

Seminar Sport, Tourismus und Nachhaltigkeit

## Sammlung der Executive Summaries der Projektarbeiten zur Destination Schwarzsee



Frühjahressemester 2017

Dozenten: Dr. Christian Moesch, Samuel Wyttenbach



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Angebots- und Strategievergleich von mittelgrossen Skigebieten im Voralpenraum .....</b>	<b>4</b>
<b>Pricing – Zu möglichen Preismodellen in der Destination Schwarzsee .....</b>	<b>6</b>
<b>Bekanntheit und Image der Destination Schwarzsee – Potenzial für Übernachtungsgäste.....</b>	<b>9</b>
<b>Familientauglichkeit der Destination Schwarzsee.....</b>	<b>11</b>
<b>Eventportfolio für die Destination Schwarzsee unter Berücksichtigung der positiven und negativen Effekte eines Sportevents.....</b>	<b>12</b>
<b>Destinationsmanagement – Netzwerkkoperation zwischen Schwarzsee Tourismus und dem Naturpark Gantrisch.....</b>	<b>13</b>
<b>Auswirkungen des Klimawandels auf die Region Schwarzsee.....</b>	<b>15</b>
<b>Chancen und Gefahren des Sporttourismus für eine nachhaltige Entwicklung der Destination Schwarzsee.....</b>	<b>16</b>

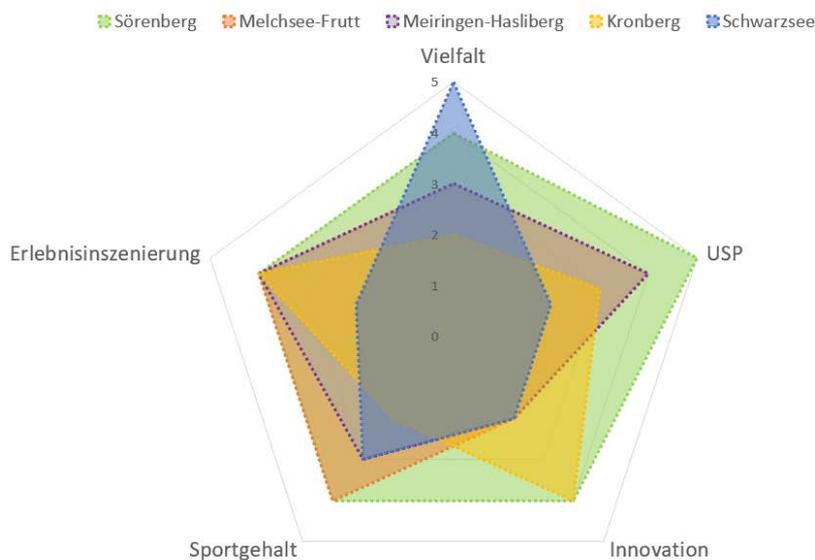
# Angebots- und Strategievergleich von mittelgrossen Skigebieten im Voralpenraum

Autoren: *Matias Nurmi, Samuel Christen*

Der Tourismus stellt einen wichtigen Wirtschaftssektor dar und vor allem alpine Regionen sind vom Tourismus stark abhängig (STV, 2016). Die neusten Entwicklungen zeigen jedoch, dass die Skierdays und auch die Logiernächte in den Bergregionen stärker zurückgehen als die gesamte Betrachtung der Logiernächte schweizweit (SBS, 2016; Rütter et al., 2016). Denn die Destinationen stehen vor grossen Herausforderungen. Einerseits ist dies der Klimawandel, der vor allem für Voralpengebiete zum Problem werden könnte (Abegg et al., 2007). Andererseits hat der starke Schweizer Franken Auswirkungen auf unsere Tourismuswirtschaft. Denn durch den starken Schweizer Franken verteuern sich die Aufenthalte für Touristen, welche beispielsweise aus dem Euro-Raum kommen (STV, 2015). Das dynamische Nachfrageverhalten der Kunden stellt zudem eine weitere Herausforderung dar (Lässer & Riegler, 2013; Lohmann, 2014).

Das Interesse der vorliegenden Arbeit besteht darin, verschiedene Voralpengebiete auf ihre Angebote und Strategien hin zu vergleichen, mit welchen sie auf die allgegenwärtigen Herausforderungen reagieren. Im Fokus stand dabei die Destination Schwarzsee im Kanton Freiburg, welche mit den Destinationen Sörenberg (LU), Melchsee-Frutt (OW), Meiringen-Hasliberg (BE) und Kronberg (AI) verglichen wurde. Dazu wurde in einem ersten Schritt eine Analyse der jeweiligen Webseiten durchgeführt, wobei alle Angebote entnommen wurden. In einem zweiten Schritt wurde mit je einer Vertreterin bzw. einem Vertreter pro Destination ein telefonisches Interview geführt, wobei diese Angebote aus der Webanalyse erneut aufgegriffen wurden und weitere Fragen zur Angebotsgestaltung und zu den Strategien gestellt wurden (Leitfaden im Anhang).

Die anschliessende Auswertung erfolgte auf fünf Dimensionen. Dazu zählte das Alleinstellungsmerkmal (USP), die Vielfalt der Angebote, die Erlebnisinszenierung, das Innovationsgehalt sowie der Sportgehalt der Angebote. Dadurch wurden jeder Destination bis zu fünf Punkten pro Dimension vergeben (1=nicht vorhanden, 2=Ansätze vorhanden, 3=genügend, 4=gut, 5=ausgezeichnet).



Das oben abgebildete Diagramm zeigt das Gesamtergebnis unserer Auswertung. Auffallend ist, dass vor allem die Vielfalt der Angebote bei der Destination Schwarzsee (blau) sehr ausgeprägt ist. In den anderen Dimensionen sind zwar Ansätze vorhanden, bei diesen schneidet die Destination Schwarzsee jedoch weniger gut ab als andere Destinationen. Die Destination Sörenberg kann vor allem mit ihrem USP des UNESCO Biosphärenreservats ein einzigartiges Merkmal bieten und kann dieses Merkmal durch innovative Angebote wie das Mooraculum nutzen. Die Destination Melchsee-Frutt ist vor allem für ihre Seen und unverwechselbare Landschaft bekannt. Die Destination Meiringen-Hasliberg ist sehr bekannt für ihre «Muggestutz-Erlebniswege» und die Destination Kronberg, welche keinen Ski- und Snowboardbetrieb mehr hat, vor allem durch innovative Ideen wie dem Motorikpark.

Mehrheitlich verfolgen die Destinationen eine hybride Strategie. Sie erhalten das Kerngeschäft im Winter mit kostenintensiven Angeboten und fördern den Sommertourismus mit eher kleineren Investitionen. Kronberg sticht aus der Masse heraus und hat durch ihren Fokus auf den Sommer ein ausgeglichenes Verhältnis von der Auslastung im Sommer und Winter. Statt Skifahren wird nur noch Schlitteln angeboten. Eine räumliche Trennung der Zielgruppen erlaubt es der kleinen Destination Familien und Best Agers anzusprechen.

Die Erhebung demonstriert, dass eine hybride Strategie nicht das Erfolgsrezept für alle ist. Es sind weiterhin Nischen im Sommer und Winter nutzbar, wie die Analyse von der Destination Kronberg zeigt.

Der klassische Wintertourismus in den Voralpen ist gefährdet (Abegg et al., 2007). Aus Sicht der Autoren sind Schutz- und Erhaltungsmaßnahmen behutsam zu planen und sollten die langfristige Weiterentwicklung einer Destination nicht bremsen (vgl. Müller & Weber, 2007).

Den Destinationen fehlt es im Sommer oftmals an einem kohärenten Rahmen, um die vielfältigen Angebote nach aussen zu präsentieren. Der Fokus sollte aus Sicht der Autoren vielmehr auf der Inszenierung der gegebenen Thematik einer Destination liegen als auf der Angebotsbreite. Die räumliche Trennung durch Besucherlenkung kann eine Chance sein, mehrere Zielgruppen adäquat anzusprechen (Müller & Scheurer, 2004).

Das Sportmotiv, welches an Bedeutung gewonnen hat, kann im Falle einer guten Inszenierung eine Chance für den voralpinen Tourismus sein (Lässer & Riegler, 2013).

## Pricing – Zu möglichen Preismodellen in der Destination Schwarzsee

*Autoren: Carlo Amrein, Lukas Streit*

Der vorhandene Konjunkturdruck aus dem Ausland und die Umweltbedingungen, welche sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert haben, haben den Preisdruck auf touristische Destinationen erhöht und verlangen innovative Ansätze, um das langfristige Überleben der Tourismusdestinationen in der Schweiz sichern zu können. Ein Beispiel für solche innovativen Preisstrategien sind das vergünstigte Saisonabonnement von Saas Fee (Eiselin, 2017, 2. März) oder der Magic Pass, bei welchem ein Saisonabonnement für Bergbahnen in der Westschweiz zu einem stark reduzierten Preis angeboten wird. Die Destination Schwarzsee gehört zu einer der insgesamt 25 Destinationen, welche beim Magic Pass teilnehmen (Freiburger Nachrichten, 2017, 11. April). Es scheint demnach, dass neue Formen der Preissetzung und Preisstrategien diskutiert werden, um den erwähnten Veränderungen standhalten zu können. In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, welche Preispolitik in Schwarzsee momentan angewendet wird und wie diese künftig weiterentwickelt werden kann.

Der Preis hat eine besondere Bedeutung für Unternehmen, welche vor allem in dessen spezifischen Eigenschaften gründet. Einerseits lässt sich der Preis sehr schnell und ohne grösseren Aufwand anpassen, wodurch in kurzer Zeit auf sich verändernde situative Bedingungen reagiert werden kann. Andererseits reagieren auch die Kunden schnell auf diese Veränderungen, was es einem Unternehmen ermöglicht, die Nachfrage zu Teilen selber zu steuern (Simon & Fasnacht, 2016). Hinsichtlich der Thematik des Preises kann zwischen Formen der Preissetzung und dem Revenue Management unterschieden werden. Bei den Formen der Preissetzung spricht man von linearer und nicht-linearer Preissetzung, sowie von Preisbündelung. Bei der linearen Preissetzung bleibt der Preis gleich, unabhängig von der Anzahl Produkte, welche ein Kunde kauft (Olbricht & Battenfeld, 2014; Hagemeister, 2009). Bei der nicht-linearen Preissetzung wird der Preis abhängig von der Verkaufsmenge gestaltet. Bezieht man wenige Produkte, fällt der Preis je Mengeneinheit höher aus, als wenn man eine grössere Menge bezieht. Ausserdem können nicht-lineare Preise aus einem Grundbetrag und darüber hinaus anfallende Kosten für Zusatzleistungen bestehen (Olbricht & Battenfeld, 2014; Simon & Fasnacht, 2016). Im Gegensatz zur nicht-linearen Preissetzung zielt die Preisbündelung nicht auf eine Umsatzsteigerung durch höhere Verkaufsmengen eines Produktes ab, sondern auf den Verkauf von weiteren, meist ergänzenden Produkten. In diesem Fall fällt der Preis für ein Produkt tiefer aus, wenn gleichzeitig eines oder mehrere Produkte dazugekauft werden (Olbricht & Battenfeld, 2014). Das Revenue Management kann auch als Ertragsmanagement bezeichnet werden und verfolgt das Ziel, zum richtigen Zeitpunkt das richtige Produkt dem richtigen Kunden zu verkaufen. Unter dem Revenue Management können die beiden Preisstrategien Yield Management und Dynamic Pricing zusammengefasst werden. Das Yield Management verfolgt die Strategie, verschiedene Preise für ähnliche Angebote zu verlangen. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass man preissensiblen Nachfragern ein einfaches Hotelzimmer zu einem niedrigeren Preis und preisunsensiblen Nachfragern ein luxuriös ausgestattetes Hotelzimmer zu einem höheren Preis anbietet (Pechtl, 2005; Simon & Fasnacht, 2016). Dynamic Pricing versucht dagegen die schnelle Veränderbarkeit von Preisen zu nutzen und passt dementsprechend die Preise laufend der aktuellen Angebots- und Nachfragesituation an. Dabei spielt die zeitliche Dimension eine entscheidende Rolle (Simon & Fasnacht, 2016).

Ausgehend von diesem theoretischen Forschungsstand wurden vier zentrale Fragestellungen erarbeitet. Die erste Fragestellung untersucht, welche Formen der Preissetzung in der

Destination Schwarzsee momentan eingesetzt werden. Anschliessend wird in der zweiten Fragestellung analysiert, welche Formen der Preissetzung sich im Hinblick auf die Zukunft der Destination eignen. Die dritte Fragestellung behandelt die Strategien des Yield Management und des Dynamic Pricing und untersucht, welche dieser Strategien in der Destination Schwarzsee angewendet werden. Auch bei dieser Fragestellung wird anschliessend analysiert, wie sich Yield Management und Dynamic Pricing für den künftigen Einsatz in der Destination eignen.

Um die beschriebenen Fragestellungen zu untersuchen wurde in einem ersten Schritt eine Onlineanalyse und in einem zweiten Schritt mit zwei Akteuren der Destination (Peter Roodbeen, Hoteldirektor der Hostellerie am Schwarzsee, Adolf Kaeser, Tourismusdirektor Schwarzsee) jeweils ein halbstandardisiertes, problemzentriertes Interview durchgeführt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl lineare und nicht-lineare Formen der Preissetzung wie auch Preisbündelungen in der Destination Schwarzsee zum Einsatz kommen. Lineare Preise sind primär bei der Basisdienstleistung *Übernachtung* zu finden. Nicht-lineare Preise treten vor allem in Form von Grundpreisen und darüber hinausgehenden Zusatzdienstleistungen auf, in einzelnen Fällen konnten aber auch Formen von mengenmässig differenzierten, nicht-linearen Preisen festgestellt werden. Preisbündelungen werden sowohl für unterschiedliche Zielgruppen als auch für unterschiedliche Jahreszeiten angeboten, wobei die Hostellerie am Schwarzsee das grösste Angebot an Preisbündeln aufweist. Bezüglich des Yield Management sind zielgruppenspezifische Angebote vorhanden, unterscheiden sich allerdings stark je nach Akteur. Die Hostellerie am Schwarzsee hat am meisten spezifische Angebote, die auch gegen aussen kommuniziert werden, während in diversen Ferienwohnungen und im Hotel Bad wenige Angebote für unterschiedliche Zielgruppen vorhanden sind. Insgesamt sind zudem kaum Angebote in oberen Preisklassen vorhanden (insbesondere in den Ferienwohnungen). Das Dynamic Pricing wird je nach Akteur wiederum sehr unterschiedlich angewendet. Zudem sind die Saisonzeiten nicht einheitlich festgelegt und die Preise sind teilweise im Winter höher als im Sommer, obwohl laut der Hostellerie am Schwarzsee die Haupteinnahmen im Sommer gemacht werden. Grundsätzlich werden momentan kaum innovative Preissysteme angewendet.

Aus den Ergebnissen wurden folgende Handlungsempfehlungen erarbeitet, welche der Destination in Zukunft als hilfreiche Stütze dienen sollen, (a) mehr Gäste in die Destination zu locken, (b) die Nachfrage zu steuern, wie auch (c) die Wertschöpfung zu maximieren. Anzumerken ist, dass diese Liste nicht abschliessend ist und die Entscheidung, welche dieser Handlungsempfehlungen in der Praxis umsetzbar sind und einen positiven Effekt auf die Destination Schwarzsee haben können, bei der Destination Schwarzsee und deren Akteuren liegt.

- (1) Zusatzdienstleistungen bei den Ferienwohnungen entwickeln und anbieten (bspw. Ausbau von Wellnesseinrichtungen, Bereitstellung von Parkmöglichkeiten, ...)
- (2) Abstützung der Initiative für Preisbündel
- (3) Systematische Zusammenarbeit (der Akteure) fördern
- (4) Preisbündel für Tagesgäste schaffen (die aktuellen Preisbündel sind primär auf Aufenthaltsgäste ausgerichtet)
- (5) Preisbündel für Gäste der Ferienwohnungen schaffen (die bisherigen Preisbündel orientieren sich primär an den Hotelgästen)
- (6) Einbezug des Campus Schwarzsee in die Preisbündel
- (7) Gemeinsame Kommunikation der Preisbündel
- (8) Gemeinsame Kommunikation der zielgruppenspezifischen Angebote

- (9) Angebot auf exklusive Wohnungen/Zimmer erweitern
- (10) Einheitliche Gestaltung der Saisonzeiten
- (11) Stärkere Anpassung der Preise in Hochsaisonzeiten
- (12) Einführung eines Wochenendzuschlages
- (13) Einführung von Schlechtwetterpreisen
- (14) Einsatz von Frühbucherrabatten

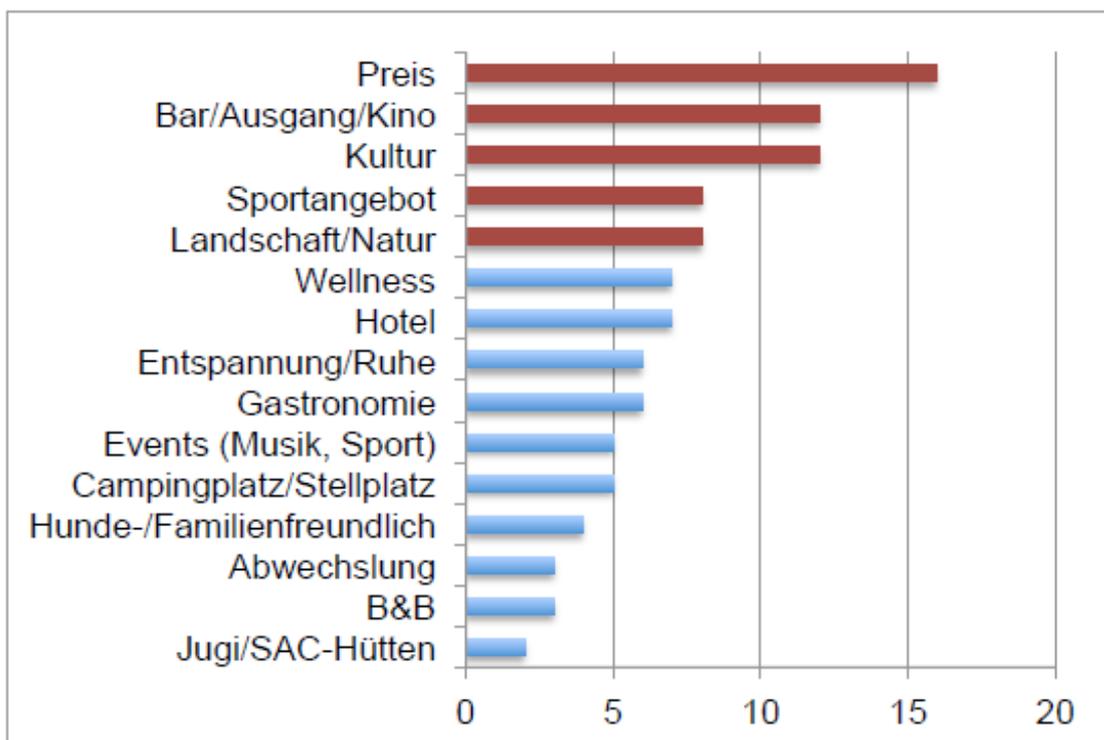
Die Handlungsempfehlungen werden in der Diskussion der Arbeit vertieft erläutert.

## Bekanntheit und Image der Destination Schwarzsee – Potenzial für Übernachtungsgäste

Autoren: Manuela Oertli, Cornelia Gusterer

Der Aufenthaltstourismus macht in Schwarzsee gerade einmal 20% aus. Die anderen 80% der Gäste in Schwarzsee sind Tagestouristen, welche keine Übernachtung in Anspruch nehmen (Kaeser, 2017). Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist herauszufinden, ob Schwarzsee nur in der näheren Region bekannt ist und deshalb weniger Übernachtungsgäste zählt und was die Bedürfnisse und Wünsche von potentiellen Gästen an eine Region sind, um mehrtägige Reisen zu buchen. Eine Umfrage an den drei Bahnhöfen in Bern, Zürich und Basel mit verschiedenen Altersgruppen (U35, Ü35, Ü65) zeigt keine Unterschiede bezüglich der Bekanntheit von Schwarzsee. Die geringe Anzahl an Übernachtungsgästen kann also nicht der regionalen Bekanntheit zugeschrieben werden. Auf die offene Frage ob sie eine Bergdestination in den Freiburger Voralpen kennen, nennen vier der 58 befragten Personen Schwarzsee. Auf die Nachfrage, ob ihnen den Schwarzsee etwas sagt, antworten 69% aller Befragten mit ja. Mehr als ein Drittel der Befragten hat die Region bereits schon besucht (36%). Die Besuche fanden mehrheitlich im Sommer statt. Die Erinnerungen an den Aufenthalt in Schwarzsee sind positiv. Prägend waren vor allem die schöne Natur und das guten Sportangebot.

Für die Befragten, welchen Schwarzsee kein Begriff ist, dienten verschiedene Bilder als Illustration. Basierend auf den Eindrücken dieser Bilder kann sich eine Mehrheit vorstellen Schwarzsee zu besuchen. Auffällig ist auch hier, dass die meisten Befragten Schwarzsee im Sommer besuchen würden und nicht im Winter. Als wichtigster Grund, eine mehrtägige Reise zu buchen, wird der Preis genannt. Ein vorhandenes Abendprogramm (Bar, Kino, etc.) ist vor allem bei den U35 zentral. Weitere Bedingungen sind kulturelle sowie sportliche Angebote sowie eine schöne Natur.



Um also Übernachtungsgäste anzulocken, sollte Schwarzsee versuchen, die schweizweite Bekanntheit weiterhin zu vergrössern und mit Dienstleistungsbündeln oder Packages zu arbeiten. Eine Möglichkeit wäre eine Zusammenarbeit mit DeinDeal, welche genau solche Angebote verkauft. Ergänzend empfiehlt sich ein Ausbau des Abendprogramms zu Gunsten der jungen und jung gebliebenen Besuchenden. Aus Einzelnennungen wird zudem deutlich, dass die Anreiseproblematik (Stau, schlechte ÖV-Anbindung) gelöst werden muss. Schwarzsee soll ansonsten so naturbelassen bleiben, wie es heute ist und Überinszenierungen auch in Zukunft vermeiden.

## Familientauglichkeit der Destination Schwarzsee

*Autoren: Joel Bazelli, Lukas Metzger*

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Familientauglichkeit der Ferien- und Ausflugsdestination Schwarzsee im Kanton Fribourg. Ziel der Arbeit war es, einen möglichen Mehrwert des Gütesiegels „Family Destination“ für Schwarzsee zu untersuchen. Es handelt sich dabei um ein Logo, welches speziell familienfreundliche Destinationen auszeichnet und dafür garantiert.

Dazu wurde eine quantitative Fragebogenuntersuchung durchgeführt. Teilgenommen haben 71 Väter und Mütter von mindestens einem minderjährigen Kind, welche in Bern und seiner Agglomeration wohnhaft sind. Zusätzlich wurde mit Frau Zwahlen, Produktmanagerin des Gütesiegels „Family Destination“, ein Interview durchgeführt.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Labels und Gütesiegel ein mittelwichtiges Kriterium bei der Wahl einer Ferien- Ausflugsdestination darstellen. Sie erlangen jedoch erst eine Bedeutung, sobald sich der Gast näher mit einer Destination näher auseinandersetzt. Das Label „Family Destination“ ist bei den Vätern und Müttern nicht sehr bekannt. Nur etwas mehr als jeder vierte Befragte kannte das Label. Dabei achtet die Mehrheit dieser Personen aber nicht darauf. Dies führt dazu, dass nur 10 Prozent der befragten Personen das Logo kennen und auch wirklich darauf achten.

Für den niedrigen Bekanntheitsgrad macht der Schweizerische Tourismus-Verband die Label tragenden Destinationen verantwortlich. Diese sollten selbstbewusster und offensiver mit dem Logo auftreten und damit kommunizieren. Konkrete Zahlen bezüglich Wirksamkeit des Labels liegen laut dem Schweizer Tourismus-Verband noch nicht vor.

Die Destination Schwarzsee ist bei den in der Stadt Bern und Agglomeration wohnhaften Familien erstaunlich bekannt. Die grosse Mehrheit kennt die Destination Schwarzsee nicht bloss, sondern hat sie schon einmal mit ihren Familien besucht. All jene beurteilen ihre Familienfreundlichkeit mit gut. Niemand beurteilte diese mit „schlecht“ oder „sehr schlecht“. Diese Resultate sind erfreulich und zeigen, dass die Destination Schwarzsee vieles richtig macht. Doch zeigen die Befunde auch, dass noch Luft nach oben vorhanden ist. Der Entscheid, das Logo „Family Destination“ vom Schweizerischen Tourismus-Verband nicht weiter zu erwerben, kann aus Sicht der Autoren getragen werden. Mit Blick auf die geringe Bekanntheit des Labels und der Tatsache, dass viele Eltern nicht darauf achten, bringt ein Erwerb nur eine mässige Wirkung mit sich. Die Wirkung die ein Label jedoch gegen Innen haben kann, sollte nicht vernachlässigt werden. Deshalb raten wir der Destination Schwarzsee sich stets mit der Thematik „Familientauglichkeit“ auseinanderzusetzen, innovativ zu bleiben und die Entwicklung des „Family Destination“ Labels im Auge zu behalten.

## **Eventportfolio für die Destination Schwarzsee unter Berücksichtigung der positiven und negativen Effekte eines Sportevents**

*Autoren: Matthias Züger, Delphine Reymond*

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Wirkungen von Sportevents auf eine Destination. Es werden sowohl positive als auch negative Effekte von Sportevents erläutert und diskutiert. Dabei werden die ökologischen, die ökonomischen sowie die gesellschaftlichen Aspekte genauer betrachtet. Neben diesen drei Aspekten wird auch auf das Event Leveraging eingegangen. Nach einer theoretischen Einführung in die Thematik der Wirkungen von Sportevents, wird die Sporteventstrategie der Destination Schwarzsee untersucht. Dazu wird das bestehende Eventangebot dargestellt und mit ähnlichen Destination in der Schweiz verglichen. Diese ähnlichen Destinationen sind Arosa, Charmey und Champex-Lac. Aufgrund des bestehenden Eventangebots von Schwarzsee, werden Lücken aufgezeigt, in welchen neue Sportevents und damit verbundene Chancen entstehen können. Diese Chancen zeigen sich vor allem in der Gewinnung einer neuen Zielgruppe sowie erhöhter Wertschöpfung. Die erhöhte Wertschöpfung soll hauptsächlich durch Übernachtungsgäste aufgrund von Mehrtageevents generiert werden. Bei der Erarbeitung neuer Eventideen wurden neben Eventverantwortlichen von ähnlichen Destinationen ebenfalls Telefon Interviews mit Sportorganisationen durchgeführt. Durch diese Telefoninterviews und eigenen Ideen werden vier Eventideen vorgestellt und deren Chancen und Gefahren, wie auch deren Stärken und Schwächen aufgezeigt. Abschliessend werden spezifische Handlungsempfehlungen für die Destination Schwarzsee gegeben, welche zum Ziel haben, die positiven Effekte von Sportevents zu nutzen.

## **Destinationsmanagement – Netzwerkkooperation zwischen Schwarzsee Tourismus und dem Naturpark Gantrisch**

*Autoren: Jonas Lingg, Marco Wiget*

Der Sporttourismus stellt für mannigfache Schweizer Voralpin- und Alpindestinationen eine vielversprechende und teils gar notwendige Wertschöpfungsquelle dar, generieren sie doch nicht nur finanziellen Wert durch die eigentlichen Sportangebote, sondern auch Mehrwert durch die damit verbundenen Zusatzleistungen, wie etwa das Transportwesen, die Gastronomie, die Hotellerie, um nur ein paar wenige zu nennen. Die Verknüpfung von diversen Leistungen, in Anbetracht der stetig steigenden, globalen Branchenkonkurrenz, setzt ein professionelles Destinationsmanagement voraus, welches als zentrale Koordinationseinheit die Akteure der Destination verbindet und eine Netzwerkplattform bietet. Fehlende Kommunikation obstruiert konstruktive Kooperationen und erschwert die Innovation einer Destination und somit ihr Entwicklungspotential.

Um Sportangebote attraktiv inszenieren zu können, müssen die Gäste nicht bloss mit dem ursprünglichen Angebot konfrontiert werden, sondern es impliziert eine starke Immersion in eine Erlebnisaktivität. Die dynamischen Ansprüche der Gäste müssen stets auf das Neueste überprüft und die Sportangebote dementsprechend angepasst werden.

Die Destination Schwarzsee und der Naturpark Gantrisch stehen in einem jungen Verhältnis, zusammen vor der anspruchsvollen Herausforderung, die Akteure ihres Netzwerks zusammenzubringen und neue, attraktive Sporterlebnisinszenierungen zu schaffen. Wegen der räumlichen Dispersion den möglichen Aktivitätsstandorten, stellt sich die Frage der Mobilität innerhalb des Naturparks Gantrisch in Verbindung zu Schwarzsee, welche Seitens öffentlicher Hand nicht zufriedenstellend angeboten wird.

Die vorliegende Arbeit untersucht und kommentiert dieses Bündelungspotential unter Betrachtung von formell-strukturellen Eigenschaften der Netzwerkkooperation und unter Berücksichtigung der Mobilitätsproblematik zwischen Schwarzsee und dem Naturpark Gantrisch, welche als Schlüsselfaktor für die Aktivitätsbündelung verstanden werden soll. Für die Untersuchung wurden die Schnittstellen dieser Kooperation interviewt: Adolf Kaeser (Schwarzsee Tourismus), Ramona Gloor (Förderverein Naturpark Gantrisch), Erwin Kolly (Transportunternehmen *Happy Reisen*).

Aufgrund der überschaubaren Dimension der aktuellen Kooperation tauschen sich Schwarzsee und der Naturpark Gantrisch nicht konkret strukturiert aus. Der Austauschfluss ist gemäss den Interviewteilnehmern eher zufällig oder auf eine bestimmte Herausforderung, reaktiv gestaltet. Um der erwünschten, erfolgreichen Zukunft entgegenzukommen, empfiehlt es sich, eine strukturierte und systematische Austauschkultur zu pflegen. Gemäss Adolf Kaeser geschieht dies zwar bereits zwischen Akteuren, wenn sie ein gemeinsames Projekt planen (so zum Beispiel die Hotellerie, die Bergbahn und die Skischule für ein gemeinsames Package), aber die Ausbaufähigkeit der Angebotsideen und des Angebotsumfangs wäre mit dem Einschluss weiterer Akteure zweifelslos vielversprechender. Im genannten Beispiel könnten Sportartikelhändler, Berghausrestaurants, Detailhändler, usw. mitwirken. Gar Akteure ausserhalb von Schwarzsee, bspw. aus dem Naturpark Gantrisch mögen interessante, netzwerkunterstützende Inputs geben können. Es gilt in dem Sinne das Motto «keine Idee ist die einzige schlechte Idee» zu beachten.

Die Mobilitätslücke zwischen Schwarzsee und dem Naturpark Gantrisch wird sich wohlmöglich in nächster Zukunft nicht mit Angeboten des öffentlichen Verkehrs decken lassen, befinden sich die beiden Gebiete doch in unterschiedlichen Kantonen und sind somit an abweichende öffentliche Strukturen gebunden. Gebietsübergreifende Sportangebote müssen dementsprechend aus eigener Initiative, mit einem privaten Transportanbieter verbinden lassen. In einer strukturierten Zusammenkunft der beteiligten Akteure, muss der Transportbedarf für die Sportaktivitäten minuziös eruiert und aufeinander abgestimmt werden. Besonders zu berücksichtigen sind die saisonalen Lückenfüller, welche ein Transportunternehmen während gästearmen Zeiten gezwungenermassen braucht. Auch in diesem Kontext wird auf die interne Kommunikation eines breiten Destinationsnetzwerk Wert gesetzt, da noch nicht eingegliederte Akteure möglicherweise zur Lösungsfindung beitragen könnten.

Die transportabhängige Erlebnisinszenierung bietet grosses Potential zu erhöhter Wertschöpfung. Kommt ein Gast mit dem öffentlichen Verkehr nach Schwarzsee um dort eine lange Wanderung zu machen, bei welcher er am Ziel von einem Personenfahrzeug abgeholt und zur Hostellerie am See gebracht wird, erhöht die Konsumationswahrscheinlichkeit und möglicherweise die Aufenthaltsdauer. Werden mehrere Tagesangebote aneinandergekoppelt, bleibt der Tourist gezwungenermassen in der Region und generiert Wertschöpfung.

Zusammenfassend gilt für die in dieser Arbeit behandelte Destination: In erster Instanz, muss Schwarzsee und der Naturpark Gantrisch ein gemeinsames Sporterlebnisangebotskonzept erstellen, welches berücksichtigt, dass viele dieser Angebote mit einem privaten Transportunternehmen verknüpft werden müssen. Des Weiteren gilt es, die Akteurevielfalt innerhalb des Netzwerks zu erweitern um unentdeckte Angebotslücken zu füllen. Es sei darauf zu achten, dass Touristen dynamische Bedürfnisse haben und stets mehr inszenierte Unterhaltung verlangen.

Zu guter Letzt, soll der potentialreichen Netzwerkkooperation Schwarzsee – Naturpark Gantrisch die Transzendenz der zielgruppengerichteten und effektiven Kommunikation nach Ausen mitgegeben werden. Sportangebote der Destination müssen bereits im Quellgebiet (Ursprungsgebiet des Touristen) unmissverständlich und grosser Reichweite kommuniziert werden. Hat der kommende Gast keine Informationen über ein allfälliges Mobilitätsprogramm zwischen Schwarzsee und dem Naturpark Gantrisch, tritt er seine Anreise möglicherweise direkt mit dem privaten Fahrzeug an und wird somit, erstens keine Mehrwertschöpfung über ein privates Transportunternehmen generieren, und zweitens, die Erlebnisinszenierung nicht aus der eindrucksvollen Perspektive entdecken, wie es eigentlich von der Destination aus geplant gewesen wäre. Für die Wiederkehr eines Gastes ist dieses vollumfängliche Erlebnis ein zentraler Faktor.

Aktivitätsbündelung, raumlückenfüllende Mobilitätslösungen, interne strukturierte und extern effektive Kommunikation sind, schlussfolgernd, zentrale Faktoren für eine nachhaltige Netzwerkkooperation zwischen Schwarzsee und dem Naturpark Gantrisch.

## Auswirkungen des Klimawandels auf die Region Schwarzsee

Autoren: *Rahel Fink, Anna Baranova*

Dass die Klimaänderung real ist und sich die global erhöhten Temperaturen über die Jahre nicht wieder ausgleichen, konnte bestätigt werden. Zusätzlich wird von einer erhöhten lokalen Erwärmung im Alpenraum gesprochen welche sich doppelt so stark zeigt im Vergleich zum globalen Mittel. Die Nullgradgrenze wird gemäss Hochrechnungen um mehrere hundert Meter ansteigen. Auf Grund dieser Tatsachen beabsichtigt diese Arbeit, Alternativen und Reaktionsmöglichkeiten für die Region Schwarzsee aufzuzeigen. Die Konkurrenzfähigkeit sollte durch Anpassungs- und Mitigationsstrategien erhalten bleiben und der Klimawandel kann für erhöhte Lagen sogar als Vorteil genutzt werden.

Die Handlungsempfehlungen basieren auf vier Interviews mit Akteuren aus Schwarzsee sowie auf einer Onlineanalyse anderer Gebiete, welche als Ideenpool zur Ausarbeitung von Reaktionsmöglichkeiten dient. Als Anpassungsstrategien sollten zum einen klimaunabhängige Angebote sowie Winteralternativen ausgearbeitet werden. Möglichkeiten wie der nachhaltige Bau einer Eiskunsthalle sowie die Investitionen in eine Wellnessanlage sind zum Beispiel denkbar. Die Kommunikation mit der öffentlichen Hand aber auch innerhalb der Akteure in Schwarzsee zeigt Potenzial in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung. Gemäss theoretischer Grundlage wurde jedoch als oberste Priorität die Vermeidungsstrategie genannt, welche die Treibhausgasemission zu reduzieren beabsichtigt. Der Ausbau des öffentlichen Verkehrs bietet diesbezüglich eine Möglichkeit sowie die Investition in nachhaltige Technologien wie zum Beispiel Solaranlagen für den Betrieb der Bergbahnen. Eine Entwicklung in diese Richtung dürfte allenfalls als Alleinstellungsmerkmal dienen, da bislang gemäss Onlineanalyse noch nicht viele Regionen auf nachhaltige Strategien gesetzt haben.

Folgende Handlungsempfehlungen können für die Region Schwarzsee abgeleitet werden:

Anpassungsstrategien:

- Klimaunabhängige Angebote planen: alpine Wellness, Kletteranlage (Synergie Campus) und Eiskunstanlage
- Sommerangebote ausbauen: Kletterrouten, Hochseilpark
- Kommunikation stärken, Information über Klimaänderung für a) Akteure b) Einwohner Schwarzsee c) Sporttouristen und Schulen. Der Knotenpunkt der Kommunikation liegt bei Schwarzsee Tourismus.
- Kooperationen stärken a) zwischen den Akteuren b) mit nahegelegenen Regionen c) mit der öffentlichen Hand.

Mitigationsstrategien:

- Öffentlicher Verkehr stärken, Frequenzen zu An- und Abreisezeiten, in der Hochsaison und an Wochenenden erhöhen
- Künstliche Beschneigung fördern um die Wintersaison so lange wie möglich aufrecht zu erhalten, Investitionen in nachhaltige Technologien sollten angestrebt werden
- Shuttleservice Campus-Gypsera für Verkehrsminimierung innerhalb der Seeregion durch emissionsarmes Fahrzeug z. B. Elektrobus, angetrieben durch Solarstrom
- Investition in Photovoltaikanlagen, zu montieren auf den Dächern des Gypsera Areal, eigene und grüne Stromproduktion für die Kaisereggbahnen, überschüssiger Strom für Restaurant, Hostellerie und Sportgeschäft sowie Bezugsmöglichkeit von ökologischem Strom für Bewohnerinnen und Bewohner

# Chancen und Gefahren des Sporttourismus für eine nachhaltige Entwicklung der Destination Schwarzsee

Autoren: Salome Burki, Jil Keller

Im Masterseminar „Sport, Tourismus und Nachhaltigkeit“ ist es das Ziel, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Situation der Region Schwarzsee zu analysieren. In Anlehnung an Stettler und Wehrli (2013) wurde ein halbstandardisierter Fragebogen erstellt. Anhand qualitativer Befragungen mit den betroffenen Akteuren vor Ort und der recherchierten Literatur wurde ein realitätsnahes Abbild der aktuellen Situation und der Entwicklungstendenzen geschaffen, um die Chancen und Herausforderungen zukünftiger Entwicklungen bezüglich Nachhaltigkeit eruieren zu können.

Die gesammelten Daten wurden anhand von drei SWOT – Analysen entsprechend den Nachhaltigkeitsdimensionen ausgewertet, um erfolgreiche Handlungsstrategien ableiten zu können. In der untenstehenden Tabelle ist eine zusammengefasste Version der SWOT – Analysen zu sehen. Aufgrund der Auswertung dieser Erhebung kann geschlossen werden, dass die Region Schwarzsee nachhaltige Entwicklungstendenzen aufweist.

## SWOT - Analyse Nachhaltigkeit Schwarzsee

SWOT-Analyse  Nachhaltigkeit Schwarzsee		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> <li>vielseitiges Angebot</li> <li>vielseitige (Sport-)Infrastruktur</li> <li>Tagestourismus</li> <li>Natur als Triumph (See – keine verbauten Seeufer, Berge, Naturpark)</li> <li>Brauchtum/Traditionen</li> </ul>	Schwächen (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilität in der Region (mangelhafte Vernetzung durch ÖV, behindertengerecht bis 2022)</li> <li>Verkehrsproblematik an Wochenenden</li> <li>Nicht ausreichende Auslastung der Hotellerie &amp; bestehender Sportinfrastruktur → unter der Woche</li> </ul>
e x t e r n e  A n a l y s e	<b>Chancen (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>viele Sonnentage, längere Sommersaison</li> <li>HPM, E Bikes Touren</li> <li>regionale Produkte, trad. Attraktionen</li> <li>breit abgestützter demographischer Gästemix</li> </ul>	<b>Matching – Strategie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Packages für Schulen, Betriebe, Sportler, Best A-gers</li> <li>Vermarktung als Naherholungsgebiet und nachhaltige Destination</li> <li>weitere Förderung von erneuerbarer Energie</li> <li>vermehrt auf Sommertourismus setzen</li> </ul>	<b>Umwandlungsstrategie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spezialpackages mit Übernachtungen</li> <li>Vernetzung der Attraktionen durch organisierten Transport</li> <li>Gästelenkung</li> </ul>
	<b>Risiken (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klimawandel (Problematik Winter)</li> <li>Gefährdung von Brauchtum und Landschaftsbild durchwachsenden Tourismus</li> </ul>	<b>Neutralisierungsstrategie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Traditionen weiter fördern und in Packages integrieren</li> <li>Authentizität fördern durch Präsenz von regionalen Akteuren und Ange-stellten</li> </ul>	<b>Vermeidungsstrategie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativprogramme Winter und Schlechtwetter (Wellness)</li> <li>ÖV/Transportsystem ausbauen</li> <li>starke Positionierung gegenüber anderen Destinationen (Nischenprodukte - Entschleunigung)</li> </ul>