweise hochwertige Hotellerie. Die Hotellerie sucht nach Auskunft von RZT eine Zusammenarbeit.

Pro Jahr werden in der Region rund um den Zürichsee 5 neue Betriebe mit dem Qualitätsgütesiegel 1-3 ausgezeichnet. Rapperswil Zürichsee Tourismus unterstützt diese in ihrem Vorhaben und propagiert die Qualitätsauszeichnung für Event- und Sportanbieter. Das Sicherheitsgütesiegel (S mit Goldblume) wird durch Rapperswil Zürichsee Tourismus verliehen. In der Qualität ist es in der Region Zürichsee insoweit besser bestellt als anderswo im Kanton SG.

4.3.3 Ferienwohnungen

Es gibt nur wenige Ferienwohnungen und einige Angebote in den Bereichen Ferien auf dem Bauernhof, Schlafen im Stroh und Bed & Breakfast.

4.4 Marketing und Vertrieb

Das Marketing ist für RZT nicht ganz leicht - einerseits weiss man, dass man keine Marke führt, andererseits spricht man dann aber doch von der Markenführung : „Bis Ende Juni 2005 ist jedes Mitglied von Rapperswil Zürichsee Tourismus mit zuerichsee.ch verlinkt. Bis im Frühling 2006 hat jedes Mitglied von Rapperswil Zürichsee Tourismus den Hinweis auf zuerichsee.ch auf seinen Imprimaten aufgedruckt. Für die Mitglieder und interessierten Kreise stehen bis April 2005 Visualisierungsmittel zur Identifikation mit zuerichsee.ch zur Verfügung. Pro Jahr wird die Plattform eines Events im Raum Zürichsee genutzt, um die Profilierung der Marke zuerichsee.ch voranzutreiben.“ (Marketingkonzeption RZT).

Als Hauptmarkt sieht RZT die eigene Region - also den Grossraum Zürich und die Deutschschweiz. Wichtigster Strategieschwerpunkt ist die Identität nach innen - was eine kaum zu lösende Aufgabe sein dürfte, weil eben die Mitglieder zwischen Rapperswil, Zürichsee, Ostschweiz, St.Gallen und Zürich „hin- und hergerissen“ sind. Weitere Ziele sind

- Erhöhung der Logiernächtezahlen in der Region
- Förderung des Qualitätsbewusstseins
- Erschliessung neuer Finanzquellen

Besonders eng ist die Zusammenarbeit als Keypartner mit Zürich Tourismus. „Zürich Tourismus tritt nie ohne Rapperswil Zürichsee Tourismus auf, alle Aktivitäten von Zürich Tourismus werden diesbezüglich laufend kontrolliert. Die Leistungen von Zürich Tourismus werden in der neuen Kooperationsvereinbarung (Gültig ab 2006) so definiert, dass sie für Rapperswil Zürichsee Tourismus messbar und kontrollierbar werden. Bis Mitte Juni 2005 sind mindestens 5 Pauschalangebote der Hotels vom Zürichsee auf www.zuerich.com aufgeschaltet.“

Im Marketingmix werden folgende Prioritäten gesetzt:

1. Priorität: Internet
2. Priorität: Public Relation/Öffentlichkeitsarbeit
3. Priorität: Events
4. Priorität: Klassische Werbung (Inserate, etc.)

Diese Prioritätssetzung ist vollständig richtig und zu begrüssen -als „virtuelle Organisation“ ohne Produktzuständigkeit kann RZT ein Produktmanagement kaum betreiben und seine Identität vor allem über das Internet bilden.

4.4.1 Marktentwicklung

Die Logiernächte im Bereich RZT können eine sehr leichte Zunahme verzeichnen. Nur Rund 15% der Logiernächte der Region liegen im Kanton SG.

RZT 2003 ohne Amden-Weesen			
Räumliche Ebene	Betriebe	Ankünfte	Logiernächte
Jona	5	5.222	9.673
Rapperswil (SG)	5	18.742	35.114
Total Rapperswil-Zürichsee 2003:	90	178.127	338.566
Total im Kanton St. Gallen 2003:	24	28.270	52.206
RZT 2005 ohne Amden-Weesen			
Räumliche Ebene	Betriebe	Ankünfte	Logiernächte
Jona	5	4.992	9.019
Rapperswil (SG)	5	19.258	35.415
Total Rapperswil-Zürichsee 2005:	88	184.867	346.624
Total im Kanton St. Gallen 2005:	26	28.534	53.397
	-3%	4%	2%

4.4.2 Internet

Die Internet-Besuchszahlen sind für eine Region dieser Grösse und „Prominenz“ recht gering - z.B. kaum höher als im Toggenburg. Die Vernetzung (Google) ist gering. Der Organisationsnahme „Rapperswil Zürichsee Tourismus“ taucht bei Google sogar nur 16.000-mal auf. Auch dieser Mangel liegt aber nicht etwa an einer unzureichenden Arbeit von RZT, sondern an den geschilderten Markenproblemen. „Zürichsee“ kann man im Internet praktisch nicht suchen (weil es zu viele Nennungen gibt). Die „Tochter“-Marke Rapperswil ist eindeutig stärker als das Label „Zürichsee“, Rapperswil taucht im Zusammenhang mit Tourismus 260.000 mal im Internet auf, Zürichsee im Zusammenhang mit Tourismus nur rund 123.000 mal. Auch die Vernetzung Dabei sind allerdings folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Es gibt diese Seite erst seit einigen Jahren
- Es gibt keine profilierbare Marke und keinerlei Zusammenwirken mit „Offline-Massnahmen“
- Der Label „Rapperswil-Zürichsee“ ist wenig ver-

ständiglich

- Die Zunahme von 2004 auf 2005 war mit 100% erheblich, was die Reichhaltigkeit der Plattform und ihre trotz der Umstände professionelle Führung durch RZT beweist.

Die Region wirkt wegen des fehlenden Markencharakters vor allem nach Innen und nicht auf Märkte.

Die registrierten Internetbesucher von zuerichsee.ch erhalten seit 2005 alle 2 Monate einen E-Newsletter mit den neusten Sport und Freizeit-Angeboten der Region. Das ist zu selten - aus Erkenntnissen der Internetwerbung weiss man, dass ein mindestens einmonatiger Turnus erforderlich ist, um die Erinnerung der Kunden an den Newsletterbezug wach zu halten. Dabei sind die Informationen über die Region sehr wesentlich reichhaltiger als die Regionsseiten auf www.zürich.com. Eine wichtige Zielgruppe für diesen Newsletter wäre übrigens die Einwohnerschaft.

Im Übrigen wird hier nochmals der Charakter von RZT sehr deutlich - RZT kann zwar kein Produktmanagement umsetzen, aber eine Plattform für vorhandene Produkte im Internet aufbauen. Dieser Aufgabe widmet sich RZT ausführlich und erfolgreich. Zahlreiche Produkte aus zahllosen Gebieten werden auf der Homepage dargestellt.

	2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006			
	Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität***
Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	106	24,14	11,75
St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	308	2,21	3,76
Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	140	1,75	14,34
Ostschweiz.ch	148.000	439.000	189.000	542.000	28%	23%	317.000	63	0,28	2,87
Zürichsee	86.611	792.978	170.869	N.V.	97%	-100%	123.000	126	0,86	-
Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	43	2,25	6,13
Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	129	16,02	11,72
Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	121	2,47	13,15
Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	117	4,39	11,85
Ostschweiz-Durchs.	166.111	662.966	228.934	2.262.089	45%	192%	263.556	128	1,54	9,88

4.4.3 Reservierungssystem

RZT nutzt das gleiche Direktreservierungssystem Deskline wie Zürich Tourismus als „Remotestation“ von Zürich und zahlt dafür zurzeit ca. 15.000 CHF pro Jahr an Lizenzgebühren. Ab dem kommenden Jahr werden beide gemeinsam auf die neue Plattform „Nethotels“ umsteigen, die dann noch günstiger wird.

4.4.4 Seminare und Gruppen

Es werden auf der Homepage ca. 17 Seminarhotels, einige Eventagenturen und Programmvorschläge aufgeführt. Die Angebote sind aber - wie bei den anderen Destinationen auch - nicht suchbar. Dagegen gibt es auf der Homepage von zürich.com zwar auch keinen komfortablen „Tagungsnavigator“ wie im Kapitel Ostschweiz beschrieben, aber eine bessere Suchbarkeit von Seminarhotels (http://www.zuerich.com/conventions/conference_convention_venue/search/index.html).

Gerade hier wird deutlich, dass RZT wahrscheinlich das, was es leisten will, mit seinen wenigen Ressourcen nicht wird leisten können. So wären der Aufbau eines Tagungsnavigators und die Organisation von Dienstleistungen rund um die Tagung erforderlich (vergl. Abschnitte Ostschweiz und Toggenburg).

4.4.5 Prospektwesen



RZT gibt einen Imageprospekt „Ferien so nah“ heraus. Der Prospekt enthält allerdings weder konkrete Informationen noch Angebote und dürfte deshalb keinen Werbe- oder Verkaufseffekt haben. Weiter wird ein „Guide“ rund um den See herausgegeben,

der zahlreiche Angebote enthält und zusätzlich noch der Folder „Die längste Holzbrücke“. Es wird empfohlen, den „Image-Prospekt“ einzustellen und die drei Organe zusammenzulegen. Insgesamt sind

aber die Prospektausgaben schon heute eher bescheiden, der Schwerpunkt liegt richtigerweise auf PR und Internet.

4.4.6 Medien und PR

Der PR-Effekt ist in diesem Falle besonders schwer messbar, weil auch hier die Berichterstattung wesentlich von der Marke Zürich überlagert werden wird. Entsprechend liegt der Zürichsee in Verbindung mit dem Wort „Tourismus“ hinter dem Toggenburg. Aber - es gibt dann insbesondere in der Schweizer Presse zahlreiche weitere Nennungen mit Stichworten wie „Freizeitangebote“, Slow up, Wandern etc. Diese Methode ist für den Fall Zürichsee also keine sehr verlässliche Messmethode.

	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Medienrank	Google	Google-Rank
Tages-Presse-Notierungen Aug. 05 bis Juli 06⁵⁰								
St. Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768	2	1.200.000	3
Heidiland	40	68	108	262	370	3	385.000	7
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	7	192.000	11
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94	14	156.000	17
Zürichsee.ch+ Tourismus	10	6	16	156	172	9	172.000	12
Flumserberge + Tourismus	1	3	4	42	46	21	63.000	20
Kerenzerberg + Tourismus	5	11	16	12	28	26	132.000	27
Plzol + Tourismus	4	2	6	13	19	28	50.100	22
Kerenzerberg + Heidiland	3	8	11	8	19	29	132.000	16

4.4.7 Sonstige Marketingmassnahmen

Etwa die Hälfte des Marketingbudgets fließt in die Zusammenarbeit mit Partnern wie Zürich Tourismus (gut 100.000 CHF), Ostschweiz (20.000) und Schweiz Tourismus (20.000). Rund 60.000 bis 70.000 CHF fließen in das Innenmarketing über PR, Round-Tables, Anzeigen, Mailings und mehr, so dass etwa 80.000 CHF für selbst durchgeführte Marketingmassnahmen übrig bleiben. Dies wird in Internet, Broschüren und Messeauftritte investiert. Die selbst operativ durchgeführte Marketingmassnahmen übriggelassen sind also gering. Auch dies ist keine Kritik an der Arbeit der Organisation, sondern eine Feststellung, die eben aufzeigt, dass es sich hier nicht um eine touristische Destination, son-

dern um eine regionale Plattform handelt.

4.4.8 Markenbedeutung

Die Marke „RZT“ wird am Markt vollständig von der Marke „Zürich“ und regional von der starken Submarke „Rapperswil“ überlagert. Von daher sind wir z.B. skeptisch, ob eigene Auftritte auf Messen in Deutschland wirklich irgendeinen Sinn machen.

4.5 Budget

Der Verein verfügt über Erlöse von rund 650.000 CHF, die von den Kantonen SG und Schwyz, von den Gemeinden, den sonstigen Mitgliedern und aus Logiernächtetaxen (die Taxen liegen bei etwa 75% des Satzes vor der Erhöhung dort) stammen. Das entspricht der sehr niedrigen Summe von ca. 0,80 CHF je Hotel-Logiernacht. Für das Jahr 2006 stehen rund CHF 300'000.-- für Marketingaktivitäten zur Verfügung. RZT sagt dazu: *„Damit Rapperswil Zürichsee Tourismus einen Schritt weiter kommt, benötigt die Organisation mehr finanzielle Mittel. Kooperationen mit den Leistungsträgern sind unausweichlich, um im Bereich der Finanzen Synergien zu generieren.“*

Zürichsee RZT	2003	2004	2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 69.380	- 69.737	Daten für 2005 liegen nicht vor, es werden für das Benchmarking die Daten aus 2004 verwendet.
Gemeindebeitrag für Marketing	- 100.500	- 95.000	
Kommerzielle	- 66.215	- 54.252	
Sonstige	- 35.459	4.660	
Kanton	- 225.000	- 225.000	
Kur- und Logiertaxe	- 155.682	- 84.401	
Summe	- 652.236	- 523.731	

Zürichsee RZT	2003	2004	2005
Marketing inkl. Veranst., Beiträge und Internet	248.180	163.543	det.
Beiträge an touristische Organisationen	103.000	115.419	
Vorstände und ähnliches	2.450	2.650	
Löhne	226.678	279.001	
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	42.502	53.400	
Porti, Telefon	10.617	12.170	
CRS, EDV	18.274	33.634	
Sonstiges, Altlasten, Darlehenstilgungen	231	127	
Summe ohne Anlagen	651.932	659.943	
Summe	651.932	659.943	
Benchmarkdaten	2003	2004	2005
Betriebe	75		88
Logiernächte Hotellerie	306.194		346.624
Logiernächte Total	306.194		346.624
Ankünfte Hotellerie	168.392		184.867
Marketingmittel in der Destination je Logiernacht Hotellerie	1,15		0,80
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt ohne Anlagen	38%		25%
Ausgaben Prospekte im Marketing-Budget	-		29.000
Anteil Prospektkosten am Marketingbudget	17%		17%

4.6 Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton St. Gallen

Vereinbarte Leistung mit Kanton St. Gallen	Umsetzung durch
Datensammlung Angebote und Events	Siehe Eventkalender und Reservationssystem
Internetauftritt mit ST	Ist realisiert
Elektronische Bildergalerie	Muss noch ausgebaut werden
Produktmanagement = Bündelung, Bewerbung und Buchbarkeit der Dienstleistungskette und Produktentwicklung, Produktlinien in Kernkompetenzbereichen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Familie Sommer/Winter • HPM/Kurzausflüge • Wintersport/Kurzausflüge • Tagungen, Seminare, Kongresse • Wellness (entwickeln) • Kulturangebote (keine Kernkompetenz) • Standards Inhalt und Qualität • Destinationsprofil • Marktbeobachtung 	Produktmanagement kann von der Organisation aufgrund mangelnder Zuständigkeiten und Ressourcen nicht durchgeführt werden. Es werden die Produkte jedoch auf der Homepage ausführlich dargestellt.
Verkauf und Distribution	
<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsförderung • Erschliessung neuer Distributionskanäle • Betrieb Res.-Systeme (Angebotsbuchbarkeit „in einem Zug“) • Festlegung von Preisstandards für Teil-Leistungen 	<p>Messen, sollte eher vorsichtig behandelt werden</p> <p>RZT sieht seinen Tätigkeitsschwerpunkt im Internet</p> <p>Ist erfüllt durch Nutzung des Systems von Zürich Tourismus</p> <p>Pauschalen werden nicht hergestellt, aber insoweit verkauf, als Leistungsträger solche Pauschalen herstellen</p>
Produktpromotion in Zielmärkten	RZT sieht als primären Zielmarkt die Region selber, die Promotion in anderen Märkten wird Kooperationspartnern überlassen.
Bestimmung Marketing-Mix	Die Schwerpunktverteilung zwischen Print, PR und Internet erscheint vernünftig. Allerdings steuert die Organisation selbst operativ weniger als 100.000 CHF Marketingmittel.
Mitgliedschaft in einer grossregionalen Tourismusorganisation	OST
Destinationsübergreifende Segment- und Produktplattformen, verstärkt ab 2007	HPM und Seminare
Weiterentwicklung und Optimierung der Destinations-Strukturen	Nicht sichtbar
Netzwerk Interessenvertretung innerhalb der Dest.-Organisation	Die Organisation ist mit Leistungsträgern und Zürich Tourismus gut vernetzt.

Vereinbarte Leistung mit Kanton St. Gallen	Umsetzung durch
Netzwerk ausserhalb der Dest.-Org.	
Q-Siegel II bis 31.12.2008	Daran wird gearbeitet
Beförderung der Q-Siegel bei Leistungsträgern	Findet in dieser Region stärker statt als in anderen Regionen. Es gibt eine hohe Anzahl von Leistungsträgern mit Siegeln.
Ab Sommer 2008 verkauf nicht-zertifizierter Leistungen nur im Ausnahmefall	Ist durchzusetzen
Abschluss mittelfristiger Vereinbarungen mit den Partnerorganisationen (Orte) bis 31.12.2006	Mittelfristige Vereinbarungen erscheinen eher unrealistisch aufgrund des losen Zusammenhalts der Kooperationen, die alle kurzfristig kündbar sind.
Aufstellung einer rollenden Mehrjahresplanung mit	
<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild 	Mittelfrist-Planung liegt vor, Leitbild unzureichend
<ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenzen 	Seminar, Tagesausflug, HPM
<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung Zielmärkte 	Hauptmarkt ist die Region selbst.
<ul style="list-style-type: none"> • Produktdefinition 	Ist erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung Strategien ST und OST 	Erfüllt
Ableitung Jahresplanung	Jahresplanung liegt vor, aus Mittelfristplanung abgeleitet

4.7 Handlungsempfehlungen für die Zukunft

4.7.1 Der Aufbau von Zürichsee.ch war folgerichtig

Der Aufbau des gemeinsamen Zürichsee-Marketings in den letzten Jahren war strategisch sinnvoll. Die Kommunikation des Tagesfreizeit-Angebotes und von Wochenendkurzurlauben entspricht dem wirtschaftlichen Interesse der Region und der Leistungsträger, die sich deshalb auch breit gestreut über Mitgliedsbeiträge an dem Projekt beteiligen. Die bestehende Internetplattform bietet bereits ausgezeichnete Ansätze für eine weitere Fortentwicklung. Das Ziel des Kantons SG einer Destinationsbildung, wie sie in den Leistungsvereinbarungen fixiert ist, lässt sich allerdings nicht erreichen, weil die Verbindung zum Produkt notwendigerweise fehlt - das Produkt ist stärker von ZT abhängig als von RZT.

Es ist schade, dass es nicht gelungen ist, Rapperswil-Jona und Rapperswil-Zürichsee, die immerhin in demselben Büro arbeiten, organisatorisch, finanziell und personell zu einer Organisation zu verschmelzen. Dies wäre eine mögliche, aber wohl politisch eher wenig realistische Alternative zum Aufgeben von RZT in Zürich-Tourismus, nachdem man in Rapperswil augenblicklich eher auf das Trennen als auf das Zusammenarbeiten orientiert ist.

4.7.2 Strukturelle Probleme bei der Fortentwicklung

Bei der Fortentwicklung der Organisation besteht eine Reihe von schwerwiegenden Hindernissen:

- RZT verfügt weder über eine eigene Marke noch über Zuständigkeiten für das Produktmanagement und ist damit in keiner der beiden Säulen des Tourismusmarketings voll einsatzfähig.
- Der Gast sieht den „Destinationsraum“ als Bestandteil von Zürich (mit Ausnahme von Amden-Weesen, das nicht tatsächlich zu dieser Region gehört).
- Marketing ohne eine Marke wird aber äusserst schwierig werden. Folgerichtig setzt die Organisation nur ca. 30% ihrer Marketingmittel selbst um und lässt die restlichen Mittel durch Zürich oder Ostschweiz einsetzen.
- Eine Fusion mit dem Tourismusverein Rapperswil-Jona ist ausgeblieben und nicht in Sicht. Deshalb bestehen operative und kostenmässige Doppelspurigkeiten.
- Der wichtigste Parameter touristischer Entwicklung, die Lo-

giernächte, wird nicht durch RZT, sondern ganz überwiegend durch Zürich Tourismus bestimmt.

- Die erfolgreiche Vermarktung des Wochenendes ohne den Hauptakteur Zürich Tourismus wird nicht möglich sein. Das Konzept, Logiernächte für verschiedene Zeiträume (Woche und Wochenende) für denselben Leistungsträger durch verschiedene Organisationen zu vermarkten wird nicht aufgehen.

4.7.3 Der Zürichsee gehört nicht zur Ostschweiz

RZT ist Mitglied bei OST, gehört aber (wobei die Zugehörigkeit hier aus der Sicht des Gastes definiert ist) ganz überwiegend nicht zu dieser Region. Die Mitgliedschaft ist ein „klassischer“ Fall - politische Grenzen bestimmen hier das Marketing und nicht der vom Gast empfundene Raum.



4.7.4 Synergie und Kooperation mit Zürich Tourismus

Eine vollständige Einbindung der operativen Arbeit in die Organisation von Zürich-Tourismus ist sinnvoll.

- Zürich ist heute in der Schweiz und benachbarten Ausland schon heute der wichtigste Vermarkter der Region.
- Die Zusammenarbeit funktioniert, wie berichtet wird, bestens.
- Im Falle einer vollständigen Einbindung der Organisation bei

Zürich Tourismus kann auf die Infrastruktur und das dort vorhandene Know-how zurückgegriffen werden.

- Die Einsparung von Verwaltungskosten in einer spürbaren Grössenordnung dürfte möglich sein.
- Erhebliche Synergieeffekte mit der bekannt professionellen Arbeit von Zürich Tourismus werden möglich sein. Beispiele dafür sind die Sektoren Internet, Kundenbeziehungs-Management, Newsletter, Zürichcard, Prospekte, Seminare und Tagungen
- Für die Leistungsträger wird eine solche Zusammenarbeit vereinfachend sein, solange ihre besonderen Interessen als Leistungsträger aus der Seeregion gewahrt bleiben.
- Die vorhandene Plattform „Zürichsee.ch“ sollte so erhalten bleiben und durch Zürich.com verlinkt oder direkt in zürich.com integriert werden.
- Bei allen Modellen der Zusammenarbeit sollten die bisherigen Mitarbeiter möglichst übernommen und in eine Funktionsstelle „Region Zürichsee“ gegliedert werden.
- Es ist zu prüfen, ob die bisherigen Leistungen von OST im Bereich HPM im Wege eines Leistungsauftrages fortgesetzt oder von Zürich Tourismus übernommen werden sollten.

Zürich Tourismus selbst äussert sich allerdings heute skeptisch über eine solche Möglichkeit der Zusammenarbeit. Für eine solche Zusammenarbeit sieht man die unabdingbare Voraussetzung, dass sich die Leistungen für die Region Zürichsee vollständig selbst finanzieren, da der Kanton Zürich für eine solche Arbeit zurzeit keine Mittel bereitstellt. Diese Voraussetzung sieht man aber angesichts der heutigen Budgetverhältnisse bei RZT nicht gegeben.

Wir sehen für eine mögliche Zusammenarbeit von RZT und ZT zwei alternative sinnvolle Modelle und einen möglichen Zwischenschritt. Sollten die Beteiligten „grundsätzliche Diskussionsbereitschaft“ über eine solche Zusammenarbeit sehen, wären deren nähere Umstände und Finanzierung zu prüfen. Dabei wäre ggf. auch zu prüfen, inwieweit die Mitglieder (Hotels und sonstige Leistungsträger) von RZT bereit wären, ihre Leistungsbeiträge angesichts einer direkten Zusammenarbeit mit ZT auf eine Höhe anzuheben, die den heutigen Beiträgen der Züricher Hotels weitgehend entspricht.

4.7.5 Modell 1: Leistungsauftrag

- Der Verein RZT bleibt erhalten. Seine Aufgabe ist künftig die Organisation der Interessen der angeschlossenen Mitglieder „mit einer Stimme“ gegenüber Zürich Tourismus und die Überwachung des Leistungsauftrages. RZT selbst ist nicht mehr operativ tätig. Die Geschäftsstelle des Vereins sitzt bei ZT.
- Der Verein erteilt einen Leistungsauftrag an Zürich Tourismus (ZT). Der Leistungsauftrag enthält im Wesentlichen die bisherigen Tätigkeiten von RTZ und deren Integration in die vielfältigen Möglichkeiten von ZT einschl. Newsletter, Internet etc.
- Der Kanton SG und der Kanton Schwyz erklären sich mit der Verfahrensweise und der Weitergabe ihrer Leistungsaufträge an ZT einverstanden.
- Gegenüber Zürich Tourismus werden die Leistungsverträge mittelfristig, d.h. auf mindestens 5 Jahre, abgeschlossen.
- Innerhalb des Leistungsauftrages mit ZT wird sichergestellt, dass der Leistungsumfang beim Ausscheiden oder Neueintritt von Mitgliedern in den Verein RZT inhaltlich und in der Honorierung angepasst wird.
- Der Leistungsauftrag wird durch die bisherigen Erlöse des Vereins (ca. 650.000 CHF) honoriert. Ein kleiner Betrag (ca. 20.000 CHF) wird für die Vereinsverwaltung zurückgehalten.
- Die Mitarbeiter von RZT werden durch TZ übernommen.
- Die Geschäftsstelle von RZT zieht nach Zürich, der Standort Rapperswil wird aufgegeben.
- Rapperswil-Jona Tourismus (RJT) sollte sich auf örtliche Aufgaben wie Feste und Events konzentrieren. Optimal wäre der künftige Betrieb der Infostelle durch Zürich Tourismus. Das bisher für RJT durch RZT teilweise wahrgenommene Marketing wird ebenso wie für die übrigen Vereinsmitglieder von RZT künftig durch Zürich Tourismus übernommen. Diese „Fusion“ muss aber zur Umsetzung des Modells nicht abgewartet werden und kann in Schritten angegangen werden.
- Wahrscheinlich müssen bei einem solchen Modell neue Finanzquellen erschlossen und die Taxen der Hotellerie in Richtung auf das Züricher Modell angehoben werden.
- Vermutlich ist dies Modell eines Leistungsauftrages für RZT

das für beide Seiten (ZT und RZT) bessere Modell.

- Es muss hier berichtet werden, dass sich ZT zurzeit gegenüber einer solchen Lösung nicht sehr aufgeschlossen zeigt, insbesondere, weil man dort die Sorge hat, es sei nicht ausreichend finanziert.

4.7.6 Modell 2: Vollständige Verschmelzung

- Der Verein RZT wird aufgelöst, alle Aufgaben gehen auf ZT über.
- Die Kantone Schwyz und St. Gallen schliessen direkt mit ZT einen Leistungsauftrag.
- ZT regelt die Beziehungen zu den bisherigen Mitgliedern von RTZ selbst.

4.7.7 Modell 3: Verschmelzung mit Rapperswil-Jona

Als mittelfristiger Zwischenschritt könnte auch die Verschmelzung der Organisation RZT mit Rapperswil-Jona möglich sein. RZT würde damit „eine Basis“ für eigenes Produktmanagement erhalten. Die Aktivitäten von Rapperswil-Jona im Bereich örtliche Events einschliesslich Seenachts-Fest könnten zur Wahrung der örtlichen Interessen in einen separaten örtlichen Verein ausgegliedert werden.

4.7.8 Internetauftritt weiter fortentwickeln

Die Internetplattform zürichsee.ch ist schon heute eine umfängliche Darstellung des Leistungsangebotes der Region. Durch eine Integration in zürich.com oder eine Verlinkung von dort ist mit einer erheblichen Steigerung der Besuchszahlen zu rechnen. Die Plattform selbst sollte konsequent weiter entwickelt und modernisiert werden, Angebote aus der Region müssen noch umfänglicher und moderner (siehe obige Beispiele) dargestellt werden. Es müssen erheblich mehr Newsletterabos eingeworben werden (z.B. auch aus der Einwohnerschaft der Region).

4.7.9 Zürichcard

Eine Ausweitung der Angebote der Zürichcard auf die Region sollte gemeinsam mit ZT geprüft werden.

4.7.10 Seminarbereich im Internet ausbauen

Der Auftritt des Seminarbereichs im Internet, der bei TT schon einige überdurchschnittlich gute Ansätze hat, ist gemeinsam mit ZT so auszubauen, dass Leistungsträger nach Kriterien gesucht werden könnten. Ein Rückgriff auf die Abteilung Tagung und Kongress bei ZT wird auch den Seminarhotels der Region erheblich nutzen.



5 St. Gallen-Bodensee Tourismus



5.1 Destinations-Strukturen

St. Gallen führt seine Geschichte auf die Gründung einer Eremitenzelle im Jahre 612, aus der eines der wichtigen europäischen Klosterzentren entstand, zurück. Schon 1983 von der UNESCO zum Weltkulturerbe ernannt, schwankt die höchste Stadt der Schweiz zwischen Selbstbewusstsein und Unsicherheit über ihre Kernidentität zwischen Geschichte, Industrievergangenheit, Tourismus und Moderne.

St. Gallen-Bodensee Tourismus (SGBT) versucht die Gewichte in Richtung des touristischen Gehalts der Stadt zu schieben. Aufbauend auf den Säulen Geschäftsreiseturismus, Kongresstourismus, Gästebetreuung, Events und Weltkulturerbe hat St. Gallen schon vor Jahren erkannt, dass die verhältnismässig kleine Stadt heute kein ausreichendes Potenzial für nachhaltigen Freizeittourismus mit mehreren Nächtingungen oder für eine namhafte Anzahl an Städtereisen besitzt. Deshalb arbeitet St. Gallen im Internationalen Bodensee-Tourismus mit und deshalb hat man zusammen mit Rohrschach am Bodensee die Destination „St. Gallen-Bodensee Tourismus“ (SGBT) gegründet. Weitere Kooperationen sind Ostschweiz Tourismus, Schweiz Tourismus Swiss Cities und SCIB (Switzerland Convention & Incentive Bureau).



SGBT ist als Verein organisiert. Organe sind Generalversammlung, Vorstand, Beirat, Marketing-Gruppe und Kontrollstelle. Der Vorstand hat relativ tief in den operativen Bereich greifende Kompetenzen (z.B. Genehmigung der Marketingkonzeption, Wahl der Marketinggruppe (die den jährlichen Marketingplan erstellt)).

Der Präsident von SGBT betont im Jahresbericht, es sollten künftig verstärkt

„Management Methoden“ eingesetzt werden. Er spricht auch von einer Einführung des Controlling-Instruments der Balanced Score Card (Jahresbericht 2005 - spezielle Controlling-Methode, bei Zielsysteme aus strategischen Vorgaben mittels budget-orientierter und anderer Daten vorgegeben und kontrolliert werden) - was freilich noch ein Zukunftsprojekt ist.

Tatsächlich sprengt die Tätigkeit von SGBT die Tätigkeit eines Vereins. Mit rund 2 Mio. CHF Jahresumsatz, einem deutlichen Anteil Geschäftsreiseturismus, einer betriebswirtschaftlich zu betreibenden Infostelle, einer Geschäftsbesorgung für Ostschweiz Tourismus und vielen weiteren Einrichtungen mehr wäre die Umwandlung von SGBT in eine AG mit unternehmerisch geführten Aufgaben und einer dem Aktiengesetz entsprechenden Arbeitsteilung zwischen Generalversammlung, Verwaltungsrat und operativen Organen sinnvoll. Damit wäre die Grundlage für die vom Präsidenten angesprochene innere betriebswirtschaftliche Modernisierung des Unternehmens gelegt. Die Interessen kleiner Mitglieder wären nicht durch Aktionärsstatus, sondern durch Verkauf von Marketing-Dienstleistungen auf der Basis fixierter Preistabellen abzudecken.

SGBT erhält einen erheblichen Betriebszuschuss durch die Stadtverwaltung, mit der man eine Leistungsvereinbarung geschlossen hat. Danach zählt zu den Kernaufgaben der Organisation:

- Info- und Auskunftsstelle
- Marketing



- Kongress-Betreuung
- Qualitätsförderung

Leistungsvereinbarungen wurden auch mit den Mitgliedern, vor allem den Hotels, geschlossen. Darin sind Mitgliedsbeiträge zur Abdeckung des Grundauftrages, Gasttaxen und Zusatzleistungen im Marketingbereich, Vermittlungskommissionen usw. geregelt. Die Gasttaxen liegen zwischen 0,60 und 1,40 CHF eher gering. Zur Sicherung des Gasttaxenbezuges in Gemeinden ausserhalb St. Gallens wurden Leistungsvereinbarungen zwischen SGBT, den jeweiligen politischen Gemeinden und den Hotels geschlossen. Das alles ist transparent und ziemlich vorbildlich geregelt.



5.2 St.Gallen und die Region

St. Gallen braucht seine Region - und die Region kann von der professionelleren Vermarktung durch St. Gallen profitieren. Deshalb wurde 1999 „St. Gallen-Bodensee-Tourismus“ gegründet. Grösster Partner ist Rorschach. „Im Mittelalter war Rorschach die bedeutendste Hafenstadt am Südufer des Bodensees. Davon künden noch heute stattliche Bürgerhäuser im lebendigen Ortszentrum und das Kornhaus - Wahrzeichen des Städtchens. (Presstext SGBT)“ Neben Rorschach, das über ein Tourismus-Büro verfügt, arbeiten noch ver-

schiedene benachbarte Gemeinden ohne eigene professionelle touristische Strukturen mit SGBT zusammen. Dies sind die Gemeinden Gossau, Gaiserwald, Thal, St.Margarethen, Wittenbach, Goldach, Degersheim, Rheineck, Steinach, Mörschwil, Untereggen, Tübach, Andwil, Häggelschwil, Muolen, Berg, und Waldkirch. Da SGBT generell „die Funktionen eines örtlichen Tourismusvereins“ nur in der Stadt St. Gallen wahrnimmt, handelt es sich nicht um eine Destination, sondern um eine Marketingkooperation. Tatsächlich ist hier aber St. Gallen viel weiter als viele andere Städte, die häufig mit der Bemühung, die sie umgebende Region in das eigene Tourismusmarketing einzubinden, nicht zum Ziel gelangt sind. St. Gallen ist hier, insbesondere auch durch die Velo-, Wander- und Skatingprodukte in Zusammenarbeit mit Ostschweiz Tourismus durchaus weiter gekommen.



Fragen einer räumlichen Ergänzung des Gebiets stellen sich nicht. Wichtiger ist - wir kommen unten darauf zurück - die strategische Modernisierung der Organisation. SGBT bemüht sich - führend auf der Schweizer Seite - schon seit Jahren um eine Entwicklung der Re-

gion Bodensee. Die Schweizer Seite des Bodensees ist die touristisch schwächer entwickelte Seite, weitere Kooperationspartner im Raum St. Gallen sind dort zurzeit nicht sichtbar. Interesse an Zusammenarbeit gibt es im Rheintal, aber auch dort sind touristische Ressourcen dünn verteilt.

Eine engere wirtschaftliche Kooperation mit dem Tourismusverein Rohrschach, vor allem eine betriebliche Integration des dortigen Tourismusbüros, wäre zu prüfen und wahrscheinlich empfehlenswert, um Ressourcen und sparen und Know-how zu bündeln.

5.3 Produktentwicklung

5.3.1 Das Produkt

SGBT konzentriert sich auf den Kongress-, Bildungs- und Kulturtourismus. In St. Gallen werden zurzeit „mutige und visionäre Vorschläge der Stadt St. Gallen (Palace, Kunsthhaus, neue Bibliothek“(Jahresbericht des Präsidenten) erörtert. So hat die Stadt St. Gallen in den letzten Jahren eine starke Modernisierung und Weiterentwicklung in den Bereich Kunst und Kultur betrieben. Die Universität zählt zu den führenden Wirtschafts-Universitäten in Europa. Die Universität St. Gallen mit knapp 5'000 Studenten konzentriert sich auf die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften für Wirtschaft, öffentliche Verwaltung und Rechtspflege. International bekannt ist auch das von Studenten alljährlich organisierte ISC-Management-Symposium mit hochkarätigen Wirtschaftsreferenten aus aller Welt.

Der Nüchtigungs-Tourismus in St. Gallen ist sicherlich zu mindestens 80% nicht durch „Leisure“ (Freizeit, Erholungs-Tourismus), sondern durch Geschäftsreisen, Meetings und Kongresse bestimmt. Der Freizeitwert St. Gallens dürfte auch in Zukunft eher Tagestouristen locken, während die Hotellerie ganz wesentlich auf dem Geschäftsreiseturismus sich entwickeln wird.

Gleichwohl erfordert auch der Geschäftsreiseturismus ein attraktives touristisches Angebot der Stadt, da andernfalls jedenfalls im Meetingbereich keine wirklichen Erfolge zu erreichen sein werden. Deshalb bemüht sie SGBT relativ stark um die Entwicklung neuer Produkte in der Stadt. Das Konzept ist dabei, neben dem öffentlichen Lobbying für tourismusgerechte Strukturen durch Zuschüsse in neue Projekte „Starthilfe“ für solche Projekte zu geben, die nach Ansicht von SGBT eine touristische Weiterentwicklung der Stadt er-

warten lassen. So hat man einen Weihnachtsmarkt mit initiiert, im Stiftsbezirk in Kooperation mit einer Chocolaterie eine neue Infostelle eröffnet und im Jahre 2006 die Gründung der St.Galler Festspiele gefördert. Auch wenn realistisch gesehen werden muss, dass alle diese Massnahmen stärker dem Tagestourismus als dem Nüchtigungstourismus dienen werden, sind sie doch für die Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur sinnvoll. So könnten z.B. bei den

<p>St.Gallen-Bodensee</p> <p>St.Gallen-Bodensee Tourismus Bahnhofplatz 1a 9001 St.Gallen Tel. +41 (0)71 227 37 37 Fax +41 (0)71 227 37 67 info@st.gallen-bodensee.ch www.st.gallen-bodensee.ch</p>	<p>4-Länder-Spass, 9. April - 22. Oktober 2006</p> <p>Entdecken Sie die Bodenseeregion mit der internationalen Bodensee-Erlebniskarte</p> 
<p>St.Gallen</p> <p>St.Gallen-Bodensee Tourismus Bahnhofplatz 1a 9001 St.Gallen Tel. +41 (0)71 227 37 37 Fax +41 (0)71 227 37 67 info@st.gallen-bodensee.ch www.st.gallen-bodensee.ch</p>	<p>Stadterlebnis St.Gallen, 1. Mai - 31. Oktober 2006</p> <p>Erleben Sie die faszinierende UNESCO-Weltkulturerbestadt mit all ihren Facetten!</p> 
<p>St.Gallen</p> <p>St.Gallen-Bodensee Tourismus Bahnhofplatz 1a 9001 St.Gallen Tel. +41 (0)71 227 37 37 Fax +41 (0)71 227 37 67 info@st.gallen-bodensee.ch www.st.gallen-bodensee.ch</p>	<p>Theater-Arrangement, 14. August - Ende Juni 2007</p> <p>Den Theaterabend gemächlich in St.Gallen ausklingen lassen</p> 
<p>St.Gallen</p> <p>St.Gallen-Bodensee Tourismus Bahnhofplatz 1a 9001 St.Gallen Tel. +41 (0)71 227 37 37 Fax +41 (0)71 227 37 67 info@st.gallen-bodensee.ch www.st.gallen-bodensee.ch</p>	<p>Inline one-eleven, 20. August 2006</p> <p>111 km auf verkehrsfreien Strassen durch die Bilderbuchlandschaft der Bodenseeregion</p> 
<p>St.Gallen</p> <p>St.Gallen-Bodensee Tourismus Bahnhofplatz 1a 9001 St.Gallen Tel. +41 (0)71 227 37 37 Fax +41 (0)71 227 37 67 info@st.gallen-bodensee.ch www.st.gallen-bodensee.ch</p>	<p>Schnittpunkt Kunst und Kleid St.Gallen, 2. September - 26. November 2006</p> <p>St.Gallen im Herbst als Schnittpunkt von Mode - Menschen - Kleider - Kunst</p> 
<p>St.Gallen</p> <p>St.Gallen-Bodensee Tourismus Bahnhofplatz 1a 9001 St.Gallen Tel. +41 (0)71 227 37 37 Fax +41 (0)71 227 37 67 info@st.gallen-bodensee.ch www.st.gallen-bodensee.ch</p>	<p>Museumnacht St.Gallen, 9. September 2006</p> <p>Wenn die Nacht zum Tage wird in den Museen und Kulturinstitutionen der Stadt</p> 
<p>St.Gallen</p> <p>St.Gallen-Bodensee Tourismus Bahnhofplatz 1a 9001 St.Gallen Tel. +41 (0)71 227 37 37 Fax +41 (0)71 227 37 67 info@st.gallen-bodensee.ch www.st.gallen-bodensee.ch</p>	<p>Weihnachten, 1. - 21. Dezember 2006</p> <p>Machen Sie sich ein schönes Weihnachtsgeschenk</p> 

Pauschalen SGBT

„St.Galler Festspielen“, die mit dem Klosterhof im Stiftsbezirk über einen überaus spektakulären Spielort verfügen, mittelfristig Nächtigungserfolge nur mit längeren Spielzeiten, unterschiedlichen Programmen, internationalen Ensembles und Künstlern und stark zugespitztem künstlerischen Profil erreicht werden. Massstab hierfür sind Einrichtungen wie die Bregenzer Festspiele, die Luzern Festspiele und ähnliche Einrichtungen. Das wird aber schon wegen der eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit dieses Ortes schwierig werden.

5.3.2 Hotellerie

St. Gallen verfügt über 22, die Region SGBT über 57 Beherbergungsbetriebe. 7 Hotels in der Region und 6 Hotels in St. Gallen verfügen über Qualitätsgütesiegel - auch hier hat sich, ähnlich wie anderen Destinationen der Region, das Gütesiegel bisher nicht ausreichend durchgesetzt. 18 Hotels in der Region verfügen über keine Sterne-Klassifizierung. St. Gallen beherbergt mehrere 4-Sterne Häuser, aber kein 5-Sterne-Hotel, was die touristische Entwicklung einer Stadt immer sehr schwierig macht und die Prägung des Marktes durch die Geschäftsreisen unterstreicht. Es fehlt ein eindeutiger Lead-Betrieb in der Hotellerie. Die beiden 4-Sterne-Häuser nehmen diese Aufgabe bisher nicht wahr und konnten sich auch nicht auf gemeinsame Aktionen mit SGBT im Kongress-Tourismus einigen.

SGBT veranstaltet in St. Gallen jährlich knapp 1.500 Stadtführungen. Die Stadtführer werden regelmässig weitergebildet und Qualitätskontrollen unterworfen. Auch dieser Bereich kann als gut geführt bezeichnet werden. Pauschalen wurden umfassend angeboten (siehe Abbildung vorige Seite).

5.3.3 Ferienwohnungen

Auf der Internetseite werden 34 Ferienwohnungen in der Region SGBT angeboten. Bei keiner dieser Ferienwohnungen wird eine STV-Klassifizierung angegeben. Keine einzige Ferienwohnung ist online buchbar. Hier besteht Nachholbedarf.

5.3.4 Kernprodukte der Region

Kernprodukte sind solche Produkte, die den grössten Teil des Umsatzes einer Region generieren und/oder künftige Marktchancen eröffnen. Aus unserer Sicht sehen wir folgende Kernprodukte:

- MICE/Kongresse/Meetings

- Kunst und Kultur
- Sport (In St.Gallen gibt es und entstehen wichtige Sportzentren)

5.4 Seminar und Kongress/MICE

5.4.1 Angebot MICE

Der Geschäftsreisetourismus ist die wichtigste Säule des Nächtigungstourismus in St. Gallen. Er beruht auf der normalen Wirtschaftstätigkeit, Meetings, Messen und Kongressen. Einen wichtigen Vorteil hat hier St. Gallen als Standort einer der europäischen „Elite-Universitäten“ für die Betriebswirtschaft.

Wichtigste Faktoren für das Meeting- und Kongresspotenzial einer Stadt sind:

- A. Erreichbarkeit
- B. Infrastruktur (Kongresszentren, Hotels, Restaurants)
- C. Image (Kultur, Rahmenprogramm)
- D. Dienstleistungen rund um den Kongress

Während A und C in St. Gallen eher gut liegen, gibt es Mängel bei Infrastruktur und Vermarktung. Bei der Infrastruktur mangelt es an einem Kongress-Zentrum, bei den Dienstleistungen sind die wichtigen PCO-Strukturen (Dienstleistungen rund um den Kongress) unterentwickelt und die Ausgaben für das Kongressmarketing nicht ausreichend dotiert.

St. Gallen verfügt wohl über zahlreiche Einrichtungen für Meetings:



- Die OLMA-Messen für Veranstaltungen bis 3.900 Personen
- Saal Regierungsgebäude (bis 300)
- Tonhalle (bis 900)

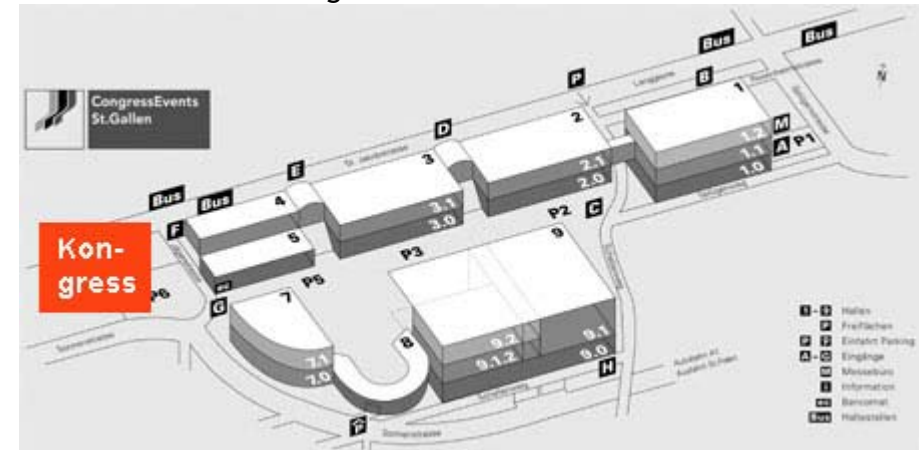
- Die Universität (Aula) bis 600 Personen
- Diverse kleinere Einrichtungen und Seminarhotels bis 400 Personen

Einigen Beteiligten ist bewusst, dass St. Gallen damit zwar über ein Angebot verfügt, dieses Angebot aber für eine erhebliche quantitative Weiterentwicklung nicht ausreichend ist. Zunächst stehen einmal die vorhandenen Einrichtungen wegen kollidierendem Messebetrieb, Regierungsveranstaltungen, Konzerten, Universitäts-Veranstaltungen etc. für eine Kongressvermarktung nur sehr eingeschränkt zur Verfügung. Teile der Infrastruktur sind gut, andere Teile sind stark durch den Messebetrieb bestimmt und international im Wettbewerb nicht auf dem neuesten Stand.



Mit dem SAS Radisson Hotel und den OLMA Messen verfügt St. Gallen zwar über zwei unmittelbenachbarte Einrichtungen für grössere Kongresse. Sie werden aber von verschiedenen Eigentümern geführt - und wie bereits festgestellt ist die Messe St. Gallen aufgrund des Messebetriebs bisher nur eingeschränkt in diesem Markt angebotsfähig. Die „Saisons“ für Messen und Kongresse ähneln sich. Die OLMA Messen müssen in Ermangelung eines 5****-Lead-Betriebes diese Rolle zum Teil die OLMA-Messe übernehmen. Sie haben die beschriebenen infrastrukturellen Mangel erkannt. Deshalb möchten sie am Standort der nicht mehr bestehenden alten Messehalle 7 ein Kongresszentrum mit Kongresshotel errichten. Das Objekt soll von einem privaten Investor gebaut und finanziert werden, mit einer

Eröffnung ist nicht vor 2010 zu rechnen. Das Vorhaben hat eine weitgehende Debatte ausgelöst und ist zunächst auf teils heftige Kritik einiger Hoteliers gestossen (vergl. St.Galler Tagblatt 16.12. und 27.12.2005), weil Hotels in St. Gallen auf der Basis schon heute schwacher Auslastung weitere Wettbewerbsverschärfungen erwarten. Für die Realisierung des Objekts sind politische Entscheidungen in Form einer Umzonung des Geländes erforderlich.



Es fällt allerdings auf, dass in dem neuen Objekt Flächen für kongressbegleitende Ausstellungen fehlen. Solche Räume, die auch für Networking und After Session Events genutzt werden können, sind heutzutage von zentraler Bedeutung für die Durchführung von Kongressen.

Ohne diese Grossinvestition wird der zu 80% den Tourismus tragende Geschäftsreiseturismus auf längere Sicht kaum stabile Zuwächse erfahren, wird der Kongresssektor in der Stadt nur eingeschränkt wettbewerbsfähig sein. Tatsächlich scheint der Streit, auch durch eine offensive Informationspolitik der OLMA Messen, eher abgeflaut zu sein.

Nun befindet sich St. Gallen hier an einem „Scheideweg“. Es bedarf der Entscheidung über die Zukunft der Tourismusbranche in der Stadt. Richtig ist, dass die Hotellerie in St. Gallen trotz der positiven Logiernächteentwicklung in den letzten Jahren sich in Auslastungsproblemen befindet. Richtig ist aber auch, dass dies nicht nur an Standortproblemen liegt, sondern auch an einer ungenügenden, unterdotierten Vermarktung der Destination als Kongress-

Standort sowie einer fehlenden Kongressinfrastruktur, die es nicht erlaubt, voll wettbewerbsfähig auf dem Markt aufzutreten.

Die Zukunft des Tourismus in St. Gallen liegt nicht im Leisure-Sektor, sondern im Geschäftsreisetourismus. Das ist für die Hotellerie in St. Gallen „nicht so schlecht“, liegt doch der Deckungsbeitrag einer Tagungsübernachtung durchschnittlich doppelt so hoch als der einer Freizeitübernachtung. In Europa wurden in den letzten 5 Jahren über 100 neue Kongresszentren eröffnet. Allein in der Schweiz können die folgenden Beispiele genannt werden:

- KKL Luzern, 200 Mio Baukosten
- Pontresina Rondo rund 600 Personen, 26 Mio Baukosten
- Martigny High Tech Center mit Hotel
- Seedam Plaza: Zurich Corporate Events
- Uni-Mail Genf 20 Säle von zwischen 50 und 550
- Forum Park Fribourg (mehr für Ausstellungen)
- Montreux Kongresszentrum und Kulturzentrum 70 Mio Baukosten
- Daneben bestehen weitere Planungen.

In Deutschland gibt es zurzeit 50 Projekte für neue Einrichtungen über 500 Teilnehmer, 30 für kleinere Meetings.

Möchte also St. Gallen die Wertschöpfung in dieser Branche deutlich erhöhen und mittelfristig den Standort sichern, bedarf es einer grösseren Kongresseinrichtung wie der von den OLMA-Messen geplanten Angebote. Weiterhin wird am Hotel Einstein zurzeit ein kleineres Kongresszentrum im Bereich bis 300 Personen gebaut.

Das heutige Kongressangebot der Stadt ist weder ein ausreichende Grundlage für die mittelfristige Sicherung des Status Quo noch gar eine Grundlage für deutliche Steigerung der Wertschöpfung in der Zukunft:

- Es fehlt ein grösseres Kongress-Zentrum mit angeschlossenem Hotel (in diesem Bereich gibt es die grösste Nachfrage im Kongress- und Tagungsmarkt) für Veranstaltungen mit mehr als 250 Teilnehmern.
- Es gibt mit rund 1.500 Zimmern in der Region kaum Kapazität für Kongresse, die mehr als 700 Teilnehmer haben.
- Es fehlen Kongresseinrichtungen im attraktiven Bereich zwischen 500 und 900 Personen mit ausreichenden Nebenräu-

men.

- Es fehlen Hotelzimmer für grössere Kongresse.
- Es fehlen Banketteinrichtungen
- Ein Teil des Angebots des grössten Anbieters, der OLMA-Messen, ist nicht auf dem neuesten Stand.
- Es fehlt an professionellen international wettbewerbsfähigen Kongressdienstleistungen (PCO).

Der wichtigste Indikator für den Anteil des Geschäftsreisetourismus am Gesamttourismus ist in Städten wie St.Gallen der Ausländeranteil. Dieser hat von 2003 auf 2005 um 1% leicht abgenommen. Das spricht dafür, dass das touristische Wachstum zurzeit überwiegend vom Leisure-Bereich und nicht von den Geschäftsreisen und Tagungen getragen wird.

Will also St.Gallen ein aufgrund seiner Mischung aus Universität, Kultur, Tradition und günstiger Lage vorhandenes Kongresspotenzial nutzen, muss sowohl in die Hardware als auch in die Software investiert werden.

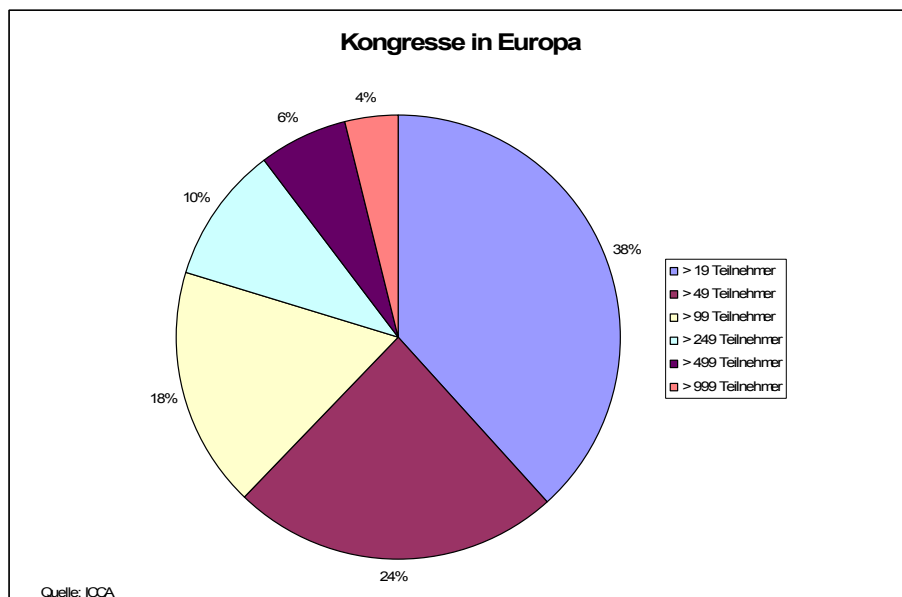
5.4.2 Vermarktung Kongress und Tagung

Wettbewerb und Markt

Auf diesem Markt herrscht ein sehr grosser Wettbewerb, weil die Teilnehmer häufig nicht auf einen bestimmten Ort festgelegt sind. Jährlich finden in Europa um die 5.000 Kongresse statt. Über 80% verteilen sich dabei auf das Segment bis 100 Teilnehmer.

Wirtschaftlich besonders interessant ist der Bereich bis etwa 1.000 Teilnehmer. Etwa 50% dieser Meetings werden von nationalen und internationalen Verbänden vergeben, von denen es in Europa Hunderte gibt. Keypartner sind hier jeweils nationale Verbände.

Es gibt laut letzter Umfrage der IMEX (weltgrösste Messe für Meetings) bei mehr als 250 Firmen bei den Firmen-Incentives oder Rahmenprogrammen (Belohnungsreisen, Teamerlebnisse) heute einen klaren Trend „weg vom Abenteuer - hin zu Städtereisen und Kultur“. Da könnte mindestens am Schweizer Markt ein neues Potenzial für die Hotels in St. Gallen warten. Dazu bedarf es allerdings spezifischer Incentiveprogramme, die SGBT erarbeiten müsste. In solchen Incentiveprogrammen müssen immer Elemente enthalten sein, die „normalerweise“ so auf dem Markt nicht erhältlich sind.



Aktivitäten in St. Gallen

Innerhalb von SGBT wird der Geschäftsreisetourismus durch eine eigene Abteilung, die freilich nur aus einem Abteilungsleiter und einer Sachbearbeiterin besteht, geführt. Für 24 Kongresse wurden dort im Vorjahr die Hotelkontingente (ca. 2.000 Logiernächte) verwaltet, das Budgetziel konnte dabei allerdings nicht erreicht werden. SGBT gibt dafür einen zunehmenden Trend zu Buchungen im Internet, den Rückgang des Umsatzes je Buchung und weniger als erwartete Teilnehmer als Grund an (Jahresbericht 2005).

Auf der Grundlage von 60 Anfragen (mehr als im Vorjahr) wurden 14 Tagungen direkt vermittelt. SGBT führt dies auf seine Broschüre „Kongresse und Events“ zurück. Leider kann diese Broschüre nicht im Internet direkt heruntergeladen werden. Zwei Studienreisebetreuungen von MICE-Veranstaltern wurden durchgeführt, an Messeauftritten von ST bzw. des Switzerland Convention & Incentive Bureaus wurde teilgenommen. Mit unterstützt wurde die Gründung des „World Ageing & Generations Congress“ mit 400 Teilnehmern.

Empfehlungen für den Kongress-Sektor in St. Gallen

Es stellt sich bei der Vermarktung von Kongressen und Events für die Zukunft eine Reihe von Fragen, von denen einige von den Beteiligten

auch erkannt sind. Es würde den Rahmen dieser Studie bei weitem sprengen, hier Rezepte und Strategien für die Kongressvermarktung in St. Gallen darzustellen. Es sei jedoch auf einige Faktoren und Rahmenbedingungen hingewiesen:

(1) Trend: Rundumbetreuung

Es gibt einen „Mainstream“-Trend innerhalb des Kongresstourismus - gesucht werden nicht mehr so sehr Kongresseinrichtungen, sondern gesucht werden immer stärker Dienstleistungen, die einen Kongress ermöglichen - einschliesslich der räumlichen, personellen und technischen Infrastrukturen. Der Kunde „kauft eine Veranstaltung“, statt nur einen Saal zu mieten und Hotelzimmer zu buchen. Dieser Trend betrifft auch kleine Seminare und Veranstaltungen (vergl. dazu z.B. Christian Buer, Fachhochschule Heilbronn, Kongressstudie mit Umfrage).

(2) Zentrales Informationssystem

Mehr und mehr Veranstalter verlangen eine elektronische Abwickelbarkeit ihrer Meetings (Technologien vergl. z.B. Meetingportal24, HRS, Hotel.de, Intergerma, SMTI und demnächst Pegasus). Die Buchungszahlen haben sich laut IMEX im Internet seit 2004 annähernd verdoppelt (!). Dabei geht es noch weniger um die Komplettbuchung als um die vereinfachte Info-Sammlung.

Gerade vor diesem Hintergrund fällt auf: Schwach ist der Auftritt des Kongressangebots bei SGBT, OST und bei allen St.Galler Anbietern im Internet. Zwar werden auf der St.Galler Homepage Hotels und Tagungsorte aufgelistet, sind aber - ähnlich wie auf der Seite Ostschweiz - nicht komfortabel nach Kriterien wie Grösse, technische Einrichtungen etc. suchbar. Dabei gilt - je kleiner das Meeting, desto stärker wird die elektronische Abwicklung verlangt - weil sie die Prozesskosten erheblich senkt.

Z.B. im Internet muss man sich die „Suchsituation“ eines Seminarsuchenden im Internet vorstellen, der „genervt“ von Hunderten von Seiten mit Listen von Hotels und Tagungseinrichtungen bombardiert wird. Er wird eine Seite, die sich seiner Suchsituation stellt, positiv begegnen. Dafür gibt es heute eine Reihe von Technologien, bei der Text- und Bilddaten von Kongresseinrichtungen in einer Datenbank verwaltet und suchbar gemacht werden (siehe folgende Beispiele).

Suche nach Lokalitäten

Schritt 1/5

Wir freuen uns, Sie bei der Suche nach dem idealen Durchführungsort für Ihre Veranstaltung kostenlos und unverbindlich zu unterstützen. Bitte machen Sie im Folgenden soviell Angaben wie möglich.

Ort
Wo soll die Veranstaltung stattfinden? Baselstadt Region Basel

Kriterien
Welche Kriterien muss die Lokalität erfüllen?

Art der Lokalität
 Kongresszentrum Hotel
 Event Lokalität Seminar- und Tagungszentrum

Grösster Konferenzraum **Bitte Bestuhlungsart wählen**
 Bestuhlungsart: Konzert Seminar Bankett
 minimale Kapazität:

Hotelzimmer
Falls Hotelzimmer benötigt werden, machen Sie bitte die folgenden Angaben.

Hotelkategorie:
 Andere
 ★★★ Gute Mittelklasse
 ★★★★★ Erstklass
 ★★★★★ Luxus

Anzahl Hotelzimmer:
 Einzelzimmer
 Doppelzimmer

Nach einem Namen suchen

Beispiel einer Web-üblichen Seminarsuche (Convention Bureau Basel)

Suchergebnis Tagungsmöglichkeiten

Sie suchen nach: Kongresshotels, Anzahl der Teilnehmer: 50, Lage: Nähe Hauptbahnhof, Architektur: modern, Bankette, Produktpräsentationen

= Anzahl Konferenzräume = Reihenbestuhlung = Parlamentbestuhlung = Bankettbestuhlung
 = Quadratmeter größer Raum = Deckenhöhe höchster Raum in m = Anzahl Hotelzimmer = Gastronomie vorhanden
 = Fremdcatering möglich

Kongresse / Tagungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
 Hotel Cotycode Karlsh 60329 Frankfurt am Main Tel. +49 (0) 69 / 2 42 42 20 Fax +49 (0) 69 / 24 24 22 88 info@hotelcodycode.de http://www.hotelcodycode.de	2	16	12	12	18,00	3,60	45			

Beispiel einer Such-Ergebnisliste (Convention Bureau Frankfurt)

Es wird von SGBT eine eigene Seite unterhalten, auf der die Teilnehmer von kontraktierten Kongressen ihre Zimmer buchen und sich über mögliche Rahmenprogramme orientieren können (www.st.gallen-congress.ch). Das Angebot kann aber mit führenden Wettbewerbern nicht mithalten. Wien bietet z.B. über seine B2B-Homepage Busstandort- und Busreisenguides, Destinationsführer(Gästeinfo) und viele weitere Infos zur Erleichterung der Vorbereitung auf die Tagung an:

Marketingkonzept 2006
Neben Informationen zur Umsetzung großer Marketingaktionen und -schwerpunkte wie "Kunst & Genuss", "Mozart ... mehr >

Destination Guide
Der Destination Guide gibt Ihnen Basisinformationen für Ihr Business in und mit der Wiener Tourismusbranche - ... mehr >

Bus Driver's Guide
Wir freuen uns, dass Sie mit Ihren Fahrgästen nach Wien kommen. Hinweise zu Park- und Zufahrtmöglichkeiten gibt es in unserem Bus Driver's Guide. mehr >

Event Manual Wien
Kunst & Genuss steht im Mittelpunkt des bunten Eventreigens, den Wien seinen Gästen bietet. Zur Planung Ihrer ... mehr >

Event-Datenbank Wien ...
... mit rund 16.000 Veranstaltungen bis 2012 wie Ausstellungen, Opern, Operetten, Musicals, Konzerten, Bällen und Festen. mehr >

"Mozart 2006"-Sales-Manual: Wien-Teil herunterladen
Verfügbar in sechs Sprachen listet das Sales Manual alle Mozart-Veranstaltungen des Jubiläums-Jahres 2006 ... mehr >

Unsere Werbemittel für Ihr Business
Damit Sie Ihre Gäste / Kunden informieren und optimal für Ihren Betrieb mit der "Marke" Wien werben können, ... mehr >

Wien-Bild-Datenbank
Unter www.wien-bild.at betreibt der Wiener Tourismusverband ein Online-Bildarchiv mit Bildmotiven aus den ... mehr >

Wien a la carte
210 Ermäßigungen für Ihre Gäste und 72 Stunden freie Fahrt mit Wiens Öffis - mit der Vorteilskarte um nur 16 ... mehr >

Internet-Angebote Wien für Kongressteilnehmer

Neben diesen Internet-Auftritten gibt es noch die Auftritte der OLMA-Messen, die zwar etwas detaillierter über die Kongresseinrichtungen informieren, aber ebenfalls noch eher auf pdf-Dokumenten und nicht auf interaktiver Führung beruhen.

Venue Finder Wien Convention Bureau

Ein Beispiel einer solchen interaktiven Führung, bei der sich der Interessent vom allgemeinen Plan bis hin in den einzelnen Raum einschliesslich Videos der Einrichtungen „durchklicken“ kann bietet das Congress Centrum Basel (www.congress.ch). Zahlreiche weitere Beispiele existieren, herausragend z.B. die Darstellungen Kopenhagens oder auch der Stadt Wien (www.vienna.at). Derartige Angebote sollten sowohl für SGBT

wie für Kongressangebote wie die OLMA-Messen -idealerweise gemeinsam - realisiert werden.

Kurz - aus einem Internetauftritt muss ein zentrales Informations- und soweit möglich auch Buchungssystem werden, und zwar in Verbindung mit dem Kunden-Beziehungsmanagement (CRM) und Keyaccount.

(3) Keyaccount Management

Oben wurde darauf hingewiesen, welche wichtige Rolle Verbände bei der Vergabe von Meetings spielen. Unabdingbar ist hier die Rolle des Keyaccount-Management, den alle Institutionen in SG zurzeit aufgrund nicht vorhandener Ressourcen nur sehr beschränkt betreiben. Unter „Keyaccount“ versteht man heute nicht mehr einen „reisenden Verkäufer“, sondern eine systematische Strategie, die Daten wichtiger Nachfrager systematisch sammelt, Kundendaten anreichert, Kunden in Marktsegmente und Wichtigkeitsgruppen unterteilt („Scoring“) und je nach Bedeutung der Kunden Marketing-Massnahmen und Betreuung investiert. Solche Features bietet u.a. das neue ECRM-Programm von Schweiz Tourismus, das an anderer Stelle in dieser Studie SGBT und OST zur Anschaffung empfohlen wird. Gerade im Meeting-Sektor kann es die Marktarbeit völlig verändern, indem Daten systematisch angereichert, alle Kundenkontakte automatisch ausgewertet und Kundenprofile gebildet werden. Das gilt umso mehr, als bei den Verbänden mit Entscheidungsräumen zwischen 2-5 Jahren vor dem Termin zu rechnen ist.

(4) Newsletter

Im Zusammenhang damit bietet sich ein Newsletter speziell für den Meeting-Markt an.

(5) Dienstleistungen/PCO

Zentral im Tagungsmarkt sind Betreuung, Organisation, Abwicklung einschl. Akkreditierung etc. Grosse wie kleine Hotels in St. Gallen können das aber nicht leisten. Das ist in St. Gallen erkannt worden. OLMA und SGBT wollen eine „Incoming-Organisation“ für diesen Markt mit Unterstützung des Kantons St. Gallen aufbauen, deren Aufgabe sowohl Verkauf als auch PCO (Tagungsdienstleistung) ist. Es ist zurzeit noch

nicht im Detail fixiert, wo und wie diese Organisation angesiedelt werden soll, nachdem die Hotellerie bisher nur vereinzelt Unterstützung signalisiert hat. Fest steht aber, dass eine enge Vernetzung mit SGBT geplant ist. An dieser Stelle wird angeregt, dass die Seminar-Marketingaktivitäten von OST mit diesen Aktivitäten zusammengelegt werden sollten. Es macht wenig Sinn, dass im gleichen Hause (SGBT/OST) zweimal dieselbe Aktivität versucht wird, zumal OST hierfür keine ausreichenden Ressourcen besitzt. Deshalb sollten die Vermarktungsaktivitäten MICE durch SGBT, OST und OLMA zusammengelegt werden. Dabei sollte mit Thurgau Meeting, weiteren Tagungseinrichtungen und den interessierten Hotels im Raum SG kooperiert werden. Dies im Einzelnen darzustellen würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen.

Fest steht, dass hier dann, wenn die o.a. Erweiterungen der Infrastrukturen stattfinden, grosse Chancen für die Stadt St. Gallen erwartet werden.

5.5 Marketing und Vertrieb

Wie oben bereits erwähnt hat sich SGBT einen Schwerpunkt im Bereich von Kunst und Kultur gesetzt - eine richtige Schwerpunktsetzung im Zusammenhang mit dem Angebot der Stadt und den Erfordernissen gerade des Geschäftsreisemarktes. Weitere Schwerpunkte sind der Ausflugstourismus und „HPM“.



5.5.1 Marktentwicklung

Der Marktschwerpunkt liegt in CH und D. Allerdings verteilen sich weitere 20% auf andere Nationen, was ein Beleg für die Tatsache ist, dass der Geschäftsreiseturismus einen hohen Anteil an den Nächtigungen in St. Gallen hat.

Räumliche Ebene	Betriebe	Ankünfte	Logiernächte
St. Gallen	25	61.536	141.014
Rorschach	6	10.961	18.768
Rorschacherberg	6	18.189	32.208
Gaiserwald	4	13.237	24.523
Total 2003	62	118.446	247.696
St. Gallen	22	78.914	164.294
Rorschach	6	10.243	18.346
Rorschacherberg	4	16.608	31.595
Gaiserwald	4	11.759	21.414
Total 2005	57	131.708	276.938
Diff		11%	8%

Die Entwicklung ist stabil, wenn auch nicht explosiv. Zum Vergleich - die Schweiz insgesamt hat in diesem Zeitraum um 1,8% zugenommen, das Berner Oberland um 6,6% und Graubünden um 0,8% abge-

nommen (Angaben Bundesamt für Statistik).

Träger der Entwicklung ist die Stadt St. Gallen. Unterschiedlich entwickeln sich die Quellmärkte (Tabelle unten). In Deutschland legt die Region innert zwei Jahren um 32% zu. Allerdings nimmt der Ausländeranteil leicht ab seit 2003. Das Wachstum findet also heute im Leisure-Markt statt.

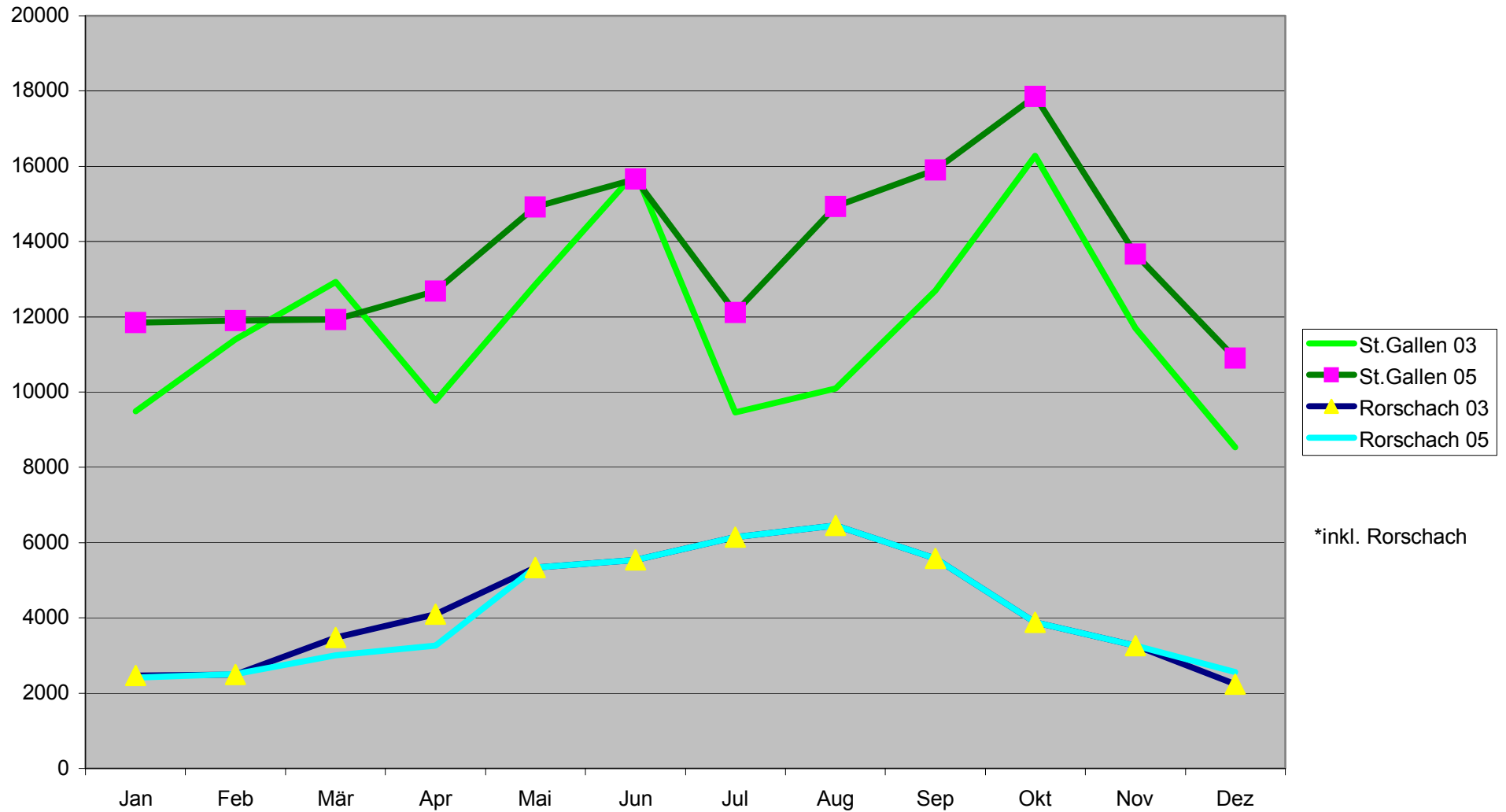
Wie in anderen Destinationen fallen die hohen Zuwächse in Osteuropa, besonders Russland auf (SGBT sieht hierfür die Ursache in einem Institut, das viele russische Studenten habe). Der Vergleich von Rohrschach und St. Gallen schliesslich auf der folgenden Seite belegt eindeutig, dass der Tourismus in St. Gallen - trotz der Zunahme des Leisure-Bereichs - noch immer durch die Geschäftsreisen dominiert wird. In Zeiten der Hochsaison nämlich - des Sommers - flacht der Tourismus deutlich ab und wächst erst wieder ausserhalb der Urlaubszeiten.

Tourismus Regionen	Hotels und Kurbetriebe							
	2003		2005		2006		Veränderung 2003/2005	
							absolut	in %
Total	2 633 022	2 680 116	2 761 026	47 094	1,8			
Graubünden	773 638	769 258	763 483	-4 380	-0,6			
Wallis	472 757	479 899	475 441	7 142	1,5			
Berner Oberland	285 674	304 436	333 011	18 762	6,6			
Zürich Region	262 380	267 460	279 218	5 080	1,9			
Zentralschweiz	168 880	173 781	199 488	4 901	2,9			
Genferseegebiet (Waadtland)	171 804	160 541	161 329	-11 263	-6,6			
Genf	130 173	137 974	158 842	7 801	6,0			
Ostschweiz	118 427	131 880	134 248	13 453	11,4			
Schweizer Mittelland	94 037	99 107	94 829	5 070	5,4			
Basel Region	68 398	73 230	76 031	4 832	7,1			
Tessin	50 954	51 102	51 021	148	0,3			
Neuchâtel / Jura / Berner Jura	21 240	15 332	17 438	-5 908	-27,8			
Fribourg Region	14 660	16 116	16 647	1 456	9,9			

Die Ostschweiz zählt - gemessen in der Zunahme seit 2003 - zu den stärksten Treibern in der Schweiz (Angaben Bfs)

St.Gallen-Bodensee																												
Nation	Total		Schweiz		Deutschland		Osteuropa		Frankreich		Italien		Österreich		Königreich		BENELUX		Europa Sonstige		orea		Japan		USA/Canada		Sonstige	
	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN
Total 2003	118.446	247.696	68.417	146.684	24.869	42.631	1.983	4.039	2.321	4.321	3.441	6.322	3.435	6.572	2.300	5.140	2.202	3.499	3.126	8.628	541	2.297	711	2.213	2.356	6.561	2.744	8.789
% 2003	100%	100%	58%	59%	21%	17%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	3%	3%	0%	1%	1%	1%	2%	3%	2%	4%
Total 2005	134.791	276.983	76.782	160.463	29.960	56.111	2.429	5.962	2.635	4.910	3.844	6.965	3.741	6.775	2.122	4.160	2.700	5.397	3.661	7.520	674	2.210	582	1.408	2.940	7.255	5.150	13.809
% 2005	100%	100%	57%	58%	22%	20%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	1%	1%	0%	1%	2%	3%	4%	5%
Diff abs.	16.345	29.287	8.365	13.779	5.091	13.480	446	1.923	314	589	403	643	306	203	-178	-980	498	1.898	535	-1.108	133	-87	-129	-805	584	694	2.406	5.020
Diff %	14%	12%	12%	9%	20%	32%	22%	48%	14%	14%	12%	10%	9%	3%	-8%	-19%	23%	54%	17%	-13%	25%	-4%	-18%	-36%	25%	11%	88%	57%

St.Gallen und Rorschach*: Logiernächte nach Monaten



*inkl. Rorschach

5.5.2 Internet

Soeben ist in St. Gallen eine neue Homepage auf der Basis der Technologie von Schweiz Tourismus aufgeschaltet worden. St. Gallen hat sich mit diesem Schritt eine stete technologische Entwicklung bei geringen Kosten gesichert. Gegenüber der „alten Seite“ hat die Seite deutlich optisch und vom Gehalt her gewonnen. Allerdings bleibt der Auftritt bisher durchschnittlich und gegenüber Benchmarks an keiner Stelle herausragend.

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Auswertung der „alten“ Homepage wird hier deshalb nicht mehr aufgeführt, eine Detailprüfung der „neuen“ Seite konnte nicht mehr vorgenommen werden, da die Aufschaltung nach Untersuchungsabschluss erfolgte. Die folgenden Daten beruhen aber ebenfalls auf der „alten“ Homepage. Es wird zu beobachten sein, ob die dort sichtbaren Defizite in den kommenden Jahren infolge des neuen Auftritts verschwinden.

Die Daten zeigen auf, dass St. Gallen trotz einer bis dahin eher „veralteten“ Homepage bereits Erfolge zu verzeichnen hatte. Bei den Besuchern liegt SGBT - mit Ausnahme des Flumserberges und seinen oben geschilderten Sondereffekten - an der Spitze bei erheblichen jährlichen Steigerungsraten. Die Verlinkung durch andere Seiten ist ausgezeichnet. Die Nutzungsintensität dagegen war mit 3,76

Seiten je Besucher extrem gering - dies zeigte das Defizit aufgrund einer veralteten Homepage auf. Es scheint mit der neuen Seite ziemlich sicher zu erwarten, dass St. Gallen sich hier innert kurzer Zeit auf 400.000 bis 500.000 jährliche Besucher auf seiner Homepage steigern kann.

Es verbleibt hier gleichwohl erheblicher Entwicklungs- und Gestaltungsspielraum. Benchmarkprüfungen mit anderen Städten können aufzeigen, was heute - mit verschiedenen Medien, Interaktivität etc.

- auf Homepages alles zu leisten ist. Aus Zeitgründen kann ein solches Benchmarking hier leider nicht durchgeführt werden. St. Gallen muss aber - wie oben im Bereich Meeting beispielhaft aufgeführt - das heute explodierende Medium Internet stärker für sich nutzen. Ziel sollte die laufende Fortentwicklung der Seite zu

	2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006				
	Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	www.alexacom Rank	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität**
Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	1.098.154	106	24,14	11,75
St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	1.181.718	308	2,21	3,76
FR Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	3.369.301	140	1,75	14,34
Ostschweiz.ch	148.000	439.000	189.000	542.000	28%	23%	317.000	kein Rank	63	0,28	2,87
Zürichsee	86.611	792.978	170.869	fehlerhaft	97%	-100%	123.000	kein Rank	126	0,86	-
Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	4.012.731	43	2,25	6,13
Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	1.663.416	129	16,02	11,72
Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	1.817.404	121	2,47	13,15
Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	2.935.724	117	4,39	11,85
Ostschweiz-Durchs.	166.111	662.966	228.934	2.262.089	45%	192%	263.556	2.296.921	128	1,54	9,88

Destination Guide Wien

Der Destination Guide gibt Ihnen Basisinformationen für Ihr Business in und mit der Wiener Tourismusbranche – mit Hinweisen zu den wichtigsten Sehenswürdigkeiten, mit Programmvorschlägen, Infos zu Hotellerie-Ausstattung und mit Kontakten zu Incoming-Reisebüros ...

Destination Guide in **English, Italian, Spanish**

Die einzelnen Kapitel des deutschen Destination Guides zum Herunterladen (PDF-Files):

Bestellfax [\[herunterladen >\]](#)
 Chöre und Musikgruppen [\[herunterladen >\]](#)
 Einkaufen in Wien [\[herunterladen >\]](#)
 Fakten und Hinweise [\[herunterladen >\]](#)
 Wiener Heurige [\[herunterladen >\]](#)
 Wien - das romantische Hochzeitsparadies [\[herunterladen >\]](#)
 Hotels & Pensionen [\[herunterladen >\]](#)
 Incoming-Reisebüros [\[herunterladen >\]](#)
 Jährliche Events [\[herunterladen >\]](#)
 Junge Wiener Szene [\[herunterladen >\]](#)
 Kunst & Genuss [\[herunterladen >\]](#)
 Musikstadt Wien [\[herunterladen >\]](#)
 Programmvorschläge [\[herunterladen >\]](#)
 Restaurants, Beisel, Kaffeehäuser [\[herunterladen >\]](#)
 Sehenswürdigkeiten [\[herunterladen >\]](#)
 Service für Sie [\[herunterladen >\]](#)
 Sightseeing [\[herunterladen >\]](#)
 Theater in Wien [\[herunterladen >\]](#)
 Die fünf USPs und etwas Geschichte [\[herunterladen >\]](#)
 Vorwort: Unser Beitrag zu Ihrem Erfolg [\[herunterladen >\]](#)
 Die Wien-Karte [\[herunterladen >\]](#)

einem „Elektronischen Destinations-Handbuch“ mit maximal vielen Informationen über die Stadt und ihr touristisches Angebot sein. Der herunterladbare „Wien-Guide“ (Abbildung vorige Seite zeigt in diese Richtung), entspricht aber noch nicht modernen Ansprüchen (Interaktivität). Je umfassender der Content-Gehalt der Seite ist, desto mehr Besucher werden die Seite aufsuchen und desto höher sind die Chancen, dass sich solche Besucher zu einem Besuch in der Stadt entscheiden. Wie auf den meisten Tourismus-Homepages fehlen in SGBT auch auf der neuen Seite umfassende Bildern-, Ton- und Mediengalerien.

Insbesondere empfehlen wir auch die Einführung des ECRM-Systems von Schweiz Tourismus für SGBT in Zusammenarbeit mit OST (siehe auch Abschnitt OST). Es ist tatsächlich ein schwerwiegender Mangel, dass SGBT im Gegensatz zu sehr vielen Destinationen in der Schweiz noch keinen regelmässigen eigenen Newsletter herausgibt.

Allerdings braucht SGBT ebenso wie OST für diese Aufgaben - reicher Content die Seite, laufende Fortentwicklung, moderner Seminar- und Tagungsauftritt, ECRM zusätzliche personelle Ressourcen (vergl. hierzu Abschnitt Budget).

5.5.3 Reservationssystem

Wie die überschlägige Rechnung der folgenden Tabelle zeigt, dürfte St. Gallen mit der soeben getroffenen Entscheidung, auf das Reservationssystem von Schweiz Tourismus / STC umzustellen, auch wirtschaftlich die richtige Entscheidung getroffen haben. Gegenübergestellt werden Erlöse und Systemkosten. Die Kosten sind bei STC gleich Null, dafür gibt es geringere Provisionen:

St.Gallen Deckungsbeitrag Reservation		
2005	Lösung Deskline	Lösung STC
Buchungen	2.316	2.316
Umsatz*	463.200	463.200
Kommission heute	47.939	23.160
Kosten Lizenzen ca.	16.000	0
Saldo	31.939	23.160

Hinzu kommen beim Deskline-System noch Kosten für Systempflege und Leistungsträger-Betreuung, für Backoffice und Zahlungsverkehr soweit anfallend, die beim ST-System entfallen. Weiterhin hat das ST-System erheblich stärkere Vertriebskraft mit Anschlüssen an internationale Vertriebssysteme und die Homepage myschweiz.com

5.5.4 Prospektwesen

Wie jede städtische Tourismusorganisation gibt St. Gallen eine grosse Menge an Prospekten heraus. Das ist weitgehend unvermeidbar, weil das reiche Angebot einer Stadt einer grossen Menge von kleinen Broschüren bedarf, die an unterschiedliche Kundenzielgruppen oder an Gäste vor Ort zur Information gehen. Dies sind insbesondere in der folgenden Abbildung grün gekennzeichnete Medien.



Daneben ist ein besonders wichtiges Organ die Teilnahme an der Themenroute „Kunst und Architektur“ von Schweiz Tourismus, die als Produktlinie separat vom Kanton St. Gallen mit ca. 35.000 CHF gefördert wird. Die Kampagne besteht aus Broschüren und Foldern sowie begleitender Medienarbeit. St. Gallen wird darin prominent dargestellt.

Ingesamt fällt sehr positiv auf, dass die Prospekte in sehr bescheidener, aber kreativer und intelligenter Form, meist als Faltblätter, herausgegeben werden. Die Finanzierung und Kosten der Prospekte wurde hier nicht im Detail untersucht.

5.5.5 Medien und PR

40 Medien- und Studienreisen mit 200 Teilnehmern wurden betreut mit dem Resultat von 57 Veröffentlichungen. Wichtigste Medieninhalte sind UNESCO Weltkulturerbe und Kultureinrichtungen. In 2005 drei Medien-Newsletter an 400 ausgewählte Medien durch eine Medienagentur versandt. Daneben stehen die laufende PR-Arbeit von SGBT (das jedoch nicht über eine eigene PR-Kraft verfügt) und eine Medienagentur.

Ingesamt setzt SGBT ebenso wie praktisch alle Regionen und OST stark auf den Einsatz von Medienagenturen. Diese versenden Mailings, Newsletter, Mitteilungen und anderes. Medienarbeit gehört nach unserer Auffassung für eine Tourismus-Organisation dieses Gewichts eher zur Kernkompetenz, die besser selber abgewickelt werden kann. Die im Rahmen der Medienarbeit entstehenden Kontakte sind ein Kapital, das der Destination gehören sollte. Dies einmal deshalb, weil die eigene Produktkenntnis höher ist und sich ständig entwickelt, zum anderen deshalb, weil heute Technologien bereitstehen, die es auch kleineren Tourismusorganisationen erlauben, systematisch Mediendaten zu sammeln und Dateien aufzubauen (ECRM von ST).

Für eine städtische Tourismusorganisation sind die im Folgenden dargestellten Mediennennungen entwicklungsfähig. Durchaus gut ist das Ergebnis, wenn man den Vergleich mit anderen Schweizer Städten heranzieht. Auffällig ist, dass die Platzierung der Produkte „Festspiele“ oder „Weihnachtsmarkt“ in der Deutschen Medien, auch im süddeutschen Raum, praktisch nicht gelungen ist. Im Gegensatz zu diesem Spiegelbild auf www.gbi.de ist jedoch SGBT mit dieser Einschätzung nicht einverstanden und verweist auf eigene

Auswertungen. Zu diesen Auswertungen gibt es aber gar keinen Widerspruch, schliesslich ist die PR-Arbeit St. Gallens ja nicht schlecht, aber ausbaufähig. Die zum Redaktionsschluss dieser Studie vorgelegten SGBT-Auswertungen weisen hinsichtlich der angesprochenen Auswertungen - ca. 8 Artikel über den Weihnachtsmarkt, 2 über die Festspiele - keine wesentlichen Abweichungen zu unseren Auswertungen auf (vergl. hierzu auch Anlage 11.6., in der die verschiedenen Auswertungen verglichen werden). Es geht hier um Trends und Hinweise darauf, dass die PR-Arbeit gerade in Deutschland eine kostengünstige und ausbaufähige Marketingmethode ist.

Daten aus www.gbi.de für Deutschland und aus www.swissdox.ch für die Schweiz						
Tagespresse-Notierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Medienrank
St.Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768	2
Heidiland	40	68	108	262	370	3
Toggenburg	56	83	139	172	311	4
Ostschweiz + Tourismus	9	46	55	221	276	5
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	7
Bad Ragaz	37	62	99	82	181	8
Zürichsee.ch+ Tourismus	10	6	16	156	172	9
Flumserberge	27	61	88	42	130	10
Amden	20	25	45	72	117	11
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94	14
Amden + Tourismus	2	7	9	72	81	16
Flumserberge + Tourismus	1	3	4	42	46	21
Ostschweiz und Tourismus	7	40	47	221	268	2
Andere Regionen Ostschweiz	0	0	0	85	85	3

Tagespresse-Notierungen AUG 05-JULI 06 Spezielle Themen	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total
St. Gallen + Weihnachtsmarkt	3	5	8	68	76
St. Gallen + Carmina Burana	0	0	0	55	55
St. Gallen + Weltkulturerbe	1	2	3	36	39
St. Gallen + Festspiele	4	0	4	95	99
Benchmarks:					
Lenk	4	45	49	73	122
Montreux	13	20	33	52	85
Lausanne	20	25	45	143	188
Thun*	24	19	43	422	465

* = nur in Verbindung mit dem Wort Tourismus

Es wird SGBT empfohlen, ernsthaft über die Anstellung einer eigenen PR-Kraft nachzudenken - ggf. in Verbindung mit OST (siehe dort). Selbst wenn SGBT im Interesse einer schlanken Organisation darauf bisher verzichtet hat, ist doch zu berücksichtigen, dass PR zu den effektivsten Werbemitteln im Tourismus - auch für den süddeutschen Raum - zählt. Deshalb empfehlen wir, ggf. durch Budgetverlagerungen, eine PR-Kraft einzusetzen, die je zur Hälfte für OST und SGBT arbeitet.

5.5.6 Sonstige Marketingmassnahmen

Gruppenangebote wurden an 3000 Reisebüros und Kulturorganisationen verschickt mit einem nach Angaben von SGBT „erfreulichen“ Rücklauf.

SGBT wirkt bei der Vermarktung der Produktlinie HPM durch OST mit. Mit ST Austria besteht eine spezielle Kooperation zur Förderung des Tourismus aus dem österreichischen Quellmarkt an den Bodensee. Dieses Projekt, das vor allem aus Messeteilnahmen besteht, wird von uns aber angesichts einer Zahl von nur knapp über 6.000 Logiernächten bei 3% Steigerung innert 2 Jahren aus Österreich eher skeptisch gesehen. SGBT merkt dazu dann, es sei hier gar nicht um Österreich, sondern überhaupt um internationale Märkte gegangen

und man habe dort IBT vertreten.

Einfacher ist es, in Märkte zu investieren, die tatsächlich stark zu nehmen (D, Osteuropa). Auch in Deutschland werden diverse Messen besucht. Wir sehen solche Messebesuche sehr skeptisch, so wie insgesamt Reisebesuchermessen einer äusserst kritischen Betrachtung vor allem im Nicht-Low-Price-Sektor zu unterwerfen sind. Es wird empfohlen, hier systematische Messeauswertung zu betreiben, die Erfolge zu prüfen und dann neu zu entscheiden.

SGBT arbeitet unter anderem mit den folgenden Organisationen zusammen: Bodensee-Meeting, IBT, Swiss-Cities, Welterbestandorte, Kunststädte Schweiz, Städte der Reformation, Swiss Congress & Incentive Büro, ST.

5.6 Budget und Organisation

5.6.1 Budget

SGBT verfügt insgesamt über eine recht gute finanzielle Basis. Mit 2,36 CHF Marketing mittel je Hotel-Logiernacht kann sich SGBT mit führenden Destinationen messen. Schon die Tatsache, dass der Print-Bereich eher bescheiden ausgefallen ist beweist ein sparsames Wirtschaften. Da das uns vorliegende Budget nur sehr grob und nicht bis auf Kontenebene differenziert ist, lassen sich hier keine sehr detaillierten Beurteilungen finden. Es kann deshalb hier nicht so ausdifferenziert wie bei OST (siehe Kapitel OST) vorgeschlagen werden, durch welche Budgetverlagerungen im Einzelnen die vorgeschlagenen Massnahmen - Ausbau PR und Internet - finanziert werden können. Angesichts der Budgetgrösse aber erscheint sicher, dass eine solche Verlagerung von Schwerpunkten möglich ist.

	St. Gallen-Bodensee		
	2003	2004	2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 138.713	- 144.015	- 139.583
Gemeindebeitrag für Marketing	- 477.600	- 475.950	- 477.600
Kommerzielle	- 526.902	- 680.111	- 794.892
Sonstige	- 61.698	- 58.151	- 59.415
Kanton	- 300.000	- 300.000	- 300.000
Gastaxe	- 194.381	- 177.537	- 227.064
Summe ohne Gastaxe	- 1.504.913	- 1.658.227	- 1.771.490
Summe mit Gastaxe	- 1.699.295	- 1.835.764	- 1.998.554

	St. Gallen-Bodensee		
	2003	2004	2005
Gästebetreuung	163.015	121.973	119.322
Marketing inkl. Veranst., Beiträge und Internet	547.771	567.384	630.570
Vorstände und ähnliches	-	-	-
Löhne	694.706	795.447	862.019
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	314.792	452.732	379.628
Porti, Telefon			
CRS, EDV			
Steuern	-	-	-
Summe	1.720.284	1.937.536	1.991.539
Betriebe	62		62
Logiernächte Hotellerie	247.696		266.938
Logiernächte Ferienwohnungen geschätzt**	45.296		45.296
Logiernächte Total	292.992		312.234
Ankünfte Hotellerie	118.446		118.446
Ankünfte Ferienwohnungen geschätzt**	21.660		20.099
Ankünfte Total	140.106		138.545
Marketingmittel in der Destination je Logiernacht Hotellerie	2,21		2,36
Marketingmittel je Ankunft Hotellerie	4,62		5,32
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt	32%		32%

Es kommt ein anderer Gesichtspunkt hinzu. Die Direktion von SGBT hat es in den vergangenen Jahren verstanden, für eine auskömmliche und nachhaltige Finanzierung zu sorgen. Dafür stehen die Dienstleistungen für OST, die es SGBT wie OST gleichermassen ermöglichen, ihre Gemeinkosten geringer zu halten als ohne dies ohne Zusammenarbeit möglich. Dafür steht aber vor allem die Vereinbarung mit der Spielbank St. Gallen, aus der wachsende jährliche Erlöse an SGBT für die touristische Vermarktung der Region zufließen. Hier ist mit Deutlichkeit auszusprechen, dass die Direktion von SGBT und alle anderen bei dieser Entscheidung Beteiligten sich für kommende Dekaden des Tourismusmarketings in St. Gallen sehr verdient gemacht haben.

Es wäre also gut investiert, diese - zurzeit stetig zunehmenden - Mittel für den Ausbau moderner Marketingmethoden, vor allem der PR und des Internet, auszubauen. Dagegen wird empfohlen, den Bereich Messen eher zu reduzieren, auch wenn es sich um Fachmessen handelt.

Bei der Finanzausstattung ist freilich zu berücksichtigen, dass eine Städtetourismusorganisation noch vielfältige andere Aufgaben, insbesondere hohe Kosten bei der Information der Gäste und auch der Bewohner St. Gallens hat. Würde man diese Mittel teilweise zu den Marketingmitteln hinzuziehen, wäre der Anteil der Marketingmittel am Gesamtbudget rund 35% bis 40%. Hinzu kommt noch, dass SGBT die Personal-Kosten für eine gesonderte Kongressabteilung zu tragen hat.

Detailliertere Aussagen wären erst möglich, wenn das Budget auf der Grundlage von Kontendaten noch detaillierter untersucht würde. Das könnte durchaus von Interesse sein, ist aber im Rahmen dieser Untersuchung nicht mehr möglich.

Im Bereich der gesamten Gästeinformation wird empfohlen, schrittweise einen höheren Kostendeckungsgrad durch kleinere Beiträge der Gäste zu erreichen. In einigen Städten ist es durchaus gelungen, die Abgabe von Stadtplänen und Prospekten mit kleinen Preisen (z.B. 1,00 CHF je Printorgan) zu verbinden. Diese Auffassung wird von der Geschäftsleitung SGBT geteilt, die Umsetzung aber vom Vorstand bisher verhindert. Ebenso sollten die Preise für die Stadtführungen stetig, aber moderat angehoben werden. Die Erlöse aus diesem gesamten Bereich sollten jährlich kontinuierlich steigen. Dadurch könnten schnell relativ hohe Erlöse erzielt werden.

Anzuregen ist auch, dass die Internetpräsenz für die Leistungsträger wie in einigen anderen Orten ausgebaut wird. Im Gegenzug könnten - wie ebenfalls oft üblich - für diese Präsenzen Erlöse erreicht werden. SGBT wird im Interesse des Tourismusmarketings also empfohlen, möglichst auf stetig steigende Erlöse zu achten. Angesichts des eher sparsamen Wirtschaftens der Organisation ist das auch gegenüber Mitgliedern vertretbar.

5.6.2 Organisation

SGBT plant nach Angaben des Präsidenten (Jahresbericht 2005), ein internes Controlling mit Hilfe der „Balanced Scorecard“ aufzubauen. Dabei werden detaillierte Ziele für die Organisation und ihre Einheiten entwickelt, um Erfolge besser messbar machen zu können. Dieses Vorhaben ist unbedingt zu begrüssen und angesichts einer Organisation mit 2.0 Mio. CHF Jahresumsatz auch sinnvoll.

SGBT bewegt sich - trotz seiner noch überschaubaren Grösse - in einem durchaus komplexen Umfeld. So zählen zu seinen Aufgaben so unterschiedliche Komplexe wie Gästeinformation, Einwohner-Information, Betreuung von Leistungs-trägern, Reservation, Internet-Marketing, Erwartungen des Vorstands, Kunden-Beziehungsmanagement (CRM), Produktentwicklung, MICE (Kongresse), Einbindung von OST und vieles mehr.

Gleichzeitig ist SGBT durch eine Vielzahl von Leistungsvereinbarungen mit Leistungsträgern, Gemeinden, dem Kanton und anderen gebunden. Das wird - z.B. bei Aufbau des Incoming-Büros - eher weiter zunehmen.

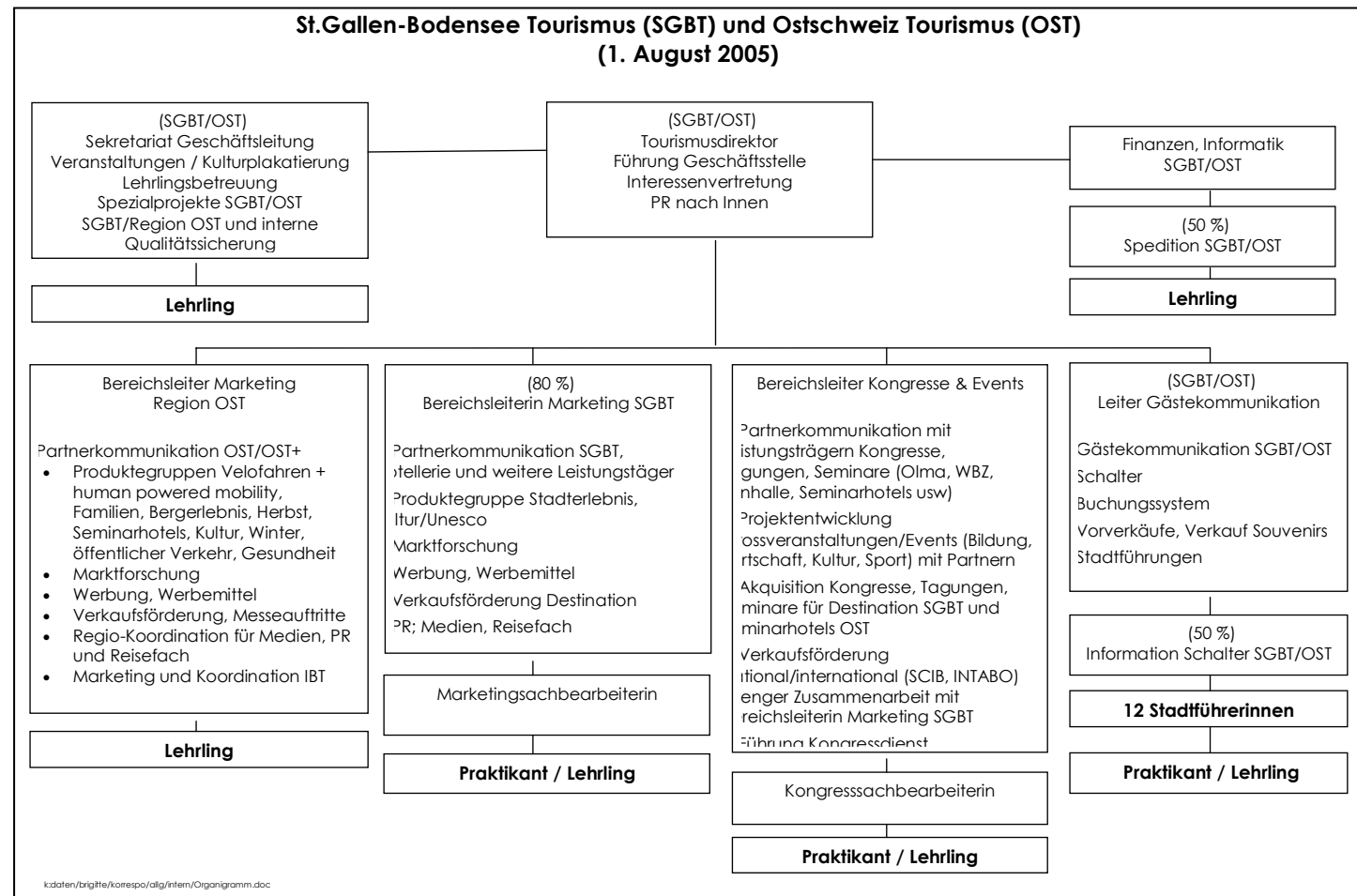
Schon heute ist SGBT deshalb durch eine Vielzahl unterschiedlicher Berichtspflichten gebunden, ohne dass die meisten dieser Zahlen tatsächlich zu einer produktiven Erhöhung der Steuerbarkeit des Unternehmens führen würden. Es existieren auch keine Messverfahren, um etwa Leistungsbeiträge einzelner Abteilungen zu messen oder diesen Orientierungen für ihre Ziele zu geben.

Die Balanced Score Card (BSC) ist im Wesentlichen ein Instrument, um in komplexeren Umfeldern Daten in die Zielfindungsprozesses einfließen zu lassen, die über die klassischen Kostenrechnungsdaten hinausgehen, ohne diese auszuklammern und gleichzeitig strategieorientiert sind. „Spannend“ ist dabei die

Integration von monetären und nicht-monetären Grössen in ein Zielsystem. Die BSC ist eine Möglichkeit, es können aber auch andere Verfahren zum Ziel führen.

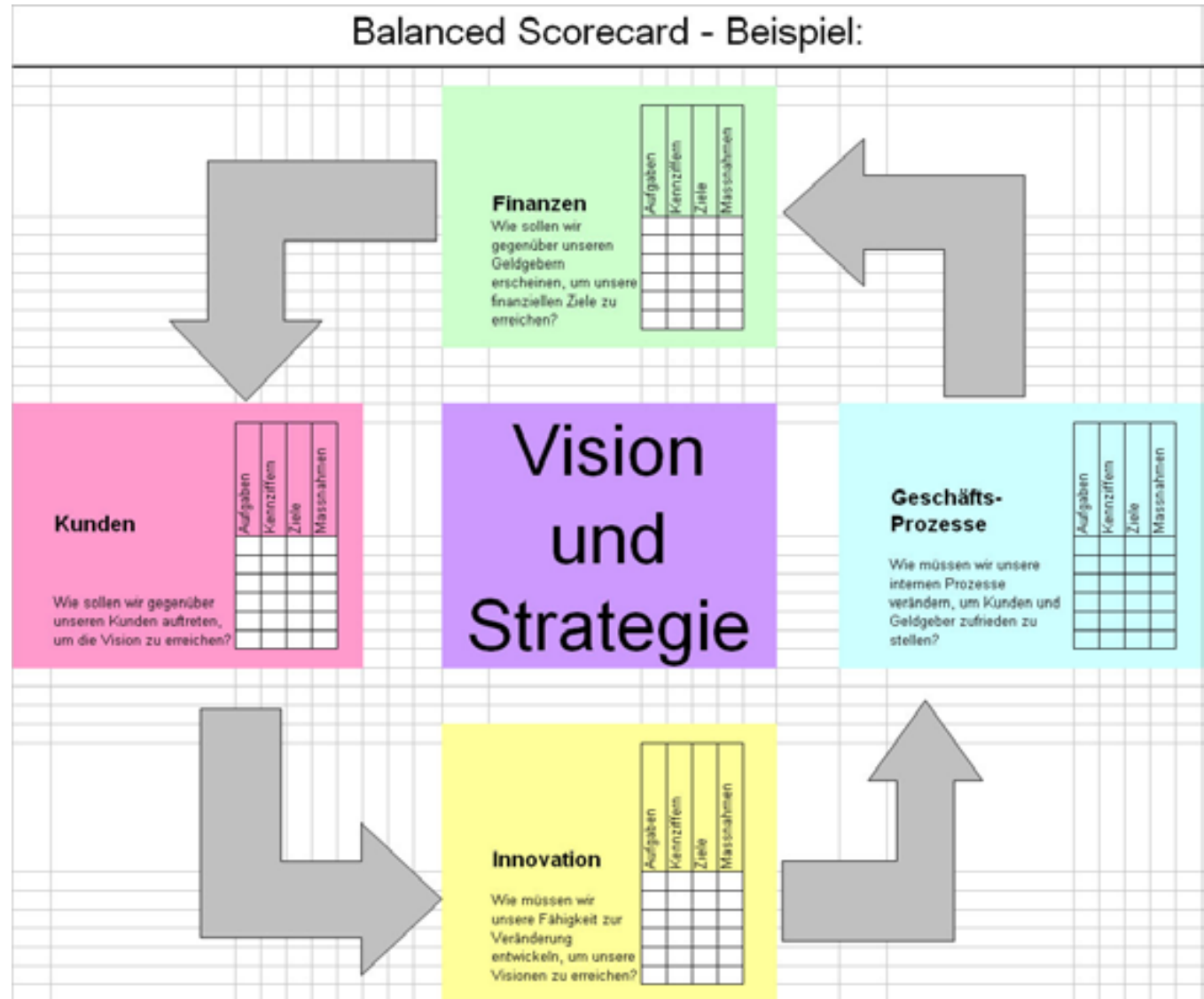
Wichtig ist dabei, dass die Zielsysteme aus strategischen Visionen abgeleitet werden - Wo wollen wir hin? Daraus werden „Meilensteine“ entwickelt und schliesslich Zahlensysteme aufgebaut, um den Weg zu diesen Meilensteinen kontrollierbar zu machen.

Hier soll und kann nun nicht ein BSC-System für SGBT skizziert werden. Es sei aber doch erwähnt, dass durchaus zahlreiche quantitative Grössen bereit stehen oder mit vertretbar wenig Mitteln aufgebaut werden können, um solche Messsysteme aufzubauen. Es seien



hier nur ganz beispielhaft einige solcher Zahlensysteme genannt:

- Logiernächte, Ankünfte nach bestimmten Quellmärkten
- Umsätze Direktreservation
- Kommissionen
- Erlöse im Schalterdienst
- Erlöse bei Stadtführungen
- Kundenzufriedenheitswerte (Schalter, Stadtführung, Telefon)
- Gästezufriedenheitsmessungen bei Beherbergern
- Internet-Visits
- Pageviews (Nutzungsintensität der Internet-Seite)
- Anteil von Online-Buchungen, Conversion-Rate
- Kundenkontakte via Internet, Telefon, Brief, Schalter, sonstiges
- Anzahl und Qualität registrierter Kunden (Kundendatenbank)
- Anzahl von Newsletter-Klicks registrierter Kunden und Bewertung von Produkten nach diesen Klicks
- Zielzahlen hinsichtlich Vertrieb bestimmter Produkte und Produktlinien (einschl. MICE)
- Human Ressourcen (Qualifikation, Weiterbildung)
- Mediendaten
- Zielgruppenspezifisches Marketing
- U.v.a.m.



Falls SGBT in ein solches Projekt geht, sollte es die Überlegung einbeziehen, konsequenterweise eine stärker wirtschaftlich orientierte Organisationsform, z.B. AG, zu wählen.

Zu weiteren Fragen der Organisation von SGBT, insbesondere der Arbeitsteilung mit OST, siehe Abschnitt „Ostschweiz Tourismus“, Kapitel 7.1.

5.7 Leistungsvereinbarung mit dem Kanton St. Gallen

Vereinbarte Leistung mit Kanton St. Gallen	Umsetzung durch
Datensammlung Angebote und Events	Siehe Eventkalender und Reservationssystem
Internetauftritt mit ST	Seit eben realisiert
Elektronische Bildergalerie	Muss noch ausgebaut werden
Produktmanagement = Bündelung, Bewerbung und Buchbarkeit der Dienstleistungskette und Produktentwicklung, Produktlinien in Kernkompetenzbereichen:	
• Familie Sommer/Winter	SGBT ist keine Familiendestination
• HPM/Kurzausflüge	Erfüllt
• Wintersport/Kurzausflüge	Realisierbar nur in Zusammenarbeit mit Heidiland und Toggenburg
• Tagungen, Seminare, Kongresse	Realisiert
• Wellness (entwickeln)	Fehlt in St. Gallen
• Kulturangebote (keine Kernkompetenz)	Siehe z.B. St.Galller Festspiele, Produktlinie Kunst und Architektur
• Standards Inhalt und Qualität	Nicht bekannt, fehlt
• Destinationsprofil	Vorhanden
• Marktbeobachtung	Muss ausgebaut werden
Verkauf und Distribution	
• Verkaufsförderung	Messen, sollte eher vorsichtig behandelt werden
• Erschliessung neuer Distributionskanäle	Internet ist auszubauen
• Betrieb Res.-Systeme (Angebotsbuchbarkeit „in einem Zug“	Ist erfüllt, wird durch den geplanten Umstieg auf das STC-System noch verbessert; SGBT beabsichtigt (was von uns nicht untersucht wurde) dennoch auch noch das Deskline System zu erhalten).
• Festlegung von Preisstandards für Teil-Leistungen	Erscheint schwer zu realisieren
Produktpromotion in Zielmärkten	Geschieht, z.B. Kunst- und Architekturkampagne und Seminare
Bestimmung Marketing-Mix	Siehe Marketing Massnahmenplanung
Mitgliedschaft in einer grossregionalen Tourismusorganisation	OST
Destinationsübergreifende Segment- und Produktplattformen, verstärkt ab 2007	HPM, im Fall Seminare wird die Integration der Tätigkeiten von OST und SGBT in diesem Bereich empfohlen
Weiterentwicklung und Optimierung der Destinations-Strukturen	Siehe Organisation (z.B. Einführung BSC)
Netzwerk Interessenvertretung innerhalb der Dest.-Organisation	Die Vernetzung mit Leistungsträgern kann aufgrund der vorliegenden Daten noch nicht beurteilt werden.
Netzwerk ausserhalb der Dest.-Org.	Gut vernetzt über ST und OST
Informationsunterlagen in Papierform in Abstimmung mit ST	Ist erfüllt

Vereinbarte Leistung mit Kanton St. Gallen	Umsetzung durch
Q-Siegel II bis 31.12.2008	
Beförderung der Q-Siegel bei Leistungsträgern	Sollte verstärkt werden, die Anzahl der Siegel ist sehr gering
Ab Sommer 2008 verkauf nicht-zertifizierter Leistungen nur im Ausnahmefall	Ist durchzusetzen, was SGBT für unrealistisch hält
Abschluss mittelfristiger Vereinbarungen mit den Partnerorganisationen (Orte) bis 31.12.2006	Erfüllt
Aufstellung einer rollenden Mehrjahresplanung mit	
<ul style="list-style-type: none"> Leitbild 	Umfassende Strategische Orientierung (siehe Abschnitt Organisation) fehlt; es gibt aber ein Strategiepapier über die Kernprodukte
<ul style="list-style-type: none"> Kernkompetenzen 	Ist zu klären, siehe oben Kernprodukte
<ul style="list-style-type: none"> Abgrenzung Zielmärkte 	Noch unzureichend; u.E. fehlt eine regionsgenaue Analyse, woher die Gäste kommen und wo Marketing zu betreiben ist - das fehlt allerdings in fast allen Destinationen, nur wenige wie z.B. die Alpenarena vollziehen diese Analysen
<ul style="list-style-type: none"> Produktdefinition 	Ist erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> Abstimmung Strategien ST und OST 	Erfüllt
Ableitung Jahresplanung	Jahresplanung liegt vor, aber nicht aus Strategische Leitbildern abgeleitet

5.8 Handlungsempfehlungen für die Zukunft

5.8.1 Neues Kongresszentrum ist erforderlich

Das Vorhaben der OLMA, ein Kongresszentrum aufzubauen, ist für eine erfolgreiche Kongressinfrastruktur in St. Gallen dringend erforderlich, da das bestehende Angebote unzureichend wettbewerbsfähig ist. Ohne diese Massnahme sehen wir mittelfristig erhebliche Schwierigkeiten für St. Gallen auf diesem Markt.

5.8.2 Kongress- und Meeting Incoming ausbauen

In St. Gallen mangelt es an einer zukunftssträchtigen Organisation der Infrastrukturen für Dienstleistungen bei Meetings und Kongressen. Die diesbezüglichen Pläne der OLMA-Messen und SGBT für den Aufbau einer Incoming-Organisation (PCO) sind zu begrüssen.

5.8.3 Zentrales Informationssystem für Kongresse

St. Gallen hat gegenüber Wettbewerbern Rückstände in der Online-Bereitstellung detaillierter Informationen über Kongress-Infrastrukturen und mögliche Zusatzleistungen aufzuweisen. Dazu gehören suchbare Informationen über Räumlichkeiten, Technik und die gesamte Destination. Entsprechende Datenbanken müssen aufgebaut und online bereitgestellt werden.

5.8.4 Seminar- und Kongressplattformen von OST und SGBT zusammen legen

Es empfiehlt sich im Zusammenhang mit der Neuordnung der Kongressvermarktung infolge des Aufbaus eines eigenen Incomings die Seminar- und Kongressplattform von OST mit der eigenen Tätigkeit von SGBT in diesem Bereich zusammen zu legen und für OST und SGBT nicht mehr zwei verschiedene Seminarbroschüren herauszugeben. Dies geht aber nur dann, wenn die Direktionen der beiden Organisationen nicht getrennt werden.

5.8.5 Keyaccount schaffen

Es wird empfohlen, den Keyaccount zu einem Schwerpunkt des MICE-Bereichs zu machen. Dazu bedarf es auch detaillierter Kundendatenbanken. Wir empfehlen, hierfür das neue ECRM-System von Schweiz Tourismus einzusetzen. Auf dieser Basis wird es möglich,

Keyaccounts gezielt persönlich zu pflegen, aktiv neue Kontakte aufzubauen und schliesslich Verkaufserfolge zu steigern.

5.8.6 Rahmenprogramme / Incentives als neue Produktlinie schaffen

Es gibt einen klaren Trend bei Firmen-Incentives und Rahmenprogrammen eher „weg vom Abenteuer“ hin zu Kunst und Kultur. Hier könnte ein neuer Markt für SGBT besonders auf dem Schweizer Heimmarkt entstehen. Dazu müssen aber aktiv und kreativ Angebote entwickelt und verkauft werden.

5.8.7 Direkt mit den Kunden kommunizieren- Newsletter aufbauen

Es ist ein schwerwiegender Mangel, dass SGBT noch keinen regelmässigen Newsletter herausgibt. SGBT hat damit einen mehrjährigen Rückstand gegenüber anderen Destinationen. Es müssen für verschiedene Kundengruppen, darunter registrierte Endkunden, Journalisten, Seminar- und Kongresskunden etc. ein oder mehrere Newsletter aufgebaut werden. Auch hierfür empfiehlt sich das ECRM-System von Schweiz Tourismus.

5.8.8 Marketing auf D und CH konzentrieren

Es wird empfohlen, die Marketingmassnahmen auf die Schweiz und den Nahmarkt Deutschland zu konzentrieren. Allenfalls der wachsende osteuropäische Markt im Segment Incentives und Meetings sollte beachtet werden.

5.8.9 Internet zur zentralen Kommunikationsplattform mit dem Kunden ausbauen

SGBT wird ein eigenes Webmarketing-Management benötigen, um das grosse Potenzial dieses Mediums zu nutzen und die Homepage zu einem „Elektronischen Handbuch der Destination“ auszubauen. Wir empfehlen, gemeinsam mit OST ein eigenes Webmarketing (Personal) aufzubauen, dessen Aufgabe nicht so sehr die technologische Weiterentwicklung (das macht ST), sondern die Vermarktung der Homepage ist.

5.8.10 Reservationssystem auf STC-System umstellen

Wir begrüssen die Absicht von SGBT, das Reservationssystem auf das

trotz niedrigerer Provisionen wirtschaftlichere System von ST/STC umzustellen. SGBT ist der Auffassung, es brauche mit Deskline ein weiteres System, was uns nicht verständlich ist, aber auch nicht detailliert untersucht wurde.

5.8.11 Prospekte weiterhin vorsichtig handhaben

Wir empfehlen SGBT, die bisherige Linie weniger und kostensparender Prospekte fortzusetzen. Wir empfehlen die Einführung von geringen Kaufpreisen für am Schalter verteilte Prospekte einschl. Gästeinformationen.

5.8.12 Eigene Medienkompetenz aufbauen

Wir halten PR neben dem Internet für das wichtigste Kommunikationsinstrument einer städtischen Tourismusorganisation. Externe Agenturen können diese eigene Kernkompetenz zwar auf bestimmten Märkten ergänzen, aber nicht völlig ersetzen. Wir empfehlen SGBT, auch hier gemeinsam mit OST eigene Kernkompetenz mit eigenem Personal aufzubauen. Die PR insbesondere für spezifische Produkte ist ausbaufähig.

5.8.13 Controllingsystem aufbauen

Ausdrücklich wird der Aufbau einer verbesserten Finanzierung der Organisation durch die Vereinbarungen betreffend Erlöse aus der Spielbank für SGBT in den letzten Jahren als „historische“ Leistung begrüsst. Es wird SGBT empfohlen, die Umwandlung in eine AG ernsthaft anzugehen und gleichzeitig interne Controllingsysteme aufzubauen, die bisherige vielfältige Berichtspflichten ersetzen und erleichtern. Das im Jahresbericht angekündigte Vorhaben des Präsidenten von SGBT hierzu wird begrüsst.

5.8.14 OST und SGBT keinesfalls trennen

Wir raten dringend, von einer hier und da diskutierten Trennung von OST und SGBT in der Führung oder in der operativen Arbeit abzusehen. Die jetzt gewählte Organisationsform ist optimal verschlankt. Eine Trennung der Führung würde OST zusätzlich schwächen und isolieren und umgekehrt dazu führen, dass St. Gallen eine Rolle als „Nationaler Player“ im Schweizer Tourismus verliert. Die vorhandenen Mittel reichen nicht aus, um eine professionelle, touristisch qualifizierte Führung von OST ohne Personalunion mit der Direktion ei-

ner Destination zu finanzieren (siehe hierzu auch Abschnitt 7.1. OST).

Wir weisen weiter darauf hin, dass eine detaillierte Untersuchung von OST nicht Auftrag dieser Studie war, sondern nur die Untersuchung von OST in seinen Funktionen für die Destinationen im Kanton SG.

Würde SGBT sich zu einer Trennung der Direktionen entschliessen, wird empfohlen, die Geschäftsstelle von OST vollständig von SGBT abzuziehen. Ein Ostschweiz Tourismus, dessen Direktor nicht gleichzeitig Direktor einer starken Tourismusorganisation ist, hat keine operative und politische Überlebenschance. Auch eine Teilzeit-Direktion ist nicht denkbar, weil sie die erforderliche strategische Führung und Umstrukturierung der Organisation nicht erlauben würde. Die Kosten würden sehr schnell explodieren, die Konflikte auch wegen der Verrechnungen mit SGBT zunehmen, die Organisation würde des Einflusses auf die (bei SGBT) operativ tätigen Mitarbeiter beraubt und die Wirksamkeit würde abnehmen.

In diesem Falle wäre die Diskussion über die Zukunft von OST neu zu überdenken. Hierfür gibt es folgende Möglichkeiten:

1. Verlagerung der Geschäftsstelle von OST zu einer anderen Destination
2. Bildung einer Grossregion Zürich-Ostschweiz gemeinsam mit Zürich Tourismus
3. Aufbau eines zentralen Produktmanagements „OSTSCHWEIZ“ bei Schweiz Tourismus in Zürich durch Erteilung von Leistungsaufträgen, Finanzierung wie heute
4. Erhebliche Erhöhung der administrativen Mittel von OST (mindestens 300.000) und Aufbau einer unabhängigen Organisation; diese Alternative wäre aber wegen der hohen Administrationskosten, die zu Lasten des Tourismusmarketings gingen und der kantonalen Politik eine Konzentration auf inhaltliche und strategische Massnahmen widersprechen, nur schwer vertretbar.

6 Toggenburg Tourismus



6.1 Destinationsstrukturen



Toggenburg Tourismus (TT) wurde im Jahre 1998 mit dem Ziel der Bündelung von Marketingmassnahmen der beteiligten Tourismusvereine gegründet. Wie dem folgenden Schema zu entnehmen bestand eine klassische Aufteilung zwischen TT als Marketingorganisation einerseits und den Tourismusvereinen in der Gästebetreuung andererseits. TT hat allerdings Aufgaben in der Produktgestaltung und -vernetzung.



Wichtigste tragende Säulen der Organisation sind die Tourismusvereine

- Alt St.Johann-Unterwasser
- Wildhaus

Diese erwirtschaften rund 60% der Beiträge und mehr als 60% der Logiernächte der beteiligten 23 Orte. Daneben leisten noch die Obertoggenburger Bergbahnen im Rahmen der Tourismusförderungsabgabe einen Beitrag von 80.000 CHF, weitere kleinere Beiträge leisten die SOB, Postauto, Gastro Toggenburg und Gönner. Der Name der Region stammt von der historischen Grafschaft „Toggenburg“.

Eine wichtige Rolle spielen im Toggenburg die 3 Bergbahnen Sesselbahn und Skilift AG Wildhaus, Bergbahnen Unterwasser-Iltios-Chäserugg AG und Sportanlagen Alt St.Johann-Selamatt AG. Die Wildhaus-Bergbahnen verfügen über eigene Gastronomie und Übernachtungsbetriebe. Die Bahnen haben ihre Fusionsverhandlungen leider sistiert, da keine Einigung über wirtschaftliche Bewertungsfragen erfolgen konnte. Die bestehenden Kooperationen bei Tarifen und im Marketing bleiben jedoch bestehen.

Die Bahnen leisten sich durchweg eigenes Sommer-Marketing (soweit dafür Ressourcen vorhanden sind), das Winter-Marketing findet seit längerem gemeinsam statt. Dennoch ist insofern eine schwierige Situation entstanden, als ein erhebliches Investitionsprogramm aufliegt, für dessen Realisierung die Hilfe des Kantons benötigt wird. Der Kanton St. Gallen übt aber auf die Bahnen erheblichen Druck in Richtung auf eine Fusionierung aus. Kommt eine Fusion nicht zustande, sollen ab Sommer 2007 keine kantonalen Darlehens-Mittel mehr an die Bahnen fließen (Hotel- u. Tourismusrevue, 6.7.2006).

TT befindet sich im Moment im Prozess einer Umstrukturierung, die von einem externen Berater begleitet wird. Wir möchten deshalb diesen Umstrukturierungsprozess hier nicht im Detail untersuchen und nachvollziehen, weil eine solche „Doppelberatung“ nach unserer Auffassung den Prozess nur stören könnte.

Ohne Zweifel ist aber der Kern des Prozesses richtig. So sollen die Tourismusvereine Alt St.Johann

Unterwasser, Genossenschaft Kurverein Wildhaus und TT selbst zu einer einzigen neuen Destinationsorganisation verschmolzen werden. Damit befindet sich das TT auf dem richtigen Weg - nämlich im Begriff, die wenigen Ressourcen, über die man verfügt, zu bündeln, um sie gemeinsam mit synergetischen Effekten stärker einsetzen zu können.

Anfang September 2006 haben die Beteiligten Tourismusvereine einer Verschmelzung von Toggenburg Tourismus, Alt St.Johann-Unterwasser und Wildhaus zu einer einzigen Organisation zuge-



stimmt.

6.1.1 Alt St.Johann-Unterwasser

Alt St.Johann-Unterwasser betreibt Tourismusbüros in Alt St.Johann und Unterwasser und beschäftigt Mitarbeiter und Teilzeitkräfte.

Die Büros verfügen über das Qualitätssiegel I. Die beiden Geschäftsstellen werden durch eine Geschäftsführung geführt.

Wanderwege, Wintercamping, ein Schwimmbad, Langlaufpisten, der Schwendisee bilden Produktschwerpunkte neben dem Wintersport. Das Budget liegt bei 550.000 CHF, wobei mehr als die Hälfte durch Personalkosten bei den Tourismusbüros anfallen. Es wird angeraten, die Tourismusbüros zu erhalten. Eine „Weg-Fusionierung“ der Tourismusbüros würde den Tourismus im jeweiligen Ort schwächen. Gegebenenfalls können die Büros mit wechselnden Öffnungszeiten vom gleichen Personal geführt werden.

Als besonderer Erfolg kann die Durchführung des „Klangfestivals“ in Alt St.Johann gelten. 4000 Gäste wurden begrüsst, Klangkurse durchgeführt. Das Festival fusst vor allem auf einem „Klangweg“ entlang der Höhen. Ein geplantes „Klanghaus“ wurde bisher aufgrund eines Volks-Neins zu einem Zukunftsfond nicht realisiert.

Das Klangfestival ist so konzipiert, dass es an die ursprünglichen Klangwelten in den Toggenburger Bergen anknüpft: „KlangWelt Toggenburg, das ist eine Gesangs- und Musik-Kultur zwischen Säntis und Churfürsten, geprägt von einer ursprünglichen Naturtönigkeit. Damit ist das Toggenburg aber auch Teil einer Klangwelt, die sich in ursprünglichen Musik- und Gesangskulturen des Alpenraumes und rund um die Welt spiegelt.“



6.1.2 Wildhaus

Die Genossenschaft Kurverein Wildhaus betreibt ein Tourismusbüro in Wildhaus und wird von einem hauptamtlichen Geschäftsführer geführt. Die Personalkosten liegen insgesamt ähnlich wie in Alt St.Johann/Unterwasser.



Produktlinien sind ähnlich wie in Alt St.Johann/Unterwasser. Wildhaus verfügt über ein relativ grosses Angebot für Seminarveranstaltungen. Kürzlich wurden in Wildhaus im Rahmen einer Initiative von TT drei Schneeschuhtrails markiert, um dem wachsenden Bedürfnis nach Winterunterhaltung für Nicht-Skisportler zu begegnen (6 markierte Trails, 13 nicht-markierte GPS-erfasste Routen bis Kreuzegg, Hemberg und Degersheim; regionale Karte „Schneeschuhwandern im Toggenburg sowie buchbare Packages). Solche Trails gibt es bereits auch schon in Unterwasser. Wildhaus verfügt über ein Reka-Ferierendort.



6.1.3 Übriger Destinationsraum

Der übrige Destinationsraum erstreckt sich heute über das Zentrum Wattwil bis hin nach Wil. Insgesamt gibt es ausserhalb der touristischen Kerngemeinden Alt St. Johann, Unterwasser und Wildhaus noch 9 Hotels, die sich teilweise auf Seminarbetrieb konzentrieren und über Ostschweiz Tourismus vermarktet werden. Darunter befindet sich auch das 4****-Haus „Kappler Hof“ in Ebnat-Kappel, das auch über einen Bäderbereich verfügt.

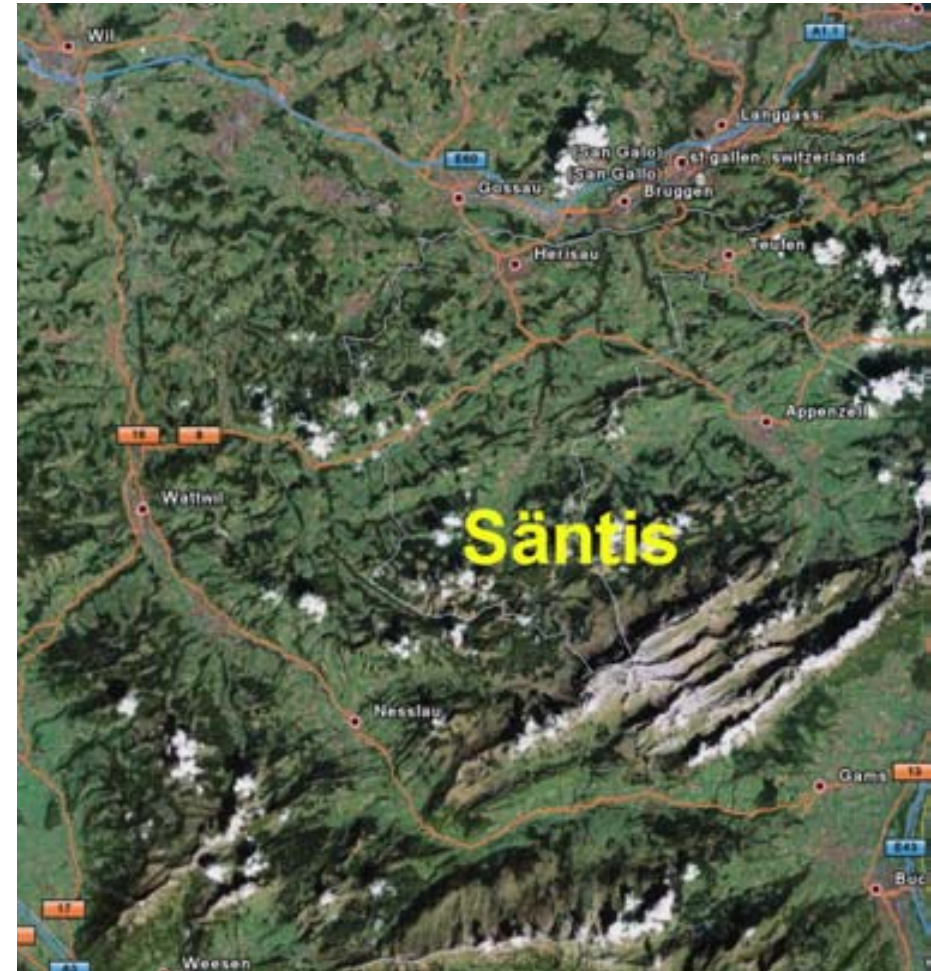
In den Orten gibt es eine Reihe von Ferienwohnungen und Gruppenunterkünften. Ein zeitweise besetztes Tourist-Büro gibt es noch in Hemberg. In Hemberg und Neckertal gibt es mit dem „Chnobelweg“ und „Neckiweg“ Familienangebote, die in das TT-Familienprodukt integriert sind. Einen Verkehrsverein gibt es auch in Mogelsberg. Im übrigen ist aber schon auf der Homepage von TT erkennbar, dass sich das Winterangebot vollständig und die Sommerangebote sich weitgehend auf das Obertoggenburg konzentrieren, während die Leistungsträger aus den übrigen Regionen des Toggenburg mit vermarktet werden. Lichtenstein weist zahlreiche Events auf. Neben den vollamtlichen Tourist-Info-Büros in Unterwasser und Wildhaus gibt es noch weitere Teilzeit-besetzte Tourist-Infos in Neu St. Johann, Hemberg und Mogelsberg - daneben sind touristische Auskünfte fast in jedem Ort erhältlich an gut frequentierten Orten wie Bahnhof (z.B. Ebnat-Kappel, Brunnadern), Gemeinde (z.B. Bütschwil) oder Post. Insoweit wird empfohlen, diese Angebote im Rahmen der jetzt stattfindenden Umstrukturierung des TT wenigstens über Leistungsvereinbarungen einzubinden.



6.2 Toggenburg, Säntis und Appenzellerland

Nun zeigt schon ein Blick auf das Luftbild (siehe folgende Seite),

dass die eigentlich „natürliche“ Erweiterung des Obertoggenburg das Appenzeller Land ist - gemeinsam mit dem Toggenburg liegt es am Fuss des Säntis, des ersten „alpinen“ mächtigen Berges aus Richtung Norden in der Schweiz. Der einzige „Störfaktor“ sind die Kantons-grenzen. Auf dem Säntis befindet sich die Säntis Schwebebahn, die sich einen weit über das Gebiet hinausreichenden Ruf u.a. als Veranstalter von Firmen-Incentives erworben hat.



Auf der „Schwägalp“ befindet sich ein Hotel ebenso wie ein Gasthaus auf der Passhöhe. Sommerangebote auf dem Säntis reichen von Wanderwegen, einen Naturerlebnispark bis hin zu Alpschaukäserein. Das Winterangebot umfasst Schlitteln, Wandern und Schnee-

schuhtrails, die Abfahrten sind nicht markiert oder betrieben. Zum Säntis „gehört“ auch das Toggenburg, das sich an die Südseite des Berges anschmiegt. Nicht umsonst nennt sich eines der grösseren Hotels des Toggenburg „Säntis“ ebenso wie eines in Appenzell. Und nicht umsonst gehört der Ausflug auf den Säntis zu den attraktiven Sommer- und Familienangeboten des Toggenburg.



An der Nordseite des Berges schliesslich entwickelt sich das Appenzeller Land mit den beiden Halbkantonen Inner- und Ausserrhoden. Von Wildhaus nach Appenzell fährt man nicht länger als 50 min - aus Gastsicht sind Säntis, Appenzell und Toggenburg ein Destinationsraum.

Beide - Toggenburg und Appenzeller Land - haben ihre Stärken und Schwächen. So beherbergt das Appenzeller Land nur etwa 15 Hotels der einfacheren Kategorie und etwa 40-50 Ferienwohnungen - insgesamt also eine schwache Nächtigungs-Infrastruktur und nur bescheidene Wintersportmöglichkeiten. Auch wenn die Hotellerie nicht die Stärke des Toggenburg ist, gibt es dort doch immerhin über 70 Hotels, darunter 4****-Häuser und einige 3***-Häuser, ein Reka-Feriodorf und rund 110 Ferienwohnungen, davon allerdings ca. 25% nicht klassifiziert. Von den Logiernächten her liegen das Appenzellerland leicht über und das Toggenburg leicht unter der Zahl 200.000 in der Hotellerie.



Das Appenzeller Land liegt im Bereich „Wellness“ einen grossen Schritt vor dem Toggenburg - schon mit dem führenden Haus „Hof Weissbad“. Das Appenzellerland steht für eine erhaltene, auf historischen Wurzeln fussende Schweizer Kultur mit grosser Echtheit („Authentizität“) - das haben die Appenzeller (nicht nur für den Käse!) in den letzten Jahren verstanden aufzubauen. Entsprechend liegend die Markenbekanntheits- und Logiernächtesteigerungen weit über dem Schweizer Durchschnitt. Gerade der Bereich „Wellness“ ist ein Beispiel für eine interessante und authentische Produktentwicklung im Appenzellerland, setzt man hier doch bewusst heimische

Produkte als Quelle des Wohlbefindens ein(z.B. die „Ninkasi-Bierkur“ im Hof Weissbad, www.ninkasi.ch). Bis heute lebt im Appenzellerland eine „Kräuterkultur“ - geradezu ein Benchmark für Echtheit im Tourismus.



Kurz - Appenzellerland, Säntis Die Marke „Appenzellerland“ ist - jedenfalls im Ausland -stärker als die Marke Toggenburg. In der Schweiz liegt dagegen das Toggenburg leicht vorne. und Toggenburg sind eine Region, sie stehen für ähnliche Werte der



Schweiz und es wäre sehr wohl zu empfehlen, eine engere Zusam-

menarbeit in Form eines gemeinsamen Marken-Managements (bei unbedingtem Erhalt der Einzelmarken) in einer gemeinsamen Destinations-Vermarktungsorganisation zu realisieren. Mittelfristig wird die - bei allen politischen Problemen - eine Perspektive sein, die endlich die beiden interessanten, aber mit nur wenigen Mitteln ausgestatteten Destinationen in die Lage versetzen, nachhaltig gemeinsam Vermarktung auch in europäischen Nahmärkten - und in speziellen Fernmärkten - durchzuführen.

Nochmals: Keineswegs darf das zum Verschwinden der starken Marken „Appenzellerland“, „Säntis“ oder „Toggenburg“ führen. Aufzubauen wäre vielmehr ein Mehr- Markenmanagement ähnlich der Beschreibung oben im Kapitel Heidiland durch eine gemeinsame AG, in der die Interessen der Aktionäre durch Minderheitenschutz und Dienstleistungsverträge gesichert werden.

Eindeutig die stärkste Marke unter den drei Marken des Gebiets ist Appenzell und Appenzellerland (selbst wenn diese teilweise durch eine Käsemarke besetzt sind, ändert das nichts an ihrem Potenzial). Die zweitstärkste Marke ist das Toggenburg und die drittstärkste Marke ist der Säntis. Der Säntis sollte also in einer Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen, aber nicht die Dachmarke sein. Würden die beiden Hauptmarken „Appenzellerland“ und „Toggenburg“ zu-

Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Google	Backlinks***
Heidiland	40	68	108	262	370	385.000	140
Toggenburg	56	83	139	172	311	1.150.000	43
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	192.000	43
Appenzell/Appenzeller	198	293	491	173	664	5.700.000	221
Appenzell/Appenzeller + Tourismus	8	14	22	173	195	720.000	221
Appenzellerland	30	21	51	140	191	465.000	619
Appenzellerland+Tourismus	3	4	7	140	147	75.100	221
Säntis	104	45	149	51	200	663.000	221
Säntis + Tourismus	7	6	13	51	64	51.000	221
Innerrhoden + Tourismus	2		2	69	71	145.000	
Ausserrhoden + Tourismus	1	1	2	51	53	97.300	
Flumserberge + Tourismus	1	3	4	42	46	63.000	106
Kerenzerberg + Tourismus	5	11	16	12	28	132.000	117

*im Zusammenhang mit Tourismus

sammenfinden, würde so die stärkste Marke in den Kantonen SG und den beiden Appenzeller Kanton überhaupt entstehen.

Allerdings gelten die hiesigen Aussagen nur für die Arbeit der „Appenzeller Land Tourismus AG“. In den beiden Halbkantonen ist die touristische Vermarktung verteilt auf mit mindestens 3 zentrale Tourismusorganisationen, die das Produktmanagement betreiben. Eine Initiative zur Zusammenführung ist jüngst leider vorläufig gescheitert. Vielleicht würde aber sogar eine wie hier vorgeschlagene „Mehrmarkenorganisation“ einen solchen Zusammenschluss erleichtern. Eine enge Zusammenarbeit dürfte das Produktmanagement nicht ausklammern.

6.3 Produktentwicklung

TT widmet sich unter der Führung seiner Direktion erfreulicherweise intensiver Produktpflege. Besonders die jetzige Direktion hat erkannt, dass ohne Produktentwicklung voralpine Destinationen wie das Toggenburg selbst im Heimatmarkt keine Chance haben, ihre Gäste zu halten. So muss sich Toggenburg dem Problem stellen, dass die Kompensation der ausbleibenden Übernachtungsgäste durch Tagesausflugsgäste (vor allem im Winter) natürliche Kapazitätsgrenzen stellen. Toggenburg hat deshalb in den letzten Jahren nach seinen „Kernprodukten“ gesucht. So sieht sie sich heute als „Kurzaufenthaltsregion für Sommer- und Wintersport, für Familien und Seminar-gäste“. Kernmerkmale sind die Nähe zu den Ballungszentren, ursprüngliche Echtheit und natürliche Schönheit.



Es fehlt weitgehend die Darstellung und Aufarbeitung der Produktli-

nie „Ursprünglichkeit, Echte Schweiz, Natur, Wellness“. Es gibt dazu zwar vereinzelte Angebote, deren Darstellung fehlt aber. Hier ist das Appenzellerland der Benchmark für das Toggenburg. Wir empfehlen dem TT, sich ein ausführliches Tourismuspolitisches Leitbild, ähnlich Heidiland, zu erstellen.

6.3.1 Familie, Kinder

Wichtigster Produktschwerpunkt im Toggenburg ist neben dem Wintersport das Produktsegment Familie. Tatsächlich ist das (Ober-)Toggenburg die einzige Destination in der Ostschweiz, die über das nationale Gütesiegel „Familien willkommen“ verfügt. Deshalb hat TT hierfür eine eigene Produktmanagerin eingestellt, finanziert durch ein Regio-Plus Projekt⁵¹. Sie leitet eine Projektgruppe mit Leistungsträgern, in der versucht wird, gemeinsam familienfreundliche Produkte zu entwickeln. TT setzt darauf, dass nicht TT,

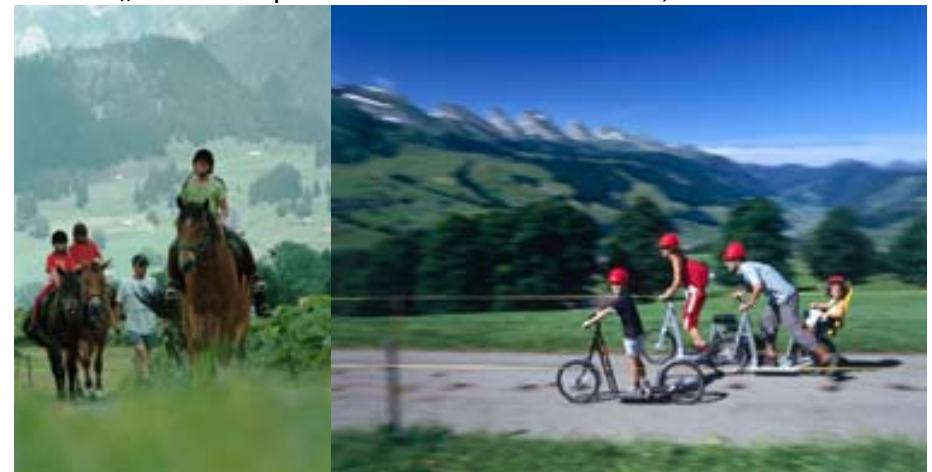
[Seite an einen Freund schicken](#)

Pauschalangebote für Familien

Wählen Sie	
Toggenburg	Familienferien-Pauschale inkl. Kindercamp 1.10. - 22.10.06
Toggenburg Tourismus Postfach 9650 Wildhaus Tel. +41 (0)71 999 99 11 Fax +41 (0)71 999 29 29 info@toggenburg.org www.toggenburg.org	Geniessen Sie erholsame Familienferien im kinderfreundlichen Toggenburg zum umschlagbaren Preis! 
Unterwasser	3 Tages MU-KI oder VA-KI Pauschale
Hotel Säntis Postfach 44 9657 Unterwasser Tel. +41 (0)71 998 50 20 Fax +41 (0)71 998 50 21 saentis@beutler-hotels.ch www.beutler-hotels.ch	Als kinderfreundliches ****Hotel mit eigenem Hallenbad im obersten Toggenburg gelegen, gilt das Hotel Säntis schon seit einiger Zeit als echter Geheimtipp für Familien. 
Unterwasser	Familienpauschale 5.3. - 29.10.2006
Hotel Säntis Postfach 44 9657 Unterwasser Tel. +41 (0)71 998 50 20 Fax +41 (0)71 998 50 21 saentis@beutler-hotels.ch www.beutler-hotels.ch	Verbringen Sie 7 Tage im kinderfreundlichen 4-Sterne-Hotel und lassen Sie sich von den freundlichen Mitarbeitern, der gepflegten Atmosphäre und dem familienfreundlichen Angebot verwöhnen. 
Wildhaus	Familienferien
Hotel Sonne Dorf 9650 Wildhaus Tel. +41 (0)71 999 23 33 Fax +41 (0)71 999 23 57 sonne@beutler-hotels.ch www.beutler-hotels.ch	Im Hotel Sonne vom 1. Juli bis 26. August 2006. 



sondern immer Leistungsträger die Anbieter von familienfreundlichen Produkten sind, die sich ggf. Zusatzprodukte selbst einkaufen. So haben die Wildhauser Bergbahnen im vergangenen Jahr neu das Produkt „Familienwochenenden“ lanciert, das immerhin 200-mal gebucht wurde. Ein soeben neu entstandenes Produkt sind die „Kindercamps“ - ein Produkt, bei dessen



Herstellung benachbarte Regionen heute teilweise auf Probleme stossen. Angeboten werden u.a. Action-Camps, Bike-Camps, Reit-Camps und Bauernhof-Camps. Die Kindercamps- können mit Familienferien-Pauschalen kombiniert werden. Bisher gelten die Angebote nur zu eingeschränkten Saison-Zeiten und nur für zwei Wochen - aber ein ziemlich beispielhafter Anfang scheint gemacht. Mit dieser Strategie entspricht TT richtig der Tatsache, dass sich

auch Familienferien nicht über den Preis, sondern über das Produkt verkaufen. Das hat auch eine Gästebefragung im Rahmen der Abschlussarbeit von Isabelle Gerschwiler an der Höheren Fachschule für Tourismus Luzern gezeigt: „Das Segment Familie ist nicht so stark preissensibel wie vielfach angenommen wird. Beweggründe für eine Reise sind vielmehr das familienfreundliche Angebot, die Natur und die kurze Anreise“ (St.Galler Tagblatt 15.4.2006). Sie identifiziert gleichzeitig mangelnde Kenntnis der Gäste über die zahlreichen Angebote im Bereich Familien als eines der Kernprobleme der Destination. Hier fehlt die Informationsarbeit „nach Innen“ an die Gäste, die sich in der Destination aufhalten (vergl. hierzu Vorschläge für ein Emarketing-Projekt in Kapiteln 9 und 10).

6.3.2 Wintersport



Trotz der nicht allzu hohen Lage der Skigebiete verfügt Toggenburg über eine relative Schneesicherheit aufgrund der Nordhanglage. An Spitzentagen im Winter stossen die Kapazitäten der Bahnen und vor allem der Erschliessungswege an ihre Grenzen wegen der hohen Anzahl von Tagesgästen.

Dass Toggenburg in der Strategie, auch im Winter die Familienfreundlichkeit in das Zentrum des Produkts zu stellen, richtig liegt, beweist schon die doch erstaunliche Tatsache, dass es das Obertoggenburg geschafft hat, als „Aufsteiger des Jahres“ auf den Platz 10 der im gesamten Alpenraum durch den „Falk-Skiatlas“



getesteten Destinationen nach dem Kriterium der „Familienfreundlichkeit“ zu springen. Der gewählte Weg ist richtig und sollte unbedingt und konsequent weiter gegangen werden. Toggenburg sollte

hier auch analysieren, was es genau von anderen Destinationen im Alpenraum (siehe Falk- und ADAC-Benchmarks) noch lernen kann.

Die Besten für FAMILIEN  Die Besten für Familien

Rang	Gebiet/Land	Gesamt	Anzahl (Sterne 5/4/3/2/1)	Anzahl (Sterne 1/2/3/4/5)	Verkehrssituation	Skizziert	Baue	
1	Serfaus/Fiss/Ladis (A)	5,90	100	87	100	++	0,80	116
2	Zell am See/Kaprun (A)	5,90	100	100	100	+	9	248
3	Wildler Kaiser/Brizental (A)	4,96	86	71	86	0	0,70	212
4	Stubaital (A)	4,92	80	60	100	0	0,80	172
5	Lammertal/DachsteinWest (A)	4,78	20	20	80	0	2,50	262
6	Krauplatz (E)	4,70	68	40	40	0	1,70	550
7	Skiarena Kärnten Nassfeld (A)	4,65	100	50	50	++	0,65	308
8	Aletschgebiet (CH)	4,60	25	75	75	++	1,60	526
9	Grächen (CH)	4,55	0	100	100	++	1,55	510
10	Oberleggenburg (CH)	4,55	100	100	100	0	-0,45	448

10 Jahre am besten: 81% Anteil (Sterne 5/4/3/2/1) im Vergleich zu den anderen Gebieten (A, E, S, D, CH). 20% Anteil (Sterne 1/2/3/4/5) im Vergleich zu den anderen Gebieten (A, E, S, D, CH).

Gelobt wird Toggenburg übrigens ebenso vom ADAC-Skiführer und ist dort als besonders kinderfreundlich bezeichnet.

6.3.3 Hotellerie

Im Gegensatz etwa zum Appenzellerland verfügt das Toggenburg über ca. 70 Hotels zuzüglich einiger Gasthöfe, allerdings nur 25 im touristischen Zentrum Obertoggenburg. Nicht besetzt werden kann das 5-Sterne-Segment, auch im 4-Sterne-Segment gibt es nur ein Haus, das nicht im touristischen Kerngebiet Obertoggenburg liegt und deshalb kaum Lead-Funktionen übernehmen kann. Der Wellness-Sektor ist schwach vertreten, obwohl zwei Häuser in Wildhaus hier in den letzten Jahren investiert und einige Angebote geschaffen haben. Von den ca. 30 Hotels verfügen aber nur 3 über Qualitäts-Gütesiegel.

Nicht hinnehmbar ist, dass Hotels offenbar mit unberechtigten Klassifizierungen im Reservationssystem aufgeführt werden. So ist Tatsache, dass ein Hotel in Wildhaus im Reservationssystem als 4-Sterne-Haus aufgeführt ist, tatsächlich aber von Hotellerie Suisse (vergl. www.swisshotels.com) überhaupt nicht klassifiziert ist (obwohl es sich übrigens um ein nettes Hotel handelt - aber nicht um ein 4-Sterne Haus- und das auch selbst am Haus die Sterne nicht führt). Weitere 3 im System als 3-Sterne-Häuser aufgeführte Hotels in Wildhaus sind ebenfalls nicht klassifiziert. In Unterwasser ver-

zeichnet das Reservationssystem 6 klassifizierte Häuser, tatsächlich sind aber nur 2 klassifiziert. In Alt St. Johann werden im System 4 klassifizierte Häuser aufgeführt, tatsächlich verfügt aber nur eines

„hotelleriesuisse, der Verband der Schweizer Hotelwirtschaft, ist Erfinder und Eigentümer der offiziellen Schweizer Hotelklassifikation. Seit einem Vierteljahrhundert verstehen wir uns als Garant für Glaubwürdigkeit und Aussagekraft der echten Hotelsterne und tragen so zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Schweizer Hotellerie bei.“

Vorteile der Hotelsterne

- Transparenz und Sicherheit für den Gast
- Hoher Bekanntheitsgrad
- International bekannter Standard
- Hohe Durchdringung des Marktes
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Klassifikationsnormen
- Förderung und Kontrolle von Qualitätsmanagement

Die Hotelklassifikation soll Ihnen die besonderen Merkmale eines Hotelangebotes aufzeigen; sie soll die Angebote in Kategorien einteilen helfen und die Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien aufzeigen. Die wichtigsten Ziele der Klassifikation sind Transparenz und Sicherheit für den Gast und die Schaffung klarer Leistungsverhältnisse.

Die Hotelklassifikation ist für die Mitglieder von hotelleriesuisse obligatorisch. Sie basiert auf klar definierten Anforderungen welche vor Ort einerseits durch erfahrene Hoteliers andererseits unangemeldet durch Experten der Société Générale de Surveillance (SGS) überprüft werden. Das Klassifikationssystem steht jedoch auch allen anderen Hotelbetrieben in der Schweiz offen.“

(www.hotelsterne.ch)

über eine Klassifizierung. Insgesamt gibt Toggenburg 31 klassifizierte Häuser an, der Hotelierverein kennt derer aber nur 12(!). Theoretisch ist möglich, dass die Seite von www.swisshotels.com die Häuser fehlerhaft aufführt, wir halten das aber eher für ausgeschlossen. Es sei hier noch darauf hingewiesen, dass das Zürcher Handelsgericht (Tagesanzeiger 22.5.06) in diesem Jahr die Hotelsterne von Hotellerie Suisse ausdrücklich geschützt hat. Hier hat das Gericht im Interesse der Fairness dem Kunden gegenüber entschieden. Es ist nicht legitim, Hotelsterne ohne offizielle Klassifikation durch den Schweizer Hotelierverein zu führen, gleichgültig ob man dort Mitglied ist oder nicht.

Die Destination muss dieses Problem dringlich lösen, zumal das Problem in dieser Form nur im Toggenburg, nicht aber in anderen Destinationen im Kanton SG besteht. Es ist keineswegs hinnehmbar, dass Gästen falsche Klassifizierungen kommuniziert werden. Wenn Häuser nicht klassifiziert sind, muss „nicht klassifiziert“ im System kommuniziert werden. Sinnvoll wird es sein, wenn die Häuser entsprechende Klassifizierungsverfahren durchlaufen oder ihre Nicht-Klassifizierung

offensiv vertreten.

Sollte ein Haus die Klassifizierung nicht wünschen, müssen die Sterne gestrichen werden. Es kann durchaus denkbar sein, dass ein Haus (vor allem kleinere Landgasthäuser) sich dem System nicht unterwerfen will oder kann - dann sollten diese Häuser, solange nicht eine Einigung von Gastrosuisse und Hotelleriesuisse erfolgt ist - das auch so kommunizieren. Eine andere Alternative ist die Verwendung des neuen Symbols von Gastrosuisse, die ihre neue Klassifikation in diesem Jahr einführen möchten. Es ist aber im Interesse der Kunden kein probates Mittel, die Sterne „stillschweigend“ zu benutzen.

6.3.4 Ferienwohnungen

Von den etwa 130 Ferienwohnungen sind etwa ¾ nach STV-Kriterien klassifiziert. Wichtigster Leistungsträger ist hier ein Reka-Feriendorf in Wildhaus.

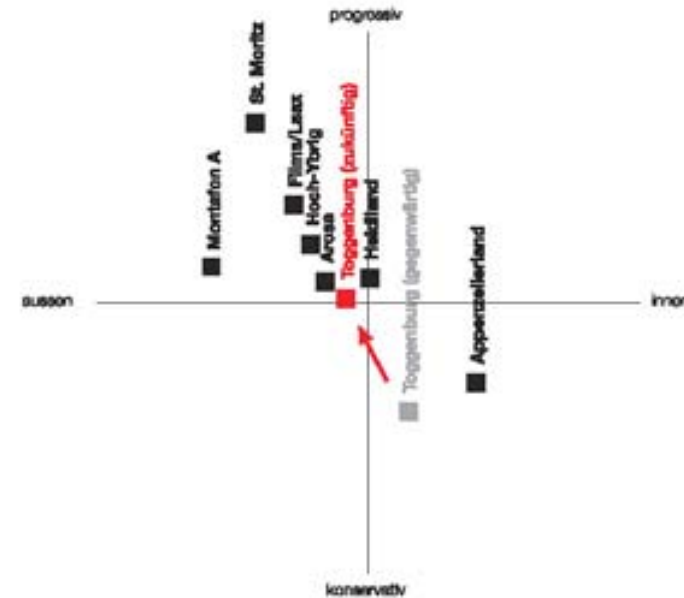
6.4 Marketing und Vertrieb

TT hat im letzten Jahr eine neue Unternehmensdarstellung und- Philosophie („CI/CD“) erstellt (siehe Abbildung). Darin wird das Ziel formuliert, TT stärker „nach Aussen“ und etwas „jünger“ zu positionieren. Das ist sicher gut und richtig - und gerade mit der Betonung von Angeboten für Kinder ist man hier auf dem richtigen Weg. Allerdings ist die Gegenüberstellung von „Progressiv“ und „Konservativ“ heute irreführend. So liegt etwa das Appenzellerland nicht, wie im TT-Bild beschrieben, konservativ hinter dem TT zurück, sondern es formuliert noch offensiver als das TT das Bild einer echten, ursprünglichen Schweiz - übrigens mittlerweile stark aussenorientiert. Das ist eher „progressiv“. Hier ist die Einschätzung von TT falsch. Auch das Logo des Appenzellerlandes kommuniziert eher moderner als das von TT. Der Claim „Gut abgehoben, gut aufgehoben“ klingt willkürlich und sagt wenig über das Produkt. Diese Einschätzung mag aber zugegeben auch geschmacklich geprägt sein.



Diese Hinweise mögen aber nochmals die oben bereits erhobene Forderung nach einem „Leitbild Toggenburg Tourismus“ unterstreichen.

chen.



6.4.1 Marktentwicklung

Generell unterscheiden wir zunächst zwischen dem Obertoggenburg als „touristischem Zentrum“ und dem übrigen Toggenburg.

	Alt St.Johann 03	Alt St.Johann 05	+/- %	Wildhaus 03	Wildhaus 05	+/- %	Obertog genb. 03	Obertog genb. 05	+/- %
Jan	4.193	5.238	25%	5.755	6.867	19%	9.948	12.105	22%
Feb	5.865	8.411	43%	7.129	9.071	27%	12.994	17.482	35%
Mär	4.694	5.723	22%	4.415	6.697	52%	9.109	12.420	36%
Apr	1.708	3.000	76%	3.105	2.240	-28%	4.813	5.240	9%
Mai	2.080	3.589	73%	5.019	3.349	-33%	7.099	6.938	-2%
Ju	3.778	4.136	9%	5.346	4.420	-17%	9.124	8.556	-6%
Jul	4.253	5.635	32%	6.166	5.522	-10%	10.419	11.157	7%
Aug	5.482	6.064	11%	6.164	5.780	-6%	11.646	11.844	2%
Sep	4.470	4.789	7%	6.637	5.453	-18%	11.107	10.242	-8%
Okt	3.638	3.515	-3%	4.808	4.948	3%	8.446	8.463	0%
Nov	9.453	9.697	3%	2.975	3.070	3%	12.428	12.767	3%
Dez	2.917	2.448	-16%	4.060	5.298	30%	6.977	7.746	11%
Total	52.531	62.245	18%	61.579	62.715	2%	114.110	124.960	10%

Das Obertoggenburg als touristisches Kernland des Toggenburg verfügt über ca. 125.000 Hotel-Logiernächte und rund 150.000 Logiernächte in der Parahotellerie - das ist sehr wenig für eine handlungsfähige Destination. Nachdem das Toggenburg von den neunziger Jahren bis Anfang des neuen Jahrhunderts massiv Logiernächte verloren hat, gibt es im Obertoggenburg seit 2003 wieder eine Aufwärtsbewegung (+10% in 2 Jahren). Erstmals seit 1999 konnte in 2005 die rückläufige Entwicklung aufgehalten werden. Dies hängt auch mit (siehe Tabelle) 2 neuen Betrieben in Alt St.Johann und einem neuen Betrieb in Wildhaus zusammen.

Wir sprechen üblicherweise ab ca. 500.000 Logiernächten von einer Destination, die in der Lage ist, effektiv auf nationalen Märkten aufzutreten. Das touristische Kerngebiet Obertoggenburg ist deshalb darauf angewiesen, Nachbarangebote zu integrieren. Nimmt man die Entwicklung im übrigen Toggenburg hinzu, ist die Entwicklung nicht mehr ganz so positiv (+3%):

2003			
Räumliche Ebene	Betriebe	Ankünfte	Logiernächte
Alt St. Johann	12	14.291	43.640
Wildhaus	13	23.546	61.579
Nesslau-Krummenau	11	3.022	14.589
Hemberg	4	2.723	12.155
Mogelsberg	3	2.748	3.835
Sonstige	32	23.793	54.207
Total Toggenburg 2003:	75	70.123	190.005
2005			
Alt St. Johann	14	17.460	52.935
Wildhaus	12	23.577	62.715
Nesslau-Krummenau	11	3.311	13.576
Hemberg	6	3.215	12.912
Mogelsberg	3	3.072	4.224
Sonstige	34	23.790	49.659
Total Toggenburg 2005:	81	74.425	196.021
Veränderung 2003-2005			
Alt St. Johann	20%	22%	21%
Wildhaus	-8%	0%	2%
Nesslau-Krummenau	3%	10%	-7%
Hemberg	44%	18%	6%
Mogelsberg	3%	12%	10%
Sonstige	7%	0%	-8%
Total Toggenburg 2005:	8%	6%	3%

Die Zahlen machen deutlich, dass es im Obertoggenburg und im übrigen Toggenburg, in dem sich die Nächtigungen auf viele Gemeinden verstreuen, unterschiedliche Entwicklungen gibt.



Noch wird die Entwicklung hauptsächlich vom Winter getragen, stabil liegt auch der Sommer, das grösste Problem sind die Nebensaisons. Genau deshalb „kämpft“ TT um die Sommerprodukte „Familie“. Die Entwicklung ist wohl in Alt St.Johann deshalb noch besser, weil hier ein neuer Betrieb hinzugekommen ist.

Ankünfte Toggenburg Quellmärkte	Anteil Hotellerie 2005	Veränderung zu 2003
Total	73%	11%
CH	17%	10%
D	1%	18%
Osteuropa	1%	20%
Frankreich	1%	6%
Italien	1%	16%
Österreich	1%	-1%
UK	1%	-3%
BENELUX	1%	0%
Europa Sonst.	1%	8%
China/Ind./Korea	1%	225%
Japan	1%	27%
USA/Kanada	1%	-52%

Die Quellmärkte des Toggenburg liegen in der Schweiz und Deutschland. Die stärksten Zunahmen gibt es am Deutschen Markt. Bei den Gästen aus übrigen Ländern wird es sich ganz überwiegend um aus St. Gallen in den Bereich Wil/Wattwil ausstrahlenden Geschäftsreiseturismus handeln.

6.4.2 Internet

	2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006			
	Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität***
Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	106	24,14	11,75
St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	308	2,21	3,76
Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	140	1,75	14,34
Ostschweiz.ch	148.000	439.000	189.000	542.000	28%	23%	317.000	63	0,28	2,87
Zürichsee	86.611	792.978	170.869	N.V.	97%	-100%	123.000	126	0,86	-
Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	43	2,25	6,13
Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	129	16,02	11,72
Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	121	2,47	13,15
Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	117	4,39	11,85
Ostschweiz-Durchs.	166.111	662.966	228.934	2.262.089	45%	192%	263.556	128	1,54	9,88

TT hat soeben seinen Internetauftritt begrüssenswerter Weise auf die Plattform von Schweiz Tourismus umgestellt. Bisher war der Auftritt eher konservativ und wenig effektiv, wie die folgenden Zahlen zeigen. Es ist ziemlich sicher davon auszugehen, dass sich die recht schlechten bisherigen Daten durch den neuen Auftritt erheblich verbessern werden.

Tatsächlich lag TT in 2004 noch „ganz gut“, hat aber dann durch den Stillstand der Entwicklung der Plattform in 2005 erhebliche Marktanteile im Internetauftritt verloren. Besonders schlecht sah es mit der „Verlinkung“ durch andere Seiten auf - TT war nicht vernetzt. Es ist interessant, dass sich diese Verlinkung heute - nur kurze Zeit nach der Aufschaltung der neuen Seite - bereits von nur 43 im alten System auf 168 im neuen System erhöht hat, was die Leistungsfähigkeit der ST-Plattform erneut beweist. Im Übrigen lag TT mit der „alten Seite“ nach allen Kriterien - Anzahl der Visits, Visits im Verhältnis zu Ankünften, Nutzungsintensität, Verlinkung, Ranking bei Rank-Maschinen etc. durchweg am unteren Ende der Skala.

Die neue Seite weist tatsächlich schon einige neue und interessante-

re Features auf. Es gibt eine grosse Menge von Pauschalen, Filme und ziemlich ansprechende Darstellungen des Familien- und Kinderproduktes. Die Filme sind allerdings leider in einer schlechten Auflösung und Qualität dargeboten (vergl. als Benchmark z.B. die Filme von St.Gallen, dort in der „Multimedia-corner“.) Es fehlen - wie bei allen Destinationen des Kantons SG - Bildergalerien. Hervorstechend sind die Beschreibung der Wanderrouten. Im Gegensatz zu anderen Destinationen bietet TT hier ausführliche Routenbeschreibungen (als pdfs) direkt auf der Homepage an anstatt nur auf den Kauf von Wanderkarten zu verweisen. In 2007 will TT eine multimediale Erlebniswelt für Kinder einrichten (www.kindercamps.ch).



Auf der Homepage können die jungen Kunden in der obigen Zeichnung navigieren und so pdf-Prospekte abrufen. Das ist zwar noch entwicklungsfähig, aber doch so ziemlich das kinderorientierteste Angebot, das wir heute auf einer Destinations-Webseite in der

Schweiz feststellen können. Wir empfehlen hier, möglichst bald alle pdf-Elemente durch html-gestützte Dateien zu ersetzen, im Hauptmenü einen eigenen Punkt „Kinder“ (Arbeitstitel) einzuführen und die Kinderangebote auszubauen - erst dann wird das Angebot vollständig kindgerecht werden.

Ein Hinweis sei erlaubt - nach der Aufschaltung der neuen Homepage stimmen die Links z.B. der Bergbahnen (<http://www.wildhausbahnen.ch/winter/default.asp>) nicht mehr und sollten aktualisiert werden. Ein weiterer Tipp - die Sommer-Panoramakarten sind mit einer so geringen Auflösung im System, dass sie sich nicht einmal mit Hilfe einer Lupe lesen lassen.

Es fehlt im Internet-Auftritt ein eigener Menüpunkt „Velo/Bike“. TT hat hierzu ja durchaus Angebote und wird auch von Routen berührt. Es wird hier dringend empfohlen, Angebote auszubauen und darstellen. Hierzu sei auf den Benchmark in der Region (Kerenzerberg, siehe dort im Kapitel Heidiland) verwiesen.

Alle Bergbahnen leisten sich eigene Homepages. Das bedeutet überflüssige Kosten - diese Homepages können auch von TT über das ST-Content-Management-System gehostet werden.

Die im Internet für Werbung investierten Mittel (ca. 2.000 CHF) sind viel zu gering.

6.4.3 Reservationssystem

Bei den Buchungen sind die Klangweltpauschalen das mit Abstand erfolgreichste Angebot.

Toggenburg		
2005	Lösung Deskline	Lösung STC
Buchungen	765	765
Umsatz (Geschätzt)	300.000	300.000
Kommission heute	26.400	21.000
Kosten Lizenzen	8.901	0
Saldo	17.500	21.000

Ein Umstieg auf das STC-System, wie anderen Destinationen angeraten, sollte geprüft werden, ist aber angesichts der eher geringen Deskline-Kosten in diesem Fall nicht unbedingt erforderlich. Mit ei-

nem Anstieg der Buchungszahlen ist praktisch allenfalls im Internet, aber kaum im Telefonverkauf zu rechnen, wie alle Markttrends zeigen. Es sollte nicht vergessen werden, dass die über das System abgewickelten Buchungen weniger als 1% aller Buchungen in der Region ausmachen - deshalb darf das System möglichst kein Geld kosten und Investitionen in das System sind nicht Marketingausgaben, sondern Verwaltungskosten.

Ausserdem wird angeraten, die hohe Anzahl der Angebote, die mit Prospekten verschickt werden (ca. 2.000 im Jahr) unbedingt erheblich zu reduzieren. Die meisten Gäste akzeptieren heute ein Angebot per Email, das ggf. mit Links auf die Homepage zur Darstellung detaillierter Informationen verweist. Es kann davon ausgegangen werden, dass in den Vollkosten (Prospekt, Versand, Personal) ein Angebot mindestens 10,00 CHF kostet - und mehr.

6.4.4 Seminare und Gruppen

Obwohl hier auch eine Vermarktung über Ostschweiz Tourismus stattfinden, hat TT den Bereich „Seminare und Gruppen“ zu einem weiteren Schwerpunktbereich neben den Familienferien entwickelt. Es existiert ein eigener Prospekt.

Wie in allen Destinationen ist die Darstellung des Seminarbereiches modernen Anforderungen nicht gewachsen, weil die Seminarhotels nicht nach Kriterien gesucht werden können. Allerdings dürfte die Einrichtung einer moderneren Tagungs-Navigation TT eher überfordern. Das müsste gemeinsam mit Ostschweiz Tourismus (siehe hierzu die ausführliche Darstellung unter OST, Seminare) geschehen.

Ziemlich beispielhaft ist die - freilich immer noch verbesserungsfähige - Darstellung des Seminar- und Gruppenbereiches auf der Homepage in einem Bereich. Hier werden für die Seminare zahlreiche Incentives angeboten und teilweise dargestellt. Dies fehlt bei praktisch allen anderen Destinationen völlig. Optimal wäre das, wenn auch hier die Darstellung nicht mehr mit pdfs, sondern html-gestützt stattfinden würde.

Ob nun tatsächlich noch einmal ein eigener Prospekt für die Seminare im Toggenburg erforderlich ist, obwohl OST mit den Geldern der beteiligten Leistungsträger einen umfänglichen eigenen Prospekt auflegt, für TT mit denselben Inhalten, darf doch bezweifelt werden.

Was hier im Übrigen fehlt, sind Dienstleistungen im Bereich des Seminar-Komplett-Service (Organisation, Buchung, Rahmenveranstaltung, An- und Abreise), die sehr viele Seminarveranstalter

Programmvorschlage von A - C



Zur Auflockerung Ihres Seminars bietet das Toggenburg unzählige Möglichkeiten für die Gestaltung eines auf Ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittenen Rahmenprogramms!

Abseilen an der Luftseilbahn Ilbos-Chaserrugg (Sommer / Winter)
Chaserrugg Bergbahnen, 9657 Unterwasser, Tel. +41 (0)71 993 27 39

Ackerhus Heimatmuseum (Sommer / Winter)
Heimatmuseum, 9642 Ebnat-Kappel, Tel. +41 (0)71 993 27 39

Apéro in der Standseilbahn Unterwasser-Itios (Sommer / Winter)
Chaserrugg Bergbahnen, 9657 Unterwasser, Tel. +41 (0)71 993 27 39

Alphuttenplausch mit Übernachtung (Sommer / Winter)
Conray, Thomas Sutter, 8104 Weiningen, Tel. +41 (0)71 993 27 39















Bauernhof-Besichtigung (Sommer / Winter)
Familie Aberderhelden, 9656 Alt St. Johann, Tel. +41 (0)71 993 27 39
Familie Wenk, 9658 Wildhaus, Tel. +41 (0)71 999 34 64
Familie Thalmann, 9604 Lutzburg, Tel. +41 (0)71 931 27 39
Familie Haas, 9651 Ennetbuhl, Tel. +41 (0)71 994 27 42

„Beinstampfi“ Alte Knochenmuhle (Sommer / Winter)
Lukas Heim, 9650 Nesslau, Tel. +41 (0)71 994 27 39

heute erwarten. Diesen wichtigen ereich sollte TT gemeinsam mit OST untersuchen. TT wird seine Marktchancen hier erheblich verbessern, wenn es selbst oder besser in Kooperation mit Dritten in der Lage sollte, ein komplettes Seminar einschliesslich aller Organisations-Leistungen anbieten zu können. Genau dieses Angebot wird von den Nachfragern gesucht. Das umfasst nicht nur die Hotelauswahl und- Buchung, sondern Organisation von Incentives („Programmvorschlage“), An- und Abreise, Speisen, technische Anlagen, Ausflüge und vieles mehr.

6.4.5 Prospektwesen

Es gibt im Toggenburg immer noch viel zu viele Prospekte (14):

Basisprospekt Winter 2006/07  Download 1.1 MB	Basisprospekt Sommer 2006  Download 1.05 MB	Bergbahnen Winter 2005/06  Download 534 KB	Bergbahnen Sommer 2006  Download 1.07 MB
Unterkunftsverzeichnis  Download 3.2 MB	Seminarangebote  Download 1.76 MB	Wandern mit Schneeschuhen  Download 831 KB	Wanderausfluge  la carte  Download 1.28 MB
Winterwanderwege Langlaufspuren Schuttlspuren Schneeschultrais  Download 1.2 MB	Nordic Walking Walking Running  Download 353 KB	Sagenweg im Winter  Download 279 KB	Sagenweg im Sommer  Download 246 KB
Ferien- und Freizeitangebote für Behinderte  Download 630 KB	Kindercamp-Prospekt  Download 1.0 MB		

Diese Schwerpunktsetzung entspricht nicht aktuellen Anforderungen und führt nicht zu mehr, sondern zu weniger Information (vergl. dazu die Feststellungen aus der Diplomarbeit Gerschwiler, a.a.O. unter Familien). Die zahllosen Prospekte entstehen aus der Idee, zielgruppengerecht zu informieren. Das ist aber nicht korrekt gedacht - die Realität beweist, dass Menschen sich anders verhalten als Zielgruppen denker das erwarten. Im TT ist diese Fehlentwicklung geradezu

enorm - so gibt es allein für den Wintergast folgende unterschiedliche Prospekte:

- Basisprospekt Winter
- Bergbahnen Winter
- Unterkunftsverzeichnis
- Wandern mit Schneeschuhen
- Winterwanderwege, Langlaufloipen etc.
- Sagenweg im Winter

Um ähnlichen Wildwuchs zu vermeiden, sind z.B. grosse Reiseveranstalter bis auf ganz wenige Spezialprospekte längst dazu übergegangen, die Angebote einer Region in einem Prospekt gemeinsam darzustellen. Verschiedene Destinationen haben Sommer- und Winterprospekte mit Erfolg zusammen geführt (z.B. Interlaken).

Das geschieht nicht nur aus Kostengründen, sondern aus dem Wunsch, ein möglichst breites Gästespektrum über ein möglichst breites Angebot zu informieren. So könnte z.B. der Wintersportgast motiviert werden, angesichts des breiten Familiensommerangebotes im Sommer mit seiner Familie in das Toggenburg zurückzukehren. Ideales Ziel ist deshalb - mit erheblich geringeren Kosten (denn teuer sind nicht Prospektaufgaben, sondern die zahlreichen Produkte) - möglichst ein Gesamtprospekt über die Region, allenfalls kann es für den Angebotsversand noch einen kleinen Zusatzfolder geben. Im Übrigen ist heute nicht mehr der Prospekt, sondern das Internet Hauptlieferant von Informationen. Bedenkt man, dass TT von etwa 400.000 CHF Marketingbudget heute 100.000 CHF in die Prospekte steckt, ist das eine völlig falsche Schwerpunktsetzung. So kostet ein intensiver Kundenkontakt über das Internet max. 0,14 CHF, während ein Kundenkontakt über Prospekte etwa 3-5 CHF und mehr kostet (vergl. dazu Darstellung im Kapitel OST). TT sollte besser in ein hochmodernes Internet investieren als so viel Geld für Prospekte auszugeben.

Beispielhaft ist der Spezialprospekt „Behinderte Gäste“. Eine derart ausführliche Darstellung der Angebote für Behinderte Gäste mit vielen Detailinformationen ist uns bisher noch bei keiner Destination untergekommen. Respekt!



FERIEN- UND FREIZEITANGEBOTE IM TOGGENBURG FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNG

Unterkünfte				
Einrichtung	Stump's Alpenrose	Pension Alpenblick	Hotel Hirschen	Hotel Sonne
Adresse, Telefon	am Schwendsee 8858 Wildhaus 071 988 52 52	Lisignhaus 8858 Wildhaus 071 989 13 43	Passhöhe 8858 Wildhaus 071 898 54 54	Dorf 8858 Wildhaus 071 989 23 33
Internetadresse	www.stump.alpenrose.ch	www.pension.alpenblick.ch	www.hotel-hirschen.ch	www.hotel-sonne.ch
Allgemein				
Anz. Zimmer/	50/4 Spez.-Zimmer	21	70/2 Spez.-Zimmer	25
Blinden-, Begleithunde erlaubt	ja	ja	ja	ja
Anzahl Behindertenparkplätze	1	kein	kein	kein
BehindertenWC	ja	nein	ja	ja
Luft-Masse B x T	80 x 100 cm	kein	108 x 152 cm	kein
Schwimmbad mit Einstiegshilfe	kein Schwimmbad	kein Schwimmbad	kein Schwimmbad	nein
Eingang				
Türbreite	89 cm	90 cm	155 cm	100 cm
Anzahl Stufen	keine	keine	keine	5
Rampe %	keine	keine	keine	keine
Speiseraum/Restaurant				
Türbreite	90 cm	93 cm	104 cm	88 cm
Speisekarte in Braille	nein	nein	nein	nein
Terrasse stufenlos zugänglich	ja	ja	ja	nein
Zimmer				
Türbreite	80 cm		90 cm	
Höhe Bett	45 cm		45 cm	
Pflegebett vorhanden	nein		nein	
Sanitärbereich				
Türbreite	80 cm		74 cm	
Dusche ebenerdiger/unterfahrbar	ja		ja	
Duschhocker vorhanden	ja		ja	
Sitzhöhe WC	48 cm		45 cm	
Haltegriffe vorhanden	ja		ja	

6.4.6 Medien und PR

Für die Medienpräsenz arbeitet TT mit einem Medienbüro in der Schweiz und einem weiteren in Deutschland zusammen. TT investiert deutlich höhere Mittel (fast 80.000 CHF) in die PR als das andere Destinationen tun - das scheint sich durchaus auszuzahlen. Richtig ist noch immer, dass PR die kostengünstigste Kontaktmassnahme

nach dem Internet ist.

Toggenburg liegt nach St. Gallen und Heidiland in der Pressearbeit der Schweiz an dritter Stelle und ganz deutlich z.B. vor den Flumserbergen oder Zürichsee, ebenso in deutschen Medien, wo allerdings die Gesamtzahl deutlich ausbaufähig ist. Vergleich man das Presse-Ranking mit dem Internet-Ranking, wird auch hier deutlich, dass die PR-Arbeit von TT überdurchschnittlich ist - TT liegt im Preseranking besser als im Internet-Ranking.

Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06 ⁵²	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Medienrank	Google	Google-Rank
St. Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768	2	1.200.000	3
Heidiland	40	68	108	262	370	3	385.000	7
Toggenburg	56	83	139	172	311	4	1.150.000	4
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	7	192.000	11
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94	14	156.000	17
Zürichsee.ch+ Tourismus	10	6	16	156	172	9	172.000	12
Flumserberge	27	61	88	42	130	10	417.000	6
Amden	20	25	45	72	117	11	735.000	5
Pizol	6	46	52	13	65	18	328.000	9
Flumserberge + Tourismus	1	3	4	42	46	21	63.000	20
Kerenzerberg + Tourismus	5	11	16	12	28	26	132.000	27
Pizol + Tourismus	4	2	6	13	19	28	50.100	22
Kerenzerberg + Heidiland	3	8	11	8	19	29	132.000	16

6.4.7 Sonstige Marketingmassnahmen

TT nimmt an Familien- und Winterkampagnen von ST teil. Zahlreiche Werbemassnahmen (vielleicht manchmal zu viele einzelne, vielleicht wäre gelegentlich eine stärkere Konzentration besser) bis hin zur Ballonwerbung werden durchgeführt.

Weiterhin gibt es relativ zahlreiche Messe- und Eventauftritte, die von uns eher sehr skeptisch beurteilt werden. Die hier investierten Mittel (an die 36.000 CHF) wären teilweise besser in einer ausgebauten Internet-Promotion investiert.

ER ohne neutrale Aufwendungen/Erträge	Toggenburg		
	2003	2004	2005
Mitgliedsbeiträge/TFA	- 358.602	- 363.232	- 357.018
Kommerzielle	- 54.708	- 38.437	- 26.400
Sonstige	- 380.753	- 385.787	- 373.074
Summe	- 794.062	- 787.456	- 756.492
Gästebetreuung	24.158	17.236	14.733
Marketing inkl. Veranst., Beiträge und Internet	333.327	403.096	396.592
Beiträge an touristische Organisationen	22.097	10.006	9.478
Vorstände und ähnliches	-	-	-
Löhne	294.440	241.940	244.332
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	82.986	143.662	156.329
CRS, EDV	65.908	24.885	8.901
Rückstellung, Fonds, Abschreibungen, Zinsen	4.309	1.218	1.342
Summe ohne Anlagen	827.224	842.043	831.706
Summe	827.224	842.043	831.706
Benchmarkdaten	2003		2005
Betriebe	75		81
Logiernächte Hotellerie	190.005		196.021
Logiernächte Ferienwohnungen geschätzt**	250.000		250.000
Logiernächte Total	440.005		446.021
Ankünfte Hotellerie	70.123		74.425
Ankünfte Ferienwohnungen geschätzt**	21.037		22.328
Ankünfte Total	91.160		96.753
Marketingmittel je Logiernacht Hotellerie	1,87		2,07
Anteil Marketing-Ausgaben am Gesamt ohne Anlagen	43%		49%
Ausgaben Prospekte im Marketing-Budget	NV		26%
Prospektausgaben absolut	NV		102.941

Im Übrigen hat TT eine Marketing-Mittelfristplanung bis 2008 formuliert. Hier soll daraus nur ein Punkt kritisiert werden - das „Kundenmanagement - Stammgästebindung“ wird nicht als Aufgabe von TT

gesehen. Das ist nachdrücklich falsch. In einer Familiendestination wie TT muss der Loyalitätsaufbau bei den Kunden geradezu im Zentrum der Arbeit der Tourismusorganisation stehen. Gezielt müssen so viele Gäste als irgend möglich mit Daten erfasst und für Newsletter registriert werden - mit Hilfe systematischer Einwerbeprogramme. Dafür sollte dann ein ECRM-System eingesetzt werden, falls OST ein solches System für die Destinationen anschafft (siehe Abschnitt Ostschweiz). Der von der Diplomantin (siehe oben, Abschnitt Familienferien) gegebene Hinweis, dass die zahlreichen Familienangebote den Gästen nicht bekannt sind, muss gerade mit einer solchen Strategie entgegen gewirkt werden.

Als Familiendestination beteiligt sich Toggenburg über OST auch an der ST-Familien und -Herbstkampagne. Es wird hier auf die Ausführungen unter „OST“ verwiesen, wo kritisiert wird, dass es sich hier für das Toggenburg um reine Imagekampagnen handelt und keine konkreten Angebote oder Pauschalen kommuniziert werden.

6.4.8 Markenbedeutung

Es wurden hierzu im Falle Toggenburg keine detaillierten Untersuchungen durchgeführt, weil die Markenbedeutung vollständig klar ist. Einzig die Marke „Toggenburg“ kann eine Vertretung nach Ausseren leisten, alle anderen Marken - einschliesslich der Ortsmarken oder gar der Bahnmarken - sind von geringer Bedeutung.

6.5 Budget

Das Budget ist sehr bescheiden. Es wird sich allerdings durch die Fusion mit den Tourismusvereinen erhöhen. Diese neuen Strukturen wurden hier nicht untersucht, weil diese von einem externen Berater bereits analysiert und begleitet werden.

Der Gesamtanteil der Marketingmittel am Gesamtbudget ist heute eher gering mit 49% für eine reine Marketingorganisation, wie es TT ist (Heidiland: 55%). Die Prospektkosten sind viel zu hoch, sehr günstig sind die Kosten für das Reservationssystem. Die PR-Mittel sind gut eingesetzt, die Mittel, die in das Internet fliessen, sind zu gering.

Die Marketingmittel je Logiernacht sind mit 2,06 je Hotellogiernacht zwar als Kennzahl noch in Ordnung, aber wegen der wenigen Hotellogiernächte insgesamt zu gering. Es bleibt nun abzuwarten, wie sich durch die Fusionen die Situation im Toggenburg ändert. Die chroni-

sche Unterfinanzierung wird aber vermutlich ein Kernproblem des Toggenburg bleiben. Nach dem Ende des Regio-Plus-Projektes werden hier neue Probleme auftreten, da es schwieriger werden wird, das Produktmanagement Familien weiter zu finanzieren. Dazu werden wir im Abschnitt „10. Handlungsempfehlungen für den Kanton“ einen Vorschlag unterbreiten. Wenn die örtliche Wirtschaft an die Zukunft des Tourismus glaubt, muss sie hier höhere Beiträge - und sei es über die Erhöhung der Tourismusförderungsabgabe in den Kernorten des Obertoggenburg - erwirtschaften.

Angeraten wird auch ein Konzept „Marketing zu Mitmachen“. Hierbei werden konkrete Marketingmassnahmen je Zeitpunkt, Ort, Markt etc. definiert, an denen sich Leistungsträger zu festen Kosten (z.B. Newsletter-Kampagne oder -beitrag, Messeauftritt, Teilnahme an Presse-Studienreise etc.) beteiligen können. Vorbild hierfür ist das von Schweiz Tourismus auf nationaler Ebene entwickelte System, das mit grossem Erfolg auch schon von Destinationen (z.B. Interlaken) auf örtlicher Ebene umgesetzt wird.

6.6 Innere Organisation

Das Thema wird hier wegen der anstehenden, durch einen Berater begleiteten Umstrukturierung nicht untersucht. Das bedeutet, dass die jetzige Organisation sowie die geplante Neustrukturierung durch uns bis auf die unten in den Handlungsempfehlungen ausgesprochenen Positionen nicht gewertet wird.

6.7 Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton St. Gallen

Vereinbarte Leistung mit Kanton St. Gallen	Umsetzung durch
Datensammlung Angebote und Events	Siehe Eventkalender und Reservationssystem
Internetauftritt mit ST	Seit eben realisiert
Elektronische Bildergalerie	Muss noch ausgebaut werden
Produktmanagement = Bündelung, Bewerbung und Buchbarkeit der Dienstleistungskette und Produktentwicklung, Produktlinien in Kernkompetenzbereichen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Familie Sommer/Winter 	Ausgezeichnet erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> • HPM/Kurzausflüge 	TT arbeitet hierzu mit OST zusammen und wird durch verschiedene Routen berührt.
<ul style="list-style-type: none"> • Wintersport/Kurzausflüge 	Erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> • Tagungen, Seminare, Kongresse 	Realisiert
<ul style="list-style-type: none"> • Wellness (entwickeln) 	Es gibt Angebote, Darstellung auf der Homepage fehlt
<ul style="list-style-type: none"> • Kulturangebote (keine Kernkompetenz) 	KlangWelt
<ul style="list-style-type: none"> • Standards Inhalt und Qualität 	Es gibt zwar Beratungen für die Qualitätssiegel und TT strebt selber das Siegel 2 an. Es gibt aber nicht hinzunehmende Probleme bei der Klassifizierung der Hotellerie (unberechtigte Nutzung von Hotelsternen)
<ul style="list-style-type: none"> • Destinationsprofil 	Vorhanden
<ul style="list-style-type: none"> • Marktbeobachtung 	Wird durchgeführt
Verkauf und Distribution	
<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsförderung 	Messen, sollte eher vorsichtig behandelt werden
<ul style="list-style-type: none"> • Erschliessung neuer Distributionskanäle 	Internet ist auszubauen
<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb Res.-Systeme (Angebotsbuchbarkeit „in einem Zug“) 	Ist erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Preisstandards für Teil-Leistungen 	Wird bei Pauschalen durchgeführt
Produktpromotion in Zielmärkten	Durch Beteiligung bei ST-Kampagnen; TT müsste stärker noch in den Nordschweizer Ballungsräumen werben, hierfür fehlen aber die Mittel
Bestimmung Marketing-Mix	Siehe Marketing Massnahmenplanung; es werden aber zu viele Mittel in Prospekte und Messen und zu wenige in das Internet und Kundenbeziehungs-Management investiert
Mitgliedschaft in einer grossregionalen Tourismusorganisation	OST
Destinationsübergreifende Segment- und Produktplattformen, verstärkt ab 2007	HPM und Seminare; der Sinn der eigenen Seminarbroschüre erscheint zweifelhaft
Weiterentwicklung und Optimierung der Destinations-Strukturen	Wurde hier wegen der gerade stattfindenden Umstrukturierung nicht untersucht

Vereinbarte Leistung mit Kanton St. Gallen	Umsetzung durch
Netzwerk Interessenvertretung innerhalb der Dest.-Organisation	Die Vernetzung mit den Leistungsträgern ist u.E. eher nicht ausreichend, das Gewicht ehrenamtlicher Vereinsvorstände ist im Verhältnis zum geringen Einfluss der Leistungsträger zu hoch. Die Vernetzung mit den Bahnen muss verbessert werden, was stark von den Bahnen abhängt. Optimal kann eine solche Vernetzung allerdings erst in einer AG werden.
Netzwerk ausserhalb der Dest.-Org.	Gut vernetzt über ST und OST
Q-Siegel II bis 31.12.2008	Daran wird gearbeitet
Beförderung der Q-Siegel bei Leistungsträgern	Sollte verstärkt werden, die Anzahl der Siegel ist sehr gering; siehe auch oben - nicht hinnehmbare Probleme bei den Hotelsternen
Ab Sommer 2008 verkauf nicht-zertifizierter Leistungen nur im Ausnahmefall	Ist durchzusetzen
Abschluss mittelfristiger Vereinbarungen mit den Partnerorganisationen (Orte) bis 31.12.2006	Wird durch Fusion erfüllt
Aufstellung einer rollenden Mehrjahresplanung mit	
• Leitbild	Mittelfrist-Planung liegt vor, Leitbild unzureichend
• Kernkompetenzen	Familie, Seminar
• Abgrenzung Zielmärkte	CH, D, sollte aber näher differenziert werden
• Produktdefinition	Ist erfüllt
• Abstimmung Strategien ST und OST	Erfüllt
Ableitung Jahresplanung	Jahresplanung liegt vor, aus Mittelfristplanung abgeleitet

6.8 Handlungsempfehlungen für die Zukunft

6.8.1 Direktion stärken

Es ist hier ausdrücklich anzumerken, dass die Direktion von TT nach mehreren Wechseln in den vergangenen Jahren mit wenigen Mitteln ausgezeichnetes für das Toggenburg bewirkt hat. Benchmarks sind hier vor allem die eingeleitete Umstrukturierung und die intensive Arbeit am Produkt „Familienferien“. TT sollte unbedingt darauf achten, dass die bestimmende Rolle der Direktion im Rahmen der Umstrukturierung nicht erschwert, sondern erleichtert wird. Dazu gehört die eindeutige Eingliederung aller Budgets und Mitarbeiter in ihren Verantwortungsbereich und eine klare Trennung von operativer Ebene und Vereinsvorständen. Der Vereinsvorstand sollte sicherlich Budgets und grundlegende strategische Linien festlegen, aber nicht in die operative Tagesarbeit einwirken.

6.8.2 Strukturreform umsetzen und fortentwickeln

1. Wir wollen in den bestehenden Prozess nicht eingreifen und ihn nicht durch neue Ratschläge verkomplizieren.
2. Es muss aber ein Punkt angesprochen werden - das ist die kurz- und mittelfristige Rolle der Leistungsträger bei der Tourismusstrategie.
3. Ziel jeder vernünftigen Tourismuspolitik, der Tourismusförderung und des Tourismusmarketing ist die nachhaltige Sicherung der Lebensgrundlagen einerseits und die nachhaltige Förderung des wirtschaftlichen Nutzens aus dem Tourismus für die ansässige Bevölkerung andererseits.
4. Die wirtschaftliche Entwicklung wird massgeblich bestimmt durch die Leistungsträger, die die Produkte der Dienstleistungskette erstellen. Im Toggenburg sind das vor allem Hotels und Bahnen.
5. Es muss gewährleistet sein, dass diese Leistungsträger einen hinreichenden Einfluss auf die Arbeit der Tourismusorganisation haben und in deren Arbeit jederzeit eng eingebunden sind.
6. Der Einfluss von ehrenamtlichen Vorständen, die nicht aus der Tourismusbranche stammen, sollte begrenzt sein. Dagegen müssen „Lead-Betriebe“ aus den touristischen Branchen einen starken Einfluss haben.
7. Die Organisationsform des Vereins ist deshalb grundsätzlich

problematisch. Die Organisationsform einer AG ist mittelfristig vorzuziehen und wird die Integration der Bergbahnen erleichtern.

8. Die Entwicklung im Toggenburg wird zurzeit dadurch erschwert, dass die Bahnen sich noch nicht fusioniert haben. Solange das nicht geschieht - und sei es wenigstens in einer gemeinsamen Betriebsgesellschaft - werden die Bahnen im Tourismusmarketing keine zentrale Rolle spielen können. Nach einer solchen Fusion stellt sich aber die Frage nach der Weiterentwicklung von TT in Richtung auf einer AG erneut, da dann das Marketing der Bahnen vollständig in die AG integriert werden könnte, andererseits den Bahnen aber über den Aktionärsstatus ausreichende Mitspracherechte gesichert werden könnten (siehe hierzu auch Modell Heidiland, oben).
9. Sinnvoll ist, durch die Verteilung der Aktien der AG und statutarische Vorkehrungen zu sichern, dass im Verwaltungsrat der AG möglichst Lead-Betriebe vertreten sind. Solange eine AG nicht existiert, wird ein kluger Tourismusverein starke Betriebe in die Vorstände berufen.
10. Es sei hier auch darauf hingewiesen, dass das Toggenburg seit der Berufung des jetzigen Geschäftsführers eine überaus positive Entwicklung genommen hat. Er sollte durch die Neustrukturierung nicht geschwächt, sondern gestärkt werden.

6.8.3 Synergie mit dem Appenzellerland

Appenzellerland, Säntis und Toggenburg sind eine Region, sie stehen für ähnliche Werte der Schweiz und es ist zu empfehlen, eine engere Zusammenarbeit in Form eines gemeinsamen Marken-Managements (bei unbedingtem Erhalt der Einzelmarken) in einer gemeinsamen Destinations-Vermarktungsorganisation zu realisieren. Mittelfristig wird dies - bei allen politischen Problemen - eine Perspektive sein, die endlich die beiden interessanten, aber mit nur wenigen Mitteln ausgestatteten Destinationen in die Lage versetzen, nachhaltig gemeinsam Vermarktung auch in europäischen Nahmärkten - und in speziellen Fernmärkten - durchzuführen.

6.8.4 Leitbild entwickeln - Ursprünglichkeit, Natur, Echte Schweiz

Es sollte ein ausführliches touristisches Leitbild nach dem Vorbild

Heidiland erarbeitet werden. Ähnlich wie im Appenzeller Land werden hier traditionelle Werte, Produkte und Brauchtum im Mittelpunkt stehen, ohne dass dies nicht „jugendlich“ daher kommen könnte. Das Appenzellerland ist hier ein Benchmark für die Originalität und Kommunikationskraft solcher Leitbilder und Produkte. Die heute im CI/CD formulierte Positionierung Toggenburgs ist zu wenig ausführlich und teilweise nicht korrekt. Hier ist die „jugendliche Strahlkraft“ der Authentizität und Echtheit nicht erkannt. Es sei zu diesem Thema ergänzend auf den Abschnitt 9.2.5. verwiesen.

6.8.5 Produktmanagement Familienferien sichern

Die Familienferien sind bereits gut entwickelt, werden aber auch nach Ende des Regio-Plus-Projektes ein Produktmanagement benötigen. Dessen Finanzierung muss notfalls durch Mittelverlagerung gesichert werden, weil sonst die Standards einer Familiendestination nicht mehr erfüllt werden werden.

Wenn, wie heute gegeben, die anderen Destinationen nicht mehr als Familienorte anerkannt sind, muss der Kanton SG die Organisation seiner Produktförderung im Bereich der Familienferien überdenken (siehe Kapitel 10.Kantonale Tourismuspolitik).

6.8.6 Qualität in der Hotellerie ausbauen

Die Hotellerie ist im Toggenburg insgesamt als nicht völlig unproblematisch zu bezeichnen. Teilweise werden unberechtigt Hotelsterne benutzt, was abzustellen ist - sonst droht kurzfristig eine sehr schädliche öffentliche Debatte darüber. Hotellerie Suisse wird den Missbrauch von Hotelsternen zu Recht nicht dulden. Ggf. muss für Häuser, für die die Klassifizierung nicht passt, die angekündigte neue Gastrosuisse-Klassifizierung (mit neuen Symbolen) eingesetzt werden. Es ist auch durchaus denkbar, dass Häuser bewusst auf Klassifizierung verzichten und dies offensiv kommunizieren. Nicht denkbar ist aber die Fortsetzung der missbräuchlichen Nutzung von Hotelsternen. Die Leistungsträger sollten verstärkt auf die (sterneunabhängigen) Qualitätssiegel gedrängt werden. Nur 3 von etwa 25 Hotels verfügen heute über ein Qualitätssiegel, was ein in der Schweiz weit unterdurchschnittlicher Wert ist. Entsprechenden Nachholbedarf gibt es auch noch bei ca. 25% der Ferienwohnungen.

6.8.7 Internetauftritt weiter fortentwickeln und Kundenmanagement einführen

Nachdem mit dem Umstieg auf die ST-Plattform ein wichtiger Schritt gemacht ist, sollte diese Plattform energisch weiter ausgebaut werden. Dabei sind Mittelverlagerungen (weg von Prospekten und Messen) erforderlich. Auszubauen ist die Familienplattform, html-gestützter Kinderbereich (statt pdfs), ein Bike-Angebot, Bildergalerien und vieles mehr. Empfohlen wird hier die Zusammenarbeit mit OST, falls man dort unseren Empfehlungen folgt und den Internet-Ausbau und die Internet-Beratung zu einem Schwerpunkt macht. Ausserdem wird dringend empfohlen, gemeinsam mit OST das ST-Kundenmanagement-Programm einzuführen. Die Stammkundenloyalität wird heute zu sehr vernachlässigt.

6.8.8 Kosten im Angebotswesen sparen

Die Kosten im Angebotswesen sollten erheblich gesenkt werden, in dem ein steigender Anteil von Angeboten nicht mehr mit der Post, sondern mit Emails und Links auf die Homepage versandt wird.

6.8.9 Seminarbereich im Internet ausbauen

Die Zusammenarbeit mit OST im Seminarbereich sollte ausgebaut werden, die Auflage einer eigenen Seminarbroschüre zusätzlich zu der von OST erscheint uns nicht erforderlich. Der Auftritt des Seminarbereichs im Internet, der bei TT schon einige überdurchschnittlich gute Ansätze hat, ist gemeinsam mit OST so auszubauen, dass Leistungsträger nach Kriterien gesucht werden könnten. Falls leistbar sollten ausserdem personelle Infrastrukturen aufgebaut werden (ggf. mit OST oder dem neuen Incoming von SGBT), um Seminarveranstaltungen mehr Dienstleistungen (Komplettorganisation des Seminars mit Buchung, Incentives, An- und Abreise etc.) anzubieten.

6.8.10 Prospekte und Messeauftritte reduzieren

Die Prospektkosten sind bei TT viel zu hoch, es gibt viel zu viele Prospekte. Ziel sollte im Wesentlichen ein Prospekt für Alle und Alles sein. Diese Empfehlung gilt nicht nur wegen einzusparender Kosten, sondern auch im Interesse einer verbesserten Kommunikation des Angebotes. Gäste denken weniger in den Schubladen als die Produzenten von Prospekten! Zu viel Mittel fliessen angesichts des schmalen Budgets auch in die Messeauftritte. Ratsam ist insgesamt

eine Schwerpunktverlagerung der investierten Mittel weg von Print und Messen hin zu Internet und Kundenbeziehungs-Management.

6.8.11 Geldquellen erschliessen

TT ist chronisch unterfinanziert. Das muss durch eine Reihe von Massnahmen strukturell ausgeglichen werden. Denkbare Massnahmen sind vollständige Integration des Bergbahnen-Marketings (Vorbild Gstaad), Erhöhung der Tourismusförderungsabgabe und höhere Beiträge der Leistungsträger für Dienstleistungen sowie vor allem die Zusammenarbeit mit dem Appenzellerland. TT sollte auch ein Programm „Marketing zum Mitmachen“ auflegen, wo Leistungsträger auf der Basis fest definierter Kostenbeiträge bestimmte Leistungen einkaufen und bei Marketingaktionen mitmachen können. Vorbild hierfür ist das nationale Programm „Keypartner-Marketing“ von Schweiz Tourismus, das auf örtlicher Ebene mit bescheideneren Mitteln und geringeren Kosten durchaus kopiert werden kann. Möglicherweise verbessert sich die finanzielle auch durch die Umstrukturierung (Fusion), was hier nicht untersucht wurde.

7 Ostschweiz Tourismus



OSTSCHWEIZ

Entdecken Sie die einmalige Vielfalt dieser Region:
Im Sommer und im Winter.

[Presse](#) | [Kontakt](#) | [Quality](#) | [Suche](#) | [Links](#) | [Wetter](#)



Ostschweiz
und Fürstentum Liechtenstein

7.1 Organisationsaufgabe und -struktur

7.1.1 Vorbemerkung

Ostschweiz Tourismus wird hier nur insoweit untersucht, als die Organisation auf dem Gebiet des Kantons St. Gallen tätig ist. Strukturen und Interessen der anderen Kantone sind nicht Teil des Auftrags. Neben den 4 St.Galler Destinationen sind noch die Destinationen Liechtenstein, Thurgau, Appenzellerland und Schaffhausen Mitglied, mit denen aber mangels Auftrag nicht gesprochen wurde.

7.1.2 Organisation und Auftrag Ostschweiz Tourismus

OSTSCHWEIZ TOURISMUS (OST) arbeitet als Tourismusförderungs-Agentur in der Rechtsform eines Vereins für den Tourismus im Ostschweizer Raum mit langer Tradition. Vor etwa 7 Jahren wurde die kantonale Tourismusorganisation St. Gallen aufgelöst und deren Auf-

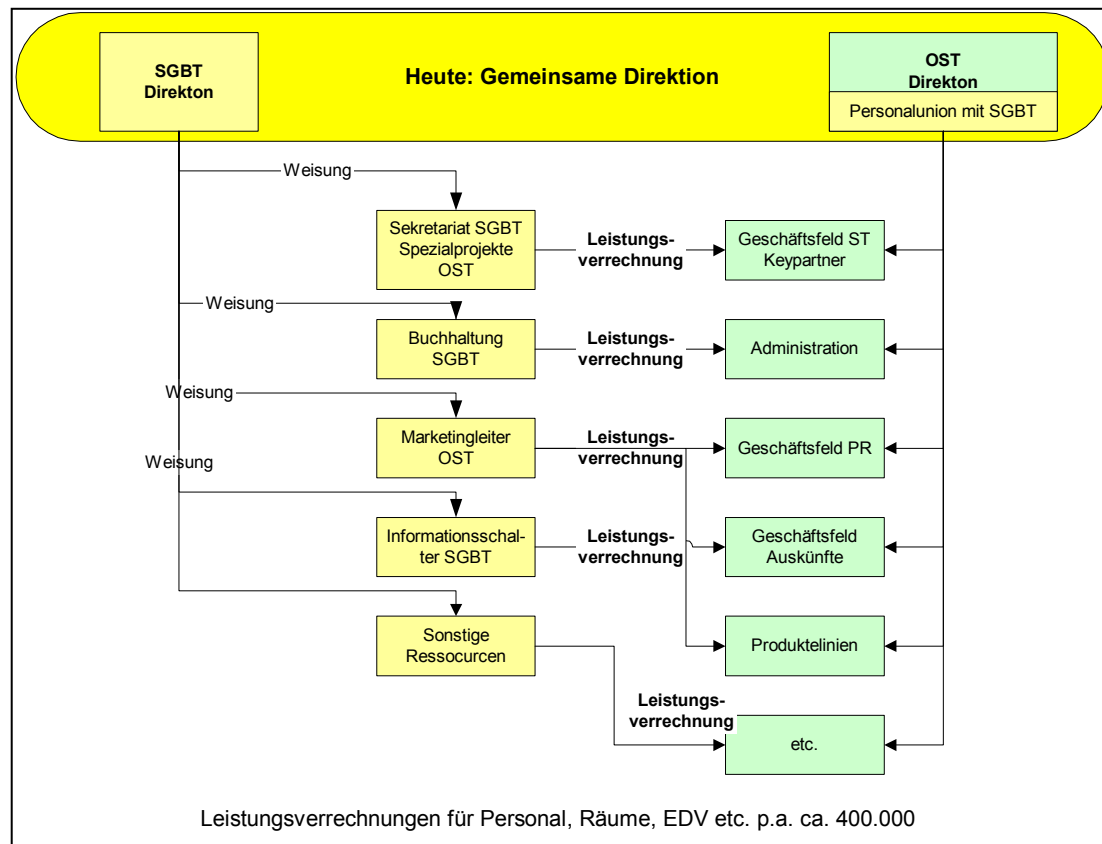
gaben zusätzlich Ostschweiz Tourismus übertragen. Operativ wird die Arbeit durch Personal aus St. Gallen-Bodensee Tourismus (SGBT) als Dienstleistung mit Hilfe von dortigen Ressourcen durchgeführt und dem Verein Ostschweiz auf der Basis von Sachkosten und Manttagessätzen in Rechnung gestellt.

Die Manttagessätze enthalten jeweils Gemeinkostenanteile (Miete, EDV, etc.) Dieses System gewährleistet, dass OST immer nur die tatsächlich entstehenden Kosten in Rechnung gestellt werden. Falls und wo OST nicht tätig ist, müssen auch keine Gemeinkosten getragen werden. OST verfügt also über kein eigenes Personal, sondern SGBT erbringt alle Leistungen (mit Ausnahme der projektbezogenen Sachausgaben).

Das ist eine durch die Beteiligten, vor allem SGBT gewährleistete ziemlich optimale Organisation, führt sie doch andererseits dazu, dass SGBT seine eigenen Gemeinkosten besser verteilen kann. SGBT kann so - ausserhalb der Personalkosten - schätzungsweise ca. 50.000 bis 80.000 CHF je Jahr Kosten sparen.

Der gewählte Tagessatz von zurzeit ca. 750,00 CHF je Manttag und ca. 300,00 CHF je Sachbearbeitertag ist fair. Jährlich werden etwa 400.000 Personal- und Gemeinkosten verrechnet, darin ca. 310.000 reine Personalkosten.

Gäbe es dieses Verrechnungsmodell nicht, müsste OST (inkl. Arbeitgeberkosten und Gemeinkosten) mindestens folgende Personalkosten aufbringen (grobe Schätzung):



	Personalkosten einschl. Gemeinkosten	
	IST	Alternative
Alle Werte = ca.	Verrechnung durch SGBT	Eigenes Personal OST
Direktion	69.000	200.000
Marketing	103.500	137.500
Sachbearbeitung (150%)	138.000	146.250
Total	310.500	483.750

Diese Konstruktion ist im Hinblick auf das kleine Budget von Ostschweiz Tourismus also eine effiziente und Kosten

sparende Konstruktion.

Die heutige Organisationsform birgt aber eine Schwierigkeit. Weil OST über kein eigenes Personal verfügt, gibt es weder Weisungsmöglichkeit der Direktion gegenüber dem (bei SGBT beschäftigten) Personal noch die direkte Möglichkeit, auf seine Einstellung oder Entlassung Einfluss zu nehmen. Solche Organisationen sind schnell zur Bedeutungslosigkeit „verdammte“, weil sie weder innere Identität bilden noch tatsächlich die eigenen Wirkungen vollständig bestimmen können.

Dieses Problem ist durch die gemeinsame Direktion von OST und SGBT gelöst. Die Direktion „verklammert“ die beiden Organisationen und sorgt für die Wahrung der Interessen beider Partner beim jeweils anderen Partner. Ohne eine solche gemeinsame Direktion würde OST, das heute schon eine instabile Organisation ist, sehr schnell an Bedeutung verlieren und steigende operative und strategische Probleme haben. Würden also die Direktionen von OST und SGBT getrennt, müsste OST auch das operativ tätige sonstige Personal jedenfalls ganz überwiegend künftig selbst anstellen.

Man könnte allenfalls an eine weitere Alternative denken - nämlich auf eine Vollzeit-Direktion von OST ganz zu verzichten und die OST-Direktion in Form einer „Teilzeittätigkeit“ zu führen. Dadurch könnten zwar die Personalkosten erheblich gesenkt werden - aber ein weiterer Schritt in den Bedeutungsverlust von OST wäre gemacht.

Die „Ostschweiz“ ist - darüber besteht Konsens - keine „Marke“, sondern eine Plattform, um die in der Ostschweiz tätigen touristischen Marken, die Mitglied bei OST sind, zu fördern. Das erscheint aus zwei Gründen besonders dringlich:

1. Praktisch alle Marken und Destinationen in der Ostschweiz sind im Vergleich zu den alpinen grossen Destinationen eher schwach. Bestimmte Aufgaben können sie nicht erfüllen und sind auf die Unterstützung „von oben“ angewiesen.
2. Der voralpine Raum hat es gegenüber dem alpinen Raum und den Städten strukturell schwer in der Schweiz und benötigt ständige Bemühungen, um Repräsentanz in der Aussenwerbung des Landes zu finden.

Allerdings - keine Marke zu sein bedeutet nicht, kein Marketing zu betreiben. Selbstverständlich betreibt OST schon durch seinen Auf-

tritt Marketing. Deshalb erscheint die Aussage im „neuen Grundauftrag von 2005“, Marketing gehöre nicht mehr zum Grundauftrag, so verwirrend. Wir kommen später darauf zurück.

Die Arbeit von OST ist durch einen Grundauftrag und diverse Zusatzaufträge (die OST mit Mitgliedern vereinbart) definiert. Der Grundauftrag erbringt etwa 500.000 CHF und dient dazu, der ausführenden Organisation SGBT eine gewisse Sicherheit bei der Grundfinanzierung von Leistungen (insbesondere Beschäftigung von Personal) zu geben und ist insoweit unabdingbar. Ein wesentlicher Teil der Mittel des Grundauftrages kommt vom Kanton St. Gallen und indirekt von den Destinationen im Kanton St. Gallen. Diese sind vom Kanton verpflichtet worden, Mitglied in einer regionalen Tourismusorganisation zu sein. Sie melden dem Kanton, in welcher Organisation sie Mitglied sind, dieser überweist dann direkt Zuschüsse an die Organisation. Da die Destinationen keine Alternative zu OST haben, ist das faktisch eine mittelfristige Bestandsgarantie für OST.

Vom Kanton St. Gallen erhält OST bis 2005 ca. folgende Beiträge:

2005	Grundauftrag	Zusatzaufträge
Erlöse Kanton SG	272.000	180.000

Es ist weiterhin vom Kanton ein regelmässiger Zusatzauftrag in Höhe von 100.000 CHF (ab 2006 nur noch 60.000) formuliert, die übrigen Mittel werden Jahr für Jahr je nach vorgelegten Projekten finanziert. Der Kanton St. Gallen finanziert damit direkt etwa die Hälfte des Budgets von OST. Tatsache ist, dass OST mit rund 1 Mio. CHF Gesamtbudget und kaum mehr als 600.000 freien Marketingmitteln über weniger Geld verfügt als selbst kleine Destinationen wie z.B. Lenk-Simmental, Alpenregion oder Heidiland.

Es kommt immer wieder zu Diskussionen, welche Leistungen dem Grundauftrag und welche Leistungen den Zusatzaufträgen zuzuordnen sind. Es besteht ein wenig der Eindruck, dass in der Vergangenheit der Grundauftrag eher rund um die operative Arbeit von OST gebaut wurde als dass der Grundauftrag diese gesteuert und formuliert hätte. Der „Grundauftrag“ wird nicht durch eine Leistungsvereinbarung, sondern durch den Vorstand von OST formuliert. Damit wird die Tätigkeit von OST insbesondere im Grundauftrag weniger durch eine grundlegende strategische Entwicklung, sondern stark durch politische Fragen, d.h. Fragen die von Interessen der im Vor-

stand von OST vertretenen Organisationen fixiert sind, bestimmt. Das führt im Ergebnis dazu, dass OST dazu neigt, seine geringen vorhandenen Mittel sehr stark verteilt zur Abdeckung vieler Interessen zu verteilen, anstatt sie auf sehr wenige Aufgaben zu konzentrieren. Man könnte sagen: Alle „ziehen“ an OST und drängen OST zu immer neuen Aufgaben, aber kaum jemand möchte für diese Aufgaben auch zahlen.

Es müssen gerade wegen der begrenzten Mittel eindeutige Prioritäten gesetzt werden. OST ist tatsächlich ein „Kompetenzzentrum“ für die Ostschweiz - und versteht sich durchaus auch so. OST ist aber nicht - wie etwa andere überregionale Organisationen - eine Regionalorganisation mit einem umfassenden Marketingauftrag. So können nicht alle wünschbaren Aufgaben abgedeckt werden. Es ist zu entscheiden, welche Arbeiten mit hoher Effizienz geleistet werden können und an welcher Stelle am besten Leerstellen, die durch eine unzureichende Leistungsfähigkeit der Destinationen entstehen, ausgefüllt werden können - und auf welche Aufgaben schon wegen fehlender Mittel verzichtet werden kann oder muss.

So wird im Folgenden zunächst die operative Arbeit von OST untersucht, bevor im zweiten Teil die Diskussion des Grundauftrages geführt und Empfehlungen für die Zukunft postuliert werden.



7.2 Märkte

Die Ausgangslage ist für alle Destinationen im Kanton St. Gallen im Wesentlichen gleich - 70% bis 80% der Gäste kommen aus der Schweiz, 15% bis 20% aus Deutschland, der Rest verteilt sich in geringen Mengen über die ganze Welt.

Allenfalls St. Gallen (Kongress-Tourismus) und Rapperswil (Einfluss Zürich) weisen einen um 10% geringeren Schweiz-Anteil, dafür höhere Anteile aus sonstigen Ländern auf.

Anteil am Gesamt 2005	Schweiz		Deutschland		Osteuropa		Frankreich		Italien		Österreich		UK		BENE-LUX		Europa Sonstige		China/Indien/Korea		USA/Canada		Sonstige	
	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN
St. Gallen-Bodensee	57%	58%	22%	20%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%		1%	2%	3%	4%	5%
Ferienregion Heidiland	71%	68%	18%	21%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%			1%	1%	1%	1%
Rapperswil-Zürichsee	51%	50%	23%	23%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	3%	3%	4%		1%	3%	4%	3%	3%
Toggenburg	73%	69%	17%	20%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	3%	1%	2%					1%	1%
Kanton	62%	60%	21%	22%	2%	2%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%		1%	2%	2%	2%	2%



Ostschweiz Tourismus hat deshalb richtigerweise einen starken Marketingschwerpunkt im Markt Deutschland gesetzt. Dies ist richtig und vor allem zukunftsfruchtig angesichts der enormen Steigerung, die dieser Markt in den letzten Jahren den Destinationen im Kanton St. Gallen produziert hat. Es besteht die Vermutung insbesondere im Falle Heildland, dass hier stark Kurzreisen zunehmen - da die Anzahl der Ankünfte schneller steigt als die Zahl der Logiernächte. Tatsächlich hat sich die durchschnittliche Aufenthaltsdauer (AD) der Deutschen Gäste in diesen beiden Jahren wenn auch geringfügig von 3,35 auf 3,24 verringert. Im Falle St. Gallen wird es sich überwiegend um zunehmenden Geschäftsreise-Tourismus handeln (AD = 1,87). Die AD ist bei den Deutschen Gästen um ca. 1 Tag länger als bei den



Schweizer Gästen (!). Tatsächlich sind die jährlichen Zunahmen aus Deutschland deutlich und erheblich über der Entwicklung in alpinen Destinationen, wie die folgenden Zahlen zeigen:

Ferienregion	Total		Schweiz		Deutschland		Osteuropa		Frankreich		Italien		Österreich		UK		BENELUX		Europa Sonstige		China/Ind./Kor.		Japan		USA/Canada		Sonstige		
	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	Ank.	LN	
Heildland																													
Total 2003	142.762	414.949	106.304	293.827	22.655	75.791	877	2.720	1.039	3.053	1.401	3.236	1.454	3.572	1.194	4.503	2.940	9.170	1.486	6.121	245	586	827	1.669	1.166	4.385	1.174	6.316	
% 2003	100%	100%	74%	71%	16%	18%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	2%	
Total 2005	157.424	447.610	112.008	302.341	28.884	93.564	1.699	6.126	1.250	3.482	1.618	3.990	1.295	2.962	1.395	5.725	3.142	9.902	2.227	6.185	273	551	886	1.487	1.385	4.886	1.362	6.409	
% 2005	100%	100%	71%	68%	18%	21%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	
Diff abs.	14.662	32.661	5.704	8.514	6.229	17.773	822	3.406	211	429	217	754	-159	-610	201	1.222	202	732	741	64	28	-35	59	-182	219	501	188	93	
Diff %	10%	8%	5%	3%	27%	23%	94%	125%	20%	14%	15%	23%	-11%	-17%	17%	27%	7%	8%	50%	1%	11%	-6%	7%	-11%	19%	11%	16%	1%	
Aufenthaltsdauer 05		2,84		2,70		3,24		3,61		2,79		2,47		2,29		4,10		3,15		2,78		2,02		1,68		3,53		4,71	
St.Gallen-Bodensee																													
Total 2003	118.446	247.696	68.417	146.684	24.869	42.631	1.983	4.039	2.321	4.321	3.441	6.322	3.435	6.572	2.300	5.140	2.202	3.499	3.126	8.628	541	2.297	711	2.213	2.356	6.561	2.744	8.789	
% 2003	100%	100%	58%	59%	21%	17%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	0%	1%	1%	1%	2%	3%	2%	4%	
Total 2005	134.791	276.983	76.782	160.463	29.960	56.111	2.429	5.962	2.635	4.910	3.844	6.965	3.741	6.775	2.122	4.160	2.700	5.397	3.661	7.520	674	2.210	582	1.408	2.940	7.255	5.150	13.809	
% 2005	100%	100%	57%	58%	22%	20%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	1%	1%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	
Diff abs.	16.345	29.287	8.365	13.779	5.091	13.480	446	1.923	314	589	403	643	306	203	-178	-980	498	1.898	535	-1.108	133	-87	-129	-805	584	694	2.406	5.020	
Diff %	14%	12%	12%	9%	20%	32%	22%	48%	14%	14%	12%	10%	9%	3%	-8%	-19%	23%	54%	17%	-13%	25%	-4%	-18%	-36%	25%	11%	88%	57%	
Aufenthaltsdauer 05		2,05		2,09		1,87		2,45		1,86		1,81		1,81		1,96		2,00		2,05		3,28		2,42		2,47		2,68	
Toggenburg																													
Total 2003	67.101	175.416	49.362	123.694	10.475	32.908	479	1.007	637	1.957	704	1.319	756	1.648	768	2.657	1.289	3.953	1.011	1.959	111	289	51	221	781	1.620	677	2.184	
% 2003	100%	100%	74%	71%	16%	19%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	
Total 2005	74.344	194.444	54.539	133.675	12.320	38.712	577	1.517	674	1.828	815	1.653	751	1.841	747	2.263	1.295	5.222	1.089	3.013	361	1.014	65	226	373	820	738	2.660	
% 2005	100%	100%	73%	69%	17%	20%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	3%	1%	2%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	
Diff abs.	7.243	19.028	5.177	9.981	1.845	5.804	98	510	37	-129	111	334	-5	193	-21	-394	6	1.269	78	1.054	250	725	14	5	-408	-800	61	476	
Diff %	11%	11%	10%	8%	18%	18%	20%	51%	6%	-7%	16%	25%	-1%	12%	-3%	-15%	0%	32%	8%	54%	225%	251%	27%	2%	-52%	-49%	9%	22%	
Aufenthaltsdauer 05		2,62		2,45		3,14		2,63		2,71		2,03		2,45		3,03		4,03		2,77		2,81		3,48		2,20		3,60	
Zürichsee																													
Total 2003	187.862	370.938	94.835	186.946	42.922	78.416	2.675	6.623	4.093	6.751	5.506	8.920	4.049	7.485	5.485	11.085	6.768	13.005	5.479	12.579	814	2.667	1.056	2.087	5.775	15.631	8.405	18.743	
% 2003	100%	100%	50%	50%	23%	21%	1%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	3%	3%	0%	1%	1%	1%	3%	4%	4%	5%	
Total 2005	199.289	386.610	102.166	192.632	45.810	87.293	3.308	7.884	4.353	7.617	5.583	9.496	4.702	8.478	5.646	11.570	7.380	12.738	6.649	14.840	1.131	3.235	774	1.709	6.121	16.055	5.666	13.063	
% 2005	100%	100%	51%	50%	23%	23%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	3%	3%	4%	1%	1%	0%	0%	3%	4%	3%	3%	
Diff abs.	11.427	15.672	7.331	5.686	2.888	8.877	633	1.261	260	866	77	576	653	993	161	485	612	-267	1.170	2.261	317	568	-282	-378	346	424	-2.739	-5.680	
Diff %	6%	4%	8%	3%	7%	11%	24%	19%	6%	13%	1%	6%	16%	13%	3%	4%	9%	-2%	21%	18%	39%	21%	-27%	-18%	6%	3%	-33%	-30%	

Die obigen Veränderungen der Logiernächtezahlen zeigen auf, dass von 2003 auf 2005 durchweg sehr erhebliche Steigerungen am Markt Deutschland auftraten - vom Spitzenreiter St. Gallen-Bodensee (32%) bis Zürichsee (11%). Bedenkt man, dass die Zahlen am Zürichsee praktisch vollständig eine Folge der Buchungen in Zürich sind, bleibt also Toggenburg mit der „niedrigsten“ Steigerung von 18% am Deutschen Markt. Dabei fällt auf, dass der Deutsche Markt sogar im Winter eine Rolle spielt, es also Segmente geben muss, in denen auch der voralpine Wintersport in D wettbewerbsfähig ist.

Ohne Bedeutung sind für die Mehrzahl der Destinationen (Ausnahme: Kongresstourismus) die im 1% und 2% - Bereich liegenden übrigen Märkte. Es macht aus unserer Sicht keinen Sinn, in Märkte zu investieren, in denen - selbst bei hohen Steigerungsraten - pro Jahr nur einige Hundert oder Tausend Logiernächte entstehen. SGBT erklärt zwar, die Teilnahme an ST-Kampagnen auch in solchen Märkten sei doch eine Chance und man könne hier mit wenig Mitteln auf mehr Märkten präsent sein - wir halten aber diesen Mitteleinsatz für definitiv falsch. Eine Tourismusorganisation mit so wenig Mitteln darf nicht neben oder gegen den Markt arbeiten, sondern muss auf den Haupt-Markttendenzen aufsetzen - und die sind in der Schweiz und (wahrscheinlich) Süddeutschland. Der oben dargestellte Zwang zur Konzentration auf das wesentliche lässt es empfehlenswert erscheinen, auf alle finanziellen Investitionen in andere Märkte als D(Süd) und CH zu verzichten. Eine Ausnahme sehen wir hier allenfalls für das Heidiland, vor allem Bad Ragaz in bestimmten osteuropäischen Märkten.

Insgesamt hat die Ostschweiz im Zeitraum 2003-2005 einen Spitzenwert innerhalb der Schweizer Regionen, was vor allem auf den starken Zuwächsen im Deutschen Markt fusst (siehe Tabelle rechts, BFS Daten vom Januar 2006).



Tourismus Regionen	Hotels und Kurbetriebe			Veränderung 2003/2005	
	2003	2005	2006	absolut	in %
	Total	2 633 022	2 680 116	2 761 026	47 094
Graubünden	773 638	769 258	763 483	-4 380	-0,6
Wallis	472 757	479 899	475 441	7 142	1,5
Berner Oberland	285 674	304 436	333 011	18 762	6,6
Zürich Region	262 380	267 460	279 218	5 080	1,9
Zentralschweiz	168 880	173 781	199 488	4 901	2,9
Genferseegebiet (Waadtland)	171 804	160 541	161 329	-11 263	-6,6
Genf	130 173	137 974	158 842	7 801	6,0
Ostschweiz	118 427	131 880	134 248	13 453	11,4
Schweizer Mittelland	94 037	99 107	94 829	5 070	5,4
Basel Region	68 398	73 230	76 031	4 832	7,1
Tessin	50 954	51 102	51 021	148	0,3
Neuchâtel / Jura / Berner Jura	21 240	15 332	17 438	-5 908	-27,8
Fribourg Region	14 660	16 116	16 647	1 456	9,9

7.3 Marketing

7.3.1 Printkommunikation

Als Grundwerbung werden folgende Prospekte regelmässig herausgegeben, die in der rechten Spalte jeweils kommentiert sind, wobei hier das Jahr 2005 (nicht 2006) untersucht wird:

Print	Funktion	Kosten p.a. ca.	Kommentierung	Auflage p.a.
Basisbroschüre Sommer	Alle Destinationen darstellen	50.000 (hier hat OST für die Zukunft eine sehr kostengünstige neue Lösung gefunden)	Ostschweiz ist keine Marke. Die Kosten sind hier viel zu hoch. Kosten, Auflage und Funktion stehen in keinem vernünftigen Verhältnis. Es sollte allenfalls ein „kleines“ Druckwerk geben, um Anfragen von Gästen, die Infos über die gesamte Ostschweiz wünschen, zu erfüllen. In diese Richtung hat OST eine kreative Lösung für die Zukunft entwickelt. Schwerpunktaufgabe sollte aber für OST sein, gezielte Infos beim Gast abzufragen und gezielte Infos über die Destinationen zu verteilen.	15.000
Ostschweiz Aktiv HPM	HPM (Human Powered Mobility) = Wandern, Velo, Skaten etc.	25.000	Stellt das Produkt HPM (siehe dort) dar, füllt eine von den Destinationen nicht abgedeckte Leerstelle. Allerdings bestehen hier Mehrspurigkeiten - es sollte Ziel sein, dass die Auflage erhöht, der regionale Inhalt ausgeweitet wird und die Destinationen nicht mehr eigene Wander- u. Mountainbikeprospekte herausgeben müssen.	35.000
Ostschweiz Seminare	Seminarhotels	18.000	Stellt als einzige Broschüre in der Ostschweiz die Seminarhotels dar. Hier zahlen die Hotels Leistungsbeiträge, die Broschüre finanziert sich teilweise selbst.	4.000
Winterzeit	Winterdest.	2.500	Soll dazu dienen, im Markt Deutschland für die Winterdesti-	1.500 (so

Print	Funktion	Kosten p.a. ca.	Kommentierung	Auflage p.a.
			nationen zu werben.	niedrig??)
Unterkunftsverzeichnis	Unterk. St. Gallen, um alle die Beherbergungssabgabe zahlenden Leistungsträger (auch solche ausserhalb von Destinationen) darzustellen	25.200	Stellt eine überflüssige und teure Doppelspurigkeit zu den Destinations- Unterkunfts-Verzeichnissen dar. Ursache für das Erscheinen ist das Verlangen des Kantons St. Gallen, auch ausserhalb von Destinationen bestehende Leistungsträger zu vermarkten. Die Funktion, auch Leistungsträger, die nicht den Destinationen zugeordnet sind, abzubilden, sollte auf das Internet verlegt werden.	30.000
Panoramakarte	Allgemeine Info	5.000	Sinnvolles Instrument, sollte aber mit HPM zusammen gelegt werden, was auch so geplant ist	

Mittel in Höhe von ca. 75.000 jährlich (Gelbe Felder, Durchschnittswert, da einige Broschüren im Zweijahres-Rhythmus erscheinen) erscheinen hier nicht optimal eingesetzt. Das Problem der Basisbroschüre scheint zunächst gelöst - OST wird hier künftig in der Lage sein, eine Broschüre zu Kosten von rund 15.000 CHF p.a. in Kooperation mit ST Deutschland zu nutzen.



7.3.2 PR

Hierfür wendet OST ca. 25.000, mit Gemeinkostenanteil 31.000 CHF auf. Operativ wird die PR-Arbeit vor allem in Deutschland durch eine Agentur durchgeführt. Die folgenden Zahlen sind nur eine grobe Orientierung, da „Ostschweiz“ keine Marke ist und durchaus nicht in allen Artikel, die durch OST initiiert werden, auftauchen muss. Entsprechend fällt eine Wertung schwer, je nachdem ob man die Mitnennung von Tourismus am Deutschen Markt fordert oder nicht.

Tagespresse-Notierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH (mit Tourism.)	Total	Medienrank	Google	Google-Rank
St. Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768	2	1.200.000	3
Heidiland	40	68	108	262	370	3	385.000	7
Ostschweiz + Tourism.	9	46	55	221	276	5	376.000	8
Toggenburg + Tourism.	9	8	17	172	189	7	202.000	11
Zürichsee.ch+ Tourism.	10	6	16	156	172	9	172.000	12
Bad Ragaz + Tourism.	5	7	12	82	94	14	156.000	17
Amden + Tourism.	2	7	9	72	81	16	70.800	19
Bad Ragaz Wellness	6	1	7	43	50	19	219.000	10
Flumserberge + Tourism.	1	3	4	42	46	21	63.000	20
Kerenzerberg + Tourism.	5	11	16	12	28	26	132.000	27
Plzol + Tourism.	4	2	6	13	19	28	50.100	22
Ab hier neues Ranking ab 1								
Ostschweiz + Tourism.	9	46	55	221	276	2	376.000	3
Ostschweiz + Velo**				85	85	3	58.000	9
Ostschweiz + Wandern	1	1	2	65	67	4	354.000	4
Ostschweiz + Bike				36	36	5	107.000	8
Ostschweiz + Skating***				32	32	6	30.000	11
Ostschw. + Seminar****	1	2	3	21	24	7	250.000	5
Ostschweiz + St. Gallen				84	84	8	880.000	2
Ostschweiz + Toggenb.				21	21	9	140.000	7
Ostschweiz + Zürichsee				15	15	10	153.000	6
Ostschweiz + Heidil.				10	10	11	48.500	10

** einschl. Fahrrad

*** einschl. Skater, Skateboard

**** einschl. Seminare, Seminarhotel, Seminarhotels

Die o.a. Tabelle gibt Mediennennungen in den Medien, die im Deut-

schen Markt auf www.gbi.de und im Schweizer Markt auf www.swissdox.ch vertreten sind wieder und vergleicht sie mit der Häufigkeit der Nennung bei Google. Ist der Google-Rank niedriger als der Presserank, kann der Presseerfolg als eher hoch und umgekehrt bezeichnet werden (siehe hierzu auch Einführungskapitel 2 „Methoden“).

Der Erfolg von Heidiland, das öfter in der Presse vertreten ist als die Ostschweiz, hat mit dem Musical „Heidiland“ zu tun. Ostschweiz kommt jedoch gleich danach - die Pressearbeit ist also durchaus gut zu werten. Das Presseranking bei der Ostschweiz ist sogar höher als das Internet-Ranking, was eine sehr gute Potenzialausschöpfung bedeutet. Allerdings gründet diese hohe Ranking von Ostschweiz hauptsächlich auf Nennungen in der Schweizer Presse, in der Deutschen Presse liegt OST deutlich hinter Heidiland und dem Walensee. Wirklich unbefriedigende Ergebnisse gibt es hier nur für Bad Ragaz (und den Pizol). Auch hier hilft - ähnlich wie Heidiland - wahrscheinlich der Marke bisher nicht sonderlich stark bei der Pressevermarktung.

Die erfreuliche Spitzenwertung von St. Gallen bei Google muss man allerdings vor dem Hintergrund sehen, dass Städte aufgrund der zahlreichen Nennungen auf stadinterneren Seiten hier immer einen Vorteil haben und nur vorsichtig vergleichbar sind.

Auffällig ist der Erfolg von Toggenburg, der sich allerdings mehr auf die Schweiz als auf den Deutschen Markt bezieht.

Weiterhin fällt auf, dass die wichtigsten Produkte - HPM, Seminare - in Deutschland in der Medienarbeit nach diesen Daten kein Thema sind. Hier gelingt es zwar die Ostschweiz noch gelegentlich zu platzieren, aber es werden nicht die Kernprodukte von OST transportiert. In der Schweiz sieht das etwas besser aus. Spitzenreiter sind hier die Produkte Velo und Wandern, schlechter sieht es bei Bike, Skating und Seminaren aus.

Die Medienarbeit wird zum grossen Teil durch eine beauftragte PR-Agentur durchgeführt, über deren Arbeit hier keinerlei Wertung vorgenommen wird und über die sich OST zufrieden äussert.

Eine wichtige Quelle der PR-Arbeit sind Medienreisen. Diese werden zumeist von OST mit ST gemeinsam durchgeführt.

Die Medienarbeit von OST ist also durchaus verbesserungsfähig. Wir kommen darauf weiter unten bei den Empfehlungen für die künftige Struktur zurück.

7.3.3 Internet

Im Folgenden werden einige teils harsche Urteile im Bereich Internet gefällt. Hierzu ist anzumerken, dass Ostschweiz die strategisch richtige Entscheidung getroffen hat, seine veraltete Internet-Seite durch den Einsatz der modernen Technologie von Schweiz-Tourismus abzulösen. Das Projekt ist zurzeit im Gang. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die bisherige Internet-Seite von OST.

Allerdings bezieht sich ein grosser Teil der Kritik nicht auf die technische Performance der Seite, sondern eher auf die Inhalte. Es wird also abzuwarten sein, welche Teile der Kritik sich durch den neuen Auftritt erledigen und welche als Aufgabe für die Zukunft verbleiben. Allerdings wird im Bereich „Content“ die Zukunft von uns skeptisch betrachtet, da OST nicht über Ressourcen (Redaktion, Webmaster etc.), um eine Internet-Seite systematisch zu entwickeln.

Die Seite ostschweiz.ch erfüllt ihre Portalfunktion für die Ostschweiz heute nicht. Sie hat weniger Besucher als praktisch jede einzelne Destination, nur mit Zürichsee und Toggenburg liegt sie gleich auf. Es wird hier besonders deutlich, dass „Ostschweiz“ eben keine Marke ist. Als Argument zählt hier OST auf, dass man ja von den Desti-

nationen aus gehalten sei, stets sofort auf deren Seiten zu verlinken und keine eigenen Inhalte aufzuführen. Das kann aber zumindest nicht für die von OST betreuten Produktplattformen gelten.

Teilweise ist die Seite nur eingeschränkt funktionsfähig und kompliziert zu navigieren. Es ist nicht klar erkennbar, wo und wie Pauschalen gebucht werden können, obwohl es hier da pdf-Prospekte dazu gibt.

Vorhandene Karten (z.B. HPM) zeigen zwar Orientierungen auf, sind aber nicht interaktiv und geben keine Detailinformationen.

Es besteht struktureller Nachholbedarf und es ist doch schwer verständlich, warum diese Mängel in den vergangenen Jahren zugelassen wurden. Tatsache ist, dass OST hier - ebenso wie SGBT - in der Entwicklung moderner Kommunikationsformen weit hinter anderen Regionen zurückliegt. Dieser Mangel muss schnell beseitigt werden.

- Die Seite hat zu wenig Besucher, systematischer Aufbau - insbesondere der hoch-aktiven Kundengruppe „HPM“ ist gefragt.
- Es gibt keine interaktiven Karten und Instrumente, aus der Besucher detaillierte Infos (z.B. Abfrage Bedarf Seminarhotel für 30

Gäste und 4 Arbeitsgruppen oder welche Hotels liegen an der Velo-Route X) abfragen könnte

- Buchungen sind nicht oder nur schwer vollziehbar (es gibt allerdings Pauschalen-Pdfs, die herunterladbar sind und dann auf Buchungsstellen verweisen)
- Es wird keine Tel.-Nr. klar und deutlich kommuniziert, wo gebucht werden kann
- Bei der Prospektbestellung werden (was falsch ist) nur die Ostschweiz-Prospekte, nicht aber Destinationsprospekte angeboten
- Es gibt zwar viele Verlinkungen zu den Destinationen, aber keine Übersichtskarte Ostschweiz
- Es gibt keine Newsletter

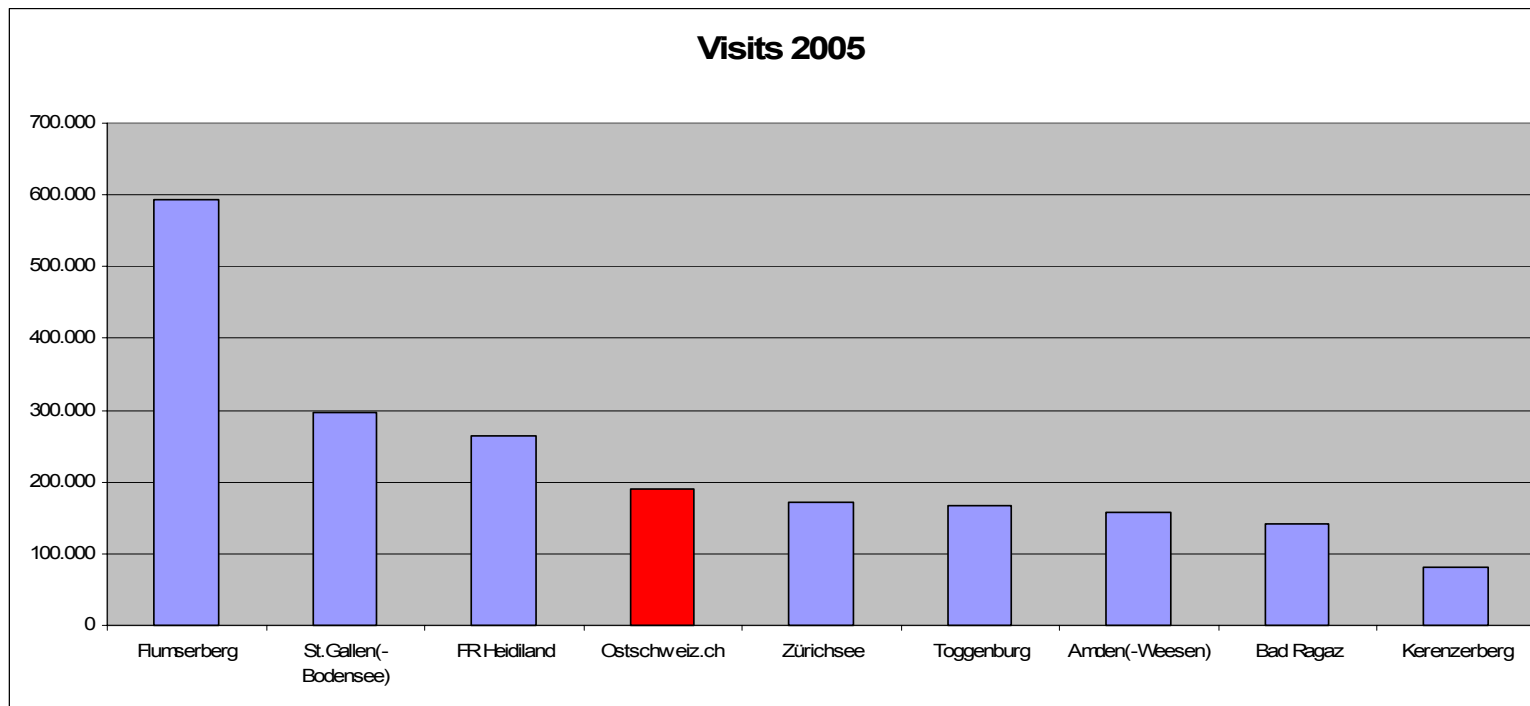
Im Folgenden werden noch einige Daten dargestellt, die die mangelhafte gegenwärtige Leistungsfähigkeit der Seite unterstreichen:

	2004		2005		Veränderung 04-05		Messungen 2006			
	Visits	Page-views (= Seitenaufrufe)	Visits	Page-views	Visits	Page-views	Nennungen bei Google (mit Tourismus)	Verlinkung**	Index Visits je Gast	Nutzungsintensität***
Flumserberg	481.356	1.263.000	592.475	6.964.331	23%	451%	63.000	106	24,14	11,75
St.Gallen(-Bodensee)	205.661	912.642	297.232	1.117.671	45%	22%	1.090.000	308	2,21	3,76
Heidiland	145.030	999.195	265.205	3.802.245	83%	281%	387.000	140	1,75	14,34
Ostschweiz.ch	148.000	439.000	189.000	542.000	28%	23%	317.000	63	0,28	2,87
Zürichsee	86.611	792.978	170.869	N.V.	97%	-100%	123.000	126	0,86	-
Toggenburg	158.465	369.811	167.309	1.025.836	6%	177%	173.000	43	2,25	6,13
Amden(-Weesen)	109.017	404.235	157.279	1.842.639	44%	356%	71.000	129	16,02	11,72
Bad Ragaz	106.554	519.231	140.627	1.849.182	32%	256%	122.000	121	2,47	13,15
Kerenzerberg	54.306	266.599	80.409	952.806	48%	257%	26.000	117	4,39	11,85
Ostschweiz-Durchs.	166.111	662.966	228.934	2.262.089	45%	192%	263.556	128	1,54	9,88

- Die Seite hat nicht nur wenig Besucher, sondern nach Toggenburg die geringste jährliche prozentuale Steigerungsrate bei den Visits.
- Das Nutzungsverhältnis der Seite ist besonders schwach. Im Durchschnitt rufen die Besucher nur 2,9 Seiten auf - das ist der schlechteste Wert aller Vergleichsseiten.
- Die Seite ist am schlechtesten von allen Vergleichsseiten im Internet durch andere Seiten verlinkt (Google-Links).
- Die Nennung bei Google ist vertretbar, aber geringer als z.B. Heidiland.
- Die Seite ist so gering besucht, dass sie beim Zählsystem von alexa.com nicht gelistet ist.

Details zu den Angebotsseiten „HPM“ und „Seminare“, die ebenfalls modernen Standards nicht entsprechen, werden weiter unten bei diesen Abschnitten dargestellt.

Kurz - im Bereich des Internets gibt es sehr erheblichen Handlungsbedarf.



7.4 Vergleich der Medienwirksamkeit 2005

St. Gallen Marketingmassnahme		Kosten p.a. ohne Gemeinkosten und Personal	Auflage p.a.	Kunden-Kontakte*	Kosten je Kundenkontakt
Homepage mit Schwerpunkt auf HPM und Online-Buchung	Portal , HPM, Seminare	22.000		297.232	0,07
Broschüre Durch und Durch einschl. Panoramakarte	Destinationen darstellen ; In 2003 und 2004 jeweils ca. 45.000, also etwa 22.000 p.a.	22.000	15.000	15.750	1,40
Ostschweiz Aktiv - HPM	25000	25.000	35.000	36.750	0,68
Ostschweiz Seminare	Seminarhotels	18.000	4.000	56.000	0,32
Winterzeit	Winterdest.	5.000	7.500	7.875	0,63
Unterkunftsverz.	Unterk. St. Gallen	25.200	30.000	31.500	0,80
Panoramakarte		5.000			
PR***		31.000	31.000.000	310.000	0,10
Total ca.			153.200		
Übersicht Gesamt					
Grundwerbung	Anteil Marketingausgaben	Kosten p.a. ohne Gemeinkosten und Personal	Anteil Kundenkontakt	Kunden-Kontakte*	Kosten je Kundenkontakt
Gesamtbereich Print	44%	100.200	23%	147.875	0,68
Gesamtbereich PR	14%	31.000	48%	310.000	0,10
Gesamtbereich Internet	10%	22.000	29%	189.000	0,12

* Berechnungsformel Kundenkontakte für Broschüren: 70% Verteilung/Trefferquote, je Broschüre 1,5 Kontakte, bei Seminaren 20 Kontakte

** 2% der Kontakte buchen einen Kurzaufenthalt mit 2 Nächten zu je 100 CHF für 2 Personen, gesamt 400 CHF, bei Seminaren 20 Personen

*** Kontaktchance bei PR ca. 1%

**** Noch nicht berücksichtigt ist die Kontaktintensität; ein Kontakt im Internet z.B. ist in der Regel viel intensiver und länger als ein Kontakt in einem Presseartikel. Die sog. „1000sender-Kontakte“ in der üblichen Medienzählung müssen zudem als ziemlich Wunschwerte, die in Wirklichkeit unrealistisch sind, gesehen werden.

Im Folgenden wird die Wirksamkeit der oben angesprochenen Kommunikationsinstrumente teilweise auf der Basis von Schätzwerten

verglichen. Es handelt sich hier zugegeben um keinen absolut exakten Vergleich, die Schätzwerte dürfen aber ziemlich korrekte Näherungswerte liefern.

Es ergibt sich also folgendes Bild: Mindestens 30% der Kundenkontakte werden - trotz einer schlecht entwickelten Homepage - zu Kosten von 10% des hier analysierten Teils des Marketingbudgets in Höhe von rund 230.000 CHF p.a. durch die Homepage erstellt mit Kontaktkosten von ca. 0,12 CHF je Kontakt. Berücksichtigt man die Kontaktintensität, würde der Anteil der durch die Homepage generierten Kontakte noch viel höher sein. Sollte es gelingen, eine wirksame Homepage zu produzieren, wird sich die Kontaktzahl massiv vermehren.

Bei den Broschüren nur rund 23% aller Kontakte - wobei mit 70% Trefferquote bei den Broschüren eher ein sehr optimistisches Trefferverhältnis angenommen ist - zu Kosten von 44% des Budgets erreicht. Print ist die einfachste, aber die teuerste und am wenigsten effektive Methode der Werbung.

Ebenfalls recht effektiv ist die PR, die mit 14% der Kosten rund 48% der Kontakte erreicht, was tatsächlich aber ein eher deutlich geringerer Anteil sein wird, berücksichtigt man die Kontaktintensität.

Die Schwerpunkte sind falsch gesetzt - viel zu viel Geld fließt in die Broschüren. OST hat hier in einem Punkt bereits eine Lösung gefunden - die „Basisbroschüre“, die ST Deutschland in D im Rahmen seiner Kampagne mit OST verteilt, wird in einer Zusatzaufgabe gedruckt und von OST statt der bisherigen Basisbroschüre genutzt. Weiter unten werden wie vorschlagen, wie die Ausgaben im Print-Bereich dennoch weiter gesenkt werden können.

7.5 Produktlinien und Kampagnen

OST ist gehalten und in der Lage, neben den Grundleistungen auf der Basis von Leistungsvereinbarungen Zusatzaufträge mit beliebigen Auftraggebern abzuwickeln. Wichtigste Partner sind dafür zurzeit:

- Der Kanton St. Gallen
- Destinationen im Kanton St. Gallen
- Andere Kantone bzw. deren Destinationen
- Leistungsträger (zur Zeit nur im Bereich Seminare)

Die „Zusatzaufträge“ werden durch Kantone und Destinationen veranlasst und finanziert. Sie betreffen die „Leistungsstärken“, die insbesondere in den Bereichen HPM (Wandern, Radfahren, Skaten), Familien und Seminare/Tagungen gesehen werden. Hier werden, so die Idee, „gemeinsame Produktlinien“ entwickelt, die zu entwickeln und zu verbreiten einzelne Destinationen nicht in der Lage wären.

7.5.1 Die Kampagnen mit ST

Die Kampagnen mit ST sind der Hauptschwerpunkt der Marketing-Tätigkeit von OST. Das ist grundsätzlich auch richtig, weil kaum eigene ausreichende Ressourcen für die Planung und Durchführung von Kampagnen bestehen. OST beteiligte sich in 2004-2005 an folgenden Kampagnen:

ST-Kampagnen	Funktion/Ziel-Gruppe	Kosten p.a.	Kommentierung
Bergsommer Broschüre; Net; Inserate; Plakate; Poster; PR; Sales Kit; Newsletter	D E,F,I,NL		Es wird bezweifelt, ob der voralpine Raum in der Bergsommer-Kampagne seinen richtigen Platz findet. Es wird bezweifelt, ob die durch die Kampagne bedienten Länder die richtige Zielgruppe für die Ostschweiz sind.
Broschüre Typically Swiss	Voralpine Kampagne	D, CH	Leider wird diese Kampagne ebenfalls in den Bergsommer integriert
Familie /Herbst Broschüre; Net; PR/Medienreisen; Newsletter	CH,D	100.000 (2005) zuzügl. Gemeinkosten	Sinnvoll angesichts der wachsenden Logiernächte aus Deutschland in der Region: Zukunftsproblem ist, dass nur noch Toggenburg als Familiendestination zertifiziert ist.
Winter Broschüre; Net; PR; Autozug; Hochfrequentler; Medientinner Düsseldorf	D Benelux, F, I, UK, USA	50.000 geplant für 2006/07 zuzügl. Gemeinkosten	Es wird bezweifelt, ob die Voralpinen Winterdestinationen in der Ostschweiz auf dem Markt Deutschland für den „Haupt-Winterurlaub“ wettbewerbsfähig sind. Wichtig wäre Konzentration auf Süddeutschland und Grossraum Zürich
Deutschland mit ST Inserate; Coupon 1700 Rückläufe; PR	D	123.000 (2004) 70.000 (Geplant für 2006)	Sinnvoll angesichts der wachsenden Logiernächte aus Deutschland in der Region

OST gibt an (Geschäftsbericht 2004, S.8), dass die Ostschweiz mit Hilfe der ST-Kampagnen auch in Märkten wie Deutschland, Benelux,

Italien etc. präsent sei. Das stimmt sicherlich hinsichtlich der Werbung in D. Wie bereits im Kapitel „Marktentwicklung“ ausgeführt, meinen wir, dass die anderen Zielmärkte für die Ostschweiz keinerlei quantitative Bedeutung haben. Die Hoffnung, das „Klumpenrisiko“ der Fixierung auf die Märkte D und CH könne verringert werden,

Heidiland Holiday Region.



Fernregion Heidiland
www.heidiland.com

In the Heidiland Holiday Region, between Lake Walen and Bad Ragaz, find out for yourself how much fun holidays can be – try Flämberg's Nordic walking trails or the 5 lake lakes at Pfand, treat yourself at the spa resort of Bad Ragaz, admire the wonderful views from Aachen across Lake Walen, or go for a ride on the summer toboggan run on the Mt. Kerenz.

Typical.

Follow in Heidi's footsteps
The Heidi trail retells Johanna Spyr's stories on a series of displays. Bring Heidi to life in the original setting of scented alpine meadows and the rustic huts of Alp Schöna above.

Between mountain air and lake
A beautiful walk from Walenstadt to the car-free village of Quinen with its picturesque vineyards. Return by boat.

Heating waters
Discover the history of "wellness" lies in the Tamina gorge and in the "Altes Bad Pfäfers" museum, then try it out for yourself in the relaxing thermal baths of Bad Ragaz...

112 | Eastern Switzerland

Visit: MySwitzerland.com for the latest offers.

Appenzellerland/Toggenburg.



Appenzellerland Tourism
www.appenz.ch

Alpsien. Simply heavenly
Put your hiking boots on! The Alpsien, with its 3 mountain ridges, 4 mountain cableways and 26 mountain restaurants and huts is a wonderful hiking area. Admire the Sanna, Altemen and Hohen Kanton way up above and explore the valleys, green pastures, fields and forests on original themed trails sure to please all nature lovers. All paths lead to the Appenzell!

Toggenburg. Never far away
The Toggenburg lies between the Sanna massif and the 7 Chas Felten. Only an hour from Zurich or Lake Constance. This peaceful holiday and hiking destination is a world in itself. A natural paradise with fascinating themed trails, a wide range of sporting and other events, action for the kids, culinary delights... come meet and find out for yourself!

Toggenburg Tourismus
www.toggenburg.org

Typical.

On your sticks, get set, get!
The Appenzellerland has Nordic walking trails to some of the most beautiful viewpoints in the Alps. 350 km of Nordic walking trails, 7 Nordic fitness centres with marked trails, information boards, personal advice, accommodation, shower and changing facilities – you simply choose where and when!

Customs at first hand
Kofu Kraus will be delighted to show you where and how he makes his cheese, before inviting you into his 200-year-old Toggenburg farmhouse complete with original furniture. Catch a glimpse of the everyday life of an alpine dairyman, find out about rural customs and sample local specialities.

kaum ein Produkt, um gegen die Märkte zu arbeiten. Deshalb kann OST nur in solche Märkte investieren, in denen statistisch schon jetzt relevante Zuwächse für die Ostschweiz festgestellt werden können. Das sind die Märkte Schweiz und Deutschland (vor allem Süd). Allenfalls für einzelne Leistungsträger (Quellenhof Bad Ragaz) gibt es Märkte ausserhalb dieses Bereichs.

Die beiden Darstellungen oben aus dem Bergsommerprospekt 2006 (siehe Abbildung links) zeigen wenig Erfolg versprechende Auftritte. Sie werden der Vielfalt und dem Angebot der Destinationen nicht gerecht, weil sie nicht angebotsorientiert sind.



Kartenausschnitt Prospekt Bergsommer - nur Flumserberge und Maienfeld sind genannt

Ähnliches gilt z.B. für die Vertretung des Toggenburg in der ST-Familienbroschüre. Hier findet sich - ausser dem Reha-Dorf - kein einziges konkretes Angebot für Familienferien im Toggenburg, sondern nur Image-Bilder und -Texte.

Aufgrund solcher „Image“-Anzeigen werden keine Kaufentscheidungen generiert. Man sollte sich an solchen Kampagnen nur dann beteiligen, wenn konkrete Angebote vorliegen und in die Kampagne eingebracht werden können.

Leider ist die Ostschweiz im Bereich „Bergsommer“ als voralpiner Raum insgesamt problematisch platziert - die Bergsommer-Kunden

erwarten eher Berge als den voralpinen Sektor. Es fehlt aber an realistischen Kampagnenalternativen.

Je nach Jahr werden zurzeit unterschiedliche in der Tabelle genannte ST-Kampagnen genutzt (siehe Tabelle). Es ist zurzeit nicht möglich, diese Kampagnen im Detail auf Wirksamkeit zu untersuchen. ST entwickelt hierzu zurzeit Instrumente.

Es wird für die Kampagnen empfohlen:

- Künftig sollte eine gemeinsame Werbeaktion für die OST-Winter-Regionen im Markt Zürich und Süddeutschland getestet werden.
- Es sollten keine Mittel in Kampagnen zu investiert werden, die wesentlichen Umfang in Märkten ausserhalb von D und CH haben.
- Kampagnen sollten stets mit buchbaren Angeboten verbunden sein.
- Neue Kampagnen sollten entwickelt werden, z.B. durch Teilnahme Spezialkampagnen wie Wellness oder Golf, in die einzelne Leistungsträger integriert werden (vergl. Kap.9.)
- Die Deutschland-Kampagne sollte fortgesetzt werden.

7.5.2 Velo, Bike, Wandern, Skaten - HPM

„HPM - Human powered Mobility“ (vielleicht nicht die griffigste und markenträchtigtste Worterfindung der letzten Jahre) ist - zu Recht - ein strategischer Schwerpunkt von Ost. Nach Schätzungen der Organisation Schweizmobil⁵³ produziert dieser Bereich ca. 1,4 Mio. Übernachtungen in der Schweiz p.a.

OST hat hier - vor allem im Vergleich zu anderen Regionen - wichtige Grundlagenarbeit geleistet und eine Strategie gefunden, den voralpinen Bereich mit sinnvollen Produkten zu platzieren. Schon heute darf die Region Ostschweiz als am besten erschlossenes HPM-Gebiet gelten, gefolgt vom Schweizer Mittelland.

OST gehört zu den Gründungsmitgliedern und Initianten der IG HPM, die schweizweit die Vermarktung der Human Powered Mobility Produkte koordiniert. Daneben werden durch die Plattform Schweizmobil landesweite Konzepte lanciert und deren Vermarktung teilweise in Zusammenarbeit auch mit ST und Tour-Operators geplant. Diese Vorhaben können hier jetzt nicht näher geschildert und untersucht werden.

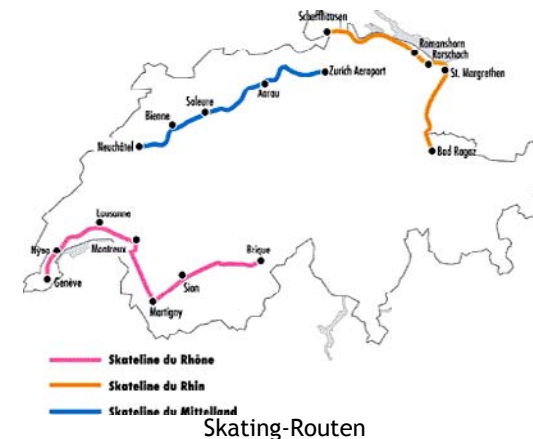
Die Ostschweiz gilt aufgrund ihrer moderaten Topographie als idea-

les HPM-Produkte-Land. „Ziel von OST ist es, die bereits starke Marktstellung auszubauen und bis im Jahre 2009 zum unangefochtenen Schweizermeister der HPM-Klasse zu werden (internes Strategiepapier OST „HPM“).“



Es werden im internen Strategiepapier 4 Aufgaben formuliert:

- Promotion
- Produktion
- Distribution
- Preisgestaltung



Produktion

Zu einer echten Pauschalproduktion wird Ostschweiz Tourismus aufgrund seiner minimalen Ressourcen nur begrenzt in der Lage sein. Man wird es kaum schaffen, Verhandlungen mit Leistungsträgern zu führen und ausreichende Marktkenntnisse für realistische Preisgestaltungen zu entwickeln. OST kann jedoch den wichtigsten Punkt des Langsamverkehrs regional koordinieren - das ist die Gewährleistung von Infrastrukturen wie Routen, Beschilderung, Integration von Übernachtungsangeboten, Transport, Vermietstationen etc. Auch hier wird sich OST richtigerweise privater Hilfe (Tour-Operators wie Swisstrail, Veranstalter wie Postauto Schweiz, IG HPM, Velotels etc.) und der Unterstützung durch die Destinationen bedienen. Z.B. mit den „Schlafen im Stroh“ Projekten hat OST bewiesen, dass es dazu in der Lage ist.

Preisgestaltung

Die Aufgabe „Preisgestaltung“ kann von OST deshalb nicht direkt wahrgenommen werden. OST verfügt weder über Ressourcen noch über ausreichende Kundenkontakte und damit über wenig Markt-Preis-Know-how. Deshalb ist es im Grundsatz richtig, dass Ostschweiz diese Aufgabe ausgelagert hat und Privatfirmen, die die Pauschalen verkaufen, überlässt.

Distribution und Promotion

Dies ist eine weitere Kernaufgabe von OST, die allerdings ebenfalls nur in Kooperation mit überregionalen und nationalen Einrichtungen wie ST und IG HPM durchgeführt werden kann. Nur überregionales Marketing wie das von OST kann Routen-Produkte, die die Destinationsgrenzen sprengen, aktiv promoten und entwickeln. Allerdings sollte die Darstellung des Produktes in Broschüren und auf der Homepage, wie übrigens von OST schon geplant, sehr viel detaillierter dargestellt werden, um möglichst schnelle Reiseentscheidungen zu gewährleisten (siehe weiter unten). Die Erschließung der komplexen Informationen und deren Weitergabe an Produzenten und Kunden ist Kernaufgabe von OST für die Ostschweiz.

Die nachstehende Karte (www.myswitzerland.com) zeigt am Beispiel der nationalen Velorouten, dass die Ostschweiz ein Schwerpunkt dieser Schweizer Leistung ist. Ostschweiz promotet auf seiner Homepage zurzeit die in der Tabelle aufgeführten Routen, die jeweils wie angegeben die Destinationsräume berühren.



Nationale Routen www.myswitzerland.com

Es fehlt eine Übersichtskarte, auf der die Routen nach geographischen Gesichtspunkten durch einen Nicht-heimischen Besucher ausgewählt werden könnten.

Sämtliche Routen - gleich ob Velo, Bike oder Skate - werden zwar teilweise mit Kontaktadressen dargestellt, jedoch nie werden - wie leider meist in der Schweiz üblich - die Routen selbst interaktiv dargestellt.

Total fehlt ein Angebot für Wanderrouten auf der Homepage, obwohl diese integraler Bestandteil des HPM-Angebots sein müssen.

Es ist häufig unklar, wo gebucht werden kann, weil die entsprechenden Infos nicht klar und einfach ersichtlich sind. Teilweise müssen erst pdfs heruntergeladen werden, teilweise sind die Buchungsinfos im Text versteckt.

Es gibt grobe, aber keine detaillierten Karten. Für Detailinfo besteht keine klare Konvention, es wird meist nur auf die Homepages der angeschlossenen Destinationen verwiesen, wo erneut gesucht werden muss. Häufig gibt es keine Online-Routenpläne, sondern nur die Möglichkeit zum Kartenkauf. Die gesamte Buchbarkeit ist nach wie vor sehr eingeschränkt. Neue Produkte müssen ständig weiter entwickelt werden- warum nicht z.B. ein Velo-Relax, das mit einem Auf-

enthalt im Quellenhof endet? In die OST-HPM-Plattform gehören Fotos von Hotels, konkrete Angebote (in html), genaue Routenbeschreibungen, Hinweise auf Sehenswürdigkeiten und Veranstaltungen etc. etc.

Skate-Routen Ostschweiz	Heidiland	St. Gallen-B.	Toggenb.	Zürichsee
Skateline Bad Ragaz-Schaffhausen (kein Routenplan)	X			
Skatearena (kein Routenplan)	(kein Routenplan vorhanden auf www.ostschweiz.ch)			
Inline-Mekka Zürichsee				X
Skaters Paradise Thurgau				

Velo-Routen in der Ostschweiz	Heidiland	St. Gallen-B.	Toggenb.	Zürichsee
Rhein-Route	X	X		
Mittelland-Route		X		
Seen-Route	X	X		X
Thur-Tour		X	X	
Stroh-Touren				
Gourmet-Tour		X	X	
Ostschweizer Weinroute		X		
Fürstenland-Route		X		
Seerücken-Route		X		
Rund u.d. Bodensee		X		
Untersee				
Thurau-Routen				
Bike Toggenburg u. Appenz.			X	
Bike Heidiland	X			
Bike Zürichsee				X

Die obige Tabelle zeigt, dass heute auf www.ostschweiz.ch noch relativ wenige Skatingrouten dargestellt sind und dass sie nicht alle Destinationen berühren. Bei den Velo-Routen gibt es häufiger Berührungspunkte. Es gibt keine ausreichende Vernetzung zwischen OST und den Destinations-Homepages, diese verlinken in keinem Fall auf die Seite Ostschweiz für die Routendarstellungen. Erstaunlich ist, dass über die Bikerouten-Suchsysteme von myswitzerland.com in der Ostschweiz keine einzige Bike-Route gefunden werden konnte (siehe Abbildung rechts unten).

Im stark spezialisierten HPM-Bereich ist besonders bedauerlich, dass kein Newsletter für die HPM-Kunden existiert. Die interessierten Kunden bleiben überwiegend anonym und werden allenfalls an die Tour-Operators direkt weitergeleitet. Die Homepage und überhaupt das gesamte Promotion und Vertriebssystem sollte so aufgebaut werden, dass hier Adressen systematisch erfasst werden. Bei den HPM-Kunden dürfte es sich um recht treue Kunden handeln. Dafür sind gesondert Konzepte zu entwickeln. Hier wird auch die neue E-CRM-Plattform (siehe eigenes Unterkapitel) einzusetzen sein. Für die Zukunft bestehen hier also grosse Herausforderungen für OST. So sollte der HPM-Bereich im Internet mindestens mit dem technischen und inhaltlichen Niveau präsentiert werden wie es das System „Schweiz in 3/5/10 Tagen“ (siehe Abbildung links) mit Karten, Filmen und weiteren Hilfsmitteln auf der Homepage von Schweiz-Tourismus präsentiert. Dies muss auf die regionalen und lokalen HPM-Routen und Wanderwege und Angebote übertragen werden. Dann wird OST das Ziel erreicht haben, führender Anbieter

Mountainbike

Eine Kurztour über eine steile Passage, eine Mehrtagestour über herrliche Weiten? Wählen Sie zunächst die Region und schränken danach die Suche durch weitere Kriterien ein. Klicken Sie auf Suchen.

» Bike-Region wählen

» und/oder zusätzliche Kriterien wählen

» Anforderung Technik egal leicht mittel schwer extrem

» Anforderung Kondition egal leicht mittel schwer extrem

» Höhendifferenz Summe Steigungsmeter egal bis 500m 500 - 1000m 1000 - 1500m über 1500m

» Weitere Kriterien

Mehrtagestour

Mit Gepäcktransport

<http://www.myswitzerland.com/de/hbFinder/bFinder.cfm#resultset> Version: 1.01

Keine Route gefunden

dieses Produktes in der Schweiz zu sein. OST wird hier mit den nati-

onalen Plattformen, insbesondere IG HPM und ST, zusammenarbeiten.

Besonders professionell ist die Darstellung eines Bike-Angebotes durch eine Züricher Firma für den Kerenzerberg dargestellt worden (vergl. Abschnitt Kerenzerberg im Kapitel Heidiland). Dies ist ein absoluter Benchmark.

Wir raten dazu, Messeauftritte (die immer gerne als einfaches Mittel der Promotion gesehen werden) weitgehend einzustellen oder nur noch dann fortzusetzen, wenn nachweisbare Erfolge vorgelegt werden können.

„Schlafen im Stroh“ und „Ferien auf dem Bauernhof“⁵⁴ sind interessante Angebotsbereiche, die OST im Zusammenhang mit HPM und privaten Anbietern entwickelt.

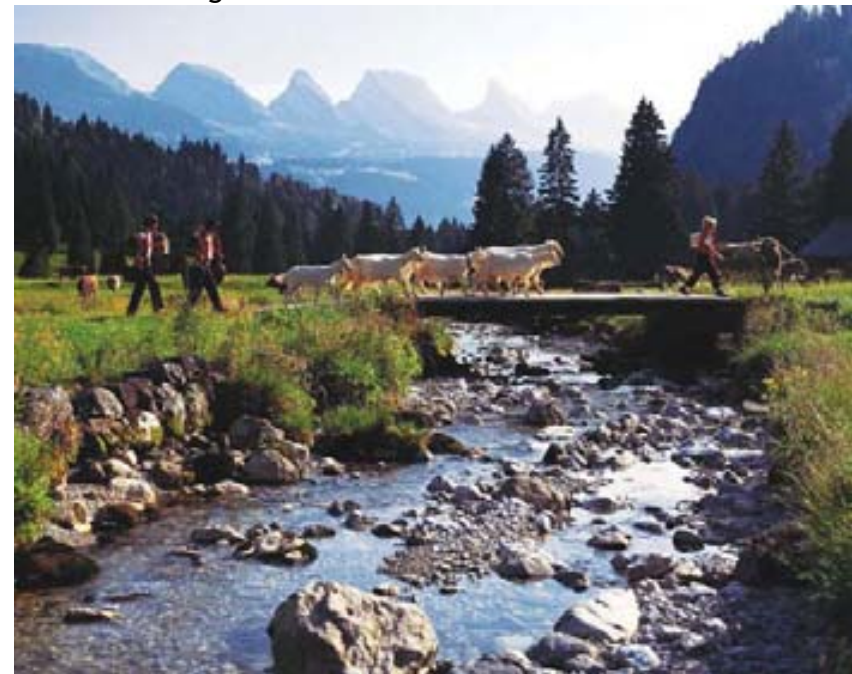


The screenshot shows a website interface for 'Schlaf im Stroh'. On the left is a photograph of a family (a man, a woman, and two children) smiling while lying in a wooden bed filled with straw. To the right of the photo are three dropdown menus: 'Route wählen', 'Weitere Angebote', and 'Pauschalangebote'. Below these is the heading '«SCHLAF IM STROH»' followed by a paragraph: 'Haben Sie schon davon geträumt, einmal romantisch schlafen zu können? Im eigenen Schlafsack im raschelnden Stroh? Ein erstklassiger Empfang erwartet Sie auf den Bauernhöfen. «Schlaf im Stroh» bietet Ihnen ausgefallene, abwechslungsreiche und unvergessliche Erlebnisse.' Below this is a price list: 'Preise: Übernachten im Stroh mit Frühstück inkl. Taxen und Dusche, Erwachsene und Jugendliche ab 16 Jahren CHF 20.- bis CHF 30.-, Kinder bis 15 Jahre CHF 10.- bis CHF 20.-'. At the bottom, there is a section titled 'Ostschweizer Strohtouren' with text: '14 Bauernfamilien und ein Gastwirt aus den Kantonen SG/SH/TG und ZH haben für Sie 16 zwei- bis mehrtägige Tourenvorschläge mit Übernachtung im Stroh zusammengestellt. Unter www.strohtour.ch, www.ostschweiz.ch und auf Seite 10/11 finden Sie weitere erlebnisreiche Strohtouren.'

Es wird angeraten, weiter wie bisher die HPM-Mittel aus den Zusatzaufträgen weitgehend selbst zu steuern, einzusetzen und zu verausgaben. Eine wesentliche Mitfinanzierung z.B. nationaler Plattformen durch OST kann nicht in Frage kommen, OST würde dann seine Existenzgrundlage verlieren.

Wir halten die „Produktgestaltung“ HPM für eine Kernkompetenz von OST. OST sollte die Einschaltung von Fremdfirmen so gering als irgend möglich halten. So sind für die Kooperation mit Tour-Operators und der Firma Jaesli durch OST im Bereich HPM in einem Strategiepapier ca. 200.000 CHF vorgesehen für den Zeitraum 2006 bis 2009. Das erscheint sehr viel Geld - OST sollte darauf achten, von dieser Kernkompetenz so wenig als möglich auszulagern, weil sich sonst die Frage stellen könnte, inwieweit OST überhaupt noch zur Koordination gebraucht wird oder ob Kanton und Destinationen nicht direkt mit diesen Firmen arbeiten könnten. Wie die Produktgestaltung im Einzelnen abzuwickeln ist, kann hier aber nicht abschliessend beurteilt werden sondern bedürfte einer eigenen Untersuchung.

OST merkt dazu an: „Nur ca. 50% dieser Mittel gehen in Aktivitäten von Drittorganisationen, dazu kommt, dass hier in Frankenbeträgen der Koordinationsaufwand (Personal) nicht erscheint, daher ist diese Feststellung oder Befürchtung nur teilweise korrekt.“ Das kann allerdings die Frage, ob tatsächlich die Mittel hier richtig zwischen Fremd- und Eigenaktivität verteilt sind kaum beantworten.



7.5.3 Seminare und Tagungen

Seminare und Tagungen sind ein Arbeitsschwerpunkt von OST. Zurzeit wird hier mit etwa 40 Betrieben in der Ostschweiz kooperiert. Diese beteiligen sich jährlich mit 1.900 CHF an den Kosten, erwirtschaften also zusammen 76.000 CHF Kosten. Die Kampagne wird als Zusatzauftrag vom Kanton St. Gallen und von den Leistungsträgern finanziert und von den Destinationen durchweg gut beurteilt. Besonders hervorzuheben ist die grosse „Incentive-Gipfeltagung“, die im Vorjahr auf dem Säntis zur Promotion von Ostschweiz als Seminarstandort durchgeführt wurde.



Hotels und Zentren mit entsprechenden Facilitäten werden über OST zentral vermarktet. OST ist der Auffassung, dass in diesem Bereich „OSTSCHWEIZ“ sogar eine Marke ist.

OST selbst (Business-Plan Ost Seminare) hat eine Stärken-Schwächen-Analyse für diese Produktlinie durchgeführt, die hier teilweise leicht gekürzt wieder gegeben wird:

Stärken (Regional und eigene)	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Standort und Erreichbarkeit • Individuell geführte Seminar- und Tagungsbetriebe • Seminargerechte Infrastruktur • Möglichkeit in der Stadt, am See oder im Voralpengebiet zu tagen • Bodensee als Anziehungspunkt (Internationalität, vier Ländereck: • Rahmenprogramme • Vier-Jahreszeiten-Business • Vielfältige Highlights auf engstem Raum • Gutes Preis-/Leistungsverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheitsgrad kleiner als Zentralschweiz, Zürich, Luzern, Berner Oberland, Interlaken, Davos, Genfersee/Montreux • Z.T. Qualitätsstandards der Betriebe • Kein aktiver Verkauf des Gesamtproduktes • Politische Grenzen • Beschränkte Wirkungskontrolle, • Kooperationspotenzial ist nicht ausgeschöpft • Keine Nähe zu bekannten Destinationen wie z.B. Interlaken, Davos, etc.
Chancen (vom Markt her)	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Grosses Marktpotential in der Deutschschweiz sowie in Süddeutschland • Nachfrage nicht nur für „Seminare und Tagungen“ sondern auch für Meetings, Events, Firmenjubiläen, Incentives, Konferenzen, Kongresse, Produktpräsentationen, Teambuilding • Vernetzung aller Key-Partner (Ostschweiz Seminare & Tagungen, Meeting Thurgau, Congress Events & SGBT, Universität St. Gallen, Fachhochschulen) • Zusammenarbeit mit externen Partnern (z.B. Kuoni, MCI (Meeting, Kongresse & Incentives), SCIB (Switzerland, Conference, Incentive & Bureau), etc.) • Aktivitäten wie Gipfeltreffen, „Fontäne“, Just More, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Z.T. Erneuerungs- und Investitionsbedarf • Neue Mitbewerber an „strategisch guten Lagen“ (z.B. Facilitäten an guten verkehrstechnischen Lagen – Mittelland zwischen Zürich und Bern, Flughäfen, etc.) • Deutsche Firmen, die ihre Seminare am Hauptsitz durchführen

Ein grosse „Schwäche“ sind aus unserer Sicht der nicht existierende Verkauf und unzureichende Ressourcen.

Eine weitere, hier noch nicht genannte Schwäche kommt aber hinzu: Der Tagungsmarkt ist zurzeit grossen Veränderungen unterworfen. Im Zentrum steht, dass nicht mehr Seminaräumlichkeiten, sondern

Seminare und Tagungen	Funktion	Kommentierung
Homepage	Portal Features sind eingeschränkt	Ausbauen
Broschüre Seminare	Information	Sinnvoll
Mailings in der Schweiz und Baden-Württemberg	Kontakt	Auf elektronische Medien umstellen
Incentives, z.B. Säntis	Promotion	ausbauen
Verkauf	Nicht vorhanden	Schaffen durch Ko-
Dienstleistungen rund um das Seminar	Nicht vorhanden	
Qualitätsstandard	Sicherung	Nur Leistungsträger mit ausreichendem Standard dürfen in der Plattform vertreten sein; genau das nimmt sich OST auch vor ⁵⁵

Dienstleistungen nachgefragt werden. Gerade das können kleine Seminarhotels nur unzureichend leisten. Dieses Problem ist oben im

Abschnitt „Kongresse“ im Kapitel „St. Gallen“ näher ausgeführt. Es existiert auf der Homepage nur ein nach Orten ausgerichtetes recht gute kartengestütztes System, nicht aber ein Suchsystem nach Kriterien („nenne mir alle Hotels mit mindestens 60 Kapazität Tagungsteilnehmern im Einzelzimmer“). Das im Businessplan genannte Ziel, jedes Seminarhotel müsse sich im Internet mit Leistungen und Bild vorstellen, ist heute nicht mehr ausreichend. Angesichts eines zunehmenden Trends zu Online-Buchungen auch im Geschäftsreisebereich müssen sehr viele moderne Features bereitgestellt werden, die dem Kunden schon auf der Homepage umfassende und schnelle Informationen liefern. Dazu gehören jeweils detaillierte Infos über die Region wie über das Seminarhotel sowie detaillierte Kriteriensuche (siehe hierzu Details im Abschnitt St. Gallen - MICE). Der künftig geplante Ausbau der Incentives ähnlich dem „Gipfeltreffen“ auf dem Säntis (z.B. Zürich und Ulm sind geplant) ist zu begrüßen. Eine Zusammenarbeit mit den OLMA - Messen und Thurgau Meeting ist geplant. Der Tagungsmarkt ist zurzeit starken Veränderungen unterworfen. Das ist oben unter „St. Gallen“ detaillierter aufgeführt. Es wird empfohlen, im Falle des (für 2007 geplanten) Aufbaus einer Kon-

gress- und Seminar-Incoming-Organisation durch SGBT, die OLMA-Messen und weitere Leistungsträger diese Arbeit von OST mit der neuen Incoming-Organisation zu verschmelzen, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden (siehe Abschnitt SGBT).



7.6 Budget und Personal

Im vorliegenden Budget werden die Kosten, die St. Gallen-Bodensee-Tourismus für OST aufwenden muss, in Form einer Kostenstellenrechnung ermittelt.

Dabei taucht mehrfach die Position „Personal, Büro, Raum, Informatik“ auf. Diese wird von mir wie folgt verteilt:

- Personal 100%
- Büro, Raum, Informatik + 25%
- Gesamt 125%

Danach betragen die Personalkosten ca. 330.000 CHF, was mindestens Drei Vollzeitstellen entspricht. Dies entsteht aus folgenden Belastungen:

- Innerhalb der Organisation SGBT ist nur eine Stelle zu 100% dem Bereich OST zugeordnet (Bereichsleiter).
- Alle anderen Ressourcen (auf Jahressicht rund 200%) einschliesslich der Direktion und der Buchhaltung werden je nach Bedarf aus dem Bestand von SGBT beschafft. Insgesamt entstehen so ca. 315.000 CHF Personalkosten, was mit rund 30% bei einer solchen Organisation als eher schlank gelten dürfte.
- Durch diese Konstruktion stehen folgende Ressourcen OST ständig zur Verfügung, ohne vorgehalten werden zu müssen: Marketing, Gästebetreuung, Buchhaltung, Direktion, Versand.

Das, wie oben bereits angemerkt, eher geringe Budget von OST schwankt von Jahr zu Jahr leicht vor allem aufgrund wechselnder Zusatzaufträge. In 2005 waren die Marketingmittel besonders gering. Die knappen Mittel zwingen, wie oben dargelegt, zu einer Konzentration auf das Wesentliche und verbieten eine breite Abdeckung vieler Grundaufgaben. Es wird auch hier nochmals betont, dass die jetzige „Konstruktion“ einer starken Integration der Arbeit und Führung von OST in SGBT eine schlanke und effektive Organisation sichert und beiden Partnern grosse Vorteile bietet. Die im Budget deutlich werdende Tendenz zur Abnahme der Zusatzaufträge muss durch neue Inhalte, wie in Kapitel 7.9. vorgeschlagen, gestoppt werden.

Das Interesse von SGBT, durch einen ausreichenden „Grundauftrag“ hier abgesichert zu sein in der Deckung eines Grundkostenbereichs ist vollkommen legitim, da andernfalls SGBT die Vorhaltung von Ressourcen nicht zugemutet werden könnte.

	Ostschweiz-Tourismus		
	2003	2004	2005
Mitgliedsbeiträge	- 17.915	- 17.915	- 17.485
Zusatzaufträge	- 455.856	- 595.275	- 304.177
Sonstige	- 3.819	- 4.640	- 1.006
Grundauftrag / Kantone	- 522.200	- 522.200	- 486.140
Summe	- 999.791	- 1.140.030	- 808.808
Marketing inkl. Veranst., Beiträge und Internet	465.907	603.894	438.264
Beiträge an touristische Organisationen	30.226	25.022	22.225
Vorstände und ähnliches	14.540	15.021	12.351
Personal (in Manntagen)	315.432	303.840	311.000
Verwaltung, Räume, Miete, Unterhalt	105.625	104.039	99.546
Porti, Telefon	14.464	33.579	22.244
CRS, EDV	35.000	35.000	35.000
Sonstiges, Altlasten, Darlehenstilgungen	82	-	- 1.172
Rückstellung, Fonds, Abschreibungen, Zinsen	27.381	20.446	5.606
Steuern	18.888	24.817	14.617
Summe	1.027.545	1.165.658	959.682

7.7 Grundauftrag, Statuten und Aufgaben

7.7.1 Statuten

Im Jahre 2005 wurde eine Umstrukturierung der Arbeit von OST vorgenommen. Es wurden neue Statuten mit Austritt der Kantone aus dem Vorstand von OST (um ihre Doppelrolle als geförderter und Förderer aufzugeben) und stattdessen Trägerschaft von OST durch Destinationen und Kantonsorganisationen und Aufwertung der Geschäftsführerkonferenz mit dem Ziel, die Destinationen enger an OST anzubinden, geschaffen.

Die Fördermittel des Kantons St. Gallen zum laufen seitdem (formal) nicht mehr direkt an Ostschweiz-Tourismus. Sie stehen formal den Destinationen zur Verfügung, die aber ihrerseits verpflichtet sind, in einer „Regionalorganisation“ Mitglied zu sein. Sie melden sodann an den Kanton St. Gallen, in welcher Regionalorganisation sie sind, dieser überweist die entsprechenden Mittel an die Regionalorganisation. Da aber ausser im Falle Zürichsee gar keine andere Regionalor-

ganisation zur Verfügung steht, bedeutet diese formelle Änderung des Systems keine praktische Änderung der Finanzierung von Ostschweiz Tourismus. Weiterhin zahlt der Kanton St. Gallen jährlich etwa 272.000 CHF, also ca. 70.000 je Destination, zur Finanzierung des Grundauftrages an OST.

Nach dieser Neustrukturierung gibt 4 wichtige Ebenen:

- Generalversammlung
- Vorstand
- Geschäftsführerkonferenz (beratend)
- Operative Ebene

Im Vorstand von OST nehmen die Präsidenten der Destinationen sowie je ein Vertreter der Hotellerie, des Gastgewerbes, des öffentlichen Verkehrs und zwei weitere Mitglieder Sitz. Aufgabe des Vorstandes ist die „strategische Führung“ des Vereins einschliesslich des Abschlusses von Leistungsvereinbarungen, aber auch die Genehmigung des Aktivitätenprogrammes. Da das Aktivitätenprogramm die operative Arbeit festlegt, obliegt damit dem Vorstand damit auch die Entscheidung über wichtige Teile der operativen Arbeit. Diese müsste aber eigentlich über die Geschäftsführer (von OST und der Destinationen) gesteuert werden, nicht über Präsidenten.

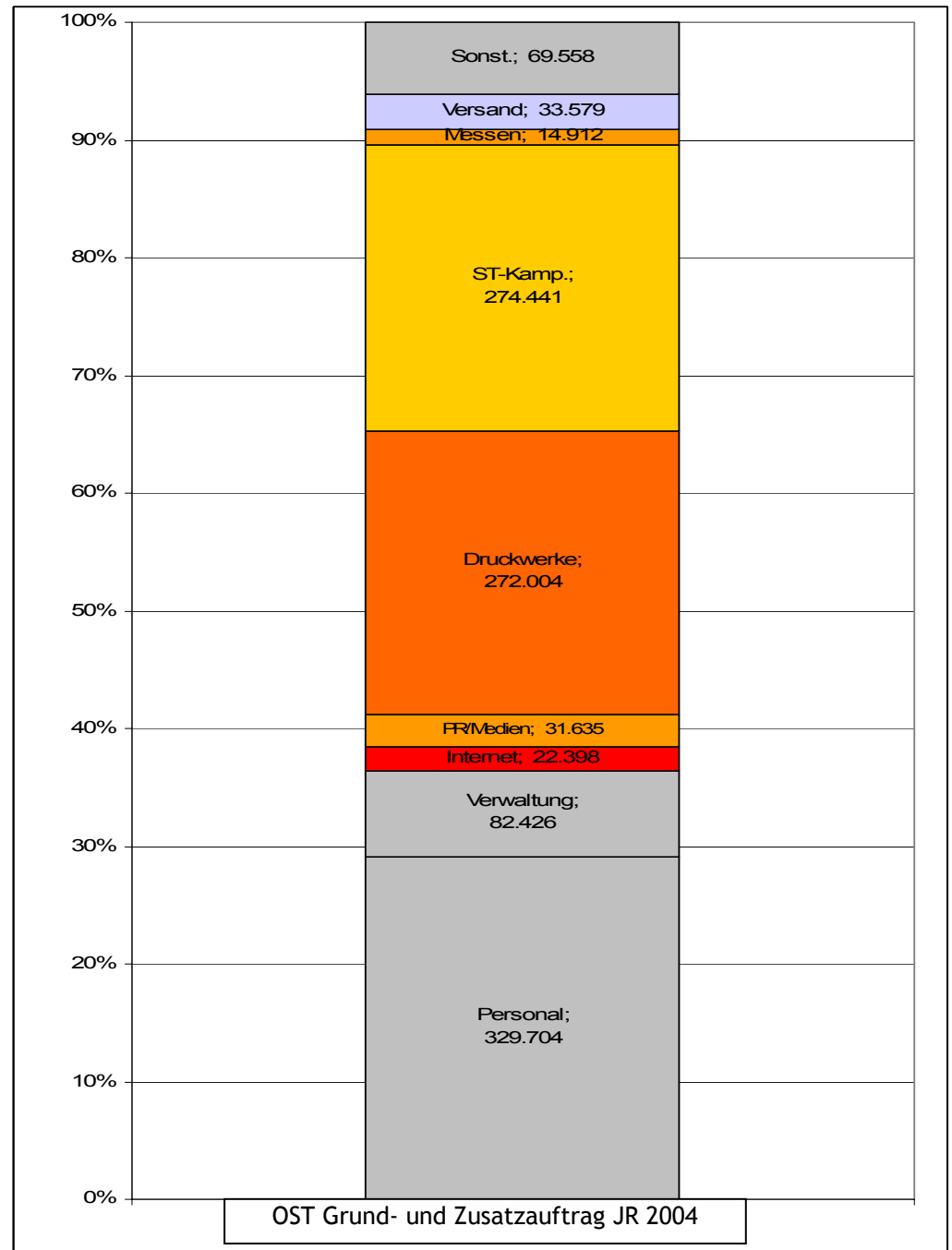
Daneben wird die Arbeit durch eine „Geschäftsführerkonferenz“ begleitet, die die „operative“ Arbeit des Vereins vorbereiten und begleiten soll. Er soll die bestehenden Leistungsvereinbarungen ausfüllen und - genau wie der Vorstand - das Aktivitätenprogramm genehmigen.

Diese Aufgabenteilung führt also zu Überschneidungen und zu einer nicht sauberen Trennung von operativer und strategischer Ebene. Dies wird auch im Jahresbericht 2005 bemängelt. Man hofft, das Problem durch vorgängige Sitzungen der GF-Konferenz vor dem Vorstand zu regeln.

Es wäre eine bessere und klarere Lösung, folgende Umorganisation vorzunehmen:

- Destinations-GF sitzen im Vorstand
- Destinations-Präsidenten sitzen in der Generalversammlung
- Die Ebene Geschäftsführerkonferenz wird gestrichen

So würden Koordinationsaufwände für OST einerseits erheblich vermindert, andererseits würden die Destinationen enger an OST angebunden.



7.7.2 Grundauftrag Neuformulierung 2005 - Darstellung und Beurteilung

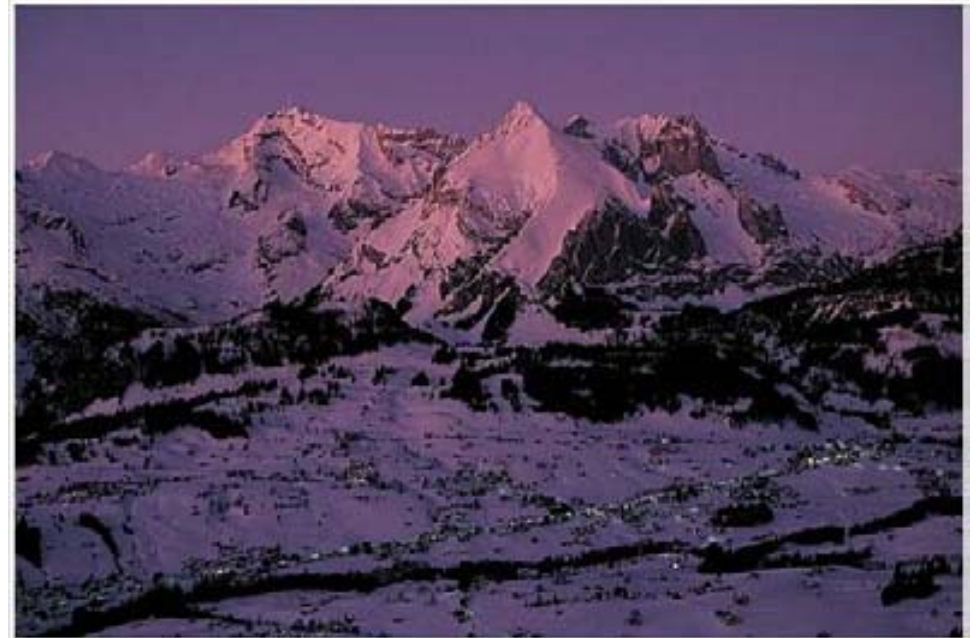
Auch mit Hilfe einer externen Beratungsfirma wurde im Jahre 2005 der Grundauftrag von OST in Beratungen der Gremien und Fachleute von OST neu definiert. Die Studie war wesentlich bestimmt durch Meetings, in denen die Inhalte besprochen wurden. Die so entstandene Studie wurde vom Vorstand OST als „Neuer Grundauftrag“ (NG) voll übernommen. Damals wurden die Aufgaben von OST kritisch geprüft und neu formuliert.

Auf Basis dieser Ist-Analyse wurden für die Zukunft 4 Geschäftsbereiche im Grundauftrag von OST vorgeschlagen. Dabei fällt auf, dass offenbar „Marketing“ und „Kommunikation“ nicht mehr als klarer Grundauftrag von OST definiert wird, dies soll vielmehr individuell zu vereinbarenden Zusatzaufträgen überlassen werden.

Alberto Vonaesch sagt dazu im Jahresbericht 2005: *„Nicht die Basisaufgaben wie Gästeinformation und Marketing stehen in Zukunft im Zentrum, sondern*

- *das Datenmanagement,*
- *die Vermittlung von Know-how,*
- *die Konzentration und Kooperation beim Internet,*
- *die gezielte Interessenvertretung auf nationaler Ebene*
- *und die Weiterentwicklung der Produktlinien Ostschweiz Mobil“.*

Im Folgenden wird die Betrachtung des Grundauftrages mit Stand von 2005 dargestellt und kommentiert. Die linke Spalte zeigt jeweils das Arbeitsergebnis, wie es auch in den neuen Grundauftrag geflossen ist, auf, die rechte Spalte kommentiert diese Ergebnisse. Die Neuorientierung des Grundauftrages ist nicht in allen Teilen überzeugend.



Analyse „Alter“ Grundauftrag nach Gutachten 2005: „Neudefinition des Grundauftrages (Projekt OST 2006ff.)“	Kommentar 2006
1. Interessenvertretung, ST-Keypartner	
<ul style="list-style-type: none"> Steigende Anforderungen bei ST-Kampagnen 	Übereinstimmung, allerdings ist zu beachten, dass der personelle Aufwand bei den Zusatzaufträgen nochmals bezahlt wird; so gibt es z.B. in der Jahresrechnung 2005 im Konto 33200 bei der Entwicklung von Produktlinien, darunter die ST-Kampagne Familie und Herbst, Personalkosten von 35.000 CHF.
<ul style="list-style-type: none"> Rückgang Aufgabe IBT 	Siehe 2.
<ul style="list-style-type: none"> Einfluss von OST auf die Destinationsbildung 	Ein solcher Einfluss wird nicht gesehen. Er existiert weder politisch noch praktisch.
<ul style="list-style-type: none"> Datenmanagement 	<p>Die Aufgabe wird nicht gesehen, da die Homepages von den Destinationen und die Buchungssysteme von den Leistungsträgern direkt gepflegt werden. Die folgende Abbildung zeigt, dass auch die Strategie von ST eine solche Rolle für regionale Organisationen oberhalb der Destinationen nicht vorsieht:</p> <div data-bbox="1061 711 2096 1310" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">Strategieübersicht.</p> <p>The diagram illustrates the strategy overview. It shows a stack of four layers: <ul style="list-style-type: none"> Dateneingabe: Datanezwerk (STNet, MySwitzerland) Datenhaltung: Content Mgmt System (Schweiz Datenbank) Funktionalität: MySwitzerland-Applikationen Destinationen: Five blocks representing ST, GRF, Hasliand, Leukerbad, and etc. To the right, a blue box represents Reservations-Systeme (Deskline, SDM, etc.). A double-headed arrow labeled Integration in Webauftritt connects the destination blocks to the reservation systems. </p> </div>
2. ST- und IBT Koordinationsstelle	
<ul style="list-style-type: none"> OST gewährleistet Informationsfluss und pflegt Daten in nationale Systeme 	Ist bereits durch 1. abgedeckt. Daten werden durch die Destinationen direkt eingepflegt, keine besondere Aufgabe für OST erkennbar; Ausnahme ist HPM, was aber in den Zusatzauftrag

Analyse „Alter“ Grundauftrag nach Gutachten 2005: „Neudefinition des Grundauftrages (Projekt OST 2006ff.)“	Kommentar 2006
	gehört.
<ul style="list-style-type: none"> Rückgang der Aufgabe IBT 	Übereinstimmung
3. Regionales Kompetenzzentrum	
<ul style="list-style-type: none"> Auskunft und Beratung Medien, externe Partner Gästeauskunft 	Übereinstimmung
<ul style="list-style-type: none"> Datamanagement 	Übereinstimmung - wobei zu klären und festzuhalten ist <ol style="list-style-type: none"> Ostschweiz ist keine Marke und muss nicht beworben werden. Auskünfte beziehen sich nur auf die Destinationen, ggf. auf die Summe aller Destinationen. Nicht sinnvoll sind zusätzliche eigene Prospekte zur Gästeauskunft, weil der Gast dadurch keine ausreichenden Infos erhält und wir doppelte Kosten haben. Allenfalls der jetzt neue durch OST gewählte Weg (Broschüre von ST Deutschland) ist vertretbar.
	Diese Aufgabe wird <u>als nicht existent</u> gesehen. Die Destinationen pflegen ihre Inhalte in das Content-Management-System von ST selbst direkt ein, ebenso die Leistungsträger.
4. Medienarbeit	
<ul style="list-style-type: none"> PR bleibt wichtige Aufgabe 	Ist u.E. Teil von 3., wird als ebenfalls wichtig und ausbaufähig gesehen
5. Internet	
<ul style="list-style-type: none"> Web-Auftritt von Ostschweiz Tourismus als Informationsplattform Zweisprachigkeit vorgeschlagen 	Sollte ganz erheblich ausgebaut werden, um modernen Standard zu erhalten. Ist zentrales Instrument auch für Produktlinien. Dazu benötigt aber OST einen eigenen Webmaster, der mit SBT geteilt werden kann und deutlich höhere jährliche Mittel zur Weiterentwicklung der Homepage. Deshalb ist eine Mittelumverlagerung erforderlich. Die Zweisprachigkeit (Deutsch, Englisch) ist nur für Bad Ragaz, SGBT und Zürichsee von Bedeutung, für die übrigen Destinationen kaum.
<ul style="list-style-type: none"> Koordination der Destinationsinteressen 	Eine solche Aufgabe wird nicht gesehen, allenfalls könnten die Destinationen durch den (heute nicht existierenden) OST-Webmaster bei der Weiterentwicklung ihrer Seiten laufend beraten werden.
<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von IT-Kooperationen in der Region 	Eine Zukunft wird hier allenfalls im touristischen Bereich gesehen. Umfassende Repräsentanzen von Leistungsträgern sollten von diesen zusätzlich bezahlt werden.
6. Qualitätsförderung	
<ul style="list-style-type: none"> Regionale Qualitätsentwicklung im Zusammenhang mit dem Q-Programm (STV) Gütesiegelverleihung 	Die Aufgabe wird zwar als wichtig, aber mit dem vorhandenen Instrumentarium und deren Finanzierung als nicht leistbar gesehen. Folge sind Qualitätsprobleme, um die sich faktisch niemand kümmert.

Analyse „Alter“ Grundauftrag nach Gutachten 2005: „Neudefinition des Grundauftrages (Projekt OST 2006ff.)“	Kommentar 2006
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Qualitätsaus- und weiterbildung 	Hier wären separate Aufträge und Finanzierungen erforderlich. Als Grundauftrag ist dies aber nicht leistbar.
7. Aus- und Weiterbildung	
<ul style="list-style-type: none"> • Lehrlingsoffensive (Lehrlingskonzeption und Support-Center für die OST-Destinationen) 	Die Aufgabe wird als sehr wichtig angesehen - wofür dient ein „Kompetenzzentrum“ mehr als für dies? Allerdings kann OST mit den vorhandenen Mitteln hier nicht selbst ausführend tätig werden, aber OST könnte vermitteln und Weiterbildungsaktivitäten anstossen und ermöglichen (z.B. durch Verträge mit Dritten). Dies ist kein Nebengeschäft, sondern zentrale Aufgabe. Die Mittel müssen hier im Bereich des Grundauftrages erheblich erweitert werden, vorher ist diese Aufgabe nicht leistbar.
<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsmodule (für Kader und Sachbearbeitende) • Wird als wichtiges Nebengeschäft gesehen 	
8. Imprime	
<ul style="list-style-type: none"> • Basisbroschüre • Flyers • Panoramakarte • Mailinghouse (ST & IBT) • Jahresbericht • Reduktion wird empfohlen 	Imprime werden von uns nicht als Grundauftrag, sondern allenfalls als technische Mittel zur Umsetzung von anderen Aufträgen gesehen. Dies trifft auf die Produktlinien zu. Da OST aber keinen Marketing-Grundauftrag mehr hat und dafür auch nicht über Ressourcen verfügt, ist dieser Bereich noch immer völlig überdehnt. Es wird nicht die Reduktion, sondern der Wegfall aller Imprime mit Ausnahme der Panoramakarte und des Jahresberichts sowie solcher Imprime, die im Rahmen von Zusatzaufträgen erstellt werden, empfohlen.
9. PR und Organisation	
Gleicher Aufwand wie bisher und gleich bleibender Betrag	Der Bereich sollte eher ausgeweitet werden.

Der Grundauftrag enthält damit scheinbar keinen Marketingauftrag mehr. Das ist ein tiefer und schwerer Eingriff in die Aufgaben der Regionalorganisation.

Verwirrend erscheint, dass im neuen Grundauftrag einerseits die zutreffende Feststellung getroffen wird, alle beteiligten Destinationen hätten „ähnliche Zielgruppen und Quellmärkte“, andererseits aber der Schluss gezogen wird, das Marketing aus dem Grundauftrag von Ostschweiz Tourismus herauszunehmen.

Der neue Grundauftrag erscheint insgesamt weniger strategisch als stark von politischen Überlegungen geprägt, was hier weniger kritisiert als festgestellt sein soll. Tatsache ist, dass natürlich eine touristische Organisation wie OST gar nicht ohne Marketing arbeiten kann. Es ist nur die Frage, wie und in welchen Schwerpunkten wel-

che Marken beworben und entwickelt werden. OST soll ohne Zweifel kommunizieren - und damit wird auch Marketing betrieben.

Es scheint mit dieser Neudefinition des Grundauftrages noch nicht gelungen zu sein, wirklich eine befriedigende neue Rolle von OST zu definieren. Die befragten Destinationen äussern sich in der Minderheit zufrieden mit der gegebenen Situation, in der Mehrheit aber beschränken Sie ihre Zufriedenheit mit der Arbeit von OST an den Produktplattformen, während der Grundauftrag für sie als nicht relevant gesehen wird. Appenzell tritt soeben aus OST aus. OST ist gehalten, seine Rolle weiter zu stabilisieren und zu modernisieren. Dabei halten wir es für wichtiger, rollierend Strategieentscheidungen zu treffen als formale Feststellungen des Grundauftrages zu treffen.

Es werden einige der genannten Aufgaben und des Grundauftrags als verbesserungs- und entwicklungsfähig angesehen. Dabei kann nicht „nach dem Giesskannenprinzip“ vorgegangen werden. Es können nur die Aufgaben bewältigt werden, die auch finanzierbar sind. Positionen wie „Aus- und Weiterbildung“ in Höhe von weniger 10.000 CHF für eine Region mit 4 Destinationen, Hunderten von Hotels und mehr als 2 Mio. Logiernächte sind im Grunde unmöglich.

7.7.3 Sinnvolle Umstrukturierung von OST

Es müssen Schwerpunkte gesetzt werden, mit einer halben Mio. Mitteln Grundauftrag können nicht alle Arbeitsbereiche einer Regionalorganisation abgedeckt werden. Deshalb halten wir andere Schwerpunktsetzungen für wichtig:

1. Vorhalten des Know-hows für ST-Keypartnerschaft ist erforderlich.
2. Print (Broschüren) nur noch da, wo unvermeidbar nötig (Produkte-Plattformen). Der Anteil der Print-Kosten ist massiv überhöht.
3. Der Bereich PR muss als kostengünstiger, aber wirksamer Kommunikationsbereich ausgeweitet werden.
4. OST muss das regionale Servicezentrum in Sachen IT und Internet werden.

5. Bei den Zusatzaufgaben soll eine neue Querschnittsaufgabe „E-Marketing und Kunden-Beziehungsmanagement (CRM)“ aufgebaut werden.
6. Verwaltungskosten sind zu optimieren.

Für den neuen Grundauftrag wurden im Rahmen des Neugliederungsprozesses im Jahre 2005 im Zusammenhang mit der Studie Fischer Arbeits- und Sachaufwände für jede Position berechnet. Für die 4 Geschäftsbereiche werden Budgets und erforderliche Arbeitsaufwände in Manntagen (750,00 CHF je Manntag Leitung und 300,00 CHF je Manntag Sachbearbeiter) definiert. Diese Tagessätze enthalten Lohnkosten und Gemeinkosten.

Diese Lösung aus 2005 (linke Spalte, grauer Bereich) wird für nicht ausreichend gehalten und im Folgenden einer neuen Lösung (rechte Spalte weisser Bereich) gegenüber gestellt. Es wird dem gleichzeitig eine vorzuschlagende Veränderung der Arbeitsprioritäten gegenübergestellt (weisser Tabellenbereich rechts).

Durch eine Veränderung von Prioritäten wird dabei der Mitteleinsatz in unserem Vorschlag erheblich verschoben.

Es soll mit den folgenden Aufstellungen gezeigt werden, dass eine Umstrukturierung von OST auch unabhängig von mehr Mitteln möglich ist.

Legende für die folgende Tabelle	
Abkürz.	Legende
MT	Manntage (Kader), die für die Aufgabe pro Jahr eingesetzt sind, je 750,00 CHF
SBT	Sachbearbeitertage, je 300,00 CHF
MT CHF	Gesamtkosten für die MT pro Jahr in dieser Aufgabe
SBT CHF	Gesamtkosten für die SBT pro Jahr in dieser Aufgabe
Sonst.	Sachkosten
Total	Jährliches Gesamtbudget für die Aufgabe
Gelbe Markierung = Veränderungsvorschlag	

Geschäftsfeld 1: OST als Keypartner von ST

Aufgaben	Beschlossener Grundauftrag						Neuer Vorschlag 2006						Anmerkung
	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	
Geschäftsfeld 1: OST als Keypartner von ST	70	40	52.500	12.000	5.000	69.500	35	40	26.250	12.000	5.000	43.250	Der gesamte Bereich „Interessenvertretung“ ist überhöht. Hier sind rund 70 Manntage und 40 Sachbearbeitertage für weitgehend unbestimmte Aufgaben eingesetzt. Hier wird eine Kürzung der Manntage für dieses doch eher reine Lobbying empfohlen.
Integriertes Partner-Marketing (RDK, Partnertage, ST Ferientag);	20		15.000	-	5.000	20.000	20		15.000	-	5.000	20.000	
Kommunikationsdrehscheibe - OST dient als Kommunikationsdrehscheibe von ST für die Regionen (für Anfragen, Umfragen betreffend News, Tipps, Saison, Wintersport, Infrastruktur, Sommer, Länderseminare, Workshops, Veranstaltungen, Krisenkommunikation, themenbezogene Umfragen etc).	15	40	11.250	12.000		23.250	15	40	11.250	12.000		23.250	Wofür die 40 Sachbearbeitertage eingesetzt sind ist wenig erkenntlich – es handelt sich hier ja nicht um Gästeanfragen. Da unklar, wird die Position jedoch so belassen.
Vernetzung - OST koordiniert die Destinationen und deren Angebote, vernetzt die Partner und verhandelt mit ST (die themenspezifischen Aktivitäten sind im Zusatzauftrag geregelt)	15		11.250	-		11.250	0		-	-		-	Gehört in die Zusatzaufgaben.
Regionaler Themenführer OST informiert die lokalen Partner über wichtige Umfeldentwicklungen (u.a. im IT-Bereich). OST gibt den lokalen Partnern Unterstützung in IT-sowie in Logistik-Fragen. Koordination der Destinationen für Integration in ST-Portal.	20		15.000	-		15.000	0		-	-		-	Die Aufgabe Themenführer ist keine Aufgabe, sondern eher eine Folge von Arbeit. Der Bereich IT gehört hier nicht her (siehe Abschnitt 2 Internet)

Geschäftsbereich 2: Konsolidierungsplattform für lokale/regionale Partner

Beschlossener Grundauftrag 2005							Neuer Vorschlag						
Aufgaben	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	Anmerkungen
	65	120	48.750	36.000	110.000	194.750	168	70	126.000	21.000	73.000	220.000	
Interessenvertretung Zusammenarbeit mit sämtlichen institutionellen und politischen Gremien, welche für die lokalen Partner nutzbringend sind (RDK, STV, IBT, VSTM jedoch ohne ST, da sämtliche Aktivitäten mit ST im vorangehenden Bereich definiert sind). Die Aufgaben umfassen Sachbearbeitungen, Sitzungen, Mandate, Verhandlungen, Lobbying, Kommunikation.	30		22.500	-	8.000	30.500	15		11.250	-	8.000	19.250	Im Geschäftsbereich 2 tauchen erneut 30 reine Lobbying Manntage auf, die hier um die Hälfte gekürzt werden, da es sich nur noch um die Aufgabe STV und teilweise VSTM handelt. Das muss in 15 Tagen zu bewältigen sein. (Einsparung 20.000 CHF). Die Verwaltungskosten könnten durch ein durchdachtes Prospektbestellsystem auf der Homepage gesenkt werden - kartierte Destinationsprospekte, Abwicklung über ST-Mailinghouse, eigener Versand sollte nicht mehr durchgeführt werden.
Koordinationsstelle IBT (Einsparpotenzial von 15T bis 23T wird gesehen)	5		3.750	-	27.000	30.750	Die Mitgliedschaft von OST im IBT überfordert alle Beteiligten. Es entsteht ein Mehr-Ebenen-Konstrukt, wo zwischen der touristischen Einzelleistung und dem IBT vier bürokratische Ebenen stehen (Tourismusverein, Destination, OST, IBT). Destinationen wie Heidiland, Toggenburg und Zürichsee können am IBT gar kein Interesse haben. Es ist deshalb nicht einzusehen, dass OST hier irgendwelche Koordinationsaufgaben übernehmen sollte. Es wird vorgeschlagen, dass die interessierten Destinationen (SGBT, Schaffhausen) direkt Einsitz in der IBT nehmen oder dass, falls das für unverzichtbar gesehen wird, SGBT mit diesen Destinationen einen separaten Zusatzauftrag abschliesst. Der Bodensee-Tourismus gehört jedenfalls nicht zur Grundaufgabe der gesamten Ostschweiz.						
Internet OST betreut und entwickelt den Web-Auftritt von OST. Der Web-Auftritt dient als übergeordnete Informationsplattform für touristische und nicht touristische Partner sowie für Gäste und Medien. OST stellt ein qualitativ einwandfreies und mehrsprachiges Content-Management sicher.	10	20	7.500	6.000	15.000	28.500	150	60	112.500	18.000	60.000	190.500	Der Bereich Internet ist dagegen zentral auch für Ostschweiz-Tourismus und hat bisher eher eine Nebenrolle gespielt. Mit diesem Bereich kann sehr viel kostengünstiger mit sehr viel mehr Kunden kommuniziert werden als über Druckwerke. Weiterhin ist das Internet ein ideales Medium, um die OST abgewickelten Produktlinien nicht zu kommunizieren, sondern bei ihrer Produktion mitzuwirken. Gleichzeitig könnte hier für OST eine echte Kompetenzaufgabe entstehen, wo die Destinationen zentral zu beraten sind über neue Entwicklungen im Internet. Mit der Aufschaltung aller Homepages der Destinationen im Bereich OST und von OST selbst auf die Technologie von Schweiz Tourismus ist dafür eine wichtige Voraussetzung getroffen. Es wird vorgeschla-

Geschäftsbereich 2: Konsolidierungsplattform für lokale/regionale Partner

Beschlossener Grundauftrag 2005							Neuer Vorschlag						Anmerkungen
MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total		
													gen, hier einen eigenen Webmaster einzustellen, ihn mit SGBT zu teilen, eine hohe Anzahl an Sachbearbeitertagen (Eingabe von Content) vorzusehen und jährliche Sachmittel in Höhe von mindestens 50.000 CHF zur laufenden Fortentwicklung der Homepage einzusetzen. Das Budget für diese Position wird auf mindestens 200.000 CHF veranschlagt.
													Imprimate werden von uns nicht als Grundauftrag, sondern allenfalls als technische Mittel zur Umsetzung von anderen Aufträgen gesehen. Die Kosten für Druckwerke (24%) sind in Relation zu neuen Medien (2%) und PR (3%) zu hoch. Dies trifft auch auf die Produktlinien zu. Angesichts der knappen Mittel ist dieser Bereich noch immer völlig überdehnt. Es wird nicht die Reduktion, sondern der Wegfall aller Imprimate mit Ausnahme der Panoramakarte und des Jahresberichts sowie solcher Imprimate, die im Rahmen von Zusatzaufträgen erstellt werden, empfohlen. Es sollten künftige Imprimate ausschliesslich über das ST-Mailinghouse versandt werden, so dass hier keine eigenen Versandkapazitäten mehr bereitgehalten werden müssen. Je Versand ist das ST-Mailinghouse unschlagbar billig, die dortigen aufgrund der hohen Massenversände möglichen niedrigen Kosten sind durch lokale Einheiten niemals zu erreichen. Es sollten durch OST nur noch folgende Print auf Anfrage versandt werden:
													<ul style="list-style-type: none"> • Statt der Print-Werke wird im Bereich Produktlinien (siehe Zusatzauftrag) ein Newsletter aufgebaut • Panoramakarte • Druckwerke der Destinationen • Druckwerke zu Produktlinien • Soweit über Mailinghouse Destinationsprospekte versandt werden, wird dies jeweils anteilig durch die Destinationen bezahlt (sollte über ST-Mailinghouse-Anwendung steuerbar sein). • Eigene Versandkosten entstehen nur noch bei den Zusatzaufträgen Alles weitere Print-Marketing ist Aufgabe der Destinationen.
20	100	15.000	30.000	60.000	105.000	3	10	2.250	3.000	5.000	10.250		

Geschäftsfeld 3: OST als Betreiber des touristischen Kompetenzzentrums Ostschweiz

Aufgaben	Beschlossener Grundauftrag						Neuer Vorschlag 2006						Anmerkung
	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	
	77	270	57.750	81.000	49.000	187.750	165	200	123.750	60.000	19.000	202.750	
<p>OST als Datenmanager OST bündelt sämtliche touristischen Daten der Ostschweiz und stellt diese lokalen, nationalen und internationalen Partnern zur Verfügung. Das Daten-Management umfasst nebst der Daten-Koordination (Statistiken, Content, Bilder) auch Datenaufbereitung und Übersetzungen etc. OST definiert den Datenfluss zwischen der touristischen Basis und übergeordneten Institutionen. OST fördert zudem die Standardisierung im Daten-Management und informiert die touristische Basis über Schnittstellenanforderungen und künftige Entwicklungen bezüglich Daten-Managements. OST fördert standardisierte Schnittstellen um den Datenaustausch einfach und wirksam zu gestalten. OST entwickelt sich vom "Datenmanager" zum "Wissensmanager".</p>	20	100	15.000	30.000	10.000	55.000	0	0	-	-	-	-	<p>Eine Aufgabe „OST als Datenmanager“ wird weder verstanden noch gesehen. Tatsache ist, dass die Destinationen aufgrund ihrer Nähe zum Produkt und der Notwendigkeit ihrer Markenkommunikation selber über Homepages verfügen müssen und diese pflegen müssen. Die IT-Technologie kennt heute grosse leistungsfähige Zentren einerseits (ST), die die Infrastrukturen zentral bereithalten (Datenbanken, Server etc.) Andererseits gibt es über schnelle ADSL-Verbindungen die totale Zentralisierung, wo von jedem Arbeitsplatz aus Daten eingepflegt werden können (Destinationen, Tourismusbüros). Für die Mitte ist hier kein Platz. Die nebenstehende Zeichnung zeigt deutlich auf, dass zwischen zentraler Datenverwaltung und dezentraler Datenentstehung keine Vermittlung notwendig ist. Hier ist eine Aufgabe für OST nicht erkennbar, was die Einpflege von Daten angeht – es sei denn, es geht um die eigene Homepage von OST und die ist an anderer Stelle finanziert. Auch bei Buchungssystemen besteht eine solche Notwendigkeit nicht, da hier die Lösung von STC gewählt werden kann, wo die Hoteliers ihre Kontingente selber pflegen. Die Aufgabe „Datenmanagement“ ist ein Irrweg und kann gestrichen werden. (Einsparung 55.000)</p>

Geschäftsfeld 3: OST als Betreiber des touristischen Kompetenzzentrums Ostschweiz

Aufgaben	Beschlossener Grundauftrag						Neuer Vorschlag 2006						Anmerkung
	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	
OST als Auskunfts- und Beratungsstelle OST erbringt Auskunfts- und Beratungsleistungen für touristische Partner, Medien und Gäste (Gruppen und FIT).		120	-	36.000		36.000		120	-	36.000		36.000	Bleibt.
Qualitätsförderung Die Qualitätsentwicklung ist grundsätzlich Sache der einzelnen Leistungsträger. OST erbringt Supportleistungen und fördert die Qualitätsbildung (Gütesiegel) im Ostschweizer Tourismus.	5		3.750	-	3.000	6.750	5		3.750	-	3.000	6.750	Die Aufgabe „Qualitätsförderung“ ist wohl eine wichtige Aufgabe. Allerdings ist es völlig unmöglich, mit dem vorgesehenen Budget von weniger als 10.000 CHF hier irgendetwas zu bewegen. Entsprechend finden sich dazu ausser einem Hinweis im Jahresbericht auf die Qualitätssiegel auch keine Aktivitäten von OST. Soll die Aufgabe durch OST durchgeführt werden, was ausdrücklich angeregt wird, müssten für OST Zusatzaufträge von mindestens 100.000 CHF p.a. formuliert werden. Der Grundauftrag kann diese Aufgabe nicht abdecken. Es wird angeregt, dass die Kantone und Destinationen hierüber mit OST einen Zusatzauftrag abschliessen.
Aus- und Weiterbildung Nebst der internen Aus- und Weiterbildung erbringt OST Supportleistungen im Lehrlingswesen. OST organisiert Blockkurse für Lehrlinge und stellt Prüfungsexperten. OST steht den lokalen Partnern ferner für Lehrlingsfragen zur Verfügung.	10	0	7.500	-	3.000	10.500	10	0	7.500	-	3.000	10.500	Analog dasselbe gilt für die Aus- und Weiterbildung. Nochmals: Beide Aufgaben, Qualitätsförderung und Aus- und Weiterbildung, sind an sich von hoher Bedeutung, können aber nicht sinnvoll im Rahmen der jetzigen Finanzierung bewältigt werden.

Geschäftsfeld 3: OST als Betreiber des touristischen Kompetenzzentrums Ostschweiz

Aufgaben	Beschlossener Grundauftrag						Neuer Vorschlag 2006						Anmerkung
	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	
Medienarbeit OST stellt eine professionelle touristische Medienarbeit für die Ostschweiz sicher. OST koordiniert und betreut die Medien in regelmässiger Absprache mit den Destinationen. OST verfolgt eine aktive Medienarbeit in den Hauptmärkten der Destinationen.	10	50	7.500	15.000	20.000	42.500		80	112.500	24.000	-	136.500	Erheblicher Ausbau und Übernahme in eigene PR-Stelle
OST vertritt die Region nach innen und aussen in den Bereichen Medienarbeit, Referate und Repräsentation . OST nimmt als Interessensvertreter der Destinationen in der Ostschweiz in verschiedenen Verbänden Einsitz. Die Vor- und Nachbereitung von wichtigen Anlässen erfolgt in Absprache mit den Destinationen.	20		15.000	-		15.000	150		-	-		-	
Kommunikation OST stellt eine reibungslose und regelmässige Kommunikation nach innen und aussen sicher. Die Kommunikation zu den einzelnen Destinationen ist institutionalisiert.	12		9.000	-	13.000	22.000			-	-	13.000	13.000	

Geschäftsfeld 4: Organisation

Aufgaben	Beschlossener Grundauftrag						Neuer Vorschlag 2006						Anmerkung
	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	MT	SBT	MT CHF	SBT CHF	Sonst.	Total	
	18	30	13.500	9.000	8.500	31.000	18	30	13.500	9.000	8.500	31.000	
Statutarische Verbandsaufgaben OST erfüllt die statutarischen Verbandsaufgaben wie Sitzungen, Generalversammlungen, Budget, Rechnung, Revision, Jahresbericht etc.	18	30	13.500	9.000	8.500	31.000	18	30	13.500	9.000	8.500	31.000	

Zusammenfassung: Alle 4 Geschäftsfelder

Gesamt Grundauftrag	230	460	172.500	138.000	172.500	483.000	386	340	289.500	102.000	105.500	497.000	
Gemeinkostenzuscheidung			-	-	80.000				-	-	-	-	Entfall, da doppelte Berechnung; bereits in den Manttageskosten (800,00 CHF Manttag für Management, 300,00 CHF Sachbearbeitertag für Sachbearbeiter) sind Gemeinkosten enthalten
Total Kosten Grundauftrag					563.000							497.000	

Die so vorgeschlagene Neustrukturierung lässt sich ohne zusätzliche Mittel verwirklichen. Sie bedeutet „nur“ eine Umstrukturierung innerhalb der vorhandenen Ressourcen.

Die Grafik rechts vergleicht die folgenden unterschiedlichen Strukturen:

- „Alter“ Grundauftrag bis 2005
- „Neuer“ Grundauftrag laut Vorstandsbeschluss 2005
- Vorschlag dieser Studie

Anhang 11.7. zeigt nochmals detailliert auf, wie - unter Verwendung der bestehenden Konten - die Mittel für das neue Konzept aufgebracht werden.

7.8 Grundauftrag: OST als Servicezentrum

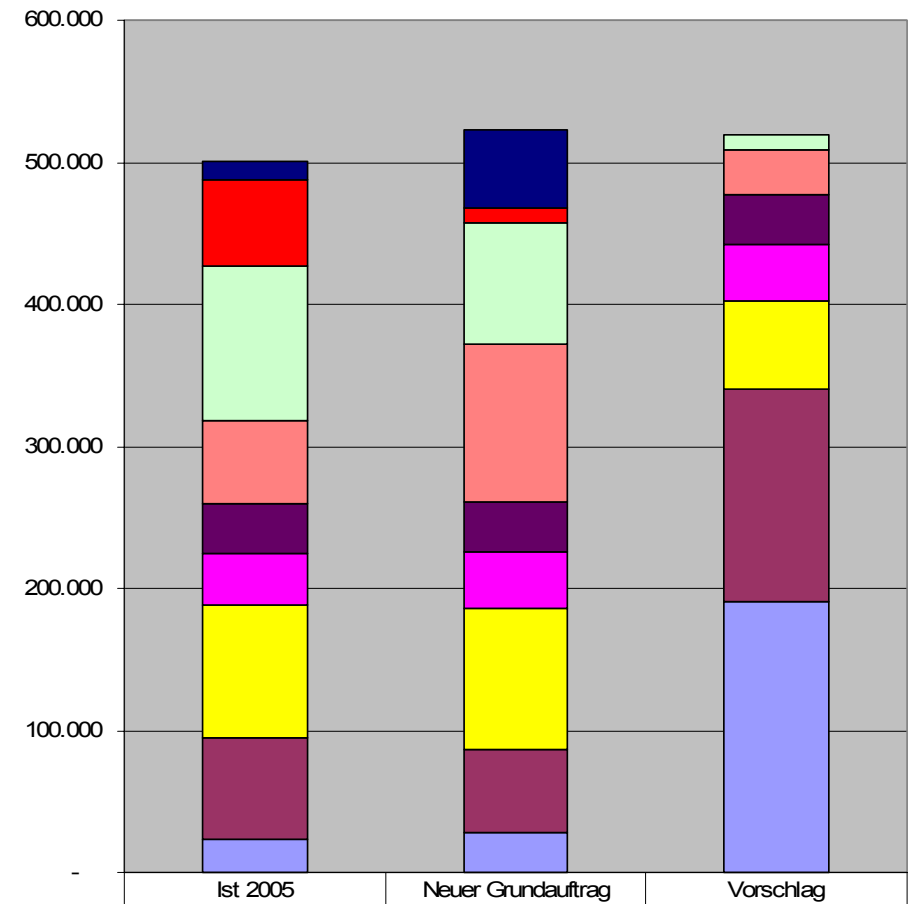
Wir benennen noch 4 Geschäftsfelder im Rahmen des Grundauftrages:

Geschäftsfeld	Details	MT	SBT	Sachkosten	Kosten Total
1. ST-Keypartner u. Interessenvertreter	ST, STV, VSTM	50	40	13.000	62.500
2. Servicezentrum Internet	Homepage + Beratung Destinationen	153	70	65.000	200.750
3. Medien-und Infozentrum OST	Kundenauskunft und PR/Medien	150	80	19.000	202.750
4. Administration	Verbandsführung OST, Admin.	18	30	8.500	31.000
Total Grundauftrag ca.		371	220	105.500	497.000

Es wird weiterhin vorgeschlagen:

1. Die gemeinsame Führung von OST und SGBT hat sich unbedingt bewährt. Eine Aufgabe der gemeinsamen Führung würde zu erheblichen Nachteilen beider Organisationen führen. Die Führung von SGBT würde ihre Rolle als „nationaler Player“ verlieren. Die Führung von OST wäre geschwächt und in ihrer Abhängigkeit von Dritten auch strategisch geschwächt.

Budgetvergleich Grundauftrag



	Ist 2005	Neuer Grundauftrag	Vorschlag
Datenmanager	12.926	55.000	-
Koordinationsstelle IBT	60.516	10.750	-
Print inkl. Unterkunftsbrosh.	108.712	85.000	10.250
Organisation und Gemeinkosten	58.408	111.000	31.000
Gästeauskunft	36.000	36.000	36.000
Sonstiges	35.373	39.250	39.250
ST-Keypartner/Interessenvertretung	93.705	100.000	62.500
PR	72.017	57.500	149.500
Homepage und Interent	23.072	28.500	190.500

2. Die Führung von OST operativ durch SGBT sollte beibehalten werden. Es handelt sich um eine schlanke und effiziente Organisation.
3. Es soll eine Webmaster(in) eingestellt werden, der je zur Hälfte für SGBT und für OST arbeitet (denkbar ist auch 70% OST und 30% SGBT). Diese Person soll einschlägige fachliche Ausbildung haben. Sie entwickelt künftig die Homepage von OST inhaltlich weiter und berät die Destinationen in Fragen ihrer Homepage. Weiterhin wird die Technologie von ST genutzt.
4. PR und Medien sollten erheblich ausgebaut werden, möglicherweise mit einer eigenen angestellten Person, die nach dem Modell von 3. zwischen SGBT und OST geteilt wird.
5. Die im neu formulierten Grundauftrag formulierte Position „Gemeinkosten“ unter „OST-Interne Aufgaben“ in Höhe von 80.000 CHF fällt weg. Die Gemeinkosten sind bereits durch die bestehenden Manttagessätze (750,00 je Tag) und Sachbearbeitertagesätze (300,00 CHF je Tag) abgedeckt.

Wir sind überzeugt, dass OST mit einer solchen strategischen Orientierung sehr schnell unverzichtbare Funktionen für alle Mitglieder erhalten und die Diskussion über Austritte und Fortbestand verstummen würde.

7.9 Zusatzaufträge: Neue Marketingplattformen und Produktlinien

Weiter oben wurden die jetzt durchgeführten Zusatzaufträge ausführlich geschildert. Wir empfehlen,

- diese Zusatzaufträge so fortzuführen und die Produktlinien „HPM“ wie von OST beabsichtigt zu einer Kernkompetenz von OST zu machen.
- Bei der Produktlinie „Seminare“ könnte sich nach Aufbau der in St. Gallen geplanten neuen Plattform für eine Kongressvermarktung die Frage einer Verschmelzung stellen. B
- bei der Produktlinie Familie könnte einer Umorganisation erforderlich sein (siehe Kapitel 10 Kanton).
- Bei den ST-Kampagnen empfehlen wir die Konzentration auf den Deutschen Markt und Spezialkampagnen wie Wellness,

Golf und Winter (letzteres nur, insoweit wesentlicher Schwerpunkt auf Deutschland gesetzt werden kann).

- Daneben empfehlen wir den Beteiligten Destinationen und dem Kanton St. Gallen, einen neuen Zusatzauftrag mit einer Laufzeit von 5 Jahren im Bereich des Emarketings für OST aufzulegen.

Es entstünden so verstärkt Instrumente, um Produkte nicht nur auf der Angebotseite in das Zentrum zu stellen, wie es Inhalt der kantonalen Förderungspolitik ist. Vielmehr würde durch ein solches Emarketing-System die Chance entstehen, innerhalb der Kunden die Kundengruppen über automatisierte Kundenprofile zu identifizieren und individuell zu beliefern, die jeweils zu bestimmten Produktlinien affin sind. Da das Projekt ohne zusätzliche Unterstützung durch den Kanton St.Gallen nicht möglich ist, ist es ausführlich in Kap. 10.4.3. unter „kantonale Handlungsempfehlungen“ geschildert.

7.10 Empfehlungen und Handlungsfelder

7.10.1 OST grundlegend modernisieren

Trotz vorhandener Aufbauarbeit, vor allem bei der Produktlinie HPM, steht OST unter einem starken Modernisierungsrückstand.

Es fehlen ein klares Selbstverständnis und umso mehr die Praxis als „methodischer“ und „technologischer“ Leader im Tourismusmarketing der Region. Auch der „neue“ Grundauftrag formuliert dieses Selbstverständnis unzureichend. Der Marketing-Mix ist konservativ, zu wenig kontaktintensiv (Kundendaten, Interaktivität) und wenig kreativ. Der Rückstand im Medium Internet ist dramatisch.

Es fehlt eine klare strategische Konzentration auf wenige Kernaufgaben. Die mit ST durchgeführten Kampagnen sind, was von OST und den Destinationen, nicht aber von ST zu verantworten ist, wegen fehlender Angebote bisher nur bedingt hilfreich. Die Produktlinien HPM und Seminare sind zukunftssträftig, aber bisher nicht überdurchschnittlich. Gleichzeitig ist es nicht gelungen, neue Produktlinien oder -plattformen in der letzten Zeit zu etablieren.

Kurz: OST bedarf einer erheblichen und schnellen Modernisierung durch eine straffe strategische Führung.

7.10.2 Fortbestand OST sicher stellen

Kanton und Destinationen wird unter der Voraussetzung der zügigen Umsetzung der Aussagen des vorigen Abschnittes „OST grundlegend modernisieren“ ausdrücklich der Fortbestand von OST als regionales Servicezentrum für den Tourismus empfohlen. Die Destinationen verfügen im voralpinen Raum nicht über ausreichende Ressourcen, um das gesamte Spektrum ihrer Aufgaben abzudecken und bedürfen der besonderen Unterstützung. Zwar wurde in dieser Untersuchung die Zusammenarbeit von OST mit anderen Destinationen ausserhalb des Kantons St. Gallen nicht untersucht, es ist aber anzunehmen, dass diese ebenso wie die Destinationen im Kanton St. Gallen der Unterstützung bedürfen.

7.10.3 OST und SGBT keinesfalls trennen

Wir raten dringend, von einer hier und da diskutierten Trennung von OST und SGBT in der Führung oder in der operativen Arbeit abzusehen. Die jetzt gewählte Organisationsform ist optimal verschlankt. Eine Trennung der Führung würde OST zusätzlich schwächen, die

erforderliche „straffe strategisch geführte Modernisierung“ bremsen und OST gegenüber den Destinationen zusätzlich isolieren. Eine Trennung der Direktion würde auch dazu führen, dass St. Gallen seine Rolle als „Nationaler Player“ im Schweizer Tourismus verliert (siehe im Einzelnen Abschnitt 7.1.2.).

Würde SGBT sich zu einer Trennung der Direktionen entschliessen, wird empfohlen, die Geschäftsstelle von OST vollständig von SGBT abzuziehen. Ein Ostschweiz Tourismus, dessen Direktor nicht gleichzeitig Direktor einer starken Tourismusorganisation ist, hat keine operative und politische Überlegungschance. Die Kosten würden sehr schnell explodieren, die Konflikte zunehmen und die Wirksamkeit abnehmen.

Hierfür gibt es folgende Möglichkeiten:

1. Verlagerung der Geschäftsstelle von OST zu einer anderen Destination
2. Bildung einer Grossregion Zürich-Ostschweiz gemeinsam mit Zürich Tourismus
3. Aufbau eines zentralen Produktmanagements „OST-SCHWEIZ“ bei Schweiz Tourismus in Zürich durch Erteilung von Leistungsaufträgen, Finanzierung wie heute
4. Erhebliche Erhöhung der administrativen Mittel von OST (mindestens 300.000) und Aufbau einer unabhängigen Organisation; diese Alternative wäre aber wegen der hohen Administrationskosten, die zu Lasten des Tourismusmarketingen gingen, nur schwer vertretbar.

7.10.4 Schwerpunktsetzung auf Markt Deutschland

Die von OST vorgenommene Schwerpunktsetzung der Arbeit auf dem Markt Deutschland wird von uns unterstützt, da alle Destinationen im Kanton SG in diesem Markt nicht nur starke Anteile an ihren Logiernächten, sondern auch starkes Wachstum in den letzten Jahren haben. Vom Engagement in weiteren Märkten wird angesichts der knappen Mittel von OST und der geringen Gästezahlen von dort abgeraten.

7.10.5 OST als Servicezentrum

OST muss die Rolle eines „Servicezentrums“ konsequent ausfüllen. Dazu gehörten zwei Schwerpunktsäulen:

- OST als Hersteller destinationsübergreifender Produkte wie HPM und Seminare
- OST als Lieferant überregionaler Promotions-Plattformen (HPM-Routen, ECRM, Internet etc.)
- OST als Wegweiser für neue Methoden und Inhalte, als Berater und Motor - kurz als Servicezentrum

Während die erste Aufgabe bereits wahrgenommen wird, wird die zweite Aufgabe praktisch noch nicht hinreichend durchgeführt. Die bei OST eingesetzten Methoden sind eher konservativ als modern. Der Internet-Auftritt ist weit unterdurchschnittlich. Der Bereich PR ist zwar in Ansätzen gut entwickelt, aber viel zu schwach ausgelegt. In Anbetracht der knappen Mittel von OST muss man sich im Interesse grosser Effizienz auf Kontaktformen konzentrieren, die geringe Kosten je Kundenkontakt haben - das sind vor allem Internet und PR. Es bedarf hier einer grundlegenden Rollenrevision.

Besteht über eine solche Formulierung des Arbeitsauftrages von OST Einigkeit, muss der in 2005 neu gefasste Grundauftrag erneut fortentwickelt werden. Wir empfehlen folgende Geschäftsfelder:

1. OST als Keypartner von ST
2. OST als Servicezentrum Internet
3. OST als Medien- und Infozentrum
4. Administration
5. Zusatzaufträge

7.10.6 Stärkung der Destinations-Geschäftsführer

Es ist ratsam, die Rolle der Destinations-Geschäftsführer bei der operativen Führung von OST durch Vertretung im Vorstand zu stärken, während die Präsidenten die Destinationen in der Generalversammlung vertreten sollten. So soll erreicht werden, dass „die operative Ebene“ der Destinationen OST noch stärker als „ihre eigene Sache“ erlebt und steuert. So sollte es gelingen, die Vernetzung zu verstärken. Der Vorstand von OST soll sich auf strategische Aufgaben konzentrieren.

7.10.7 Print zurückfahren - Aus IBT austreten

Der bisher überdehnte Bereich „Print“ sollte massiv zurückgefahren werden. Das Unterkunftsverzeichnis Ostschweiz ist auf das Internet zu verlegen. Sinnvoll bleiben nur die Produktlinien-Prospekte. Dagegen sind die Bereiche Internet und PR/Medien im Grundauftrag

auf je 200.000 CHF p.a. hochzufahren.

7.10.8 IBT-Mitarbeit den Destinationen überlassen

Aus IBT sollte OST austreten und die Mitarbeit den Bodensee-Anlieger-Destinationen direkt übertragen. Ein Teil der Mitgliedsdestinationen von OST hat zum IBT keinerlei Berührungspunkte. Solche Destinationen, die Interesse an einer Mitarbeit haben, sollten bei IBT direkt mitarbeiten, um die Wege zu verkürzen.

7.10.9 HPM modernisieren und fortentwickeln

Die Produktlinie HPM muss - durch den verstärkten Einsatz des Internets - gerade für die hoch internet-affinen HPM-Nutzer erheblich ausgebaut und im Auftritt modernisiert werden. Unbedingt ist hier der bisher fehlende Bereich „Wandern“ zu integrieren. Nur so kann OST den selbst gesetzten Anspruch, in diesem Bereich führend in der Schweiz zu werden, erfüllen. Der Auftritt muss hier entsprechend dem Stand der Technik interaktiv mit Routen, Karten, Filmen, Suchmöglichkeiten und anderem mehr werden. Es sei angemerkt, dass wir die „Produktgestaltung“ HPM für eine Kernkompetenz von OST halten. OST sollte die Einschaltung von Fremdfirmen hier so gering als irgend möglich halten. So sind für die Kooperation mit Tour-Operators und der Firma Jaesli durch OST im Bereich HPM in einem Strategiepapier ca. 200.000 CHF vorgesehen für den Zeitraum 2006 bis 2009. Das erscheint sehr viel Geld - OST sollte darauf achten, von dieser Kernkompetenz so wenig als möglich auszulagern, weil sich sonst die Frage stellen könnte, inwieweit OST überhaupt noch zur Koordination gebraucht wird oder ob Kanton und Destinationen nicht direkt mit diesen Firmen arbeiten könnten. Wie die Produktgestaltung im Einzelnen abzuwickeln ist, kann hier aber nicht abschliessend beurteilt werden sondern bedürfte einer eigenen Untersuchung.

7.10.10 Produktlinie Seminare modernisieren

Die Produktlinie Seminare ist sinnvoll. Auch sie muss aber im Internet ausgebaut werden, wichtig ist auch hier höhere Interaktivität und z.B. eine Suchbarkeit der Seminarhotels nach sachlichen Kriterien sowie eine vereinfachte Bereitstellung von Zusatzinfos wie Region, Erreichbarkeit, Incentives u.v.a.m. Eine Verschmelzung mit der in St. Gallen entstehenden neuen Kongress-Incoming-Plattform

ist unter der Voraussetzung des Fortbestandes der gemeinsamen Direktion zu prüfen.

7.10.11 Produktlinie Familie überprüfen

Die Produktlinie Familie hat insoweit strukturelle Probleme, als nur noch Toggenburg als Familiendestination zertifiziert ist. Ihre Fortführung über OST könnte daher problematisch sein. Wir halten es zudem nicht gut, wenn das Familienprodukt Toggenburg in den ST-Familienkampagnen ohne konkrete Angebote enthalten ist. Näheres hierzu ist in Kapitel 10 ausgeführt.

7.10.12 ST-Kampagnen: Schwerpunktsetzung im Markt Deutschland und in Spezialmärkten

Bei den Kampagnen mit ST empfehlen wir eine weitgehend bis vollständige Konzentration auf den Markt Deutschland. Die Bergsommer-Kampagne ist für den voralpinen Bereich wahrscheinlich nicht optimal. Stattdessen sollte verstärkt mit Spezial-Plattformen wie der Plattform „Golf“ und „Wellness“ zusammen gearbeitet werden. OST gibt zwar hier an, es gebe nur wenige Wellnesshotels in der Region - verkennt damit aber, dass dies das einzige Spitzenangebot von internationalem Niveau ist, das die Region anzubieten hat - und dieses Spitzenangebot muss andere Angebote mitziehen (vergl. hierzu auch Kapitel 9.2.5.) Ausgezeichnet ist die von OST gewählte direkte Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus Deutschland. Hier sollte jedoch eine deutliche Schwerpunktsetzung im Süddeutschen Raum erfolgen.

7.10.13 Neuer Zusatzauftrag „Emarketing und Kunden-Beziehungsmanagement (CRM)“

Als neuen Zusatzauftrag empfehlen wir, OST im Zeitraum bis 2009 damit zu beauftragen, das Emarketing- und Kunden-Beziehungsmanagementsystem, das Schweiz Tourismus soeben auf den Markt bringt, bei sich selbst und den angeschlossenen Destinationen (auf Wunsch) sowie bei grossen Leistungsträgern einzuführen (siehe hierzu Kapitel 10.4.3).

8 Benchmarking - Vergleich der Destinationen

Die folgende Tabelle zeigt „Benchmarks“ auf - vorbildliche Leistungen der Destinationen, die für andere Destinationen beispielhaft sein können. Soweit Punkte vergeben werden, reichen sie von 0 (Schlecht oder nicht vorhanden) bis 3 (Sehr gut). Dort, wo u.E. ein Vorbildcharakter der Arbeit der jeweiligen Region für die anderen Regionen gegeben ist, vergeben wir einen „gelben Punkt“. Das ist nicht als Benotung gemeint, sondern soll die Destinationen dazu geleiten, voneinander zu lernen - alle haben Stärken und Schwächen. So liegt z.B. die schwächste Region, die nicht über Strukturen für Produkt- und Destinationsmanagement verfügt, nämlich Rapperswil-Zürichsee, andererseits bei der Vernetzung und der Zunahme im Internet als Spitzenreiter über allen anderen Destinationen.

Eindeutiger Spitzenreiter mit Benchmarkpunkten ist das Heidiland mit 30 „gelben Punkten“ als Destination der Benchmark in der Ostschweiz.

Im Wesentlichen spiegelt die Übersicht den Stand des Jahres 2005. Die Tabelle enthält folgende Themen, die jeweils durch mehrere Indices untersucht werden:

1. Destinationsentwicklung
2. Produktmanagement
3. Produktlinie Familie
4. Produktlinie HPM
5. Produktlinie Seminare
6. Produktpotenzial Echtheit/Gesundheit/Wellness/SPA
7. Gästeinformation
8. Kommunikation
9. Finanzen
10. Markterfolg
11. Internet
12. Reservationssysteme
13. Kundenmanagement
14. Rechnungswesen und Controlling

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion Heidi- land	Rapperswil- Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
1. Destinationsbildung 0 (Marketingkooperation) -3 (Volldestination)	1	0	2	2,5	Entfällt
Räumliche Abgrenzung abgeschlossen	2,5 (Maienfeld operativ integrieren)	0 (Keine Abgrenzung)	2,0 (im Prinzip ja, loser Verbund)	2 Erweiterung Richtung Appenzell erforderlich	
Marketingkooperation	X	X	X mit Umland	X	X
Zuständig f. Kurtaxe			X (SG), nicht sonst.		
Entwicklungsgrad	Etabliert	Gering	Voll entwickelte Stadtdestination, Marketingkoop. Umland	Vor dem entscheidenden Schritt zur Destination	Traditionell eingeführte kleine Marketing-Plattform
Langfristige Leistungsvereinbarungen mit Mitgliedern			X	X	
2. Produktmanagement					
Produktfokus von 0(nein) bis 3 (hoch)	3	0	2	2	2
Beispielhafte Produktfokus-Projekte	Turbo, Musical, Heidi+Peter		Weihnachtsmarkt Kongress/Seminar	Familien-Produktmanagement	HPM
Events	3	0	2 (Festspiele, Weihnachtsmarkt)	2 (Kleinere)	-
Infrastrukturanlagen	Nein	Nein	Tourismusbüro	Nein	Nein
Beispielhafte Pauschalen	Diverse Pauschalen Heidi-	Hotels Sonne + Seedamm, z.B. Sushi-Kurs	Weihnachtspauschale	Familienferien mit Kindercamps	Pauschalen Hike und Bike
Ist-Kernprodukt	SPA, Heidi+Peter, Wintersport für Zürich	Tagesfreizeit	Seminar, Kongress, Geschäftsreise	Familienferien	HPM, Seminare
Produkttransformation durchgeführt oder geplant	Heidiland Turbo	-		-	Leader i.d.Schweiz HPM
USP und Kernzielgruppe, Klarheit der Definition	Leitbild vorhanden	Eher Unklar	Geschäftsreise Weltkulturerbe	Klarer und konsequenter Focus auf Familie	Unklar

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion Heidi-land	Rapperswil-Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
Wichtigste konkrete Zukunftsprojekte Infrastruktur	Nachfolger Heidi-Musical Skigebiet Flumserberge, Ausbau Pizolbahnen	-	Kongressinfrastruktur Kongresszentrum OL-MA	Bergbahnen Ausbau	-
Hotels	79	35	59	25	
Davon mit Qualitätssiegel in %	10%	31%	22%	12%	
Sterne-klassifizierte Hotels laut Homepage (nur online buchbare)	19	34	20	31	
Sterneklassifizierte Hotels laut Hotelierverein	18	34	20	12 (!)	
Premiumprodukte und Lead-Betriebe für gehobene Kundschaft (zieht Markt)	3 Grand Hotels Bad Ragaz	2 nur bis 4****	2 nur bis 4****	1,5	
Ferienwohnungen (ca.)	286	16	34	103	
Davon STV-Klassifiziert nach Angaben Prospekt	140	0	0	56	
Online buchbare Fewos	150	0	0	Ca. 5	
3. Produktlinie Familie					
Familiengerechte Angebote aufbereitet auf Homepage	38	10	0	Über 60	
Familienpauschalen inkl. Nächtigung	2 ja, fehlt aber (noch) das Kidshotel	0 Nein	0 Nein	2 Ja Leider teils ohne Preise	nein
Kindgerechte Kommunikation	0 Nein - Trotz Thema Heidi+Peter	0 Nein	0 Nein	1 Ja Ansätze (Kinder-camps)	0 nein
Siegel Familienorte	0 (Fehlt Kidshotel)	0	0	3 (Familienorte und ADAC/Falk Familienfreundlicher Wintersport)	

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion Heidi-land	Rapperswil-Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
Gesamtwertung -Integration in Produktplattform Familie	1,5	0,5	0	2,5	0
4. Produktlinie HPM					
Wander-Angebote aufbereitet auf der Homepage	45	21	36 (mit Stadtführungen)	71	0 (nur links zu Destinationen)
Velo/Bike-Angebote	8	8	1	5 (aber tolle Aufbereitung!)	17 (leider verlinkt keine Destination auf diese Seite)
Skate/Inline-Angebote	1	6	1	1	4
Qualität der Angebotsaufbereitung (Routen, Interaktion)	1,5 (Bike teils gut mit Routen, teils nur Links und Text)	0,5 (nur Text und Links)	1,5 (navigierbarer Stadtplan, aber sonst keine Routen)	1,5 (Bike teils gut mit Routen, teils nur Links und Text)	2 (viele Routen, aber längst nicht detailliert genug)
Gesamtwertung Integration in Produktlinie HPM	2	1,5	1,5	2,5	2,5 (Abwertung wegen Fehlen Wandern)
5. Produktlinie Wintersport					
Wintersport-Angebot	Pizol, Flumserberge, Amden, Kerenzerberg			Obertoggenburg	
6. Produktlinie Seminar					
Angebote Homepage Seminar-hotels	0	17 meist mit detaillierten Angaben zu Räumlichkeiten	13 Hotels, 8 Tagungseinrichtungen, alle ohne Detailinfos	8 Detailinfos auf pdfs	20 aus SG, mit Detailinfos (leider verlinkt keine Destination auf diese Seite)
Suchbar nach Kriterien	0	0	0	0	0,5 (nur Ort)
Rahmenprogramm, Incentives	2,5 Eventmanual (!, aber leider nur als pdf) für Gruppen und Angebote Schulen	2 (13 Programmvorschlüsse und einige Eventagenturen)	2 (24 Angebote aber wenig detailliert dargestellt)	1,5 (ca. 80 Angebote, aber ohne Darstellung, meist nur Links)	0

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion Heidi-land	Rapperswil-Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
Angebot Dienstleistung Seminar-Gesamtorganisation mit Rahmenprogramm	0	0	In Arbeit (Incoming-Plattform)	0	0
Gesamtwertung Integration in Produktlinie Seminare	1 (wegen Fehlen Seminarhotels)	2	2	2	2,5 (Fehlen Rahmenprogramm!)
7. Potenziale Neue Produktlinien					
Potenzial Produktlinie „Echte Schweiz“/ Wellness/Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> •Bad Ragaz 22 Angebote, 8 Pauschalen •Amden 4 Angeb. •Zahllose Angebote im Bereich Gesundheit, •Bio •Flumserberge 3 Ang. •Weitere 4 Angeb. • 	3 Angebote	1	3-4 Angebote, aber grosse Potenzial im Bereich Echtheit / Brauchtum / Natur / Gesundheit	Appenzellerland und weitere
8. Gästeinformation					
Regelmässige Gästezeitung	Nein	Nein	Veranstaltungskalender, Cityguide	Nein	entfällt
Spezielle Gästeangebote	3 Heidiland-Card Rainy Day	Nein	2,5 Stadtführungen	2,5 Behindertenfreundliches Toggenburg	-
9. Kommunikation					
Emotionale Kommunikation	3 Heidi + Peter	1	2	2,5 Echtheit, Kinder	
Verkaufs- und Vertriebsorientierung Punkte von 0 bis 3	0 bei Endkunde (Verkauf durch Orte) 2 Gruppen/Bus	1	2	2	1
Verkauf und Produktion von Pauschalen von 0 bis 3	1 (Pauschalen durch Orte, nur teilweise selbst (Musical))	1 (Pauschalen durch Hotels)	3 Zahlreiche Pauschalen, teils selbst konzipiert	2 Familienpauschalen	1 HPM-Pauschalen, Verkauf durch Dritte

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion Heidi-land	Rapperswil-Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
Eventintensität inkl.örtliche Events	3 Heidi-Musical	-	Events werden teilweise mit konzipiert und angestossen (Festspiele, Weihn.-M.)	Events bisher eher durch Orte	Seminargipfel auf dem Säntis
Markenausprägung und -klarheit 0 bis 3 (Bestimmung + Kommunikation USP)	3 Klar - Heidi + Peter, am Markt etabliert, deshalb Benchmark Aber noch Probleme mit Submarken und Wellness/SPA	Keine Marke	2 Weltkulturerbe Kongresse - Aber Stadt „sucht“ noch	Toggenburg = Familie	Keine Marke
Kooperationsmarketing	Keypartner ausbaufähig	Zürich Tourismus	IBT, Swiss Cities, ST (Kunst + Kultur)	Gering	ST, Seminarhotels
Integration von Leistungsträgern in das operative Marketing 0-3	Gering, eher weit entfernt von Leistungsträgern	Gering Wenig gemeinsame Aktionen	Enge Kooperation mit Seminar-u. Kongressanbietern	Gering, wenig oder keine gemeinsamen Aktionen, aber teilweise Integration Bergbahnmarketing	Hoch bei Seminaren und HPM, sonst gering
Intensität Nutzung Vermarktungsplattformen ST 0 bis 3	2	2	3	2	3
Lastminute Angebote	-	-	-	-	-
Wichtigster Basismarkt	CH	CH	CH	CH	CH
Wichtigster Wachstumsmarkt	D	CH	D	D	D
Internationalisierungsgrad: Anteil internationaler Gäste Hotellerie	29%	49%	43%	27%	NV
TREND Internationalisierungsgrad: Entwicklung Anteil Ausland 2000 - 2003	-3%	+1%	-1%	-1%	NV

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion Heidi-land	Rapperswil-Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
Internationale Marketing-Aktivitäten	Englisch im Web PR in D Busmarketing in D ST-Kampagnen in D	Englisch im Web Rest über Zürich ST-Kampagnen in D	Englisch im Web PR in D Seminare in D ST-Kampagnen in D	Englisch im Web PR in D ST-Kampagnen in D	PR in D Seminare in D ST-Kampagnen in D Eigene Kamp. in D
Vernetzung im internationalen Marketing 0-3	2	1 (über Zürich)	2	0,5	2
Aktivitäten Stammkunden/ Kundenmanagement	0	0	0	0	0
Pressenotierung im Zusammenhang Tourismus in CH Sommer 05 - Sommer 06	262	156	565 (Als Städt. Dest. Nicht genau vergleichbar)	172	221
Pressenotierung in D Sommer 05 - Sommer 06 lt. www.gbi.de	108	16	203 (Als Städt. Dest. Nicht genau vergleichbar)	17	55
Modernitätsindex: Anteil der Ausgaben für Prospekte am Marketingbudget 03	27%	NV	NV	NV	40%
Modernitätsindex: Anteil der Ausgaben für Prospekte am Marketingbudget 05	23%, dennoch die interessanten Prospekte, z.B. Rainy Day, Heidi + Peter	26%	NV	26%	34%
10. Finanzen					
Marketing-Budget 2003	640.000	350.000	550.000	330.000	465.000
Marketing-Budget 2006	730.000 (Inkl. Turbo)	360.000	630.000	400.000	440.000
Tourismusförderungsabgabe	0,5 Nur Amden-Weesen	0	0	2	
Status Quo Budget und Zukunftsaussichten 0-3	1,5 nach Auslauf Turbo Rückfall, keine Entwicklung, Gefährdung bei Mitgliedern	1 stabil niedrig ohne Entwicklung	3 (Casino)	1	1 gefährdet ohne Umstrukturierung

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion Heidi-land	Rapperswil-Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
Budget bei empfohlener Umstrukturierung	2,5 (knapp 1 Mio.) Es fehlt die TFA!	2 (Einsparung Kosten)	Eventuell weitere Steigerung durch In-coming/Casino	2 (Fusionen)	2 mit neuer Struktur infolge Stabilisierung und neuen Zusatzaufträgen
Gemeindebeitrag für Marketing	Die Gemeinden engagieren sich durchweg für den Tourismus durch Mitgliedsbeiträge und Zuschüsse. Eine genaue Messung wurde nicht vorgenommen.				Entfällt
Steigerung Marketingmittel seit 2003	14%	3%	15%	21%	-5%
Marketingmittel je Logiernacht Hotel. 2005	1,55 (inkl. Turbo)	0,80	2,36	2,07	NV
11. Markterfolg					
Logiernächte Hot. 2003	414.949	338.566	247.696	190.005	NV
LN Hot. 2005	428.206	346.624	266.938	196.021	NV
Steigerung	3%	2%	8%	3%	
12. Internet					
Visits 2005	265.000	171.000	297.000 (als Stadt bedingt vergleichbar, müsste wesentlich mehr sein)	167.000	189.000
Visits / Ankünfte	1,75	0,86	2,21 (bedingt vergleichbar)	2,25	NV
Nennung der Marke bei google.com (ggf. mit „Tourismus“) = Popularität	387.000	123.000	1.090.000 (bedingt vergleichbar wegen Städte-Tourismus)	173.000	317.000
Verlinkung der Seite durch andere Seiten = Vernetzung	140	126	308 (bedingt vergleichbar wegen Städte-Tourismus)	148 (neue Seite)	63
Nutzungsintensität / Nutzer Seiten = Content-Gehalt	14	NV	4	6	3
Steigerung Visits seit 2004 in %	83%	97%	45%	6%	28%

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion Heidi-land	Rapperswil-Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
Newsletter-Abos Endkunden	6.621	K.A.	-	179	-
Navigierbare Karte der Destination	Ja, aber funktioniert nicht 1	0	Ja ausgezeichnet 3	Ja, aber etwas staubig 2	0
HPM-Routen Online	Nur vereinzelt 1	Nein, einzelne Links zu Dritten 1	Stadtführungen sehr gut beschrieben, sonst nein 2	Einzelne Pdfs und Links zu Dritten 1	Routen ja, aber keine Pläne 2
Beispielhafte Darstellung Bike-routen	2 Kerenzerberg über externe Firma			1 Ansätze	Keine oder nur sehr rudimentäre Routendarstellung
Bildergalerie	Nur Panorama, Postkarten und Pressebilder über Login; Keine Endkundenbilder-Galerie 1	Kein Panorama, Postkarten ja, Pressebilder nein, Keine Endkundenbilder-Galerie 1	Stadtplan, Postkarten ja, Pressebilder, Wenige Endkundenbilder etwas versteckt bei „Medien“ 2	Panorama versteckt bei Bahnen, Postkarten ja, Pressebilder über Login, Keine Endkunden-Bildergalerie 1	Kein Panorama, Keine Postkarten, Keine Pressebilder Keine Endkunden-Bildergalerie 0
Filme/Videos	0	0	2	1,5	0
Webcams	3	1	2	2,5	0
Tagesaktuelle Infos über Zustände Wege, Pisten etc.	Nein, allenfalls Verlinkungen 1	0	Interaktiver Stadtplan 2	Detailliert über myswitzerland.com 2,5	0
Tagesaktuelle News	0,5	0,5	0,5	0,5	0
Online-Buchbarkeit der ganzen Destination zentral	1 (nur über Orte)	3	3	3	3
Veranst.-Kalender	3	3	3	3	3
Gastronomie-Infos	2	2,5 Optimal gegliedert Noch nicht suchbar	2,5 Optimal gegliedert Noch nicht suchbar	1	0
Sektion Behinderte	0	0	0	2	0
Sektion Kinder	1 Heidi+Peter, aber noch nicht kindgerecht aufbereitet	0	0	1,5 Kindercamps - Ein Anfang	0

= Benchmark (Punkte 3 = Sehr gut, 0= Nichts)	Ferienregion land	Heidi- Zürichsee	Rapperswil- Zürichsee	St. Gallen-Bodensee	Toggenburg	OST
Homepage als „elektronisches Verkaufshandbuch“ – Infos über alle Produkte der Dest. 0-3	2		1,5	2	1	0,5
Ressourcen für Webmarketing	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5
13. Reservationssysteme						
Buchungen (teils geschätzt)	1.383 Nur über Orte		NV	1.100 geschätzt	765	NV
Buchungen in % aller Buchungen	1,5%			1,3% 0,8%, rechnet man Umgebung mit	1,9%	
Kommissions-Erlöse	688.000		NV	463.000	300.000	NV
System-Kosten (teils geschätzt)	46.000		15.000	21.200	9.000	NV
14. Kundenmangement						
Beziehungsförderung, Gästepflege	Heidiland-Card Newsletter 2		Newsletter 0,5	0	Newsletter 0,5	0
Kundendatenbank	0		0	0,5 Ansätze für Semin.	0	0
15. Rechnungswesen und Controlling						
Buchhaltung/Kostenstellen-Re./Kost.- u. Leistungsre.	1		1	1,5 Ansätze für Kostenstellenrechn.	1	1,5 Ansätze für Kostenstellenrechn.
Formulierung von jährlichen Zielzahlen in diversen Sektoren	1,5 (Ansätze jährl. Planung)		0	0	0	0
Controlling, auch von Daten ausserhalb Buchhaltung				0,5 Erste Ansätze durch Kantons-Statistik		
Gelbe Punkte	30		8	21	20	7 (aber als Regionalorganisation nicht direkt vergleichbar)

9 Handlungsfelder der Destinationen

Auf der Basis der Analyse und der im Benchmarking dargestellten Themen sehen wir für die Destinationen in den kommenden Jahren zentrale Handlungsfelder. Die benannten „Ziele bis 2009“ haben Vorschlagscharakter. Es könnte sinnvoll sein, über solche Ziele innerhalb der Destinationen und mit OST sowie mit dem Kanton SG eine Verständigung herbei zu führen.

9.1 Destinationen bilden

Es gibt heute im Kanton St. Gallen keine Volldestination - d.h. den Zusammenschluss von mehreren Orten zu einer einzigen Marke bei Übergang des gesamten Tourismusmarketings auf die Destinationsorganisation einschliesslich der Produktgestaltung, des Personals und des Budgets sowie des Betriebs der Tourismusbüros:

- Heidiland ist eine Marketingkooperation
- Toggenburg ist zumindest im Obertoggenburg auf dem Weg in diese Richtung
- Der Zürichsee wird eine solche Destination wohl nicht werden können
- SGBT spielt mit St. Gallen als Städtische Einrichtung eine Sonderrolle, bildet aber mit umliegenden Tourismusvereinen eine Marketingkooperation.

Für Heidiland und Toggenburg ist die Entwicklung zu Volldestinationen unverzichtbar und aus unserer Sicht Priorität Nr.1. Andernfalls werden diese Regionen ihre Potenziale am Markt nicht ausschöpfen können. Für St. Gallen wäre eine intensivere Integration der operativen Arbeit von Rorschach-Tourismus wünschenswert, aber nicht erste Priorität. Für Zürichsee sehen wir eine Zukunft vor allem dann, wenn es gelingt, die operative Arbeit der Region zu Zürich Tourismus zu verlagern.

Was die räumliche Abgrenzung angeht sehen wir nur bei einer Destination Erweiterungsbedarf und Chancen, sich durch eine Veränderung der Destinationsgrenzen auf „höhere Ebenen“ der touristischen Vermarktung zu katapultieren - das ist das Zusammengehen von Toggenburg mit dem Appenzellerland, das aufgrund seiner Lage, seiner Marke, seines Brauchtums und auch seiner Vermarktung eine ausgezeichnete Ergänzung zum Toggenburg wäre - und umgekehrt. Das Heidiland kann die Bündner Herrschaft durch operative und ver-

tragliche Zusammenarbeit mit dortigen Leistungsträgern integrieren, weitere organisatorische Veränderungen oder politische Vereinbarungen sind überflüssig.

Bei St. Gallen sehen wir - einschliesslich des Bodenseeraumes - zurzeit keine sinnvollen Möglichkeiten für eine räumliche Ergänzung. Erfreulich ist, dass die neue Region Heidiland ihre Marke - jedenfalls nach aussen - etabliert hat. Die Marke Heidiland ist als touristische Marke heute stärker als alle anderen touristischen Marken im Kanton SG.

Es sollte bis 2009 möglich sein:

- Heidiland zu einer Volldestination zu strukturieren
- Toggenburg zu einer Destination zu konsolidieren und mit dem Appenzellerland eine gemeinsame Destination zu bilden oder dafür einen einvernehmlichen Zeit- und Kooperationsplan zu entwickeln
- Für den Zürichsee gemeinsam mit den Kantonen und Zürich Tourismus eine Lösung finden

9.2 Lead-Betriebe stärken

Motoren und wichtigste Player der Regionen sind, soweit vorhanden, Lead-Betriebe, die durch ihre eigene Kraft in der Produktgestaltung, ihre Ausstrahlung und Professionalität eine Mitverantwortung für ihre Region, aber auch eine starke Wirkung auf alle anderen Leistungsträger haben. Kaum etwas kann einem Ort so sehr helfen wie ein starker Lead-Betrieb. Deshalb sollten diese Betriebe, ob Hotels oder Bergbahnen, sehr eng in die strategische Entscheidung und wo immer möglich auch in die operative Führung einer Region eingebunden werden. Dagegen sollte der Einfluss von nicht-touristischer Leistungsträger und Personen begrenzt sein.

9.3 Im Produktmanagement Märkte schaffen

Es ist erfreulich, dass sowohl der Kanton St. Gallen als auch drei der vier Destinationen erkannt haben, dass das Produktmanagement heute im Zentrum des Destinationsmanagement stehen. Zürichsee verfügt schon aufgrund seiner jetzigen Struktur kaum über Möglichkeiten zum Produktmanagement.

Es sind- zugespitzt gesagt - die Produkte und nicht so sehr die Werbemassnahmen, die die Betten füllen. Optimale Kommunikation kann nur gute Produkte vermarkten. Der Kanton SG unterstreicht das durch eine besondere Priorität für die Förderung von Produkt-Plattformen, wir kommen darauf im nächsten Kapitel zurück.

Führend im Produktmanagement ist heute das Heidiland, was schon deshalb eine besondere Leistung ist, als das Heidiland dafür kaum über Ressourcen und von den Leistungsaufträgen der Orte her gar keinen Auftrag hat. Handlungsbedarf gibt es weiterhin im Heidiland. So bedarf es mittelfristig des Aufbaus eines echten Produktmanagements (organisatorisch), wofür wir unter „Handlungsempfehlungen“ für das Heidiland einige Vorschläge gemacht haben.

Ausgezeichnete Ansätze im Produktmanagement vor allem für die Familie hat das Toggenburg. Für St. Gallen heisst Produktmanagement heute vor allem Tagungs- und Seminartourismus, wo St. Gallen erheblichen Ausbau betreiben muss und das auch schon eingeleitet hat.

Probleme gibt es in praktisch allen Destinationen - übrigens am wenigsten noch in den städtisch geprägten Räumen St. Gallen und Zürichsee - mit der Qualität. Das grösste Beispiel ist hier das Toggenburg, wo ganz offensichtlich 19 von 31 Hotels und Gasthöfen unberechtigt die geschützten Sterne des Schweizer Hotelierversandes führen.

Bei den Qualitätssiegeln ist die Situation nur im Raum Zürichsee mit 31% der Mitgliedshotels noch vertretbar. Alle anderen Regionen haben erheblichen Nachholbedarf - übrigens auch St. Gallen mit nur 22%. Im Heidiland und im Toggenburg sind nur 50% der Ferienwohnungen nach den Kriterien des Schweizer Tourismusverbandes klassifiziert. Auch hier ist der Handlungsbedarf hoch, fordert doch der Kanton SG, dass ab 2007 nicht-klassifizierte Anbieter nur noch in begründeten Ausnahmefällen verkauft werden sollen. Im Heidiland ist ein erfreulich hoher Anteil an Online-buchbaren Ferienwohnungen (an die 50%) erreicht.

Im Bereich Qualität gibt es also - wie übrigens in fast allen Destinationen in der Schweiz - einen sehr hohen Handlungsbedarf. OST verfügt zwar über ein „winziges“ Geschäftsfeld „Qualitätssiegel“, aber über keinerlei Ressourcen dafür. Die Regionen selbst sind mit dem Thema eher überfordert.

Bis 2009 sollte es möglich sein, folgende Ziele zu erreichen:

- Anteil von Hotels mit Qualitätssiegeln mindestens 30% bis

40%

- Keine Verkauf von Hotels, die Hotelsterne unberechtigt nutzen
- Kein Verkauf von nicht mit STV-Klassifizierungen ausgestatteten Ferienwohnungen

9.3.1 Produktlinie Familie neu ordnen

In dieser Produktlinie sind Toggenburg und das Heidiland erfolgreich, wobei dem Heidiland bzw. einzelner seiner Orte für die offizielle Anerkennung (Familiensiegel) ein Familien- oder Kidshotel fehlt. Es fällt auf, dass die gemeinsame Arbeit an dieser Produktlinie bei OST wesentlich zurückgefahren wurde. Faktisch ist sie heute kaum noch Inhalt der Arbeit von OST, was insofern verständlich ist, als heute nur noch Toggenburg in der Ostschweiz über das nationale Siegel verfügt. Für das Toggenburg und in zweiter Linie auch für das Heidiland ist diese Produktlinie aber entscheidend. Deshalb meinen wir hier einen „Schwachpunkt“ in der jetzigen kantonalen Förderung von Produktlinien zu erkennen. Die Linie Familie ist für das Toggenburg entscheidend und für das Heidiland wichtig, für die beiden anderen Regionen aber weitgehend ohne Bedeutung. Das führt zu einem strukturellen Rückgang der Arbeit auf Ostschweiz Ebene, die aber heute die einzige praktische Ebene für überregionale Produktarbeit ist. Wir kommen darauf im folgenden Kapitel „Kantonale Politik“ zurück.

Bis 2009 sehen wir folgende Ziele:

- Ausbau der Produktlinie Familie im Toggenburg mit dem Ziel einer Nennung im Spitzenfeld der Familiendestinationen im Sommer- und Winterfeld
- Erlangung des Familiensiegels durch Orte im Heidiland

9.3.2 Produktlinie Wandern, Velo, Skating, Bike (HPM) ausbauen

OST hat in diesem Bereich bereits Aufbauarbeit geleistet, ist aber noch bei weitem nicht bei seinen Zielen angelangt: „Der Benchmark in der Schweiz für HPM“. Der Print-Bereich ist überbetont, das Internet ist ziemlich veraltet für diese Plattform, obwohl teilweise die HPM-Kunden eine hoch internet-affine Kundengruppe sind. Einen der Kernbereiche des HPM, nämlich das Wandern, hat OST faktisch aus seiner Arbeit ausgeklammert. Noch immer machen es sich hier fast

alle Destinationen viel zu einfach - sie verweisen die interessierten Wanderer an Verlage, bei denen sie Karten kaufen sollen. Das ist ein wenig originelles und auch wenig interessantes Angebot. Es sollte in dieser Produktlinie endlich das Problem gelöst werden, dass der Kunde sich erschöpfend auf der Homepage über die Wanderangebote - und zwar mit Routenkarten, Filmen, Hinweisen, textlichen Beschreibungen etc. über die Routen informieren und sie nach Kriterien suchen kann.

Dasselbe gilt für den Bereich Velo und Bike. Hier genügen weder Verweise auf fremde Internetseiten wie Schweizmobil oder ähnliches noch kurze pdf-Pläne. Auch hier sollten die Regionen sich dem interessierten Gast gegenüber ausführlichst darstellen. Wir haben im Abschnitt „Kerenzerberg“ hier auf eine vorbildliche Leistung einer jungen Züricher Firma verwiesen.

Wichtig ist hier aber auch, dass alle Destinationen sich dieser gemeinsamen Arbeit bewusst sind und sich auch wirklich daran beteiligen. Davon sind wir weit entfernt. Wir haben den Eindruck, es wird hinsichtlich Ostschweiz ganz gerne in beide Richtungen - nach „unten“ z.B. beim Wandern wie nach „oben“ beim sonstigen HPM wegdelegiert. So erklärt uns das sonst so wache Toggenburg, HPM sei für das Gebiet uninteressant - obwohl das Toggenburg 71 teils gute Wander- und immerhin 5 sehr gut aufbereitete Biker-Angebote auf seiner Seite hat. Gerade die Produktlinie HPM ist ja eine Chance, durch Pauschalen hervorragende Produkte in den verschiedenen Regionen miteinander zu vernetzen.

Warum findet man z.B. auf myswitzerland.com mit dem „Tourenfinder“ keine einzige mehrtägige Bike-Route im HPM-Land Ostschweiz, selbst wenn man als Kriterien immer „egal“ eingibt (siehe Abbildung rechts)?

Diese Plattform hat vor allem folgenden Handlungsbedarf:

- Viel intensivere Vernetzung in die Regionen (das Thema betrifft „beide Seiten“)
- Viel modernerer Auftritt
- Integration des Wanderns
- Viel bessere Kundeninformation
- Optimierung bei der Produktgestaltung zwischen „Selbst“ machen und Zusammenarbeit mit externen Firmen

Ziele bis 2009 sollten sein:

- Die beste Online-Plattform für Wandern, Velo, Bike und Skaten in der Schweiz ist in der Ostschweiz
- Online-Info über Routen, Preise, Tour-Highlights, Buchung
- OST und die Destinationen sind optimal vernetzt, d.h. sie beliefern sich gegenseitig mit Informationen, sie koordinieren ihre Arbeit an der Produktlinie und sie verlinken sich gegenseitig im Internet und in Newslettern

9.3.3 Produktlinie Wintersport neu vermarkten

Diese Produktlinie wurde von uns nicht allzu intensiv geprüft, ist aber dennoch eine wichtige Grundlage vor allem für Amden, die Flumserberge und Pizol - wichtig auch für die Hotellerie in Bad Ra-

gaz. Wir schlagen in der Kommunikation zwei Schwerpunkte vor:

- Gemeinsame Vermarktung in der Region Zürich über OST
- Gemeinsame Vermarktung in Süddeutschland vor allem in Kombination mit einer neuen Produktlinie „Echtheit“ (siehe unten)

Für den Wintersport sollten die beteiligten Destinationen quantitative Ziele (Übernachtungen im Winter, Tagesgäste) bis 2009 formulieren.

9.3.4 Produktlinie Seminare aufwerten

Diese Produktlinie hat zwar für die verschiedenen Regionen verschiedene Ausprägungen, ist aber für alle wichtig. Es ist zu prüfen, inwieweit durch den geplanten Neuaufbau eines „Incoming-Bereichs“ in St. Gallen gemeinsam mit den OLMA-Messen eine neue Chance entstehen könnte, um die Aktivitäten von OST und SGBT hier in einer Plattform für die Ostschweiz zusammen zu führen.

Der Schwerpunkt des Handlungsbedarfs, der oben bei allen Regionen jeweils ausführlich beschrieben ist, liegt in folgenden Feldern:

- Erfolgreicher Seminarverkauf bedeutet heute nicht nur die Vermietung von Räumen, sondern den Verkauf von Organisationsdienstleistungen. Dies gilt zunehmend nicht nur für Kongresse, sondern auch schon für kleine Firmenseminare. Dieses Angebot fehlt heute flächendeckend.
- Alle Internet-Auftritte im Seminar- und Tagungsbereich im Kantons SG sind nicht mehr wettbewerbsfähig, insbesondere fehlen so genannte „Tagungsnavigatoren“ und ausführlichere Online-Darstellungen ohne Pdfs.

Erreichbare Ziele bis 2009 sind:

- Es gibt eine dem technologischen Stand entsprechende Online-Präsentation von nach Kriterien suchbaren Seminar- und Tagungsangeboten für die gesamte Ostschweiz
- Die gesamte Ostschweiz können „Dienstleistungen rund um das Seminar“ vermittelt werden
- Es gibt eine zentrale Datenbank mit mindestens 5.000 potenziellen Seminarkunden, die regelmässig mit Infos beliefert werden und mit denen Kontakt besteht.

9.3.5 Potenziale Gesundheit/ Wellness/ SPA ausschöpfen

Wir glauben, dass in diesem Bereich für den voralpinen Raum eine

Entwicklungschance steckt, die im Kanton St. Gallen zu wenig erkannt und diskutiert ist. Unser Hinweis auf diesen Bereich stösst - ausser in Bad Ragaz und Heidiland - eher auf „ungläubiges“ Staunen und Argumente wie, es gebe doch nur ein Wellnesshotel im Kanton und eines im Appenzellerland.

Gerade das Appenzellerland macht aber u.E. ziemlich vorbildlich vor, wie man glaubwürdig aus wenig mehr machen kann („Zwischen Traum und Wirklichkeit...“ Neben zahlreichen Angeboten (siehe Tabelle nächste Seite) wird dort versucht, Brauchtum, die Kultur der Berge, echte Schweizer Ursprünglichkeit, Bio-Produkte und vieles andere mehr zu einem glaubwürdigen Gesamt von Gesundheit, Wellness und Wohlfühlen zu verbinden. Das alles ist bei weitem nicht perfekt - aber man ist „auf dem Weg.“

Dafür gibt es im Kanton SG mindestens ebenso viele Ansätze wie im Appenzellerland. Mit den Grand Hotels Bad Ragaz verfügen Bad Ragaz, Heidiland, der Kanton SG und die Ostschweiz über einen Anbieter, der europaweit wettbewerbsfähig und in einigen Bereichen führend ist. Es gibt keinen anderen Ort im Kanton, an dem so viel und so konsequent in den Tourismus investiert wird. Gebe es im Kanton SG neben den Grand Hotels kein einziges anderes Angebot im Bereich Wellness und Gesundheit, würden sich schon die Grand Hotels allein für eine überregionale und internationale Vermarktung lohnen. Denn wir wissen, dass es immer die „TOP-Leistungsträger“ sind, die am massivsten in die umgebende Region ausstrahlen und nach Aussen die stärkste Werbewirkung haben. Insoweit liegt das Zentrum des Tourismus im Kanton nicht in St. Gallen, sondern in Bad Ragaz. In Bad Ragaz gibt es eine Menge weiterer Angebote im Bereich von Gesundheit und Medizin. Eines der interessantesten ist das Zentrum der traditionellen chinesischen Medizin, für die in Europa ein grosser Boom bei gemeinsamem Angebot mit „Schulmedizin“ zu erwarten ist.

Ansätze gibt es auch in den meisten anderen Regionen -wir nennen hier nur einige Beispiele:

- Nordic Walking
- Kneipp in Amden
- Ayur Yoga in Amden
- Wassergymnastik und Massagen an den Flumserbergen
- In St. Gallen einzige biologische Restaurant das mit 17 Gault

	Hotel Hof Wädenswil	Bad Gaster Gaster	Hotel Appenzelbad Gaster	Appenzelbad Spöckli	Idyll Gais	Hotel Häden Reiden	Hotel Kurhaus Toggenburg	Hotel Sudlich Wetzwil	Hotel Wellnesshaus
Allgemeine Angaben									
VZ (Verbund/Ökonomie/Barriere)	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Hotelbus/ Auto/ 19/ Gästetransport	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kat. Schweiz/ Hotelier Verein	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ausg. Sporthaus/ Sporthaus	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ernährung/ Pflege									
Komplementäre Medizin	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Barrierefrei/ Barrierefrei	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kant. Pflegehilfe	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Landl. Pflegehilfe	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Phytotherapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gesundheit/ Therapie/ Wellness									
Akupunktur	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Alpenrose	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Arten- Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Calist. Hydro- Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Elektr. -Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ernährungs- Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Langs.	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Paraffin/ Wärmetherapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gymnastik	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Häufeln	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Hydro- Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Inhalation	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kinesologie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Körper- Anwendungen	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Lymphe- therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mechanische/ Massage	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Moor	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Misc	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Phytotherapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Seesalz/ Naturbad/ Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Schlamm	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Wasser/ gymnastik	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Wald	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ernährung/ Tischn/ Diät									
Dietar. und/ Vorschik	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ernährungsberatung	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Feines	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Halbtages	•	•	•	•	•	•	•	•	•
F. B. / Bar/ Bar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Lebensmittel/ Bar/ Bar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Misc	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Buffet	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Swiss	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Veganische/ Bar/ Bar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Vollwert	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Lebensraum/ Ernährung									
Aqua- Wellness	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Alten- Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Aerobics/ Training	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Aquaculture	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ernährungs- Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Farb- Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Le- Stone- Therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Limo/ Comi/ Bar/ Bar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Lymphe- therapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Massage	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Meditation	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Reiki	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Shiatsu	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Watsu	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Shiatsu/ Bar/ Bar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Schönheit/ Körperpflege									
Agar/ Bar/ Bar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Bar/ Bar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Dampfbad	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gesichts/ Beauty/ Behandlung	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Haut- Analyse	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Handbad	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kohlensäure/ Bad	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mexican/ Facials	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Parfums	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Spa/ Beauty/ Bar/ Bar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Solarien/ Anwendungen	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ultraschall/ Behandlung	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Fitness/ Seife- Gymnastik									
Aqua- Fitness	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Aqua	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Beckenboden/ Gymnastik	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Feldentherapie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Tai- Chi	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Yoga	•	•	•	•	•	•	•	•	•

- Millau Punkten und 1 Stern Michelin bewertet ist (Jägerhof)
- Personal Trainer in Vilters
- Bio-Produkte in Filzbach und anderswo
- Der erste bio-zertifizierte Supermarkt der Schweiz in St. Gallen
- Das Culinarium Toggenburg und anderswo
- Bio-Bauernhof in Unterwasser
- Wohlfühlbereich in Stumps Alpenrose in Toggenburg
- Und vieles, vieles mehr...

Da die Sommer- wie die Winterattraktivität nach der schon zitierten Studie des BAK Basel aus dem Jahre 2004 entscheidend für die Produktauslastung ist (S.48 ff.) und da diese Produktlinie sich gleichermaßen für beide Saisonen eignet, dürfte sie ein geeignetes Mittel sein, um den Markterfolg der Regionen in beiden Saisonen zu steigern. Wir schlagen deshalb dem Kanton SG und den Regionen vor, diesen Produktbereich zu einer eigenen Produktlinie im Kanton zu entwickeln. Das wird allerdings nur mit neuen Mitteln möglich sein.

Bis zum Jahre 2009 sollten folgende Ziele erreicht werden:

- Konsolidierung der vorhandenen Angebote in diesem Bereich zu einer neuen „Produktlinie“ im Kanton St.Gallen mit dem Zentrum Bad Ragaz
- Mitwirkung in Wellness-Kampagnen von Schweiz Tourismus
- Marketingmassnahmen für diese Produktlinie in der Schweiz und im nahen Ausland

9.4 Kundenkarten einführen

Die Heidiland-Card scheint sich gut zu entwickeln. Falls sich ihr Erfolg bestätigt, sollte auch das Toggenburg und SGBT ein ähnliches System einführen. Einige Städte-Cards werden mit grossem Erfolg verkauft (Integration ÖV, siehe z.B. Zürich-Card).

9.5 Kommunikation modernisieren

Die Kommunikation ist in der Studie für jeden Ort und jede Region intensiv untersucht worden, worauf wir verweisen.

Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Google	Backlinks** ***
Heidi Musical	61	631	692	218	910	2.530.000	33
St. Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768	1.200.000	308
Heidiland	40	68	108	262	370	385.000	140
Walensee + Tourismus	55	70	125	82	207	49.900	-
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	192.000	43
Zürichsee.ch+ Tourismus	10	6	16	156	172	172.000	126
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94	156.000	121
Amden + Tourismus	2	7	9	72	81	70.800	129
Plzol + Tourismus	4	2	6	13	19	50.100	96
Flumserberge + Tourismus	1	3	4	42	46	63.000	106
Kerenzerberg + Tourismus	5	11	16	12	28	132.000	117
Ostschweiz und Tourismus	7	40	47	221	268	383.000	106

In der Pressekommunikation sieht man sehr klar, wie stark sich Heidiland als Marke etabliert hat (auch im Internet/Google). Aus den Zahlen wird auch die gewaltige Kommunikationsleistung des Heidi-Musicals für das Heidiland deutlich. Erneut deutlich wird die Stärke der Marke Walensee in der Presse (aber nicht im Internet, weil es keine Homepage gibt). Bad Ragaz hat noch einige Nennungen mehr im Zusammenhang mit Golf und Wellness, liegt aber insgesamt zu weit hinten. Flumserberg Tourismus hat ein Defizit im deutschen Pressemarkt. Insgesamt sollte durch eine Stärkung der PR, nach unserem Vorschlag durch eine eigene Sektion bei OST, die bereits durchaus erfolgreichen Ansätze der PR erheblich ausgeweitet werden. Die relativ niedrige Zahl von „Ostschweiz“ im deutschen Pressemarkt sagt nichts Negatives über Ostschweiz, weil diese keine Marke und primär mit der Platzierung anderer Marken befasst ist.

Es sollen hier nur noch einmal einige zentrale Punkte in diesen Handlungsfeld wiederholt werden:

- Die Kommunikation muss stärker emotionalisiert werden, wofür es insbesondere in Heidiland und Toggenburg gute Ansätze gibt.
- Die Verkaufs- und Vertriebsorientierung ist insgesamt zu gering.
- Heidiland hat seine Marke etabliert, es braucht aber noch „Feinjustierungen“ mit Inhalten, innerer Umsetzung und In-

tegration der Submarken

- Nach dem Vorbild von Schweiz Tourismus gilt für alle, dass mit Marketingplattformen „Marketing zum Mitmachen“, die konkrete Aktionen mit Zielen und Kosten formulieren, den Leistungsträgern beteiligt wird, sich direkt an Marketingaktionen zu beteiligen. Ähnliche Plattformen haben z.B. Bern und Interlaken. So können die Leistungsträger enger eingebunden und Marketingmittel erhöht werden.
- Bei allen, insbesondere aber bei OST muss unbedingt der organisatorische und kostenmässige Aufwand der Primare zurück gefahren werden. Dabei ist die Entwicklung bei allen durchaus erfreulich, der so genannte „Modernitätsindex“, also der Anteil von Marketingmassnahmen ausserhalb des Bereichs Print hat sich bei allen von 2003 auf 2006 bereits erhöht.
- Dagegen sollen die Aufwendungen für Internet und Presse deutlich gesteigert werden.
- OST und SGBT benötigen unseres Erachtens eine eigene Pressestelle.

Bis 2009 sollten quantitative Ziele formuliert werden, die in etwa wie folgt beziffert werden können:

- Steigerung der Nennungen in der Presse gegenüber 2005 um mindestens 50%
- Bad Ragaz sollte mindestens das Niveau von Toggenburg erreichen.
- Umsatz von mindestens 500.000 CHF zusätzlichen Mitteln von Leistungsträgern im Rahmen von Aktionen „Marketing zum Mitmachen“ p.a.
- Einrichtung einer gemeinsamen Pressestelle für OST und SGBT

9.6 Internet zum wichtigste Kommunikationsmedium ausbauen

Das Internet ist längst das wichtigste Medium touristischer Kommunikation geworden. Mehr als 80% der Gäste verfügen über dieses Medium - gerade bei Senioren schnellen die Nutzerzahlen weiter oben. 80% aller Urlauber nutzen heute das Internet als erste und wichtig-

te Info-Quelle, selbst wenn sie direkt beim Leistungsträger oder im Reisebüro buchen. In seiner Studie „Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus“ hat das BAK Basel im Auftrag des SECO 2004 (dort S.46) festgestellt: „Wie die Analyse der Attraktivität des Internet-Auftritts zeigt, haben erfolgreiche Destinationen eine überdurchschnittliche Attraktivität ihrer Websites, was auf eine hohe Professionalität des Destinationsmanagements hinweist.“

Ein Interessent, der auf einer Internet-Seite herumsurft, ist fast so etwas wie ein Gast im Tourismusbüro (nur dass dieses nicht mehrere Hunderttausend Besucher im Jahr zählt), er hat einen viel intensiveren und längeren Kontakt als der Leser eines Prospekts, schon weil er aufgrund eigener Entscheidung auf der Seite „landet“ - und das zu einem Bruchteil der Kontaktkosten. Am Beispiel OST haben wir vorgerechnet, dass ein Kundenkontakt mit einem Prospekt zwischen 0,70 und 1,40 CHF je Kontakt kostet, ein solcher Internet-Kontakt aber bei 0,07 CHF je Kontakt. Wenn sich die Regionen die hier nochmals aufgeführten Zahlen anschauen, werden sie erkennen, dass sie keine Chance haben, die dort erreichten Kontaktzahlen mit irgendeinem anderen Medium zu erreichen. So steht z.B. Flumserberg Tourismus in einer Sondersituation wegen der vielen Tagesgäste, die sich auf seiner Seite über die Wetter- und Pistenverhältnisse informieren. Das ändert aber nichts daran, dass die Gäste auf der Homepage landen - und dort festgehalten werden müssen. Deshalb sind alle Investitionen in das Internet - einschliesslich der dort investierten personellen Emarketing-Ressourcen - heute in allen Regionen des Kantons SG und bei OST viel zu gering. Ein Beispiel hierfür - nur durch den soeben „endlich“ erfolgten Umstieg des Toggenburg von seiner alten Plattform auf die Plattform ST konnte die Anzahl der Verlinkungen durch fremde Seiten innert zwei Wochen von 43 auf 168 gesteigert werden (!).

Heidiland war hier einmal der Spitzenreiter, weil Heidiland gemeinsam mit ST als Pilotkunde die Anwendung des ST-Content-Management-Systems als erster in der Schweiz umgesetzt hat. Heute ist auch Heidiland nicht mehr überall in der Schweiz der Spitzenreiter, weil nicht genügend investiert werden konnte und die Prioritäten - nicht ganz unverständlich - in den letzten Jahren im Produktmanagement lagen. Dagegen ist aber Heidiland noch immer eindeutiger Spitzenreiter im Internet im Kanton SG - allein 6.300 Newsletterabos sind wirklich eine sehr beeindruckende Zahl. Welche Destination gibt sonst eine „Zeitung“ heraus, die monatlich von 6.300

Gästen in aller Welt gelesen wird?

Es gibt viele weitere Punkte, wo fast alle Destinationen (teils auch Heidiland) und OST erheblichen Nachholbedarf haben. Im Gegensatz zu Heidiland geben SGBT und Toggenburg keinen Endkunden-Newsletter (!!) heraus oder dieser hat viel zu wenig Abos. Es gibt, wie im Abschnitt Produktlinie HPM oben beispielhaft referiert, viel zu wenig interaktive Elemente und keine befriedigend ausführlichen Darstellungen von Routen aller Art. Den Benchmark liefert keine Destination, sondern eine junge Firma aus Zürich (siehe Abschnitt Kerenzberg). Es gibt keine oder zu wenig über Infos über den tagesaktuellen Zustand von Wanderwegen. Der Content-Gehalt ist ausser bei Heidiland zu gering, die jährlichen Steigerungsraten ausser bei Heidiland und Zürichsee zu gering. Ausser bei SGBT gibt es keine funktionierenden navigierbaren Destinationskarten. Ausser - ansatzweise - bei SGBT gibt „nicht einmal“ Bildergalerien der Destinationen (nur Ecards). Ebenfalls nur bei SGBT gibt es funktionierende Videos. OST verfügt über keine Webcams. Niemand hat - wie es heute bei einigen Destinationen üblich ist - täglich („tagesaktuell“) neue Inhalte in das Netz gestellt. Im Heidiland kann nicht über die ganze Destination zentral ein Hotel gesucht und gebucht werden. Das alles ist kein „böser Wille“, aber beruht doch auf einer falschen strategischen Einschätzung des Internet und auf mangelnden Ressourcen. Keine einzige Destination verfügt über strategisches Management der Webseite.

Es ist absehbar, dass sich diese Besuchszahlen in den nächsten Jahren weiter erheblich steigern werden. Ohne weiteres Engagement wird das eher so bei 10-20% p.a. liegen, mit Web-Marketing kann das leicht zwischen 30% und 50% p.a. liegen. Jede gute Internet-Strategie besteht aus folgenden Elementen:

- Optimale Technologie, die laufend fortentwickelt wird (ist jetzt durch die Nutzung der ST-Technologie gegeben)
- Webmaster, die die Seite technische fortentwickeln (ist durch ST gegeben)
- Content-Lieferanten, die Inhalte tagesaktuell einspeisen (haben wir potenziell zahllose, das muss nur - und sei es über Tourismusbüros und Produktmanager)
- E-Marketing-Strategen, die das Internet und die Seite systematisch durchforsten, sich auf dem neuesten Stand des Know-how halten, fremde Seiten im Benchmark laufend beo-

bachten, Verlinkungen systematisch produzieren, Suchmaschinenmarketing betreiben, Bannerwerbung und die ein Kundenbeziehungsmanagement im Internet aufbauen - die gibt es heute nirgends im Tourismus im Kanton SG.

Diese Tatsachen werden zwar von vielen theoretisch erkannt, aber nur von wenigen umgesetzt. Es ist an der Zeit, das jetzt zu tun. Deshalb schlagen wir vor, OST zu einem Servicezentrum Internet umzustrukturieren (siehe Abschnitt OST), denn die 4 Regionen werden alleine nicht das Know-how aufbringen, das notwendige Emarketing zu betreiben. Wir fragen etwas provozierend - wofür ist ein touristisches Kompetenzzentrum heute gut, wenn nicht für das?

Bis 2009 werden folgende Ziele vorgeschlagen:

- **OST ist zum Servicezentrum Internet ausgebaut, besitzt eigenes Web-Management und berät die Destinationen.**
- **Die OST-Homepage entspricht dem dann erreichten Standard an Technologien**
- **Steigerung der Nennungen für alle Destinationen und OST bei Google um mindestens 100%.**
- **Steigerung der Anzahl der Backlinks um mindestens 400%**
- **Steigerung der Anzahl der Visits auf folgende Zielzahlen:**
 - **Heidiland: 750.000 (zusätzlich zu Orten)**
 - **Ostschweiz: 500.000**
 - **Zürichsee: 500.000**
 - **Toggenburg: 500.000**
 - **SGBT: 1.000.000**
- **Nutzungsintensität (Seiten/User)**
 - **Heidiland: 15**
 - **Ostschweiz: 8**
 - **Zürichsee: 8**
 - **Toggenburg: 15**
 - **SGBT: 10**
- **Newsletterabos und registrierte Kunden**
 - **Heidiland 12.000**
 - **Ostschweiz Seminare 2.000**
 - **Ostschweiz HPM-Kunden 8.000**
 - **Zürichsee 8.000**
 - **Toggenburg 8.000**
 - **SGBT 15.000**

9.7 Reservationssysteme nicht zum Schwerpunkt machen

Reservationssysteme haben die in sie gesetzten Hoffnungen, nämlich strategische Instrumente für den Vertrieb zu sein, keinesfalls erfüllt. Heute sind sie längst von den Entwicklungen im Internet durch rein netzgestützte Systeme vertrieben worden, auch wenn viele das noch nicht bemerkt haben. Die Anzahl der Buchungen, die über diese Systeme verkauft werden, liegt bei unter 2% aller Buchungen. Die Systeme sind isoliert (nicht an andere Vertriebssysteme angeschlossen) und häufig unzureichend gepflegt und sehr langsam. Sie können mit anderen Systemen wie STC oder Nethotels, die nichts oder fast nichts kosten, meist die gesamte Systempflege abnehmen und gleichzeitig an andere internationale Vertriebssysteme angeschlossen sind, weder auf der Kostenseite noch auf der Vertriebsseite konkurrieren. Solche Reservationssysteme sollten - ebenso wie Unterkunftsverzeichnisse - heute in kantonalen Leistungsaufträgen nicht mehr enthalten sein.

9.8 Märkte Punktgenau bearbeiten

Immerhin besteht bei allen Destinationen eine stabile Entwicklung, bei SGBT mit 8% Steigerung sogar eine gute Entwicklung bei den Logiernächten. Auffällig sind bei allen Regionen die massiven Zunahmen (zwischen 10% und 25% in 2 Jahren) im Markt Deutschland, Zunahmen, die die alpinen Regionen der Schweiz zurzeit in dieser Höhe nicht vorweisen können. Es ist zu vermuten, dass hier noch ein grosses Potenzial für die Ostschweiz liegt. Insbesondere muss es hier aber gelingen, für OST und für die Regionen, die selber im Markt D auftreten, genauere Strategien zu entwickeln. Die Grundlage dafür liefern Logiernächtestatistiken, wichtig sind aber auch Gästeumfragen, um festzustellen, woher die Gäste kommen. Wahrscheinlich kommt ein sehr grosser Teil der Deutschen Gäste aus dem Raum Süddeutschland, in dem Medienarbeit, Internetmarketing (Banner), ST-Kampagnen und sonstiges Marketing konzentriert werden müsste. Um das wirklich wirksam zu machen, müssen aber kostengünstige Gästeumfragen durchgeführt werden. Wir empfehlen hier Fragebogen und Gewinnspiele (Wo kommen Sie her?).

Bis 2009 werden folgende Ziele vorgeschlagen:

- **Jede Destination kennt die wichtigsten Wachstumsmärkte**

Jede Destination setzt in der Marketingplanung einen erheblichen Teil der Mittel in den Wachstumsmärkten ein

9.9 Kreatives Finanzmanagement etablieren

Die Finanzen von SGBT sind vorbildlich und mittelfristig gesichert. Die Finanzen von Heidiland können nur durch eine Umstrukturierung wie vorgeschlagen nachhaltig verbessert werden. Die Finanzen des Toggenburg sind heute deutlich zu schwach, es wird sich zeigen müssen, ob diese Situation durch die bevorstehende Destinationsbildung wesentlich verbessert wird. Die Situation von RZT kann u.E. durch eine operative Verschmelzung mit Zürich-Tourismus verbessert werden. Die Regionen müssen insgesamt versuchen, auch aus eigener Kraft ihre Finanzen stetig zu verbessern. Möglichkeiten dafür sind z.B. - in vielen Destinationen übliche - Beiträge der Leistungsträger zu Internet-Auftritten, Anzeigen in Newslettern und Prospekten, der Verkauf von Prospekten an Gäste zu geringen Preisen, der Aufbau von Plattformen wie „Marketing zum Mitmachen“ und die Einwerbung von Keypartnern.

Die grösste „Sorge“ bereitet OST, wo die Finanzen weder gesichert noch ausreichend sind im Bereich der Zusatzaufträge. Die Antwort liegt hier u.E. in einer inhaltlichen Umstrukturierung der Organisation hin zu einem „Servicezentrum Internet“ für die touristische Region. Dies ist im Detail im Kapitel OST beschrieben.

Angeraten wird ein Konzept „Marketing zu Mitmachen“. Hierbei werden konkrete Marketingmassnahmen je Zeitpunkt, Ort, Markt etc. definiert, an denen sich Leistungsträger zu festen Kosten (z.B. Newsletter-Kampagne oder -beitrag, Messeauftritt, Teilnahme an Presse-Studienreise etc.) beteiligen können. Vorbild hierfür ist das von Schweiz Tourismus auf nationaler Ebene entwickelte System, das mit Erfolg auch schon von Destinationen (z.B. Interlaken) auf örtlicher Ebene umgesetzt wird.

Bis 2009 werden folgende Ziele vorgeschlagen:

- Heidiland mindestens 1,0 Mio. Marketingmittel
- RZT mindestens 500.000 Marketingmittel
- SGBT mindestens 1,0 Mio. Marketingmittel
- Toggenburg mindestens 600.000 Marketingmittel
- Ost hat mittelfristige Zusatzaufträge bis 2010 vertraglich gesichert

9.10 Rechnungswesen und Controlling ins das neue Jahrhundert führen

Das Rechnungswesen ist bei allen Regionen noch sehr traditionell, d.h. es wird nach Kostenarten gerechnet und unterschieden, Kostenstellenrechnungen und damit die Basis für Controlling, kennt man nicht. Einzig SGBT hat hier gewisse Ansatzpunkte, weil zwischen OST und SGBT verrechnet werden muss. Von einer echten Projektrechnung ist man aber auch hier noch weit entfernt.

Insgesamt sollten in den nächsten Jahren Controllingsysteme entwickelt werden, besonders für grosse Destinationen wie z.B. SGBTG (siehe Abschnitt SGBT). Für Heidiland könnten solche Systeme im Falle der Umsetzung der vorgeschlagenen Umstrukturierung interessant werden. Es gibt gerade im Tourismus viele Daten, die für ein modernes Controlling verwendet werden können. Solche Daten können als Zielsysteme aus strategischen Zielen abgeleitet werden und wirksame Controllingmethoden aufbauen.

Der Kanton SG hat mit seinem ausgezeichneten System der Logiernächtestatistik und weiterer Indikatoren einen ersten Schritt gemacht. Es ist angeraten, in den kommenden Jahren weitere Controllingsysteme für die Erfolgskontrolle auf der Basis von Logiernächten, Gästeumfragen, Kontaktzahlen- und Kosten, Internet-Daten, Budgetzahlen, Erlösen und vielem anderen mehr zu entwickeln. Kaum ein Unternehmen auf dem Markt mit an die 2 Mio. Umsatz wird über so wenig Controlling verfügen wie eine Tourismusorganisation. Es gibt sehr viele Daten - aber sehr wenig Controlling.

Bis 2009 werden folgende Ziele vorgeschlagen:

- Es besteht ein mit Hilfe des Kantons (siehe Kapitel 10.2.) entwickeltes Instrumentarium für destinationsinternes Controlling
- Eine Destination (SGBT) hat ein solches System als „Pilotprojekt“ für die anderen Destinationen erfolgreich eingeführt.
- Die Übernahme in die anderen Destinationen und nach OST steht unmittelbar bevor.

10 Tourismuspolitik des Kantons St. Gallen

Die Tourismusförderung im Kanton St. Gallen wird durch die Fachstelle Tourismus beim Amt für Standortförderung betrieben. Grundlage ist das durch die Regierung verabschiedete „Konzept für die Tourismusentwicklung im Kanton St. Gallen“ vom 26.10.2004.

Die Strategie ruht auf 2 Hauptsäulen:

- Vorrangig werden touristische Schwerpunktgebiete gefördert (nur diese werden in die Studie einbezogen) durch die Entwicklung von 4 Destinationen im Kantonsgebiet. Sie erbringen die Grundleistungen im kooperativen Tourismusmarketing (Aufbereiten und Bereitstellen aller tourismusrelevanten Leistungsinformationen im Destinationsperimeter), legen die strategische Ausrichtung der Destinationsaktivitäten fest und sind zuständig für die Entwicklung und den Vertrieb von Tourismusprodukten in ihren Kernkompetenzbereichen. Die grösste volkswirtschaftliche Rolle spielt der Tourismus im Heidiland und im Toggenburg, die gleichzeitig die strukturschwächsten Regionen des Kantons SG sind.
- Weil die einzelnen Destinationen nach Auffassung des Kantons für sich alleine nicht stark genug sind, vielfältige, segmentgerechte Produktlinien in den kantonalen Kernkompetenzbereichen (zurzeit Familienferien Sommer und Winter, Kurzaufenthalte HPM im Sommer, Wintersport im Winter sowie Tagungen, Seminare und Kongresse) zu entwickeln und für sich zu betreiben, fördert der Kanton gleichwertig zum Destinationsmanagement solche Plattformen.

Der Kanton unterhält einen Tourismusfonds, der ausschliesslich aus der Spielbankenabgabe (ca. 2/3) und den Tourismusabgaben (Beherbergungs- und Gastwirtschaftsabgabe je ca. 1/6) unterhalten wird. Aus diesem Fonds, der bei jährlichen Einnahmen von ca. 3 Mio. CHF bei 2,5 Mio. CHF Aufwendungen zurzeit bei 4,0 Mio. CHF liegt, werden folgende Massnahmen bestritten:

- Fördermittel an die Destinationen
- Projektförderungsmittel, Studien
- Hotelkreditförderung (geringfügig)

Ausserdem fliessen ordentliche Haushaltsmittel in einzelne Regionalentwicklungsprojekte (IHG, RegioPlus, Interreg III).

Daneben finanzieren sich die Destinationsorganisationen aus sonstigen Mitteln wie Mitgliedsbeiträgen. TFA wird (Ausnahmen Wildhaus,

Alt St. Johann und Amden) nicht erhoben.

Destination	2001	2002	2003	2004	2005
Ferienregion Heidiland	300'000	400'000	400'000	400'000	400'000
St.Gallen-Bodensee	250'000	300'000	300'000	300'000	300'000
Ferienregion Toggenburg	250'000	300'000	300'000	300'000	300'000
Rapperswil Zürichsee	100'000	130'000	150'000	150'000	150'000
Total	900'000	1'130'000	1'150'000	1'150'000	1'150'000

Der Kanton schliesst mit den Destinationsorganisationen mehrjährige Leistungsvereinbarungen ab. Bis 2005 wurden jährlich steigende Beiträge (siehe Tabellen) vom Kanton geleistet. Daneben werden noch Beiträge in Höhe von ca. 80.000 CHF an nicht in Destinationen enthaltene Gebiete geleistet. Nachdem die gültige Vereinbarung im Dezember 2005 auslief, wurde im Verlauf des Jahres 2005 eine Nachfolgevereinbarung für die Jahre 2006 bis 2010 ausgehandelt. Die sich daraus neu ergebenden Beiträge an die Destinationen können der folgenden Tabelle entnommen werden.

Destination	Neue Vereinbarung 2006 bis 2010 (Beiträge in Franken)					Total
	2006	2007	2008	2009	2010	
Ferienregion Heidiland	440'000	440'000	440'000	440'000	440'000	2'160'000
Toggenburg	330'000	330'000	330'000	330'000	330'000	1'620'000
St.Gallen - Bodensee	330'000	330'000	330'000	330'000	330'000	1'620'000
Rapperswil Zürichsee	165'000	165'000	165'000	165'000	165'000	810'000
Total	1'165'000	1'265'000	1'265'000	1'265'000	1'265'000	6'210'000

Im Bericht heisst es: „Die neue Vereinbarung orientiert sich am kantonalen Konzept für die Tourismusentwicklung vom 26. Oktober 2004 und damit an der Doppelstrategie "Konzentration und Kooperation". Dies bedeutet:

- Konzentration auf die Gebiete mit einzigartigem und ausreichend grossem Angebot (Destinationsmanagement);
- Förderung grossregionaler Kooperationen in den Leistungsbereichen der Kernkompetenzen (als eigenständige Betriebs-einheit geführte Produkt-Promotions-Plattformen).

Beide Strategien sollen zu Marktleistungseinheiten von überkriti-

scher Grösse und konkurrenzfähiger Attraktivität führen.“

Die Leistungsvereinbarung orientiert sich also an den Grundsätzen der Tourismuskonzeption. Im Zentrum stehen dabei:

- Marketing-Grundversorgung (Internet, Bildergalerie, Netzwerk, Direktreservation, Prospekte)
- Produktmanagement (Produktentwicklung, Distribution, Preisentwicklung, Produktpromotion)
- Zusammenarbeit über Destinationsgrenzen hinweg,
- Verfestigung der Destinationsentwicklung
- Qualitätssicherung
- Sicherstellung der Finanzierung
- Optimierung von Organisationsstrukturen

Die einzelnen Destinationen besitzen nach Auffassung des Kantons für sich alleine genommen nicht die nötige kritische Masse, damit sie sich nachhaltig am Markt behaupten können. Diese erlangen sie nur durch enge Kooperation mit anderen Destinationen. Durch die Mitgliedschaft bei einer grossregionalen Organisation (gegenwärtig sind alle bei OST organisiert) tragen die St.Galler Destinationen dieser Notwendigkeit Rechnung. In OST ist auch vor etwa 7 Jahren der Kantonaler Tourismusverband aufgegangen, um Doppelspurigkeiten abzubauen. Für diese Mitgliedschaften bei einer grossregionalen Organisation leistet der Kanton St. Gallen Beiträge in der Höhe von CHF 272.000 („Grundversorgung“) im Jahr. Für Zusatzaufträge wendet der Kanton etwa 180.000 an OST p.a. auf. Weitere 200.000 CHF kommen insgesamt von den Kantonen die Kantone AI, AR, SH, TG und vom FL an OST.

10.1 Trennung von Destinations- und Produktförderung

Weil nach kantonaler Einschätzung das Produkteangebot der einzelnen Destinationen für sich alleine genommen nicht gross genug ist, um mit einer vielseitigen Auswahl an attraktiven, destinationseigenen Produkten in den Kernsegmenten ausreichend wahrgenommen zu werden, müssen die einzelnen marktfähigen Produkte zu destinationsübergreifenden Produktlinien zusammengefasst und als solche eigenständig vermarktet werden. Gegenwärtig nimmt die Geschäftsstelle von OST die Aufgabe wahr, derartige, destinationsübergreifende Produktlinien oder Segmentpromotionsplattformen aufzubauen und zu betreiben.

Von Fall zu Fall fördert der Kanton auch einzelne Produktplattformen und/oder Marktauftritte bei Destinationen, wie z.B. „Kunst und Architektur“ im Falle St. Gallens.

Diese Aufspaltung von „institutioneller“ und „projektorientierter“ Förderung ist durchaus üblich. Neu ist aber, dass der Kanton SG durch die Strategie der „Produktplattformen“ davon abgegangen ist, wie einige andere Kantone die zentralen Projektmittel eher ungeordnet, zufällig zu streuen - es gibt durch das Konzept der Produktplattformen eine nachprüfbarere Strategie und Berechenbarkeit der Vergabe dieser kantonalen Mittel. Das ist ein relativ grosser Fortschritt in der kantonalen Tourismusförderung. Da diese Produktplattformen jeweils Gegenmittel aus den beteiligten Destinationen erfordern, ist es hier noch nicht gelungen, zu mittelfristig verbindlichen Planungen zu gelangen.

Das BAK Basel hat in seinen Benchmarkstudien (Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus, Basel 2004) festgestellt, dass der Wintertourismus vor allem durch die Attraktivität des Skigebietes (und weniger durch Hotel- oder Skipasspreise) profitiert, während im Sommer eine Vielzahl von Faktoren des Angebots von der Landschaft bis zum Sport die Erfolgchancen einer Destination bestimmen, weniger aber z.B. die Hotelpreise. Der Preis spielt im alpinen Tourismus wohl eine Rolle (er muss im Leistungs-Preisverhältnis marktfähig sein), aber spielt eine nachrangige Rolle. Je besser das Angebot ist, desto höher kann der Preis sein.

Deshalb ist die starke Fokussierung des Kantons SG auf die Förderung von Produktlinien zur Sicherung bzw. Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit richtig. Weder eine unkritische Erhöhung von Kommunika-

tionsmassnahmen noch ein Aufbau von immer mehr touristischen Organisationen kann dem Tourismus im Kanton SG als Existenzgrundlage für viele Bürger im Kanton dienen.

Der Kanton SG hat damit eine eigenständige Tourismusförderung für den voralpinen Raum mit ihren eher schwachen Destinationen entwickelt. Der Kanton betont ausdrücklich, dass er die Produktlinienförderung im Augenblick für wichtiger hält als die Steigerung der Mittel für die Destinationen (Regierungsbericht vom 20.9.05).

10.1.1 Markenpolitik und Schwerpunktgemeinden

Der Kanton St. Gallen verzichtet bewusst auf den Aufbau einer touristischen Marke „Kanton St.Gallen“. Wir teilen die Einschätzung, dass eine solche Investition angesichts der heterogenen Struktur, des relativ geringen Anteils des Tourismus an der Gesamtwertschöpfung des Kantons, dessen politischen und wirtschaftlichen Profil und des kleinräumigen Charakters der Destinationen ohne Sinn wäre.

Es haben sich im Verlauf unserer Studien keine Ansatzpunkte ergeben, dass die bisherige Einteilung des Kantons hinsichtlich touristischer Kerngebiete falsch oder zu verändern wäre.

10.1.2 Fortschritte im Tourismusmarketing

In dieser Strategie gibt es erste Fortschritte, wie die Studie gezeigt hat:

- Alle Destinationen haben sich durchweg (mit Ausnahme des Zürichsees, wo es eine Sondersituation gibt) sehr stark auf die Entwicklung von Produkten in der Destination konzentriert. Im Falle SGBT steht dies nunmehr durch die geplanten Kongress-Incoming-Plattformen an.
- Das Toggenburg ist auf dem Weg, eine „echte“ Destinationsorganisation zu bilden.
- Die gemeinsame Produktplattform „HPM“ ist in Ansätzen etabliert, man ist hier sicher weiter als die meisten anderen Schweizer Regionen. Allenfalls das Schweizer Mittelland ist auf diesem Wege.
- Die Produktplattform Seminar ist ebenfalls etabliert.
- Trotz der verteilten Förderung und interner Strukturprobleme konnte die vom touristischen Wertschöpfungspotenzial her wichtigste Marke - das Heidiland - am Markt platziert werden.

- Die Marktentwicklung seit 2003 kann als durchweg stabil, im Falle St. Gallens sogar als gut bezeichnet werden.

10.1.3 Probleme im Destinationsmanagement

Es gibt allerdings auch eine Reihe bisher nicht gelösten Problemen bei der Entwicklung von Destinationen.

- Nach wie vor gibt es keine einzige echte Destination im Kanton SG (diese Feststellung kann sich allenfalls mit dem 1.9.2006 ändern, wo das Toggenburg über die Gründung des gemeinsamen Destinationsmanagements entscheidet):
 - Heidiland ist eine Marketingkooperation, die keine de jure Kompetenzen im Produktmanagement besitzt, es gibt kein integriertes Destinationsmanagement mit Personal- und Budgethoheit. Folge ist die Zersplitterung touristischer Produktarbeit vor Ort, Doppelspurigkeiten, mangelnde Umsetzung der Heidi+Peter Linie, insgesamt mangelndes Produktmanagement vor Ort und Probleme bei der Integration der Submarken. Die FHL konnte sich bei der Etablierung der Marke insgesamt trotz dieser schwierigen Umstände nur in Folge des ausgezeichneten zentralen Managements, das personenabhängig (und deshalb nicht nachhaltig) ist, entwickeln.
 - St.Gallen spielt zwar als städtische Tourismusorganisation St. Gallen eine Sonderrolle, SGBT ist aber keine Destinations-, sondern nur eine Marketingkooperation. Es gibt keine zentralen Zuständigkeiten für Produkt, Budget und Personal.
 - Rapperswil-Zürichsee ist eine reine Marketingkooperation.
- Nicht nur beim Produktmanagement, sondern auch in der Vermarktung gibt es Entwicklungsprobleme. Die Ressourcen aller Destinationen - vielleicht mit Ausnahme St. Gallens - sind so gering, dass in den letzten Jahren ein deutlicher Rückstand im Bereich Internet entstanden ist gegenüber Wettbewerbern. Das ist in der Sache bei jeder Destination und im Kapitel Handlungsfelder ausführlich beschrieben. Hauptursache ist, dass es den Destinationen an personellen Ressourcen, die überhaupt die Fortentwicklung des Internet-

auftrittes betreiben können. Noch mehr fehlt es an Ressourcen und Personen, die ein strategisches Emarketing-Management betreiben könnten. Genau hier ist - vielleicht mehr als an anderen Stellen - ein überregionales Servicezentrum gefragt, das die Destinationen ständig bei der Weiterentwicklung ihrer Seiten berät und unterstützt. Hier sehen wir eine neue und wirksame Rolle für OST.

10.1.4 Probleme in der Entwicklung von Produktlinien

Tatsache ist, dass die vorhandene Struktur von OST sich noch immer eher an einer traditionellen Grundversorgung als an modernen Instrumenten für Produktplattformen orientiert. Dies hängt vor allem mit der beschriebenen „zu traditionellen“ bisherigen Arbeitsweise von OST und dem bisher nicht optimal formulierten OST-Grundauftrag zusammen (siehe Abschnitt OST). OST kann deshalb heute die erwarteten Vernetzungsfunktionen (Servicezentrum, Beratung der Destinationen) ebenso wenig wahrnehmen wie wirklich moderne Produktplattformen entwickeln.

- Obwohl es eine schon weit entwickelte Produktlinie „HPM“ gibt, sind die Angebote und ihre Darstellung bei OST, stärker aber noch bei den Destinationen bisher eher noch schwach (das ist oben detailliert dargestellt). Es fällt auf, dass keine einzige Destination auf die entsprechenden Seiten von OST verlinkt - die Vernetzung ist nicht ausreichend entwickelt.
- Die Produktlinie Seminare kann sich trotz einer durchaus erfolgreichen Positionierung mittelfristig ohne eine Vernetzung mit einer PCO-Organisation (Dienstleistungen für Seminare und Kongresse) nicht erfolgreich weiterentwickeln und weist ebenfalls Modernitätsrückstände auf (siehe Abschnitt OST). Wie schon bei der Produktlinie „HPM“ fällt auf, dass keine einzige Destination auf die entsprechenden Seiten von OST verlinkt.
- Die Produktlinie „Familie“ stösst zunehmend auf Probleme, weil nur noch Toggenburg für diese Linie zertifiziert ist und nur das Heidiland zurzeit Aussichten hat, in absehbarer Zeit diese Zertifizierung noch zu erreichen. Zwei der vier Regionen sind also von dieser Produktlinie nicht betroffen, was zu einer natürlichen Rückstufung dieser Linie bei OST führt. So gibt es dazu z.B. auf der Homepage von OST keinerlei Hin-

weise.

- Eine der wichtigsten Produktlinien für voralpine Gebiete, nämlich Schweizer Echtheit, Wellness, SPA und Gesundheit ist im Wesentlichen nur in der Region Heidiland vertreten und deshalb auf überregionaler Ebene nicht hinreichend gefördert und vertreten, obwohl der einzige Leistungsträger aus dem gesamten Kanton SG mit internationaler Wettbewerbsfähigkeit (Grand Hotels Resort Ragaz) in dieser Produktlinie positioniert ist.

10.1.5 Strukturelles Problem in der kantonalen Produktlinien-Förderung

Es gibt hier tatsächlich ein strukturelles Problem in der heutigen kantonalen Tourismusförderung. Da die Förderung der Entwicklung von Produktlinien an überregionale Organisationen (faktisch OST) vergeben wird, wird sie sich überwiegend am „Mainstream“, an den wichtigsten Produktlinien, die alle Regionen betreffen, orientieren. Das ist bei HPM und Seminaren ja so der Fall (auch wenn z.B. das Toggenburg das fälschlicherweise noch nicht ganz erkannt hat). Angebotsseitig ist aber die Aufgabe von kleineren voralpinen Tourismusdestinationen gerade eben nicht, ein „möglichst breites“ Angebot zu entwickeln. Eine solche Strategie kann nicht zum Erfolg und wird zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber grossen Destinationen führen, die ein möglichst breites Angebot wirksamer und kostengünstiger anbieten können. Es kommt für kleinere Destinationen mehr darauf an, sich auf Nischen und bestimmte Angebote zu spezialisieren. Genau dafür fehlen aber den Destinationen überwiegend die Ressourcen. Deshalb konnte z.B. Heidiland sein Produktmanagement in der heutigen Form nur aufgrund der - 2008 auslaufenden Innotour-Förderung entwickeln und genau deshalb konnte z.B. das Toggenburg sein Produktmanagement Familie nur mit Hilfe eines ebenfalls zeitlich begrenzten Regio-Plus-Programmes finanzieren. Zur Behebung dieses Problem hat die kantonale Förderung zurzeit kein Instrument in der Hand. Tatsächlich liegt die Förderung von Produktlinien in der Höhe eigentlich unterhalb der eigenen Ziele und Ressourcen der kantonalen Tourismusförderung, weil es keine ausreichenden und überzeugenden Konzepte für neue Produktlinien oder den Ausbau bestehender Produktlinien von OST gibt. Ursache dafür ist einmal ein gewisser Modernitätsrückstand bei OST, ande-

rerseits aber das Problem, dass OST aufgrund seiner Strukturen und Entscheidungswege solche Produktlinien fördern muss, die von allen Destinationen anerkannt und mitfinanziert werden. Das wiederum führt eben nicht zu der geforderten Angebotsspezifizierung kleinerer Destinationen, die im Mainstream „untergehen“. Die oben geschilderten Probleme bei den Produktlinien „Familie“ und „Wellness“ sind Beispiele dafür.

Eine Lösung dieses Problems kann und wird aber nicht sein, nun alle Destinationen zum Mitmachen bei den spezifischen Produktlinien zu überzeugen oder gar zu zwingen. Es ist schon verständlich, dass zum Beispiel SGBT sich weder für die Linie Familie noch für Wellness sonderlich interessiert.

10.2 Controlling

Zur Umsetzung der Ziele kantonaler Tourismuspolitik werden in den Leistungsvereinbarungen gewissen Strukturen wie Reporting und Indikatoren zur Massnahmen- und Wirkungsbeurteilung vereinbart. Es fällt auf, dass der Kanton weit stärker als die meisten anderen Kantone sich um die Kontrolle der Zielerreichung beim Mitteleinsatz bemüht. Er tut das durch eine laufende Kontrolle der Arbeit der Destinationen bis hin zur Teilnahme an wichtigen Sitzungen. Seit 2006 ist er aber auch dabei, hierfür eigene Controllingsysteme zu entwickeln. Dazu heisst es im o.a. Regierungsbericht:

„Das Controlling- und Reportingverfahren beinhaltet:

- *Planung in Form von rollender Businessplanung über fünf Jahre und jährlicher Massnahmenplanung und Budgetierung*
- *Reporting:*
 - *Berichterstattung mit kritischer Hinterfragung der Massnahmen*
 - *Rechnungslegung*
 - *Teilnahme des Amtes für Wirtschaft an den Sitzungen der Destinationsorgane*
- *Erhebung von Indikatoren und Beobachtung der Entwicklung über die Jahre*
- *Die vorgängigen Verfahrensbestandteile bilden die Grundlage für das Jahresendgespräch*

Anlässlich dieses Gesprächs machen das Amt für Wirtschaft und die Destinationsorganisation gemeinsam eine Standort-

bestimmung und versuchen die Wirkung der Tätigkeit abzuschätzen. Sie legen allfällige Korrekturmassnahmen fest, welche in die anschliessende Jahresplanung der Destinationsorganisation einfließen.“

Das Amt für Wirtschaft hält ständig aktuelle und detaillierte statistische Daten als Basis des Controllings bereithält. Auch das ist ziemlich vorbildlich im Vergleich mit anderen Kantonen. Insgesamt wird eingeschätzt, dass die Integration der Tourismuspolitik in das Amt für Wirtschaft und damit in die allgemeine Wirtschaftsförderung zu einer deutlichen Professionalisierung der kantonalen Tourismuspolitik führt.

Gerade deshalb sollte vielleicht aber auch die Chance bestehen, das Controlling für die Tourismusorganisationen im Kanton weiter zu entwickeln. Das wird ohne die Hilfe des Kantons nicht gehen.

10.3 Überregionale Tourismusorganisationen - OST

Nach dem Konzept für die Tourismusentwicklung des Kantons St. Gallen ist es die Aufgabe überregionaler Tourismusorganisationen, all das zu tun, was die regionalen Organisationen nicht leisten können. Dabei wird zunächst auf Networking und Marketing fokussiert. Faktisch nimmt diese Aufgabe gegenwärtig allein OST im Kantonsraum wahr. OST ist aber gleichzeitig von den Ressourcen her so schwach ausgestattet, dass OST selbst kaum internationales Marketing betreiben kann. Richtigerweise konzentriert sich OST daher darauf, die Destinationen in den Kampagnen von ST zu platzieren und zu vernetzen. Das führt aber gleichzeitig zu einer mangelhaften Identitätsbildung der Klienten von OST auf OST und zu der ständigen Gefahr, dass einzelne Klienten abspringen (wie kürzlich der Kanton Glarus oder die jetzige sehr kritische Haltung im Appenzellerland zeigen).

OST hat heute - zusammengefasst - vor allem zwei Probleme:

- Es gibt einen zu lösenden Modernitätsrückstand im Marketing auch aufgrund einer unzureichenden Formulierung des Selbstverständnisses im „Grundauftrag“ und damit zusammenhängenden Problemen bei der Definition des Selbstverständnisses als Servicezentrum. Dafür haben wir unter „OST“ Lösungen aufgezeigt.
- Es gelingt OST nicht ausreichend, finanzielle Beteiligungen aus den Destinationen für den Aufbau neuer Produktlinien

einschliesslich einer kantonalen Gegenfinanzierung nachhaltig zu mobilisieren, was mit dem unter 10.1.4. beschriebenen Strukturproblem zusammenhängt. Dafür werden wir weiter unten unter „Handlungsempfehlungen für den Kanton“ eine Lösung aufzeigen.

- Wie bereits unter OST beschrieben droht eine neue Gefahr, weil es offenbar innerhalb von SGBT eine Diskussion darüber gibt, ob die Direktion von OST und SGBT getrennt werden sollte. Sollte sich diese Position durchsetzen, sehen wir schwerwiegende Gefahren für den Fortbestand von OST, die ebenfalls unter OST beschrieben sind. In diesem Falle entsteht Handlungsbedarf. Das ist auch von Bedeutung für den Kanton St. Gallen, der einen erheblichen Anteil an der Finanzierung von OST leistet.

10.4 Handlungsfelder für den Kanton SG

Aufgrund der obigen Analyse sehen wir folgende Handlungsfelder für den Kanton St. Gallen in den kommenden Jahren bis 2009:

10.4.1 Controlling ausbauen

Wir haben schon oben darauf hingewiesen, dass es im Kanton SG bereits einige Ansätze für ein kantonales Controlling der Tourismusentwicklung gibt. Auch die Leistungsvereinbarungen mit den Destinationen enthalten bereits Elemente eines geforderten Controllings, der Kanton ist zurzeit dabei, diese umzusetzen. Der Kanton SG besitzt so vielleicht bessere Voraussetzungen als andere Kantone - wegen der Integration der Tourismusförderung in die Wirtschaftsförderung und wegen der bereits vorhandenen Ansätze - diese Controllinginstrumente fortzuentwickeln. Wir sehen hier folgende Aufgaben und Projekte:

- a. Fortentwicklung des kantonalen Controllings durch Einbezug von Zahlensystemen ausserhalb der Logiernächtestatistik
- b. Aufbau von Controllinginstrumenten, die innerhalb einer Destination angewandt werden können - eventuell durch ein Modellprojekt
- c. Aufbau von Controllingsystemen für die kantonale Förderung der Entwicklung von Produktlinien

Es gibt gerade im Tourismusmanagement eine grosse Menge von Da-

ten, die für Controlling-Instrumente genutzt werden können. Es stehen zahlreiche quantitative Grössen bereit, um solche Messsysteme aufzubauen. Es seien hier nur ganz beispielhaft einige solcher Zahlensysteme genannt:

- Logiernächte, Ankünfte nach bestimmten Quellmärkten
- Umsätze Direktreservation
- Kommissionen
- Erlöse im Schalterdienst
- Erlöse bei Stadtführungen
- Kundenzufriedenheitswerte (Schalter, Stadtführung, Telefon)
- Gästebefragungen und Gästezufriedenheitsmessungen bei Beherbergern
- Internet-Visits nach bestimmten Märkten und gesamt
- Pageviews (Nutzungsintensität der Internet-Seite)
- Anteil von Online-Buchungen, Conversion-Rate
- Kundenkontakte via Internet, Telefon, Brief, Schalter, sonstiges
- Anzahl und Qualität registrierten Kunden (Kundendatenbank) und Newsletter-Abos
- Anzahl von Newsletter-Klicks registrierter Kunden und Bewertung von Produkten nach diesen Klicks
- Zielzahlen hinsichtlich Vertrieb bestimmter Produkte und Produktlinien (einschl. MICE)
- Human Ressourcen (Qualifikation, Weiterbildung)
- Mediendaten
- Anzahl Qualitätssiegel und -stufen
- Hotel- und Fewoklassifizierungen
- Zielgruppenspezifisches Marketing
- U.v.a.m.

Wichtig ist, dass diese Controlling-Daten aus strategischen Zielbestimmungen „Top-Down“ abgeleitet werden. Nur dann kann das Controlling zu einer wirklichen praktischen Hilfe werden und wird nicht als „lästige Statistik“ empfunden. Mittelfristig kann das Management bei Zielerreichung mit erfolgsabhängigen Gehaltsbestandtei-

len entlohnt werden.

Eine deutliche Schwachstelle ist aber heute, dass es für die Produktplattformen und ihre Förderung über OST keinerlei Controlling gibt. Das gilt sowohl für HPM als auch für die Seminare.

Wir glauben, dass alle drei Projekte nicht durch OST und wahrscheinlich nicht durch die Destinationen geführt werden könnten. Eine Projektförderung durch das Amt für Wirtschaft selbst wäre wahrscheinlich der beste Weg. Es ist eine durchaus besondere Situation, die für einen Kanton in St. Gallen gegeben ist: Die kantonale Förderung ist eher moderner strukturiert als die Klienten. Üblicherweise ist das eher umgekehrt - in alpinen Regionen sind gelegentlich (aber nicht immer) die grossen Destinationen moderner strukturiert als die kantonale Förderung. Allenfalls das Projekt nach b) könnte eventuell federführend durch SGBT umgesetzt werden.

10.4.2 OST als Servicezentrum Internet unterstützen

Die geschilderten Probleme im Modernitätsrückstand des Marketings der Destinationen, die vor allem auf einer Schwäche im Internetauftritt beruhen, können von diesen nicht nachhaltig alleine gelöst werden. Es lässt sich die Entwicklung von Produktlinien immer weniger von der Entwicklung des Internets trennen. Gerade das Internet bietet herausragende Möglichkeiten der Unterstützung bei der Internen Vernetzung und externen Darstellung solcher Produkte (z.B. HPM).

Die Destinationen benötigen Unterstützung bei der strategischen Entwicklung ihrer Internet-Auftritte. Im Kapitel OST haben wir aufgezeigt, wie dies im Wesentlichen ohne neue finanzielle Mittel durch OST und SGBT gelöst werden kann. Dabei empfehlen wir aber auch, von den Destinationen, die diese Leistung wahrnehmen wollen, durch OST vertretbare jährliche Kostenbeiträge (ca. 20.000 CHF je Destination) einzufordern. Nur dann werden sich auch die Destinationen ihrerseits im Projekt wirklich engagieren („was kostenfrei ist, ist nichts wert.....“). Es sollte der Kanton diese Umstrukturierung von OST durch folgende Entscheidungen fördern:

- Verzicht auf die OST-Unterkunftsbrochure, stattdessen Darstellung auch der Leistungsträger im Kanton SG, die sich ausserhalb von Destinationen befinden, über die OST-Homepage.
- „Politische“ Unterstützung der vorgeschlagenen Umstrukturierung weg von Print hin zu seinem „OST Servicezentrum In-

ternet“

- Umformulierung des jetzigen Zusatzauftrages „Marketing-Plattformen“ in diese Richtung

10.4.3 Neuer Zusatzauftrag Plattform „ECRM“ an OST

Praktisch in allen Destinationen fehlt ein Kundenmanagement - etwas, was früher manchmal mit „Stammkundenpflege“ bezeichnet wurde. Nur - in heutigen Zeiten sind Stammkunden nicht solche Personen, die 10- oder 20-mal in der Destination waren, sondern schon solche, die einmal zurückkehren. Wir wissen aus Umfragen:

- Im Schweizer Durchschnitt waren 66% der Gäste schon einmal in der Destination.
- 24% sind neue Gäste.
- Ca. 55% der Neuen Gäste kommen aufgrund von Empfehlungen durch „Stammgäste“.
- D.h.:
 - Rund 25% der Gäste kommen aufgrund von Marketing
 - Rund 75% der Gäste kommen, weil sie schon einmal da waren oder weil Freunde die Destination empfohlen haben.

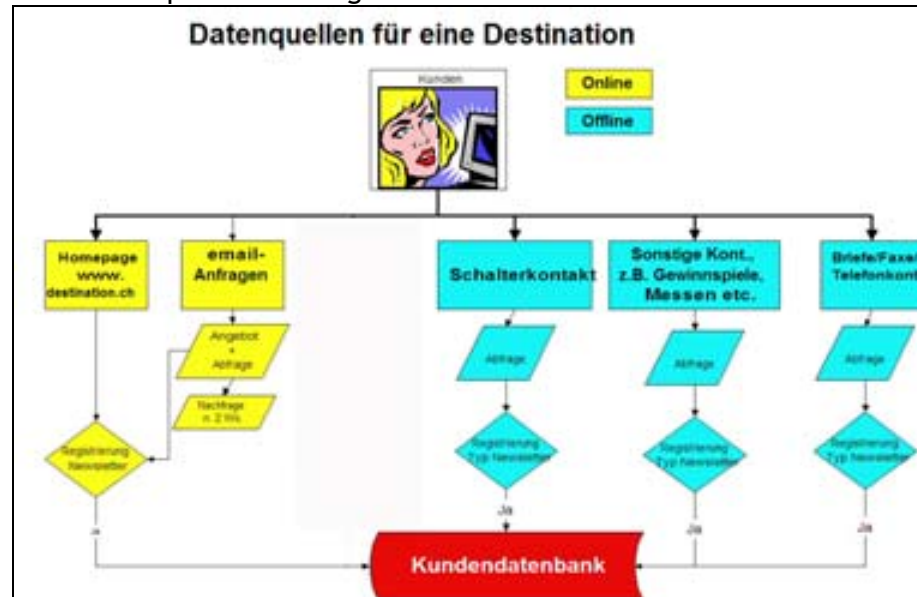
Deshalb ist das „Stammgästemarketing“ heute von zentraler Bedeutung, da die „Loyalität“, also gewissermassen die blinde Bereitschaft zur Wiederkehr, stetig abnimmt. Nur bei SGBT ist das etwas anders zu sehen - es gilt hier nicht für den Geschäftsreisebereich, aber für die Leisure-Kunden und für die B2B - Kunden im Seminar- und Tagungsmarkt.

Ziele des eMarketing

- Kunden binden, d.h. Interesse des Kunden an der Destination erhöhen und durch individuelle Behandlung „emotionalisieren“ – man mag, wenn man erkannt wird.
- Mittelbar: Umsatz generieren durch Rückkehr des Kunden in die Destination
- Direkt: Leistungen verkaufen
- Empfehlungsverhalten des Kunden gegenüber Dritten durch interessante Infos erhöhen
- Prozesse innerhalb der Destination vereinfachen

Gerade voralpine Destinationen mit begrenzten Marketingetats benötigen eine direkte Kommunikation mit den Gästen, die es in der Destination schon gibt - mit den Kunden der Destination (vergl. auch Abschnitt 10.1.4). Die direkte, internetgestützte Kommunikation ist ein grosser Haupttrend in allen Branchen, die von Systemen wie z.B. Amazon am weitesten entwickelt wurde. Das systematische Management von Kundendaten und -beziehungen ist heute weitaus wichtiger als die Durchführung von Direktreservierungen. Dennoch ist ein solches System stark vertriebsorientiert, weil es die Wünsche und Profile der Kunden sehr genau erfasst, weil es die Bewertung von Angeboten (z.B. Web-Clicks, Newsletter-Clicks) direkt am Markt erlaubt und weil es durch Newsletter-Techniken, die mit Kundenprofilen und Angeboten verbunden sind, nicht nur Information, sondern auch Direktvertrieb in das „Wohnzimmer“ des Kunden erlaubt. Da der Kanton sich im Tourismuspolitischen Konzept (S.26) ausdrücklich zur Förderung von Promotion- und Vertriebsplattformen bekennt, erscheint die Förderung einer solchen, vor zwei Jahren vielleicht noch nicht erkannten Plattform möglich.

Dafür gibt es heute völlig neue Instrumente, die eine kostengünstige Massenkommunikation erlauben, die dennoch „individualisiert“ ist, d.h. auf spezifische Eigenschaften und Interessen der Kunden

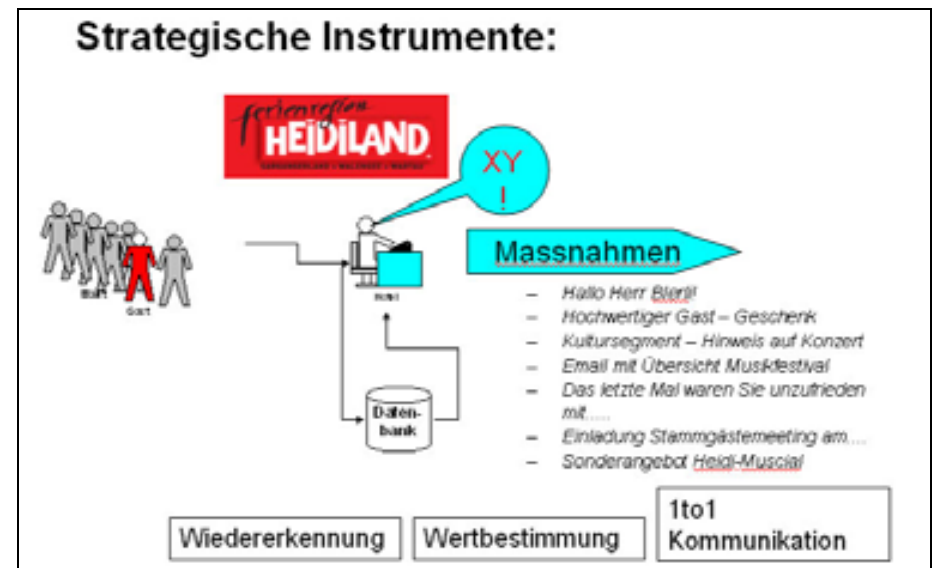


einget. Das hat auch die Reiseindustrie erkannt. So berichten Zahn/Maihöfer in „Database 1/2003“ bereits: „Regelmäßige Informationen an ausgewählte Zielgruppen rund um das Thema Urlaub erhöhen die Kundenloyalität signifikant.“

Die Abbildung links unten zeigt auf, in welchen verschiedenen Kanälen Kunden- oder Interessentendaten entstehen und - mit Zustimmung der Kunden - in einer Datenbank konsolidiert werden können. Es handelt sich dann nicht mehr um eine Adressdatei, sondern um eine Kunden- bzw. Partnerdatei, die Schritt für Schritt mit Kundendaten angereichert wird durch

- Auswertung der eingehenden Emails
- Aufbau einer Kundenhistorie
- Aufzeichnung der Interessen der Kunden durch Messung von Newsletter-Klicks
- Etc.

In der Folge wird es dann möglich, mit den Kunden aufgrund ihrer Interessen individuell - aber vollautomatisch - zu kommunizieren. Im Zusammenhang mit Newslettern kann festgestellt werden, welche Kunden wie oft welche Links (resp. Angebote) anklicken. Mit diesen Daten können Leistungsträger beraten und Angebote verbessert werden (vergl. folgende Abbildung).



Wir möchten darauf verzichten, dieses mächtige Instrument hier weiter ausführlich zu schildern. Schweiz Tourismus hat auf der Seite www.stnet.ch/emarkting das Projekt mit Texten und Präsentationen ausführlich geschildert.

Im Tourismus stösst diese direkte Kommunikation auf dieselben Probleme wie die meisten anderen Investitionen - die einzelnen Leistungsträger sind nicht gross genug, um solche Systeme heute allein zu realisieren, der Kunde wünscht Informationen vor allem auch über die Region. Deshalb hat Schweiz Tourismus ein solches System für die Anwendung im Schweizer Tourismus entwickelt.

Zentrales Umsetzungsproblem bei diesem Programm sind nicht so sehr die Kosten der Software (max. 25.000 bis 40.000 je Destination, eventuell Kostenvergünstigung erhandelbar bei Umsetzung über OST), sondern die dafür benötigten personellen Ressourcen. Wir schlagen hier vor, die Einführung und Pflege des Programms über OST zentral zu organisieren und dort eine solche Ressource zu installieren. Hier müsste OST eine Führungsrolle übernehmen, wofür die Einstellung einer zusätzlichen Person erforderlich wäre. Ein Zusatzauftrag wäre zu formulieren.

Der Zusatzauftrag müsste durch den Kanton SG sowie die Anwender finanziert werden und erfordert einen Jahresaufwand von insgesamt ca. 150.000 CHF - 200.000 CHF (Personal und Lizenzabschreibung) jährlich. Ein gewisser Anteil davon (z.B. gegen 40%) sollte durch die Destinationen aufgebracht werden, der Rest wäre über einen kantonalen Zusatzauftrag zu finanzieren. Dadurch könnte auch der Tendenz der letzten Jahre - nämlich stetiges Abnehmen der Zusatzaufträge aufgrund mangelhafter Nachfrage aus den Destinationen - entgegen gewirkt werden. Diese Aufgabe ist für alle Beteiligten Destinationen wichtig, kann aber ohne Hilfe durch ein regionales Servicezentrum nicht verwirklicht werden. Es entstünden aber so verstärkt Instrumente, um Produkte nicht nur auf der Angebotseite in das Zentrum zu stellen, wie es Inhalt der kantonalen Förderungspolitik ist. Es würde durch ein solches Emarketing-System auch die Chance entstehen, innerhalb der Kunden die Kundengruppen über automatisierte Kundenprofile zu identifizieren und individuell zu beliefern, die jeweils zu bestimmten Produktlinien affin sind.

Ein solcher neuer Zusatzauftrag würde auch der kantonalen Tourismuspolitik stark entsprechen. Es heisst im o.a. Regierungsbericht aus dem September 2005:

„Wie im Massnahmenplan des Tourismuskonzepts 2004 vorgesehen, sollen die zusätzlichen Tourismusfördermittel aus der Kursaalabgabe vorwiegend in den Aufbau neuer Produkt-Promotions-Plattformen fliessen. Eine sprunghaft grosszügigere Alimentierung des Destinationsmanagements ist nicht angezeigt.“

Im Rahmen dieses Zusatzauftrages soll durch OST das neue Emarketing- und Kunden-Beziehungsmanagementsystem „ECRM“ realisiert werden wie folgt:

- Anschaffung der Software (ca. 55.000 CHF für OST, für alle Destinationen siehe Kapitel 10.1.)
- Anstellung eines ECRM-Managers oder einer ECRM-Managerin zunächst auf 5 Jahre, 30% SGBT und 70% Ost, inkl. Gemeinkosten für OST ca.140.000 p.a. und Einzug eines Kostenbeitrages von Destinationen, die sich am Programm beteiligen wollen; dieses Projekt müsste allerdings durch den Kanton SG als neuer Zusatzauftrag (siehe Kapitel 10) mit finanziert werden, sonst ist es für OST nicht leistbar.
- Aufbau einer Kundendatenbank für OST mit Schwerpunkt HPM und Seminare
- Zentrale Koordination des Einsatzes derselben Software bei SGBT, Heidiland und Toggenburg
- Ermöglichung des Einsatzes desselben Systems für grosse Leistungsträger (z.B. Grand Hotels und Flumserberg Bahnen)
- Beratung der dortigen Mitarbeiter
- Laufende Schulung und Beratung

Dieser Zusatzauftrag würde bei Abschreibung auf 5 Jahre jährliche Kosten von jährlich ca. 150.000 - 200.000 CHF bedeuten, die wie folgt finanziert werden sollten:

- Beitrag je Destination und Jahr 20.000 bis 30.000 (=ca. 60.000)
- Restliche Mittel im Wege eines neuen Zusatzauftrages mit dem Kanton St. Gallen

10.4.4 Produktlinienförderungen über Destinationen

Das in 10.1.5. geschilderte Problem der Produktlinienförderung im Widerspruch zwischen zentraler Umsetzung einerseits und Notwendigkeit der Produktspezifizierung andererseits sollte dadurch gelöst werden, dass künftig auf der Basis von Ausschreibungen durch den Kanton (für ein bis drei Jahre) sich Destinationen um die Umsetzung

einer solchen Produktlinienförderung bemühen können. Zwingend für die Vergabe wäre

- der Nachweis von Kompetenz und Erfahrung,
- von bereits vorhandenen Angeboten,
- von der Bereitschaft Projektmitarbeit durch einzelne Leistungsträger und
- von Bereitschaft zu Vernetzung mit anderen Destinationen.

So bietet sich das Toggenburg für eine konzentrierte Produktentwicklung „Familie und Kinder“ an. Dabei müsste die Destination aber die Verpflichtung einer Vernetzung und Beratung gegenüber anderen interessierten Destinationen (in diesem Falle wohl vor allem Heidiland) übernehmen. Das Heidiland bietet sich für eine neue Produktlinie „Echtheit/Wellness“ an (vergl. 9.2.5 und 10.4.5.). Im Falle St.Gallen hat der Kanton durch die beabsichtigte Unterstützung der Produktlinie Seminare/Kongresse im Wege einer Förderung von Kongress-Incoming bereits einen Schritt in diese Richtung gemacht.

Bei diesem neuen „Förderungsmodell“ sollte es sich aber ganz in Kontinuität zur bisherigen kantonalen Politik nicht um eine versteckte institutionelle Förderung handeln. Deshalb müssen Controllinginstrumente für eine solche Förderung entwickelt werden und es muss „ausgehalten“ werden, dass nicht alle Destinationen solche Produktlinienfördermittel erhalten.

Im Rahmen einer genauen Beschreibung und Festlegung sollte auch die Finanzierung eines Teils der Kommunikation der Produktlinien (z.B. Internet) Projektbestandteil sein.

10.4.5 Neue Produktlinie Gesundheit/Wellness

Wir haben verschiedentlich in diesem Gutachten (vergl. Abschnitt Heidiland, Toggenburg, Handlungsempfehlungen für die Destinationen und oben 10.1.4 darauf hingewiesen, dass u.E. es sich für einen grossen Teil der Destinationen, vor allem Heidiland und Toggenburg lohnt, eine Produktlinie „Echtheit/Gesundheit/ Wellness“ zu entwickeln. Hier liegt das einzige Potenzial der touristischen Leistung im Kanton St. Gallen, die international neben den führenden Wettbewerbern bestehen kann.

Ähnlich wie bei der Produktlinie „Familie“ das Toggenburg würde sich hier das Heidiland für das Management einer solchen Produktlinie vermutlich auf der Basis einer Ausschreibung besonders eignen. Die Produktlinie „Wellness“ ist übrigens bereits in den kantonalen

Leistungsvereinbarungen erwähnt, hat aber selbst im Heidiland tatsächliche und vor allem Vermarktungsprobleme.

10.4.6 Qualitätsprobleme thematisieren

Im Kanton bestehen - wie in fast allen Regionen - nachdrücklich Qualitätsprobleme, die in den Destinationskapiteln geschildert sind:

- Unberechtigte Hotelklassifizierungen
- Geringe Anteile von Qualitätssiegeln, meist nur bei rund 10% der Hotels
- Nicht STV-klassifizierte Ferienwohnungen in grosser Zahl

Wir haben im Rahmen dieses Gutachtens dafür keine abschliessende Lösung untersuchen können, stellen aber starken Handlungsbedarf fest. So scheint heute die Feststellung in den Leistungsvereinbarungen des Kantons mit den Destinationen, dass ab Sommer 2008 Leistungsträger ohne Qualitätssiegel nicht mehr über „destinationseigene Produktlinien“ verkauft werden, nicht gesichert.

Fest steht weiterhin, dass OST, dem eigentlich diese Aufgabe zugeteilt ist im Grundauftrag, über fast keine (weniger als 10.000 CHF p.a.) Mittel und Ressourcen verfügt, um dieses Problem auch nur anzugehen.

Es sollte geprüft werden, ob entweder OST oder einem Dritten ein qualifizierter und mit Ressourcen untermauerter Leistungsauftrag dazu erteilt werden kann. Die Destinationen müssen nachdrücklich auf die Wahrung von Mindeststandards (z.B. Keine unberechtigten Hotelklassifizierungen im Prospekt oder Internet und Klassifizierung möglichst vieler Ferienwohnungen, Vermittlung unklassifizierter Wohnungen nicht mehr) hingewiesen werden.

10.4.7 Leistungsvereinbarungen

Die bestehenden Leistungsvereinbarungen sind zunächst bereits bis zum Jahre 2010 festgeschrieben. Ein kleinerer Teil dieser Vereinbarungen wird, wie in den jeweiligen Destinationskapiteln geschildert, noch nicht umgesetzt (z.B. die Bildergalerien). Überwiegend erfolgt jedoch heute durch die Destinationen eine Umsetzung dieser Vereinbarungen.

Dennoch - und da die Vereinbarungen ggf. auch abgeändert werden können - geben wir hier dazu die folgenden Empfehlungen:

- Streichen der Aufgabe „Direktreservation“; diese Aufgabe kann heute besser und kostengünstiger durch Internetplatt-

formen (die ggf. durch die Destination koordiniert werden können) wahrgenommen werden (vergl. Abschnitt 9.8). Diese Aufgabe wird vom Kanton (siehe u.a. Konzept für die Tourismusentwicklung im Kanton St.Gallen, 2004, S.25, wo sie sogar als mögliche Schlüsselaufgabe bezeichnet wird) eher überschätzt. Der Vertrieb regelt sich durch das Internet heute weitgehend selber, die Reservationssysteme haben allenfalls noch gelegentlich unterstützenden Charakter und sind selbst bei professioneller Handhabung kaum in der Lage, mehr als 1% - 2% der Logiernächte abzudecken. Die künftige Entwicklung wird sein, dass hier regionale Systeme „absterben“ und allenfalls noch technischer Zugriff auf grosse oder nationale Systeme gewährleistet wird.

- Es sollten nicht mehr alle Destinationen auf alle Produktlinien (mit Ausnahme HPM) festgelegt werden; z.B. die Familienferien sind nicht für alle Destinationen geeignet.
- Die Festlegung von Preisstandards durch die Destinationen halten wir für wenig realistisch und auch kaum marktgerecht. Die Destinationen geraten hier immer wieder in Interessenkonflikte. Der Trend wird in den nächsten Jahren mehr in

Richtung „Dynamic Packaging“ gehen, wo zentral nur noch Provisionen, aber keine Einzelleistungspreise mehr fixiert werden und die einzelnen Leistungen flexibel elektronisch gepackt werden können (z.B. STC/SBB-Plattform).

- Noch stärkere Betonung der Qualitätsarbeit (siehe voriger Abschnitt)
- Fortentwicklung des Controllings (Kapitel 10.4.1.)

10.5 Zielsysteme bis 2009

Optimal wäre es, wenn die Destinationen sowie OST aus den in dieser Studie entwickelten Problemskizzen, Benchmark-Untersuchungen, Handlungsempfehlungen und Hinweisen zunächst in einer internen Verständigung und dann im Einverständnis mit dem Kanton SG Leitbilder und Zielsysteme formulieren würden, die bis 2009 erreicht werden können (siehe hierzu z.B. die Vorschläge in Kapitel 9). Damit wäre ein Grundlage für die spätere Einführung von Controlling-Systemen gelegt und die in 2009 geplante Berichterstattung an die Regierung optimal vorbereitet.

11 Anlagen

11.1 Leistungsvereinbarung FHL - profiorte

- „1. Verkaufsförderung und Werbung
2. Öffentlichkeitsarbeit
3. Messeauftritte (Fach und Publikum)
4. Informations- und Unterkunftsverzeichnis alle zwei (2) Jahre
5. Jährlich je ein Winter- und Sommerkatalog mit Informationen und buchbaren Angeboten
6. Fotoarchiv
7. Internetauftritt mit integriertem Veranstaltungskalender und Direktreservationssystem via Service Concentrator (Deskline der Tourist Online AG)
8. Zur Verfügung stellen der Basisdienstleistungen eines Direkt Informations- und Reservationssystems
9. Aufbau/Kontaktherstellung von Verkaufskanälen mit Touroperatoren, Wiederverkäufern und dem öffentlichen Verkehr
10. Heidiland und die Profiorte in die Programme (Kataloge) von den grossen Vertriebskanälen (Retailer, Touroperator und öffentlichem Verkehr) einbringen
11. Aktionsplan erstellen, welcher die Planung für das kommende Jahr aufzeigt, ausgerichtet auf die Angebotsplanung der Profiorte
12. Kontakte zur Wirtschaft herstellen, mit dem Ziel der Erweiterung des Distributionsnetzes
13. Reporting der Tätigkeiten und Massnahmen. Quartalsweise
14. Aushandeln von Sonderkonditionen bei Vertriebspartnern. Interessensvertretung der verbindlichen Kommissions-/Provisionspolitik gemäss den Vorgaben der Profiorte bei den Vertriebspartnern von Heidiland. Das gleiche gilt für den Einkauf bei Radio-, Zeitungs- und Fernsehwerbung und dergleichen
15. Betrieb und Erarbeitung aktueller Datenbanken (E-mail, Fax, Brief) in den relevanten Kundensegmenten/Bereichen, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Region
16. Versand von Mailings (PR, Verkaufsförderung, etc.) der Profiorte per Fax/E-mail, welche fertig aufbereitet geliefert werden, mittels der Datenbank von Heidiland
17. Newsletter in automatisiertem E-Mail-Verteilsystem (z. B. 3 am 3ten)
18. Förderung und aktiver Verkauf:
 - des Tagestourismus (Winter/Sommer) mittels Distributionskanälen in den grossen Agglomerationen des Gürtels Basel - Zürich - Winterthur - St. Gallen - Bodenseeraum und Süddeutschland mit Schwerpunkt auf Midweek (Winter) und ver-

längerte Wochenenden im Sommer

- der bestehenden Midweekprodukte (2-4 Tage)
- des Segmentes der „aktiven Senioren“, „Familien“ und „Wellness“ mittels der bestehenden Produkte durch Touroperater/Retailer/ST in den Zielmärkten

19. Gezielter Verkauf:

- der Profiorte und deren Regionen in den Kundensegmenten „Asiaten“, „Amerikaner“, „Inder“, welche sich bereits in der Schweiz aufhalten. Schwerpunkt Raum Zürich (Kooperationen mit Flughafenhotels etc.)
- von Produkten der Profiorte mittels Distributionskanälen (SDM/TO) in London/England (Fly and Ski)
- von vorbereiteten Produkten innerhalb der Hotels im Raume Zürich/Flughafen als Add-Value

20. 2mal jährlich eine Kunden-/Leserreise mit Übernachtung in den Regionen mittels eines nationalen Mediums (Winter/Sommer)

21. Öffentlichkeitsarbeit/PR für: Grösste Skidestination in der Ostschweiz - direkt am Flughafen und Autobahn

22. Verstärkte Markenpräsenz im Gürtel Zürich - Bodenseeraum

23. Heidiland behält sich Kostenbeteiligungen bei gezielten Verkaufsförderungen und Werbemassnahmen innerhalb der Region vor.“

11.2 Produktportfolio Heidiland

Winter

Die vier zur Ferienregion Heidiland gehörenden Wintersportgebiete (Flumserberg, Amden, Kerenzerberg, Pizol) bieten ihren Gästen unzählige Wintersport- Möglichkeiten, hier nur einige Beispiele: Ski- und Snowboardfahren, Schlittelabfahrten, Winterwanderwege, Langlaufpisten, Eiskletterrouten, Paragliding, Tourenskifahren usw. Dank ihrer Nordhanglagen sind die Skigebiete sehr schneesicher.

Sommer

Im Sommer hat das Heidiland ein noch diversifizierteres Angebot als im Winter. Die Liste der möglichen Aktivitäten ist fast unendlich. Von Golfspielen über Wandern, Biken, Fischen, Rodeln, Schifffahrt auf dem Walensee bis hin zu Kanufahren und Tauchen findet im Heidiland jeder Besucher etwas, das ihn anspricht.

Heidi

Die Ferienregion Heidiland verkörpert den Originalschauplatz der weltbekannten Heidigeschichte. Mit den Standorten Bad Ragaz, Mels, Pfäfers und Maienfeld sowie den vorhandenen thematischen Angeboten verfügt die Region über den gesamten Schauplatz der Geschichte. Ein äusserst erfolgreiches Highlight war die Welturaufführung von „Heidi - Das Musical“ vom 23. Juli bis 3. September 2005 direkt am Walensee. Die Ferienregion Heidiland steht für eine Wiederaufführung in den Folgejahren im Rahmen ihrer Möglichkeiten ein.

Wellness/Gesundheit/Wasser (spa)

Ein weiteres Spezialgebiet der Ferienregion Heidiland ist der Bereich Wellness und Beauty. Bad Ragaz mit seiner Thermalquelle, den Medizinischen Zentren und dem Swiss Olympic Medical Center ist der Anziehungspunkt der Region. Aber auch an anderen Orten ist Wellness möglich: Kneippen in Amden, Sauna in Flumserberg, Thermalbad in Valens etc.

Kultur/Sehenswürdigkeiten

Neben den vielen Sport- und Freizeitaktivitäten können im Heidiland auch eine Vielzahl von Sehenswürdigkeiten besichtigt und Brauchtümer erlebt werden. Speziell zu erwähnen sind hier die Walsersiedlung St. Martin, das Paxmal Walenstadtberg, die Taminaschlucht mit dem Alten Bad Pfäfers und die Skulpturenausstellung Bad RagARTz. Auch die Alpabfahrten in der Region im Monat September ziehen Jahr für Jahr Tausende von Schaulustigen an.

Gastronomie/Hotels

In der Ferienregion Heidiland findet man eine vielfältige Gastronomie. Das Angebot reicht von Älplermagronen in der Sennenstube bis zum Diner in dem mit 17 Gault Millaut Punkten ausgezeichneten „Schlüssel“ in Mels. Ebenso breit ist die Palette der Unterkünfte. Von Schlafen im Stroh bis zur Übernachtung im 5-Sterne-Hotel in Bad Ragaz ist alles möglich.

Gruppen

Die gruppenfreundlich aufbereitete Infrastruktur und Angebotsdichte stellen ein Gesamtangebot für Busreisende, Firmen-Ausflügler und übrige Gruppen dar. Mit über 40 Angeboten im Busbereich und über 80 Angeboten im Firmenbereich eignet sich dieser Geschäftsbereich optimal, um regionale Wertschöpfung zu erzielen.

11.3 Beiträge Heidiland

Bergbahnen	CHF 160'000
Sportbahnen Amden AG	CHF 3'800
Sportbahnen Filzbach AG	CHF 6'400
Luftseilbahn Untererzen-Flumserberg AG	CHF 10'700
Bergbahnen Flumserberg AG	CHF 102'700
Luftseilbahn Wangs-Pizol AG	CHF 26'400
Sportbahnen Bad Ragaz AG	CHF 10'000

Schifffahrt / Autobusse	CHF 16'000
Schiffsbetrieb Walensee AG	CHF 5'000
Postautobetrieb Amden	CHF 4'000
Postautobetriebe Sargans / Bad Ragaz	CHF 7'000

Ski- und Snowboardschulen	CHF 2'000
Schweizer Ski- und Snowboardschule Fl'berg	CHF 2'000

Vereine und Verbände	CHF 4'000
Hotellerverein Bad Ragaz	CHF 2'000
Gastro Heidiland	CHF 2'000

Touristikvereine	CHF 350'000
Amden-Weesen	CHF 26'800
Mollis	CHF 4'700
Kerenzerberg	CHF 16'200
Murg	CHF 5'600
Quarten-Walensee	CHF 10'800
Walenstadt	CHF 12'000
Flumserberg	CHF 80'300
Mels-Weisstannen	CHF 7'400
Sargans	CHF 5'900
Wangs-Pizol	CHF 20'300
Vilters	CHF 2'000
Bad Ragaz Kurverein	CHF 80'700
Bad Ragaz Teilleistung Bündner Herrschaft	CHF 10'000
Grand Hotels Bad Ragaz	CHF 50'000
Pfäfers-St.Margrethenberg	CHF 2'800
Valens-Vasön	CHF 3'700
Vättis	CHF 2'900
Wartau-Azmoos	CHF 7'900

Gemeinden	CHF 175'000
Amden	CHF 7'600
Weesen	CHF 3'500
Mollis	CHF 6'200
Obstalden	CHF 2'000
Mühlehorn	CHF 2'000
Quarten	CHF 20'100
Walenstadt	CHF 8'100
Flums	CHF 22'100
Mels	CHF 14'700
Sargans	CHF 11'700
Vilters-Wangs	CHF 17'400
Bad Ragaz	CHF 38'000
Pfäfers	CHF 5'600
Filzbach	CHF 4'600
Wartau	CHF 11'400

11.4 Beispiel einer authentischen Produktentwicklung: Appenzellerland - Weissbad

NZZ 27.4.06:

Typisch Schweiz

Wie die sumerische Bier-Göttin Ninkasi im appenzellischen Weissbad gängige Wellness revolutioniert

"Typisch Schweiz" steht hier für durchdachte Nischenprodukte. Typisch ist indes, dass Gutes und Interessantes oft nicht öffentlich wahrgenommen wird, weil es nicht über den lokalen Raum hinausstrahlt. Im Appenzellerland weiss man, wie aus einheimischen Produkten Wohlbefinden geschaffen werden kann, zum Beispiel mit einer Bio-Bier-Kur.

Wie entsteht innert kurzer Zeit eine erfrischende Wellness-Linie aus bekannten regionalen Genussmitteln und Bioprodukten? - Am Anfang war das Bier. Das gilt für die Darstellung des Brauens unter der sumerischen Göttin Ninkasi auf Tontäfelchen vor 6000 Jahren, und es gilt für die Kreation der "Ninkasi - Appenzeller Bio-Bierkur" im "Hof Weissbad", die an alte Hausmittelchen anknüpft. Die Linie spricht in erster Linie Männer an, die mit herkömmlicher Wellness nichts anfangen können, sich aber gesunde Bier-Ferien leisten, wenn ihre Frauen sich kosmetisch verwöhnen lassen. Aber Achtung: Damen stehen ebenfalls auf das Neue, Unerwartete. Und junge Paare lassen sich davon ansprechen, nicht zuletzt wegen des geringen Alkoholgehalts im eigens gebrauten Ninkasi-Bier.

Bio-Bier-Boom

Der Titel eines munteren Dreiakters könnte heissen "Ninkasis Revolte in Appenzell". Zeit der Handlung: heute, mit Rückblenden in die Hochblüte der

Sumerer, als die schöne Ninkasi mit ihrem Bier ein ungeschlachtetes Urwesen vermenschlichte. Orte der Handlung: der mittelgrosse Bauernhof Blindenau zu Stein bei Appenzell; die Brauerei des "Quöllfrisch" mitten im Kantonshauptort Appenzell; das Hotel Hof im Weiler Weissbad bei Appenzell. Bühnenbild: im Hintergrund das Alpsteinmassiv; vorne Fährnerspitz und Hoher Kasten sowie liebeliche Appenzeller Höhen, auf denen wie Spielzeug verstreut die Heimetli und Kapellen, Obst- und Lindenbäume stehen.

Dramatis personae: der junge Getreidebauer und innovative Kälber- und Schweinezüchter Sepp Dähler, im Stück trägt er den Namen "The Substance"; der Bierbrauer und Whisky-Brenner, Firmeninhaber und Tüftler Karl Locher, hier mit dem Namen "The Single"; der Hotelier Christian Lienhard, dem wir für seinen jüngsten Wellness-Coup den Namen "The Brain" geben; schliesslich verschiedene Wellness-Inkarnationen der im Gilgamesch-Epos verehrten Göttin Ninkasi; nicht zu vergessen Touristen und Kurgäste, die dramaturgisch als Statisten auftreten, tatsächlich aber als Käufer und Nutzniesser Hauptpersonen sind.

Stabiles Dreieck

Erster Akt: Der Tradition des Gesundheits- und Ferienhotels folgend, war für "The Brain" Lienhard zum Vornherein klar, dass bei einer neuen Wellness-Linie Einheimisches zum Zuge kommen sollte. Karl Locher, der eben seinen "Säntis Single Malt", einen reinen Malzwhisky, kreierte hatte, wusste Rat. Er kooperiert seit 1996 mit Sepp "Substance" Dähler, der ihm für sein damals neues Weizenbier Bioweizen anpflanzte, später auch Biogerste. Nach Nutzung in der Brauerei liefert "The Single" Brau- Nebenprodukte wieder an den Bauern, der sie an seine Kälber verfüttert; es sind dies Biervorlauf, Bierhefe und Maltztreber. Mit der verdünnten Hefe werden die Kälber massiert. Im Übrigen bekommen sie Heu und Wasser sowie Gras, Weizenkleie, Sojaschrot und bewegen sich völlig frei im Stall und im Auslauf, vorwiegend an der frischen Luft. Ihr Blutalkoholgehalt bleibt wegen ihres speziellen Magens bei Null. Die Zutraulichkeit der Tiere ist bei dieser Pflege nicht erstaunlich.

Zweiter Akt: So tierfreundlich entsteht das schmackhafte Kalb- und Rind-Weidefleisch mit dem Markennamen "Kabier", das "The Substance" an den "Hof Weissbad" sowie das "Cheserey" in Gstaad und an private Einzelkunden liefert. Ein "Kabier"-Schmaus gehört als Klimax zu einem viertägigen Ninkasi-Genuss-Programm des Hotels, das auch sonst gastronomisch mit Käthi Fässlers 15 Gault-Millau-Punkten auf Vorderfrau ist. Wer gern wirklich alternativ frühstückt, delectiere sich am Treber-Brötli und an ebensolchen Knäcke-Guetsli, die ihm mit zarter Knoblauch-Zwiebel-Butter und mit einem leicht ovomaltinigen Milch-Malz-Getränk serviert werden. Merke: Das Ninkasi-Frühstück hindert niemanden, sich am "Hof"-Buffet mit Mostbröckli, Käse, Früchten, Joghurt, Butter, Milch oder sprudelnden Flüssigkeiten einzudecken. - Die "Substance"-Gerstenproduktion reicht weder für das Appenzeller Bio-Bier noch für die Massage von Kälbern und Menschen. Deshalb bezieht "The

Single" zusätzlich aus den höchstgelegenen gentechfreien Getreidefeldern im Engadin Gerste. Damit ist sowohl der Brauereibedarf wie jener für die Kälbermast - und seit neustem für die Ninkasi-Anwendungen - gedeckt. Das Dreieck "Brain - Single - Substance" könnte praktikabler nicht vom grössten Think-Tank ausgedacht werden. Dass "The Substance" neustens Wollschweine seine Äcker pflügen und düngen lässt, ist nur noch das Tüpfchen auf dem i - und auch diese munteren Tiere im Freilauf lohnen ihm das "Single"- Futter mit feinem Fleisch.

Dritter Akt: Bei den hoteleigenen Ninkasi-Anwendungen folgt nach der belebenden Gerstenschrot-Treber-Massage das Bierhefe-Sprudelbad. Dank einem Zusatz von Weizenkeimöl mit Alpsteinminze duftet es zauberhaft und erfrischt. Wie es bei Gilgamesch heisst: "Ninkasi, du giessest das gefilterte Bier, und es rauscht wie der Zusammenfluss von Euphrat und Tigris" oder regional angepasst: "wie Sitter und Rhein". Die Hopfenstempel-Kur macht all jene stutzig, die den eher penetranten Duft von trockenem Hopfen kennen. Doch da haben "The Brain" und die Ninkasi-Priesterin alias Josy Gähler getüftelt, bis die wohltuende Stempelmassage mit heissem Hopfen in Säcklein auch die Nase erfreut.

Das Moor hat seine Packung wieder

Das bestätigt die Ninkasi-Tochter Melanie Gähler, der die Grundstoffe bis hin zur Moorpackung Spass machen. Der im nahen Gonten gestochene Torf werde nach der therapeutischen Anwendung dem Moor wieder zugeführt und erhole sich dort. Das Raffinement der Ninkasi-Kur ist mit dieser Antiklimax nicht zu Ende. - Durst machen die vergnüglichen Packungen und Peelings. Dagegen hat Karl "Single" Locher zwei Ninkasi-Biere gebraut, ein 0-prozentiges für den Morgen, das etwas fruchtig, aber erfrischend ist. Auch das schmackhafte 2,6-prozentige, etwas malzigere Gebräu würde erst nach vielen Flaschen auf nüchternen Magen berauschen - "Ninkasi" ist ja keine Saufkur. Beide Biere sind mit gesundheitsfördernden Grundstoffen angereichert; sie stehen den Ninkasi-Gästen den ganzen Tag zur freien Verfügung und sind im Getränkehandel als "Kurpackung" erhältlich. Wer doch Lust auf ein quellfrisches Starkbier hat, ob "Vollmond" oder "Kastanie", liegt im Appenzellerland richtig.

Zu den gesundheitsfördernden Wirkungen seien Websites und Hotelbroschüren zur Lektüre empfohlen. Im Weiteren fragen Sie Ihren Hausarzt oder Apotheker. www.ninkasi.ch; www.kabier.ch; www.locherbier.ch.

Andreas Doepfner

11.5 Mitgliedsgemeinden Rapperswil-Zürichsee-Tourismus

www.adliswil.ch



www.altendorf.ch



www.amden.ch



www.benken.ch



www.einsiedeln.ch



www.erlenbach.ch



www.ernetschwil.ch



www.eschenbach.ch



www.feusisberg.ch



www.freienbach.ch



www.goldingen.ch



www.gommiswald.ch



www.grueningen.ch



www.herrliberg.ch



www.hirzel.ch



www.horgen.ch



info@huetten.zh.ch



www.jona.ch



www.kaltbrunn.ch



www.kilchberg.ch



www.kuesnacht.ch



www.lachen.ch



www.langnauamalbis.ch



www.maennedorf.ch



www.oberrieden.ch



www.rapperswil.ch



www.richterswil.ch



www.rieden.ch



www.rueschlikon.ch



www.rueti.ch



www.schaenis.ch



www.schmerikon.ch



www.schoenenberg.ch



www.schuebelbach.ch



www.staefa.ch



www.stgallenkappel.ch



www.thalwil.ch



www.uetikon.org



www.uznach.ch



www.waedenswil.ch



www.wald.zh.ch



www.weesen.ch



www.wollerau.ch



11.6 Vergleich Presseauswertungen

11.6.1 Auswertung Schweiz Tourismus

Im folgenden werden die Pressedaten, die im in dieser Studie angewandten Verfahren ermittelt wurden mit den Pressedaten einer Auswertung, die Schweiz Tourismus für die Ostschweiz erstellt hat, verglichen. Ergebnis ist, dass das in der Studie benutzte Verfahren eher zu mehr als zu weniger Nennungen führt.

Presseennungen Tageszeitungen D Juli 05 - Juni 06							Daten aus www.gbi.de für Deutschland und aus www.swissdox.ch für die Schweiz (Daten v.Trott)	Vergleichswert Deutschland aus Auswertung Schweiz Tourismus für SGBT/OST	Vergleich
Mediennotierungen Aug. 05 bis Juli 06	D über-regional	D regional	D Total	CH*	Total	Medienrank			
St.Gallen + Tourismus	66	137	203	565	768	2	Nennungen Tageszeitngen D	61	-142
Heidiland	40	68	108	262	370	3	Diff.	73	-35
Toggenburg	56	83	139	172	311	4		25	-114
Ostschweiz + Tourismus	9	46	55	221	276	5		35	-20
Toggenburg + Tourismus	9	8	17	172	189	7		25	8
Bad Ragaz	37	62	99	82	181	8		20	-79
Zürichsee.ch+ Tourismus	10	6	16	156	172	9		1	-15
Flumserberg	27	61	88	42	130	10		2	-86
Amden	20	25	45	72	117	11		2	-43
Bad Ragaz + Tourismus	5	7	12	82	94	14		20	8
Amden + Tourismus	2	7	9	72	81	16		2	-7
Flumserberg + Tourismus	1	3	4	42	46	21		2	-2
									0
Ostschweiz+Tour.	7	40	47	221	268	2		35	-12
Andere Regionen Ostschweiz	0	0	0	85	85	3		94	94

11.6.2 Liste Ostschweiz Tourismus

Die folgende Liste von OST (gekürzt, veröffentlicht werden nur die in dieser Studie untersuchten Tagespresse-Notierungen) wird auf Wunsch von OST hier angefügt. Die von OST genannten Auflagen-Reichweiten werden nicht aufgeführt, da diese in der Studie an keiner Stelle gegenständlich sind.

Ost teilt dazu mit: „Die angehängte Liste umfasst die Monate Juni 2005 bis Mai 2006 der in Deutschland erschienenen Veröffentlichungen im Rahmen der Pressearbeit für Ostschweiz Tourismus. In diesem Zeitraum gab es - soweit uns bekannt - insgesamt 195 Veröffentlichungen mit einer Gesamtauflage von gegen 34 Millionen. Grundsätzlich basiert unsere Medienarbeit auf der Kommunikationsstrategie von OST, nicht die "Marke Ostschweiz" zu stärken, sondern unter dem Dach von OST den Destinationen ein Forum zu ihrer Darstellung zu geben und Themen wie Velofahren, Wandern, attraktive Veranstaltungen etc. in die Medien zu bringen.“

Medium	Datum	Thema/Titel
Newsletter Mai 2005		
Hike & Bike		
Travel Inside	19.08.2005	Ostschweiz Tourismus mit Hike & Bike-Katalog
Donauwörther Anzeiger	28.06.2005	Entdeckungsreisen für Muskelmobilisten
Die Glocke	25.06.2005	Am Rhein entlang
Ahlener Tageblatt/Beckumer Zeitung	25.06.2005	Am Rhein entlang
Gütersloher Volkszeitung	25.06.2005	Am Rhein entlang
Warendorfer Tageblatt	25.06.2005	Am Rhein entlang
Siegener Zeitung	18.06.2005	Die Landschaft der Ostschweiz
Freiburger Stadtkurier	09.06.2005	Auf Entdeckungsreise
Nordic Walking		
Dresdner Neueste Nachrichten	11.06.2005	Schweiz: Fünf neue Spezialwege...
Leipziger Volkszeitung	11.06.2005	Schweiz: Fünf neue Spezialwege...
Mindener Tagblatt	04.06.2005	Nordic Walking in der Ostschweiz
Westfälische Rundschau	04.06.2005	Neue Wege für Geher in der Schweiz
Neue Rhein Zeitung	04.06.2005	Neue Wege für Geher in der Schweiz
Neue Ruhr Zeitung	04.06.2005	Neue Wege für Geher in der Schweiz

Iserlohner Kreisanzeiger	04.06.2005	Neue Wege für Geher in der Schweiz
Westfalen Post	04.06.2005	Neue Wege für Geher in der Schweiz
Westdeutsche Allgemeine Dortmund	04.06.2005	Neue Wege für Geher in der Schweiz
Westdeutsche Allgemeine Duisburg	04.06.2005	Neue Wege für Geher in der Schweiz
Westdeutsche Allgemeine Essen	04.06.2005	Neue Wege für Geher in der Schweiz

Mittelalterspektakel in Appenzell

Südkurier Bodensee-Zeitung	10.06.2005	Als die Appenzeller sich die Freiheit...
----------------------------	------------	--

Neue SkateArena im Rheintal

Bodensee-Ferienzeitung	Herbst 2005	Bewegt durch die Ostschweiz
Südkurier	30.07.2005	Skate-Park Rheintal "SkateArena" im Schweizer Rheintal
Rheintalische Volkszeitung	28.07.2005	

slowUp Euregio Bodensee und Rapperswil Zürichsee

30 Grad	12.09.2005	Slow Up, ein Fest für den Zürichsee
Südkurier	27.08.2005	4. slowUp Euregio Bodensee
SWR 4 Bodenseeradio	27.08.2005	Beitrag über den slowUp
Südwest Presse	27.08.2005	Langsamkeit am Bodensee
Zollern-Alb Kurier	27.08.2005	Langsamkeit am Bodensee
Radio 7	26.08.2005	Regionalnachrichten
Südkurier	26.08.2005	Mit Sonderfähre zum "slowUp"
Radio Seefunk	25.08.2005	Veranstaltungshinweis
Südkurier	13.08.2005	Freie Fahrt mit Muskelkraft
Südkurier Bodenseezeitung	12.08.2005	SlowUp Euregio Bodensee
Mindener Tagblatt	06.08.2005	Autofreie Straßen in der Schweiz
Westfälischer Anzeiger	30.07.2005	Autofreie Straßen für Skater
Recklinghäuser Zeitung	30.07.2005	Autofreie Straßen für Skater
Eßlinger Zeitung	30.07.2005	Autofreie Straßen in der Schweiz
Ruhr Nachrichten	30.07.2005	Autofreie Straßen für Skater

Rheintalische Volkszeitung	28.07.2005	Mit eigener Muskelkraft	Die Glocke	29.10.2005	Familienwinter in Toggenburg
Schwäbische Zeitung	26.07.2005	Das Auto bleibt zu Hause	Neue Westfälische	29.10.2005	Familienwinter in Toggenburg
Laufparadiese für Nordic Walker					
Bodensee-Ferienzeitung	Herbst 2005	Bewegt durch die Ostschweiz	Rheintaler Bote	27.10.2005	Winterweisse Ostschweiz
Active Live	01.10.2005	Nordic Walking im Appenzellerland	Potsdam am Sonntag	16.10.2005	Familienwinter im Toggenburg
Omnibusrevue	16.09.2005	Spezial Tourtrip Schweiz: Appenzellerland	Insgesamt: 12 Veröffentlichungen		
Travel Inside	19.08.2005	Nordic Fitness Park im Appenzellerland	Rasante Rennen auf alten Schlitten		
Rheintalische Volkszeitung	28.07.2005	Laufparadiese für Nordic Walker	Salzgitter Woche am Sonntag	30.10.2005	Rasante Rennen auf alten Schlitten in der Schweiz
Südkurier Bodensee-Zeitung	22.07.2005	Appenzellerland: Größter Nordic Walking Park	Schweizer Advents-Events		
Tages-Anzeiger	20.07.2005	Nordic Walking im Osten	Sonntag-Morgenmagazin (Ausg. Gießen)	06.11.2005	Märchenhafte Vorweihnachtszeit in...
Weinangebote im Blauburgunderland					
Die Glocke	06.08.2005	Weinland Blauburgund	Sonntag-Morgenmagazin	30.10.2005	Märchenhafte Vorweihnachtszeit in...
Ahlener Tageblatt/Beckumer Zeitung	06.08.2005	Weinland Blauburgund	Einladung "just more", 17. März 2005		
Gütersloher Volkszeitung	06.08.2005	Weinland Blauburgund	Donauwörther Anzeiger	28.06.2005	Bayern und die Ostschweiz...
Warendorfer Tageblatt	06.08.2005	Weinland Blauburgund	Produktion "Straße der Lieder"		
Pauschale "Rätikontour"					
Südwest Presse	03.09.2005	Das Rätikon zu Fuß umrunden	Badische Neueste Nachrichten	05.11.2005	Auf eine Reise durch die Ostschweiz
Südwest Presse	13.08.2005	19 Routen im Fürstentum	Westfalen-Blatt	05.11.2005	Vom Bodensee bis ins Heidiland
Winterweisse Ostschweiz					
Hamburger Morgenpost	16.11.2005	Region Amden: Skipass ist gratis	Journalistenreisen		
Südkurier	12.11.2005	Rotes Sofa im Schnee	Frankfurter Rundschau	10.09.2005	Am Fuß der sieben Berge
Schwäbische Zeitung	03.11.2005	Der Winter kann kommen	Stuttgarter Zeitung	15.08.2005	Schweizer Fräuleinwunder
Hörzu	2005	Schußfahrt ins Vergnügen	Südwest Presse	15.08.2005	Schweizer Fräuleinwunder
Extra Tipp am Sonntag	30.10.2005	Fürstliches Paradies für Familien	Rheinpfalz	15.08.2005	Schweizer Fräuleinwunder
Extra Tipp am Sonntag	30.10.2005	Familienwinter im Toggenburg	Ludwigsburger Kreiszeitung	15.08.2005	Schweizer Fräuleinwunder
Westfälische Nachrichten	29.10.2005	Familienwinter in Toggenburg	Stuttgarter Nachrichten	15.08.2005	Schweizer Fräuleinwunder
Lippische Landes-Zeitung	29.10.2005	Familienwinter in Toggenburg	Frankfurter Rundschau	13.08.2005	Heidi am Walensee
			Schwäbische Zeitung	30.07.2005	Heidi, Heidi, deine Welt sind die Berge
			Schwäbische Zeitung	22.07.2005	Heidi kehrt als Bühnenstar zurück
			Extra Tipp am Sonntag	09.10.2005	Kultur und Natur pur
			Nürtinger Echo	22.09.2005	"Das schönste Gebirge der Welt"

Südkurier Gesamt-Ausgabe	25.06.2005	Ein Hauch von Zirkusluft	Wochenblatt zum Wochenende	01.04.2006	Ostschweiz - das Ziel für Aktive Angebote für Aktive in der Ostschweiz
Pressearbeit anlässlich der CMT in Stuttgart, 14.-22. Januar 2006			Liechtensteiner Vaterland	24.03.2006	"Ostschweiz aktiv" mit den schönsten Routen
Nürtinger Echo	09.03.2006	Zwischen Rheinfluss, Reben und Kultur	Märkischer Markt	22./23.03.2006	Velo, Skates und Walking-Stöcke
Nürtinger Echo	09.03.2006	Ein Herz für Elternwünsche und Kinderträume	Nürtinger Echo	16.03.2006	Mit Stockeinsatz ins Ferienparadies
Rheintaler Bote	02.03.2006	Von der Schoggi-Wellness zur Bierkur	Nürtinger Echo	09.03.2006	Mit Velo, Skates und Walking-Stöcken
Sonntag-Morgenmagazin	26.02.2006	"Heidi" - das Musical auf einer spektakulären Bühne	Die Kitzinger	18.02.2006	
Nürtinger Echo	23.02.2006	Therme, Fjord und herrliche Bergkulisse	Ostschweizer Osterüberraschungen		
Nürtinger Echo	23.02.2006	Fortuna dreht im Klosterhof ihr Rad	Südkurier	15.04.2006	Versteckte Eier
Nürtinger Echo	16.02.2006	Appenzell: Wo die Uhren einfach ruhiger ticken	Wetzlarer Neue Zeitung	02.04.2006	Ostereiersuche in St.Gallen
Nürtinger Echo	16.02.2006	Wo ein rosa Blütenschleier Wanderer und Radler grüßt	Hessische/Niedersächsische Allgemeine	01.04.2006	Ostereiersuche in St.Gallen
Winterweiße Ostschweiz			Waldeckische Landeszeitung	01.04.2006	Ostereiersuche in St.Gallen
Südkurier	12.11.2005	Weißer Nächte	Oberhessische Presse	31.03.2006	Ostereiersuche in St.Gallen
Gratis-Skifahren in Amden			Augsburger Allgemeine	28.03.2006	Ostereier in St.Gallen
Active Live	01.03.2006	"Gratis-Skifahren" ab einer Übernachtung...	Eßlinger Zeitung	25.03.2006	Osterhase versteckt 4000 Eier
Neue Presse	04.02.2006	Heidiland. Amden, eines der vier...	Grafschafter Nachrichten	18.03.2006	Schoko-Workshop
Freies Wort	04.02.2006	Heidiland. Amden, eines der vier...	Badisches Tagblatt	18.03.2006	Goldene Eier in St.Gallen suchen
Frankenpost (Hof)	04.02.2006	Heidiland. Amden, eines der vier...	General-Anzeiger am Sonntag	12.03.2006	Osterhasen selbst gemacht
Vogtland-Anzeiger	04.02.2006	Heidiland. Amden, eines der vier...	Nordwest Zeitung	11.03.2006	Schoko-Workshop
Frankfurter Rundschau	28.01.2006	Fluchtpunkt Oberstaufen	Ruhr Nachrichten Dortmund	11.03.2006	Schoko-Workshop im Heidiland
Silvesterkläuse			Recklinghäuser Zeitung	11.03.2006	Schoko-Workshop im Heidiland
Katholische Sonntagszeitung	25.12.2005	Silvesterkläuse	Bergedorfer Zeitung	11.03.2006	Osterhasen selbst gemacht
Rasante Rennen auf alten Schlitten			Offenbach-Post	11.03.2006	Schoko-Workshop im Heidiland
Extra Tipp am Sonntag	18.12.2005	Spannende Hornschlittenrennen	Verdener Aller-Zeitung	11.03.2006	Schoko-Workshop im Heidiland
Angebote für Aktive			Westfälischer Anzeiger	11.03.2006	Schoko-Workshop im Heidiland
Die Glocke	22.04.2006	Auf der Rolle	Hanauer Anzeiger	11.03.2006	Süße Massage und Schoko-Workshop
Kehrwieder am Sonntag	16.04.2006	Unterwegs mit Rad, Skates und Walkingstöcken	Südkurier Gesamtausgabe	11.03.2006	Schoko-Hasen im Heidiland
			General-Anzeiger am Sonntag	05.03.2006	Osterhasen selbst gemacht

B.Z. am Sonntag	05.03.2006	Ostern in die Schweiz	Sonntag Aktuell	16.04.2006	Duett mit dem Alm-Öhi
Nürnberger Zeitung	04.03.2006	Schoko-Workshop	Goethe auf den Fersen		
Schweriner Volkszeitung	04.03.2006	Zum Schoko-Workshop ins Heildiland	Nordkurier	27.05.2006	Mit Goethe durch Vaduz
Nürnberger Nachrichten	04.03.2006	Schoko-Workshop	Magdeburger Volksstimme	20.05.2006	Mit Goethe durch Vaduz
Westdeutsche Zeitung	04.03.2006	Zum Schoko-Workshop ins Heildiland	Siegener Zeitung	29.04.2006	Eine illustre Reisebegleitung
Düsseldorfer Nachrichten	04.03.2006				
Fränkischer Anzeiger	04.03.2006	Schoko-Workshop	Triennale der Skulpturen "Bad Ragartz"		
Trierischer Volksfreund	04.03.2006	Osterhasen selbst gemacht	Esslinger Echo	18.05.2006	Skulpturen in Bad Ragaz
Südkurier	04.03.2006	Auf Eiersuche	Donaukurier	16.05.2006	"Augen-Blicke" für Skulpturen
Bodensee Magazin	Frühjahr 2006	Ostereier im Altstadtversteck	Passauer Neue Presse	06.05.2006	Größte Skulpturenausstellung
Slow-Up - Autofreie Erlebnistage			Ruhr Nachrichten Dortmund	29.04.2006	Großes in der Schweiz
Frankfurter Neue Presse	20.05.2006	Da haben Autos keine Chance	Münstersche Zeitung	29.04.2006	Großes in der Schweiz
Hallescher Kurier	14.05.2006	Ostschweiz: Autofrei über Grenzsteine hinweg	Eßlinger Zeitung	29.04.2006	Europas größte Skulpturenausstellung
Lippe aktuell zum Wochenende	13.05.2006	Autofrei über Grenzsteine hinweg	Westfälischer Anzeiger	29.04.2006	Großes in der Schweiz
Südkurier	11.05.2006	Grenzenloser Spaß	Recklinghäuser Zeitung	29.04.2006	Großes in der Schweiz
Golfen rund um den Bodensee	Ausgabe 2006	Freie Fahrt für Mensch mit Rad	Ostsee-Zeitung	29.04.2006	Schweizer stellen 350 große Skulpturen aus
<i>Online-Veröffentlichung</i>			abenteuer & reisen	26.04.2006	Open-Air-Kunst
www.familie-im-web.de	03.05.2006	Autofrei über Grenzsteine hinweg	Einladung "just more" März 2006		
Heidi-Musical			Allgäuer Zeitung	29.03.2006	"Mehr zu bieten als Berge und Käse"
TV3 Magazin	Ausg. 5/2006	Musical: "Heidi" Open Air am Walensee	Südkurier	14.03.2006	Ostschweiz-Show
Das Neue Blatt	03.05.2006	Heidi-Musical in der Schweiz	Platzierungen, Anfragen, individuelle Journalistenreisen		
Freies Wort	29.04.2006	Der Klang der Sommernachts-Träume	Ludwigsburger Kreiszeitung	13.05.2006	Ausflugsklassiker am Bodensee
Frankenpost	29.04.2006	Der Klang der Sommernachts-Träume	ADAC traveller	29.03.2006	Kanton St. Gallen:Klang- und Sagenweg
Vogtland-Anzeiger	29.04.2006	Der Klang der Sommernachts-Träume	Die Welt	28.01.2006	Mit dem Flugzeug in den Winterurlaub
Neue Presse Coburg	29.04.2006	Der Klang der Sommernachts-Träume	BÄKO Magazin	Januar 2006	"Biber" ohne Schonzeit
Recklinghäuser Zeitung	27.04.2006	"HEIDI - Das Musical"	Chemnitzer freie Presse	22.12.2005	Verführerisches zur Weihnachtszeit
Rheinpfalz	18.04.2006	Duett mit dem Alm-Öhi	Sonntag aktuell	04.12.2005	Ein Fürstentum für Kinder

11.7 Details zur Umstrukturierung Grundauftrag OST

Zuordnung Grundauftrag bis 2005	LEISTUNG	JR 2004			JR 2005			Budget 2006			Vorschlag 2007		
		Total	Pers./ Verw.	Projekt	Total	Pers./ Verw.	Projekt	Total	Pers./ Verw.	Projekt	Total	Pers./ Verw.	Projekt
Interessenvertretung und ST-Keypartner	nationaler Ebene												
	Service- u. Koordinations- drehscheibe für Projekte mit ST	92.392	31100,31101, 31200,31400, 88.597	31401; 35006 3.795	91.465	31100,31101, 31200,31400, 91.465	31401	76.000	31100,31101, 31200,31400, 75.000	31401	75.000	31100,31101, 31200,31400, 75.000	31401
Koordination IBT	Mitarbeit in Gremien												
	Bodensee-Erlebnisplaner		32100,32106	32101, 32102		32100,32106	32101, 32102		32100,32106	32101, 32102	Austritt IBT, nur noch Dest. Direkt	32100,32106	32101, 32102
	Messen mit IBT	72.300	42.300	30.000	60.516	41.870	18.646	26.250					
Datenmanagement	Koordination von Datenmanagement und Daten, die die Destinationen eingeben	12.500	315 12.500		12.926	315 12.926		31.000	315			Entfällt	315
Regionales Kompetenz-Zentrum	PR, Medienauskunft		31300, 32200	31301;31303- 31307		31300, 32200	31301-31307		31300, 32200	31301-31307		31300, 32200	31301-31307
	Auskünfte an Touristen			32203, 35006			32203, 35007			32203, 35007			32203, 35007
		164.134	105.677	58.457	157.181	109.867	47.314	78.500		78.500	170.181	157.181	13.000
	Print allgemeine Broschüren Ostschweiz	121.235	31600 37.298	31601 – 31604 83.937	57.509	31600 38.777	31601 – 31604 18.732	45.000	31600	31601 – 31604	8.000	31600	31601 – 31604 5.000
	Homepage	22.398		31302 22.398	17.072		31302 17.072	13.500		31302	180.500	neu Webmaster geteilt mit SGBT	31302 50.000
Aus- u. Weiterb.	?	9.915	32300 9.915	32301 10.124		32300 7.884	32301 2.240		32300	32301		32300	32301
A.O. Aufwand					25.249	38001, 39001, 32300 39002			32300	32301		32300	32301
Verbandsarbeit			32202, 35502 - 35503;25006- 35500, 35501 35008;			32202, 35502 - 35503;25006- 35500, 35501 35008;				32202, 35502 - 35503;25006- 35008;		35500, 35501	32202, 35502 - 35503;25006- 35008;
	Verbandsghremien	51.541	30.500	21.041	43.792	28.851	14.940		35500, 35501	35008;	43.792	28.851	14.940
TOTAL	Grundauftrag	536.500	316.872	219.627	475.832	318.714	144.193	501.000		78.500	477.472	394.532	82.940

