

Projekt Rothorn Ost - Analyse der Chancen und Gefahren



Bachelorarbeit

am Institut für Sportwissenschaft

der Universität Bern

Referent

Dr. Christian Moesch

vorgelegt von

Carmen Emmenegger

11-124-088

Flühli, Dezember 2014

Abstract

Der Schweizer Tourismus verzeichnet wachsende Zahlen. Eine regionale Betrachtung relativiert die Situation allerdings. Während die Tourismuswirtschaft der grossen Städte durchwegs expandieren kann, haben die Tourismusorganisationen der Voralpen und Alpen eher stagnierende Einnahmen zu verzeichnen. Die Tourismusbranche hat mit etlichen Herausforderungen zu kämpfen. Destinationen auf mittlerer Meereshöhe, wie Sörenberg im speziellen, bekunden neben den allgemeinen Herausforderungen des Schweizer Tourismus, eine deutlich sensiblere Reaktion hinsichtlich markt-, nachfrage- und umweltbezogenen Problemfelder. Die Betrachtung des Gesamtkontexts macht ersichtlich, dass der Tourismus von einer Vernetzung von diversen Einflüssen gelenkt wird. Akteure in Destinationen, sind gezwungen sich ständig anzupassen und dies natürlich möglichst umweltschonend resp. nachhaltig.

Die Destination Sörenberg stellt sich den verschiedenartigen Herausforderungen und will durch eine Neukonzeption der Anlagen expandieren. Aus diesem Grund wurde das Projekt *Rothorn Ost* ausgestaltet. Durch die Projektrealisierung treten neue, zusätzliche Herausforderungen an die Destination heran. Es entstehen sowohl Chancen, wie auch Gefahren.

Mit Hilfe der Aussagen der durchgeführten Interviews zu den Stärken und Schwächen der Destination Sörenberg wurden die destinationsrelevanten Akteure ausgearbeitet. Bereiche, wo diese eine gute Arbeit leisten, wurden den Situationen der mangelnden Zusammenarbeit gegenübergestellt.

Die fünf befragten Personen aus unterschiedlichen Interessengruppen zeigen oppositionelle Einstellungen betreffend der entstehenden Chancen und Gefahren durch die Realisierung des Projekts Rothorn Ost. Einerseits entstehe mittels des Zusammenschluss der beiden Skigebiete *Dorf* und *Rothorn* ein grösseres Skigebiet, das sich auf dem Markt besser und attraktiver präsentieren kann. Folglich könne man auf Grund der Attraktivitätssteigerung mehr Gäste erwarten. Die positive Beeinflussung der nachhaltigen Entwicklung wird ebenfalls als Chance gesehen. Andererseits stellen die Finanzierung und die ungewisse Zukunft der bestehenden Gebäude Gefahren dar. Zudem können Preisaufschläge die Attraktivität des Skigebiets und ändernde Trends die touristische Nachfrage beeinflussen. Wildlebezonen könnten beschnitten werden und letztendlich kann die Ungewissheit bezüglich den Auswirkungen der Erdgasleitung das Projekt gefährden.

Trotz professionellen Analysen und Berechnungen bezüglich der Projektrealisierung kann die Wirtschaftlichkeit, das Überwiegen der Chancen oder Gefahren des Projekts Rothorn Ost, wohl erst dann einwandfrei beurteilt werden, wenn es erste wirtschaftliche Referenzwerte liefert, sprich wenn es fertiggestellt ist.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	6
Diagrammverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	6
1. Ausgangslage	7
1.1. Die Destination Sörenberg	7
1.2. Die Neukonzeption der Anlagen – Das Projekt Rothorn Ost	9
2. Funktionsweise des Tourismus	11
2.1. Die Tourismuswachstumsmaschine	11
3. Destinationsmanagement	14
3.1. Aufgaben einer Destination	15
3.2. Herausforderungen einer Destination.....	16
4. Der Schweizer Tourismus	17
4.1. Die Entwicklung des Schweizer Tourismus von 1990-2013.....	17
4.2. Aktuelle touristische Situation der Schweiz.....	18
4.2.1. Wintersaison 2013/2014.....	18
4.2.2. Sommersaison 2014	18
4.3. Prognosen für den Schweizer Tourismus	19
5. Stärken und Schwächen des Schweizer Tourismus	19
5.1. Stärken des Schweizer Tourismus.....	20
5.1.1. Zentrale Lage in Europa und gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur.....	20
5.1.2. Attraktive Landschaft	20
5.1.3. Vielfältige, attraktive Angebote	20
5.1.4. Vorhandenes Bildungssystem	20
5.1.5. Positives Landesimage	20
5.2. Schwächen des Schweizer Tourismus	21
5.2.1. Strukturelle Defizite auf Betriebsebene.....	21
5.2.2. Zersplitterte Destinationsstrukturen	21
5.2.3. Hohes Kosten- und Preisniveau.....	21
5.3. Aktuelle Herausforderungen des Schweizer Tourismus	22
5.3.1. Fortschreitende Globalisierung	22
5.3.2. Veränderung im Reiseverhalten	22

Inhaltsverzeichnis

5.3.3.	Technologischer Fortschritt.....	23
5.3.4.	Klimawandel und Umweltgefährdung	23
5.3.5.	Strukturelle Defizite	23
5.3.6.	Zweitwohnungsinitiative	23
5.3.7.	Frankenstärke	23
6.	Aktuelle Herausforderungen von Destinationen auf mittlerer Meereshöhe wie Sörenberg im Speziellen.....	24
6.1.	Marktbezogene Herausforderungen	24
6.2.	Nachfragebezogene Herausforderungen.....	24
6.3.	Umweltbezogene Herausforderungen	25
6.3.1.	Schneesicherheit.....	26
6.3.2.	Landschaft und Vegetation.....	27
6.3.3.	Permafrost, Gletscher und Gletscherseen.....	27
6.3.4.	Naturgefahren.....	27
6.3.5.	Weitere Aspekte	27
6.4.	Konsequenzen	27
7.	Entwicklungsstrategien.....	29
7.1.	Schutz des Klimas durch Verminderung des Energieverbrauchs.....	30
7.2.	Nachhaltige Raumentwicklung	30
7.3.	Nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen	30
7.4.	Angebotsentwicklung.....	31
7.5.	Entwicklung touristischer Organisationen.....	31
7.6.	Kulturelle Erhaltung	31
7.7.	Technische Massnahmen.....	32
7.8.	Fazit.....	32
8.	Konkrete Fragestellung	34
9.	Methodisches Vorgehen.....	35
9.1.	Datenerhebungsmethode	35
9.2.	Untersuchungsgruppe	35
9.3.	Interviewleitfaden.....	36
9.4.	Durchführung der Interviews	36
9.5.	Charakteristika der Daten.....	37
9.6.	Analyse.....	37
10.	Ergebnisse	39
10.1.	Stärken der Destination Sörenberg.....	39
10.2.	Schwächen der Destination Sörenberg.....	40

10.3.	Chancen der Realisierung des Projekts Rothorn Ost.....	42
10.4.	Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost.....	44
11.	Diskussion	47
11.1.	Überblick.....	47
11.2.	Die Meinung der Autorin	50
11.3.	Limitierende Faktoren	51
11.4.	Ausblick.....	51
	Literaturverzeichnis.....	52
	Anhang	55

Abbildungsverzeichnis

Titelbild Quelle: <http://www.soerenberg.ch/de/bergbahnen/projekt-rothorn-ost> Zugriff am 2.12.14

Abbildung 1: Winterkarte Sörenberg	8
Abbildung 2: Neukonzeption der Anlagen.....	10
Abbildung 3: Tourismuswachstumsmaschine	13
Abbildung 4: System Destination.....	14
Abbildung 5: Der Management- und Marketingprozess einer Destination.....	15
Abbildung 6: Anspruchsgruppen einer Tourismusorganisation.....	17
Abbildung 7: Relative Preisniveauindizes im Gastgewerbe.....	22
Abbildung 8: Wirkungszusammenhänge Klimaänderung-Tourismus	25
Abbildung 9: Schneesichere Skigebiete in der Schweiz	26
Abbildung 10: Wirkungsmodell zum Einfluss der ökologischen Parameter auf den Tourismus.....	28
Abbildung 11: Aktionsfelder, Strategietypen und relevante Akteure der touristischen Adaption an die Klimaänderung	32
Abbildung 12: Interessensysteme einer Destination	34
Abbildung 13: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse.....	38

Diagrammverzeichnis

Diagramm 1: Ersteintritte Bergbahnen Sörenberg AG	8
---	---

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Kategorien zu Stärken der Destination Sörenberg</i>	<i>39</i>
<i>Tabelle 2: Kategorien zu Schwächen der Destination Sörenberg.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabelle 3: Kategorien zu Chancen der Realisierung des Projekts Rothorn Ost</i>	<i>42</i>
<i>Tabelle 4: Kategorien zu Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost</i>	<i>44</i>

1. Ausgangslage

Die touristische Lage in der Schweiz wird als sehr stabil angesehen. Doch nicht alle Destinationen können in der Schweizer Tourismuswirtschaft florierende Umsätze ausweisen. In den letzten Jahren büsste hauptsächlich der Alpenraum an Wettbewerbsfähigkeit ein. Viele mittelständische Skigebiete, die sich auf einer Meereshöhe von 1000-1500 Meter befinden, stehen vor schwierigen Herausforderungen. Zunehmende Konkurrenz, Nachfrageveränderungen und Umweltveränderungen sind die drei grossen Problemstellen (Müller & Weber 2007).

Die Destination Sörenberg gehört unumstritten auch in diese Kategorie. Neben den genannten Problemen hat Sörenberg zudem anlagenspezifische Knacknüsse zu bewältigen. Im Gebiet Rothorn ist bereits 2013 die Betriebsbewilligung des Sessellifts Eisee ausgelaufen und 2020 läuft diese der Luftseilbahn des Briener Rothorns aus (Bergbahnen Sörenberg n.d.(a)). Laut dem Geschäftsführer der Bergbahnen Sörenberg (persönliche Mitteilung, 9. Mai 2014) will die Touristin, der Tourist heutzutage das ganze Gebiet flexibel ausnützen können, Familien oder Gruppen wollen unterschiedliche Pistenniveaus befahren können und schliesslich soll auch immer der höchste Gipfel des Gebiets mühelos erreicht werden können.

Aus den oben aufgezählten Gründen beschäftigt sich der Verwaltungsrat der Bergbahnen Sörenberg mit einer Neukonzeption der Anlagen.

Ziel dieser Arbeit ist es, mögliche Chancen und Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost auszuarbeiten.

1.1. Die Destination Sörenberg

Sörenberg liegt im Kanton Luzern, gehört zur UNESCO Biosphäre Entlebuch und wird als deren touristisches Zentrum angegeben. Das Dorf, welches zur Gemeinde Flühli gehört, zählt 740 Einwohner (Stand 2012, Bergbahnen Sörenberg n.d.(c)). Das Dorf Bild lässt darauf schliessen, dass in Sörenberg extrem viele Ferienhäuser und Ferienwohnungskomplexe vorhanden sind.

Den meisten Touristinnen und Touristen ist Sörenberg als Winterskigebiet bekannt. Neben 17 Transportanlagen, sowie den 53 Pistenkilometer bietet Sörenberg auch Langlaufloipen und Schneeschuhtrails. Es ist das grösste Skigebiet des Kantons Luzern (Bergbahnen Sörenberg n.d.(b)). Die Anlagen gehen im Skigebiet Dorf von 1100 Meter über Meer bis auf gute 1600 Meter über Meer (Sörenberg Bergbahnen 2014). Das Briener Rothorn, höchster Punkt des Kantons Luzern, misst 2349 Meter über Meer. Das Skigebiet Rothorn befindet sich auf einer Höhe von rund 1900 Meter über Meer (Sörenberg Bergbahnen 2014).

Die untenstehende Darstellung (Diagramm 1) zeigt die Ersteintritte der vergangenen Wintersaisons in Sörenberg. Mit Ersteintritten sind die verkauften Tageskarten und Saisonabonnements gemeint. Es ist ersichtlich, dass die Zahlen der letzten Jahre stagnierten. Trotz den nicht immer optimalen Schnee- und Witterungsbedingungen hatte das Skigebiet Sörenberg nie einen drastischen Abfall der Verkaufszahlen zu verzeichnen.

Ausgangslage

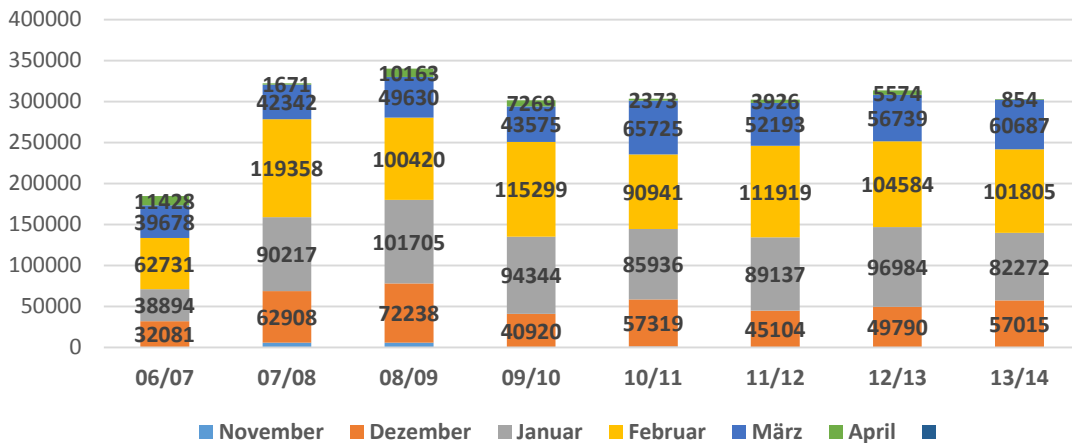


Diagramm 1: Ersteintritte Bergbahnen Sörenberg AG (Quelle: Bergbahnen Sörenberg)

Allerdings weist die Winterdestination einen Makel auf. In Sörenberg unterscheidet man zwischen den Skigebieten *Dorf* und *Rothorn*. Die Verbindung zwischen den Gebieten ist nicht optimal. Der Wechsel vom Dorf aufs Rothorn kann man als Skifahrerin, Skifahrer mit ein paar Stockstößen bewältigen. In die andere Richtung kommt man aber nicht darum herum, einen kleinen Hügel hochzulaufen und etliche Stockeinsätze mehr zu tätigen. Anders ausgedrückt, ist die Skifahrerin, der Skifahrer mal im Gebiet Rothorn bleibt ihm eigentlich nur die motorisierte Variante, um wieder nach vorne ins Dorf Skigebiet zu gelangen. Die Snowboarderinnen und Snowboarder sind gar bei beiden Wechseln gezwungen ihr Brett auszuziehen und müssen die umständlichen Stellen zu Fuss überwinden.



Abbildung 1: Winterkarte Sörenberg (Quelle: Bergbahnen Sörenberg)

1.2. Die Neukonzeption der Anlagen – Das Projekt Rothorn Ost

Die Neukonzeption der Anlagen plant drei neue Anlagen, zwei neue Gebäude, sowie eine flächendeckende Beschneiungsanlage und eine Umplatzierung eines vorhandenen Bügelliftes. Die nachfolgende Abbildung (Abb. 2) illustriert das geplante Bauvorhaben der Bergbahnen Sörenberg AG (vgl. Bergbahnen Sörenberg n.d.(a)):

- (1) Neubau Talstation Witmoos: Neben dem Gebäude selbst soll die Zufahrt ausgebaut und neue Parkplätze erstellt werden.
- (2) Neubau 4-er Sesselbahn Witmoos-Witenlauenen: Diese Anlage dient als Verbindungsanlage zwischen den beiden Skigebieten Dorf und Rothorn.
- (3) Neubau 8er-Gondelbahn Witmoos-Rothorn: Die neue Gondelbahn ersetzt die bisherige Pendelbahn. Die erhöhte Förderleistung lässt auf eine bessere Frequentierung hoffen.
- (4) Neubau Bergrestaurant: Bis anhin wurden zwei Restaurants im Gebiet Rothorn geführt. Mit der Realisierung des neuen Projekts ist nur noch ein Gastrobetrieb vorgesehen. Der neue Standort des Bergrestaurants befindet sich in unmittelbarer Nähe der Bergstation der Gondelbahn, wie auch der der Sesselbahn. Daraus erhofft sich die Projektleitung ein deutlich besserer wirtschaftlicher Erfolg der Gastronomie als bisher.
- (5) Neubau 4er- Sesselbahn Eisee-Rothorn: Ausser der ca. 30 Meter tiefer lokalisierten Talstation ändert sich nichts merklich an der Linienführung der neuen Sesselbahn auf dem Rothorn. Von nun an soll nur noch eine Anlage mit der gleichen Förderleistung, wie zuvor Bügellift und Sesselbahn zusammen aufwiesen, betrieben werden.
- (6) Umplatzierung Bügellift: Der Bügellift, der bisher im Gebiet Rothorn betrieben wurde, soll als Rückführungsanlage dienen. Auf diese Weise gelangen die Wintergäste wieder zur Talstation der Gondelbahn zurück.
- (7) Beschneiungsanlage: Die Schneesicherheit soll auch in Zukunft gewährleistet sein. Die Projektleitung sieht deshalb vor, eine Beschneiungsanlage vom Rothorn bis zur Talstation Witmoos zu installieren.



Abbildung 2: Neukonzeption der Anlagen (Quelle: Neue Luzerner Zeitung Online 15.2.14)

Einerseits soll mit der Realisierung des neuen Projekts den 350 Meter langen Tunnel umgangen werden, den alle Besucherinnen und Besucher hinunterlaufen müssen, die ins Skigebiet Eisee wollen. Andererseits soll die Erreichbarkeit des Brienzer Rothorns sowie die Destination Sörenberg attraktiver gemacht werden (Bergbahnen Sörenberg n.d.(a)).

Ursprünglich plante die Projektleitung, die neuen Anlagen in der Wintersaison 2014/15 zu eröffnen. Mittlerweile wurde die Saison 2015/16 als neues Eröffnungsdatum festgelegt. Einsparungen und fehlende Investoren liessen das 35 Millionen teure Projekt etwas ins Stocken kommen (Troxler 2014a; 2014b).

2. Funktionsweise des Tourismus

Jedes System hängt von Steuerungsfaktoren und Rahmenbedingungen ab. Das „rasante Wachstum der touristischen Nachfrage“ (Steinecke 2013, S.34) kann durch günstiges Zusammenwirken verschiedener Einflussfaktoren begründet werden. Wirtschaftliche und finanzielle Entwicklungen, politische und juristische Veränderungen, demographischer und sozialer Wandel sowie Renovationen der Technologie, des Transports und der Sicherheit verdeutlichen diese Einflussfaktoren (Steinecke 2013). Krippendorf (1986) erklärt das touristische Wachstum anhand der Tourismuswachstumsmaschine, auf die nachfolgend genauer eingegangen wird.

2.1. Die Tourismuswachstumsmaschine

Vor vielen Jahren waren die alpinen Regionen hauptsächlich in den Händen der Bergbevölkerung. Landwirtschaftliche Tätigkeiten bildeten die Grundlage der Selbstversorgung (Krippendorf 1986). Durch das Aufkommen des Tourismus erhoffte man sich, den harten Lebensbedingungen entfliehen zu können. Krippendorf (1986) folgert, dass der Tourismus neues Leben in viele Bergregionen einfliessen liess. Neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Fundamente wurden dadurch hervorgerufen.

Die Förderung des Tourismus stoppt die Abwanderung, schafft neue Arbeitsplätze, bringt der ortsansässigen Bevölkerung Einkommen, finanziert die Infrastruktur, verbessert die Lebensbedingungen, trägt zur Landschaftspflege und zum Landwirtschaftsschutz bei und letztendlich begünstigt der Tourismus das Selbstbewusstsein sowie das Zugehörigkeitsgefühl der Bevölkerung vor Ort (Krippendorf 1986).

Die Versuchungen des Tourismus sind gross und ihnen darf nicht bedenkenlos beigegeben werden, denn der Tourismus birgt auch Gefahren. Die Folgen sind eine einseitige und allfällige Wirtschaftsstruktur, ein einseitiges und unkoordiniertes Wachstum, der Verschleiss von Boden, die Belastung von Landschaft und Natur, Fremdbestimmung und Abhängigkeit der Einheimischen, der Verlust der einheimischen Kultur und schliesslich kommt es zu sozialen Spannungen sowie einem erhöhtem Ungleichgewicht (Krippendorf 1986).

Es wird erkenntlich, dass die Entwicklung des Tourismus schwierig abzuschätzen ist. Entscheidend ist das Abwägen der Nutzen und Gefahren. Zum besseren Verständnis der Tourismus Maschinerie wird die „Tourismuswachstumsmaschine“ von Krippendorf (1986, Abb. 3) herangezogen. Dieses Modell verdeutlicht, dass es sich beim touristischen Wachstumsprozess um zahlreiche komplexe Kräfte, die ineinandergreifen und sich wechselseitig beeinflussen, handelt (vgl. Krippendorf 1986, S.54ff):

Die touristische Nachfrage wird von den sogenannten fünf Boom Faktoren des Tourismus geleitet. Zum einen haben Einkommen, Freizeit, Motorisierung zugenommen, zum anderen verbesserten sich Wohn- und Arbeitsqualität. Diese Faktoren gelten als Treibstoff der Maschine. Folglich setzt sich der *Wachstumskreisel* in Bewegung. Es kommt zu einem Aufschaukelungsprozess, denn wenn die Nachfrage zunimmt, kommt es zu Engpässen in der

Infrastruktur und neue Anlagen, Strassen, Bahnen etc. werden erbaut. Zur besseren Auslastung der neuen Infrastruktur, wird das touristische Angebot vermarktet, es kommt zu einem erneuten Anstieg der Nachfrage und die Kreisbewegung startet von vorne.

Der *Wohlstandskreisel* wird vor allem durch die Abkoppelung der Landwirtschaft und die Förderung der Baubranche sowie der Betreiber von infrastrukturellen und touristischen Anlagen beeinflusst. Die Verlagerung des Arbeitsmarkts zeigt sich durch die Neuorientierung an der touristischen und gewerblichen Wirtschaftsstruktur.

Der Nachfragedruck des Tourismus und des Bausektors schreit nach Boden und Arbeitskräften. Der unattraktiven Landwirtschaft wird der Rücken zugedreht. Bauernfamilien müssen rationalisieren. Steigende Boden und Pachtpreise verlocken zum Landverkauf. Der *Landwirtschaftskreisel* wird allerdings noch von einem weiteren Faktor beeinflusst. Auf Grund des Verlusts an Arbeitskräften und guten Böden sehen sich Bauern gezwungen, die vorhandenen Areale intensiver zu nutzen. Die Einstellung der Agrarpolitik wirkt sich ebenfalls zuwider der Landwirtschaft aus. Denn die Anforderung stetig Anpassungen an Betriebsstrukturen und Bewirtschaftungsmethoden vorzunehmen, setzt die Bauern zusätzlich unter Druck.

Der *Natur- und Landschaftskreisel* verdeutlicht, dass der Tourismus eine Belastung der Landschaft darstellt. Der Landschaftskonsum zum einen, aber auch die Störung des Naturhaushalts zum anderen, belasten die Erholungs- und Erlebniswelt der Natur.

Schliesslich will der *Kulturkreisel* veranschaulichen, dass es einerseits zu Fremdbestimmungen und Heimatverlust kommen kann. Andererseits kann der Tourismus das Selbstbewusstsein und -verständnis der Einheimischen fördern.

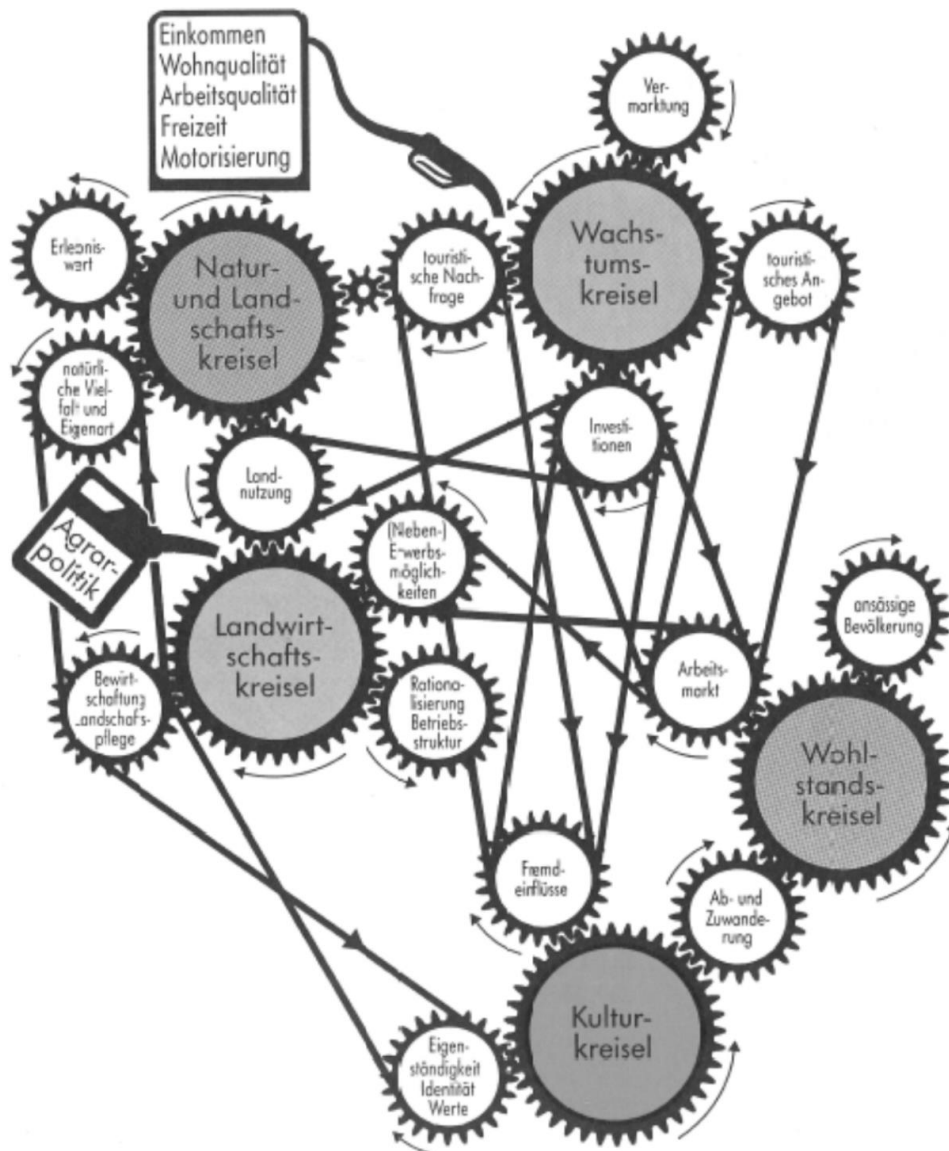


Abbildung 3: Tourismuswachstumsmaschine (Quelle: Krippendorf 1986, S.61)

Die Tourismuswachstumsmaschine stellt klar, dass eine vernetzte Betrachtung der verschiedenen Einflüsse und Kreisel zwingend notwendig ist. Sowohl die Chancen, wie auch die Gefahren des Wachstumsprozesses des Tourismus werden sichtbar. Krippendorf (1986) zeigt damit auf, wo das System Tourismus lenkbar ist und wie sich dies auswirken könnte.

Steinecke (2013, S.33) beschreibt den Tourismus als „relativ krisensichere Branche“. Er kann jedoch nicht abstreiten, dass Kriege, Terroranschläge oder Naturkatastrophen die touristische Nachfrage kurzfristig oder regional beeinflussen können. Maggi (1983) nennt die touristischen Bedürfnisse gar als essentiell. Auch der Bundesrat (2010) folgert, dass die Bevölkerung bereit ist, um die Ferien und Reise Bedürfnisse zu befriedigen, viel Geld auszugeben.

Die komplexe Tourismuslandschaft verlangt nach einer strategischen Struktur. Steinecke (2013) betont, dass es nicht mehr ausreichend sei, wenn touristische Zielgebiete ihre Ressourcen und Angebote organisieren resp. verwalten, vielmehr müsse man sich als Destination vermarkten und sich ständig behaupten.

3. Destinationsmanagement

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Funktionsweise resp. die Steuerungsfaktoren des Tourismus beschrieben. Nun soll die Funktionsweise einer Destination genauer betrachtet werden.

Bieger (2008, zitiert nach Steinecke 2013, S.14) definiert Destination wie folgt: Eine Destination ist eine geographische Region, wobei dies ein Ort, Region, Bundesland, Staat oder gar ein Kontinent darstellen kann, die vom Gast als Reiseziel gewählt wird. „Sämtliche für den Aufenthalt notwendigen Institutionen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhalten und Beschäftigung“ seien in der gewählten Destination zu finden. Die Destination werde als eine strategische Wettbewerbseinheit verstanden.

Steinecke (2013, S.30) beschreibt eine Destination als ein Konzept, das „auf einem neuen Grundverständnis der Abgrenzung, Funktion und Aufgaben öffentlicher touristischer Zielgebiete“ basiert. Ihre Merkmale seien eine räumliche Abgrenzung, ein Bündel an touristischen Leistungen, die Markt- und Wettbewerbsorientierung und schliesslich die professionelle Tourismusorganisation.

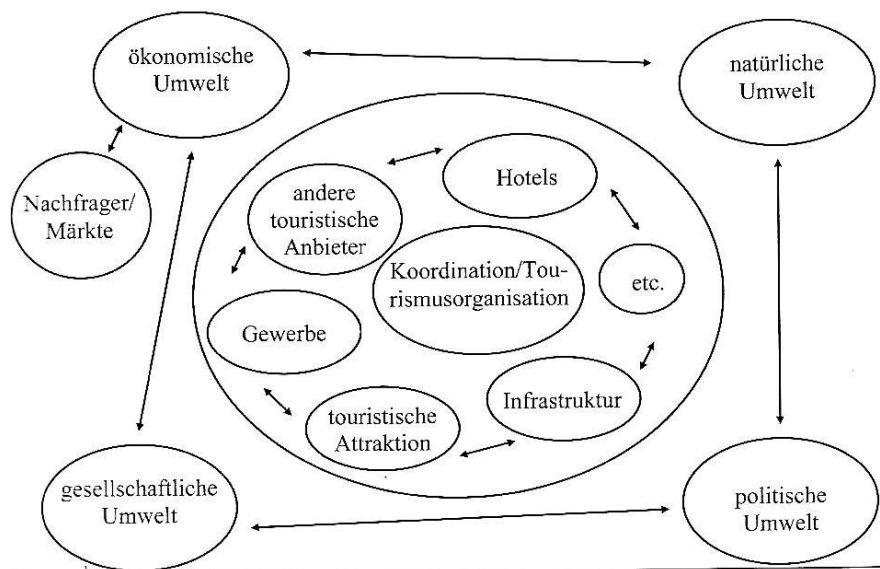


Abbildung 4: System Destination (Quelle: Bieger & Beritelli 2013, S.62)

Die wichtigsten Parameter einer Destination sind in Abbildung 4 ersichtlich. Das Unternehmen Destination wird durch die im Zentrum stehenden Branchen gelenkt. Diese stehen wiederum in Beziehung zu den vier Umweltsphären.

3.1. Aufgaben einer Destination

Hauptaufgabe einer Destination ist das Vermarkten und Managen des touristischen Zielgebiets. Weiter ist ein gesellschaftliches, politisches und ökologisches Engagement notwendig, denn im Wirtschaftsraum sind Kooperationen und Vernetzungen mit anderen Akteuren gefragt. Als politische Verwaltungseinheit muss eine Destination Interessenvertretungen und Öffentlichkeitsarbeit in Abstimmung mit Akteuren aus Politik und Verwaltung tätigen. Integration und Partizipation der Bevölkerung führen zu einem hohen Tourismusbewusstsein im Wohn- und Lebensraum der Destination. Schliesslich hat eine Destinationsorganisation die Aufgabe den Landschafts- und Naturschutz zu fördern, Akteure darauf hinzuweisen Ressourcen mit Bedacht zu nutzen und eine nachhaltige Entwicklungsstrategie auszuarbeiten (Bieger & Beritelli 2013, S.68f; Steinecke 2013, S.58f).

Die nachfolgende Abbildung (Abb. 5) versucht das Zusammenspiel der Aufgaben einer Destination darzustellen. Steinecke (2013) geht dabei von vier Perspektiven aus. Die Informationsbezogene Perspektive beinhaltet eine Analyse der Marktsituation. In der strategischen Perspektive werden Ziele und Strategien mit Mitarbeiter und Partner besprochen. Instrumente und Einsatz des Marketing-Mix werden in der operativen Perspektive bestimmt. Letztlich werden in der implementierungsbezogenen Perspektive Kernaufgaben umgesetzt und kontrolliert.

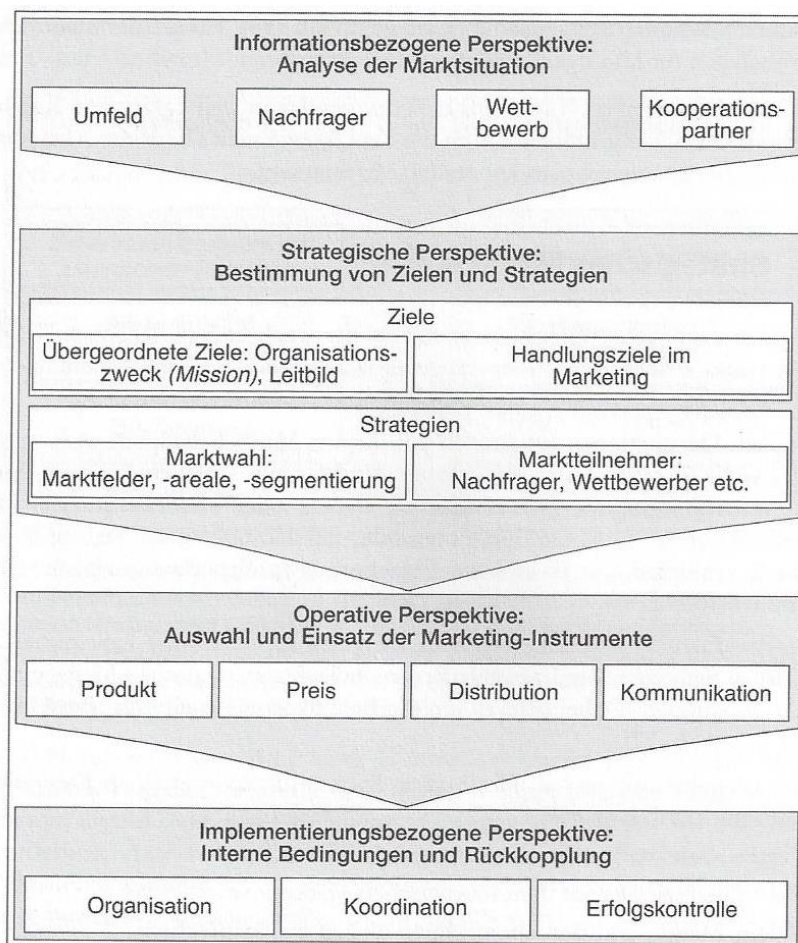


Abbildung 5: Der Management- und Marketingprozess einer Destination (Quelle: Steinecke 2003, S.60)

3.2. Herausforderungen einer Destination

Der steigende Konkurrenzdruck, die ständige Nachfrageveränderung, die klimatischen Herausforderungen sowie die Interessensgegensätze der beteiligten Akteure bekräftigen das komplizierte Geschäftsfeld des Tourismus (Steinecke 2013). Nachfolgend wird auf die wichtigsten Faktoren einer Destination eingegangen (Bieger & Beritelli 2013; Steinecke 2013, S.61ff):

- Jede Destination sollte eine Vision resp. ein Leitbild verfolgen. Damit wird allen Akteuren offengelegt, was die Ziele der Destination sind und wie diese strategisch und operativ erreicht werden wollen. Dieses Konzept sollte prozess- und kundenorientiert sein. D.h., im Fokus stehen Dienstleistungsketten für diverse Gästesegmente sowie die Orientierung auf die Aufenthalts- und Bezugsräume der Konsumenten.
- Der Tourismus weist verschiedene Besonderheiten auf, die bei der Ausgestaltung der Destination beachtet werden müssen. Dazu gehört die Immaterialität, d.h., Dienstleistungen sind nicht lager- bzw. transportfähig. Buchungen sind risikobehaftet, da deren Qualität nur auf der Basis des Images resp. des Leistungspotenzials des Anbieters bewertet werden können. Des Weiteren kann die Unzufriedenheit eines Elements des Leistungsbündels die Gesamtzufriedenheit massgebend beeinflussen. Schliesslich sind alle Destinationen an Standorte gebunden. Die natur- und kulturräumliche Ausstattung bildet die Grundlage der Angebotspalette. Standortnachteile können nur bis zu einem gewissen Grad ausgeglichen werden.
- Destinationen sollten ein „klares und attraktives Profil“ (Steinecke 2013, S.67) aufweisen, das ein besonderes Erlebnis verspricht. Einer der wohl wichtigsten Faktoren ist das Alleinstellungsmerkmal. Damit kann sich eine Destination deutlich von anderen Wettbewerbern abheben. Möglichkeiten dieser Umsetzung sind Qualitätsführerschaft, Kostenführerschaft oder die Nischenstrategie.
- Je deutlicher die Darlegung der Destination als Marke, desto bekannter ist sie und führt demgemäss zu Präferenzen bei Konsumenten (Scherhag 2003; zitiert nach Steinecke 2013, S.73). Die Schaffung einer Destination als Marke ist allerdings ein schwieriger und langfristiger Prozess. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Formulierung einer Markenidee einmalig ist und diese erkennbar umgesetzt wird. Erlebbarkeit muss durch ein positives Image und einer intensiven, aber auch kreativen Kommunikation gegeben sein. Qualität, Transparenz und Vertrauen sollten die Basis des Erscheinungsbildes, wie auch der Produktpalette der Destination darstellen.
- Jede Destination ist auf verschiedene Partner angewiesen. Die Vernetzung mit der öffentlichen Hand auf verschiedenen Ebenen (Gemeinden, Kantone, Staat) ist wichtig für eine funktionierende Infrastruktur vor Ort. Eine tourismusfreundliche Bevölkerung erweist sich als einen Vorteil. Einerseits in Bezug auf die Akzeptanz der Touristen, andererseits auch bezüglich dem lokalen Gewerbe. Dies trägt als Angebotselement zu einer breiten Produktpalette bei und erbringt zudem entscheidende Vorleistungen wichtiger Produkte. Eine Destination resp. eine Tourismusorganisation muss mit diversen Interessengruppen kooperieren. Abbildung 6 zeigt sowohl die touristischen

Anspruchsgruppen (Mitglieder), wie auch die *normalen* Anspruchsgruppen (Unternehmensinteressengruppen). auf.

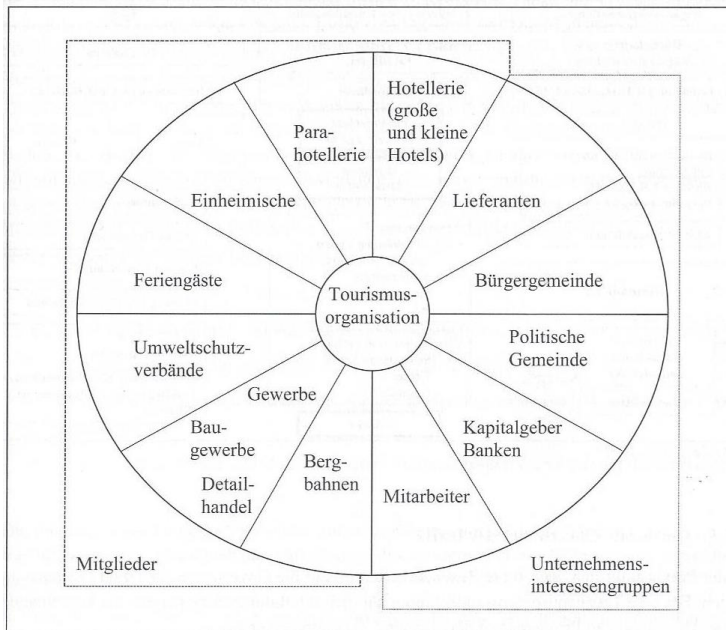


Abbildung 6: Anspruchsgruppen einer Tourismusorganisation (Quelle: Bieger & Beritelli 2013, S.91)

4. Der Schweizer Tourismus

4.1. Die Entwicklung des Schweizer Tourismus von 1990-2013

Betrachtet man die Gesamtsituation der Entwicklung des Schweizer Tourismus von 1990 bis 2013 kann man nach den starken Einbussen in den frühen 1990er Jahren dennoch eine positive Bilanz ziehen (Bundesrat 2013).

Werden die Hotelübernachtungen betrachtet stellt man fest, dass vor allem die grossen Städte und die restlichen Gebiete eine positive Entwicklung aufweisen, während der Alpenraum stagnierende Zahlen verzeichnen muss (Bundesrat 2010, 2013). Die alleinige Betrachtung der Hotellogiernächte ist allerdings heikel. Parahotellerie, Zweitwohnungen sowie der Tagestourismus haben eine besondere Bedeutung für alpine Ferienregionen und werden in diesem Fall nicht miteinbezogen. Die saisonale Betrachtung der Hotelnachfrage zeigt auf, dass die Sommersaison in der Tendenz an Bedeutung verloren hat. Im Gegenzug hat die Wintersaison im Gesamtverlauf eher an Bedeutung gewonnen. Allerdings ist die Sommersaison nach wie vor die bedeutendere Saison bezüglich Hotellogiernächte. (Bundesrat 2013)

Aussagen, die über Zahlen der Logiernächte abgeleitet werden, müssen mit Umsatz- und Ertragszahlen ergänzt werden. Laut dem Bundesrat (2013, S.24) „hat die nominelle touristische Bruttowertschöpfung in der Schweiz zwischen 2001 und 2010 um durchschnittlich 2 Prozent pro Jahr zugenommen.“ Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die Entwicklung der Schweizer Tourismuswirtschaft deutlich besser abschneidet, als die Schweizer Hotellerie. Gründe für diese Entwicklung sind noch nicht

statistisch belegt. Es wird vermutet, dass privat übernachtende Touristen und Tagesgäste für die Reduktion der Hotelnächte verantwortlich sind (Bundesrat 2013). Ebenfalls geht man davon aus, dass Hotelgäste vermehrt Dienstleistungen ausserhalb der Hotellerie konsumieren.

Die Entwicklung der Nachfrage der Schweizer Seilbahnbranche bekräftigt die positive Tourismusbilanz der Schweiz. Die Zahlen der Hotelnachfrage verlaufen eher zyklisch, die der Nachfrage der Seilbahnen werden kurzfristig beeinflusst. Der Grund für mögliche Ausschläge ist hauptsächlich der Tagestourismus und dieser wird wiederum vom Wetter geprägt (Bundesrat 2013). Zugegeben kämpfen auch die Bergbahnen mit Problemen. Trotz stabiler Frequenzen verhalten sich die Umsätze der Wintersaison leicht nachlassend. Veränderung der Freizeittrends sowie die Konsumentenstimmung beeinflussen diese Entwicklung (Bundesrat 2013). Schliesslich hängt der Umsatzrückgang auch vom demographischen Wandel und ungünstigen Wetterverhältnissen ab (Bundesrat 2013).

Im internationalen Vergleich schliesst die Schweiz weniger gut ab. Durchweg hat sich der Alpenraum positiv entwickelt. Aber die Schweiz weist im Vergleich zu den anderen Alpenländern, als einziges Land, seit längerem eine rückläufige Zahl der Hotelübernachtungen auf (Bundesrat 2013). Gründe für diese Tendenz sind laut Bundesrat (2013) die Stärke des Schweizerfrankens und die hohen Vorleistungs- resp. Arbeitskosten.

4.2. Aktuelle touristische Situation der Schweiz

4.2.1. Wintersaison 2013/2014

Die Bilanz der Schweizer Tourismuswirtschaft der vergangenen Wintersaison 2013/2014 verbucht ein leichtes Plus (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] 2014a). Die regionalen Unterschiede sind dabei enorm. Die fünf grössten Städte konnten eine Zunahme der Hotelübernachtungen von 3.0 Prozent aufzeigen, dagegen muss der Schweizer Alpenraum ein Minus von 0.4 Prozent verkraften (SECO 2014a).

Die Schweizer Bergbahnen konnten im Tourismusjahr 2013 um 2.7 Prozent zulegen (SECO 2014a). Auch für das laufende Jahr 2014 geht man von einer positiven Entwicklung aus. Allerdings nimmt man lediglich einen Wert von 0.4 Prozent an (SECO 2014a).

4.2.2. Sommersaison 2014

Die Entwicklung der Hotelübernachtungen des Sommertourismus 2014 steigerte sich nur um 0.2 Prozent (SECO 2014b). Dieser Wert blieb deutlich unter den Prognosen des BAKBASEL¹. Demgemäss kann auch die Schweizer Tourismuswirtschaft nur von einem sehr geringen Wachstum sprechen. Wie bereits in der Wintersaison 2013/2014 sind auch in dieser Betrachtung regionale Differenzen vorhanden. Der Städtetourismus bilanziert ein Wachstum von 1.6 Prozent (SECO 2014b). Entgegen den Erwartungen des BAKBASEL muss der Alpenraum gar einen Rückgang von 1.0 Prozent hinnehmen (SECO 2014b).

¹ BAK Basel Economics AG (BAKBASEL) ist ein unabhängiges Schweizer Wirtschaftsforschungsinstitut.

Der Verband Seilbahnen Schweiz muss nach BAKBASEL einen Rückgang der Nachfrage im Tourismusjahr 2014 hinnehmen (SECO 2014b). Bereits die Wintersaison 2013/2014 konnte nicht als erfolgreich bezeichnet werden und die Sommersaison 2014 fiel im wahrsten Sinne des Wortes ins Wasser. Es wird davon ausgegangen, dass die realen Verkehrserträge der Schweizer Seilbahnen um 4.3 Prozent sinken werden (SECO 2014b).

4.3. Prognosen für den Schweizer Tourismus

Für die kommenden Jahre wird eine positive Entwicklung der Schweizer Tourismuswirtschaft prognostiziert (Bundesrat 2013, SECO 2014b). Einerseits soll sich die Nachfrage der Hotelübernachtungen von 2015-2017 im Bereich von +2.2 Prozent resp. +1.3 Prozent bewegen (SECO 2014b). Andererseits wird angenommen, dass die Verkehrserträge der Schweizer Seilbahnen für die Jahre 2015-2017 ebenfalls ansprechend aussehen. Sie sollen zwischen 3.1 Prozent und 2.3 Prozent wachsen (SECO 2014b). Aufhellende Konjunkturaussichten, stabiler Euro-Franken-Wechselkurs, steigende Einkommen in Wachstumsmärkten sowie eine steigende Nachfrage der Tagesgäste werden als Gründe der Annahmen angegeben (SECO 2014b).

Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass solche Prognosen stets Risiken ausgesetzt sind. Politische und ökonomische Rahmenbedingungen können die touristische Nachfrage massgebend beeinflussen. „Politische Krisen können den internationalen Reiseverkehr deutlich verlangsamen“ (SECO 2014b, S.12). Beispiele sind hier, die beinahe Eskalation der Eurokrise, die Konfliktherde im arabischen und asiatischen Raum oder schliesslich die Unruhen in der Ukraine (SECO 2014b). Der Tourismus ist zudem sehr sensibel gegenüber umweltbezogenen Faktoren, vor allem gegenüber Witterungsbedingungen. Besonders die Bergbahnprognose leidet unter schlechten Schnee- resp. Witterungsbedingungen (SECO 2014b). Letztlich können auch unvorhersehbare Naturereignisse extreme Auswirkungen auf den internationalen Reiseverkehr ausüben (SECO 2014b).

5. Stärken und Schwächen des Schweizer Tourismus

Der „Travel & Tourism Comperiveness Index“ (TTCI) vergleicht 140 Länder bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusstandorten. Nach Held, Matzler & Rufer (2014, S.36) befindet sich die Schweiz im Ranking von 2013 auf Platz eins, d.h. die Schweiz wird als „wettbewerbsfähigstes Land der Welt“ angesehen. Hervorragende Werte erhält die Eidgenossenschaft bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit, Sicherheit und beim Humankapital. Schwachstellen zeigen die preisliche Wettbewerbsfähigkeit und der Bereich *Affinität für Reisen und Tourismus* (Held et al 2014).

Die Kennzahlen des TTCI gehen davon aus, dass sich die Schweizer Tourismuswirtschaft in einer guten Ausgangslage für die zukünftige Performance befindet (Held et al. 2014). Allerdings dürfen die Schwachstellen nicht ausser Acht gelassen werden. Nachfolgend werden zum einen die Stärken des Schweizer Tourismus und zum anderen dessen Schwächen

beschrieben. Abschliessend werden die aktuellen Herausforderungen für den Schweizer Tourismus aufgezeigt.

5.1. Stärken des Schweizer Tourismus²

5.1.1. Zentrale Lage in Europa und gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur

Die Schweiz verfügt über eine hervorragende Position im europäischen Raum. Die gut integrierten Verkehrsverbindungen über Autobahn, Schienen und Flugverkehr bekräftigen das gute Verkehrssystem. Zudem sind die Verkehrsinfrastrukturen sowohl für den Individualverkehr, wie auch für den öffentlichen Verkehr vorbildlich ausgebaut. Letztlich bestätigen die vielen Wanderwege, Fahrrad- und Mountainbike-Routen die gute Infrastruktur des Langsamverkehrs.

5.1.2. Attraktive Landschaft

Das Schweizer Landschaftsbild ist sehr abwechslungsreich. Von allem ein bisschen: Berge, Seen, Wälder, Städte, Dörfer, besiedelt oder abgelegen. Für alle Tourismusformen bietet sich die Schweiz als attraktiven Standort an. Naturliebhaber, Sportbegeisterte, Erholungssuchende, Geschäftsabwickelnde, Shoppingfreaks - jedermann (-frau) kann seine touristische Bedürfnisse stillen.

5.1.3. Vielfältige, attraktive Angebote

Eine wesentliche Stärke des Schweizer Tourismus ist die Attraktionsdichte. Den Gästen wird eine grosse Zahl an Sehenswürdigkeiten geboten. Grossveranstaltungen im Bereich des Sports, Kultur oder der Wirtschaft sind über das ganze Jahr über die ganze Schweiz verteilt. Die Schweiz weist viele verschiedene Kulturen auf, wobei Authentizität sowie gelebtes Brauchtum in der Gesellschaft fest verankert sind. Bezüglich des Angebots bleibt der Kundin, dem Kunde keinen Wunsch verwehrt. Vom fünf Sterne Superior Hotel bis zur SAC Selbstversorgungshütte, die Hotellerie resp. Gastronomie ist durchs Band vertreten. Ob Ausflüge oder Aktivitäten die Schweiz bietet zig Optionen an.

5.1.4. Vorhandenes Bildungssystem

Das Schweizer Bildungssystem ist vorzüglich ausgebaut. Die Bildungsangebote (Lehre, Fachausweis, Bachelor etc.) sowie die Berufsbildungen (Gastronomie, Seilbahnen, Outdoor-Aktivitäten etc.) zeugen von einer grossen Auswahl. Der Bundesrat (2010, S.22) bezeichnet das hochqualifizierte Humankapital als eine „Schlüsselkompetenz im internationalen Wettbewerb“.

5.1.5. Positives Landesimage

Der gute Ruf verdankt die Schweiz zum einen der gegebenen Sicherheit sowie der zuverlässigen Leistungserbringung. Weiter wird die Stabilität der politischen Strukturen als sehr positiv bewertet. Schweizer Produkte geniessen den Vorteil eines Reputationsbonus. Der Bundesrat (2010) erklärt, dass dieser Wert nach neusten Studien bis zu 20 Prozent des Verkaufspreises betragen kann.

² Vgl. Bundesrat 2010, S. 20-22

5.2. Schwächen des Schweizer Tourismus³

5.2.1. Strukturelle Defizite auf Betriebsebene

Die Schweiz verfügt über viele kleine Betriebe, die im Tourismus tätig sind. Oft klagen diese über mangelnde Rentabilität. Dieses Defizit führt folglich zu mangelnden Investitionen sowie Innovationen. Dieser Mangel beeinflusst wiederum die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens negativ. In den letzten zwei Jahrzehnten sind hauptsächlich Hotels in tieferen Sternekategorien und in ländlichen Regionen von der Bildfläche verschwunden. Im Schweizeralpenraum ist allgemein eine Neigung zur Low-Cost-Hotellerie zu erkennen. Destinationen sind allerdings auf Aushängeschlitter angewiesen. Oft sind dies Erstklasse- und Luxushotels, sie dienen als Leitbetriebe und tragen massgebend zum Image einer Destination bei. Tendenziell sprechen diese laut dem Bundesrat (2013, S.38) „kaufkräftige, konjunkturunabhängige Kundschaft“ an.

5.2.2. Zersplitterte Destinationsstrukturen

2012 sind im Schweizerischen Tourismusverband (STV) 561 Verkehrsvereine oder Tourismusorganisationen eingetragen. Ernüchternd ist hier hinzuzufügen, dass lediglich 117 Organisationen Regionen bezogen sind, die restlichen 444 sind ortsgebunden. Der „Dörfligeist“ ist dem Bundesrat ein Dorn im Auge. Die kommunale Finanzierung sowie die starken Eigeninteressen der jeweiligen Tourismusorganisationen haben den überregionalen Destinationsbildungsprozess behindert. Identitätsverlust auf der Seite der Bevölkerung und Abgabe von Kompetenzen auf der Seite der lokalen Politik, sollen ebenfalls Gründe gegen grössere Destinationen sein. Letztlich sind Destinationen in der Schweiz oft „historisch gewachsene Siedlungen“ (Bundesrat, 2013, S.42) und weisen diverse Defizite auf. Genauer gesagt hapert es in der Gesamtatmosphäre, bei Attraktionen und bei der Erlebnisinszenierung.

5.2.3. Hohes Kosten- und Preisniveau

Die Schweiz hat im Vergleich zu den umliegenden Ländern Deutschland, Österreich, Italien und Frankreich ein eher hohes Kosten- und Preisniveau. Die Preislage wird entweder durch konjunkturelle Einflüsse oder einer rückläufigen Wirtschaftsentwicklung in den Herkunftsländern zum einen oder durch eine Überbewertung des Schweizer Franken zum anderen beeinflusst. Die Aufwertung des Schweizer Franken gegenüber den Währungen der Herkunftsländer zieht eine Verteuerung der Ferien in der Schweiz mit sich. Weiter erhöht sich der Konkurrenzvergleich zu Ungunsten der Schweiz, d.h., Gäste wählen eine günstigere Konkurrenzdestination als Ferienzziel. Schliesslich sinkt die Binnenmarktnachfrage, da die Ferien im Ausland attraktiver erscheinen. Es sind aber auch die höheren Baulandpreise, Erstellungskosten und Arbeitskosten, die die Preise in der Schweiz verteuern.

³ Vgl. Bundesrat 2013, S.37-44

In Abbildung 7 ist die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im Vergleich mit den Nachbarstaaten dargestellt. Von 2000 bis 2007 gingen die Preisnachteile in der Schweiz um 15 Prozentpunkte zurück. Held et. al (2014) gehen davon aus, dass dieser Fortschritt durch erschwinglichere Vorleistungs-, Arbeits- und übrige Kosten erzielt werden konnte. Die drastische Verschlechterung der Preisdifferenz von 2007 bis 2012 wird hauptsächlich der Frankenstärke unterstellt.

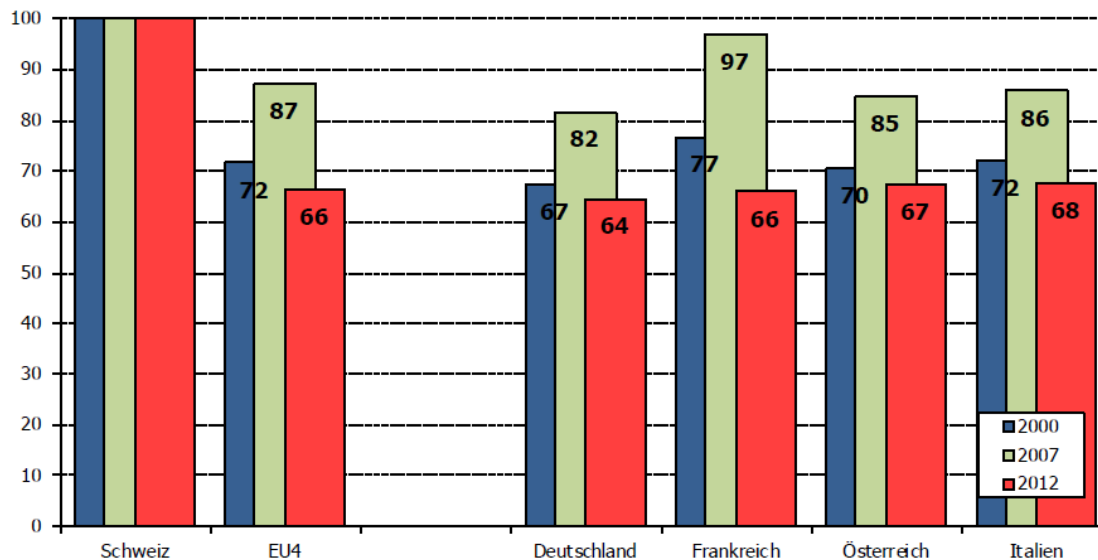


Abbildung 7: Relative Preisniveauintizes im Gastgewerbe (Quelle: Held et al. 2013, S.29)

5.3. Aktuelle Herausforderungen des Schweizer Tourismus⁴

Im Jahr 2010 definierte der Bundesrat im Bericht *Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz* die „strategische Stossrichtung zur Weiterentwicklung des Schweizer Tourismus“ (Bundesrat 2010, S.3). Neben Stärken und Schwächen der touristischen Lage, werden in diesem Report die Visionen, Ziele und die Herausforderungen der Schweizer Tourismuspolitik erläutert. Allerdings sind seit 2010 noch weitere Herausforderungen hinzugekommen. So sieht der Bundesrat (2013) auch die Frankenstärke, wie auch die Zweitwohnungsinitiative als zusätzliche Bedrohungen. Die einzelnen Herausforderungen werden untenstehend kurz diskutiert.

5.3.1. Fortschreitende Globalisierung

Durch die Globalisierung kommt es zu einem Konkurrenzdruck auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene. Inländische Betriebe werden durch Hotelketten resp. Resort Betreiber aus dem Ausland unter Druck gesetzt. Die Globalisierung kann aber auch als Chance gesehen werden. Zum einen ist ein Trend zur Vereinfachung des Reisens zu erkennen, zum anderen bietet der steigende Wohlstand in Ländern wie China oder Indien neue Herkunftsmärkte.

5.3.2. Veränderung im Reiseverhalten

Die Angebote von touristischen Institutionen müssen sich stetig an die Veränderungen des Reiseverhaltens anpassen. Obwohl die Reisemotive seit längerem stabil sind, kommen neue Herausforderungen wie zum Beispiel Individualisierung und steigende Anspruchshaltung auf

⁴ Vgl. Bundesrat 2010, S.3-37

Dienstleister zu. Damit ein Anbieter den steigenden und differenzierten Erwartungen gerecht werden kann, sind Innovationen, Spezialisierung und ein optimiertes Preis-Leistungs-Verhältnis notwendig.

5.3.3. Technologischer Fortschritt

Neben dem technologischen Wandel bezüglich Motorisierung, Transport und Mobilität, fordern auch moderne Informations- und Kommunikationssysteme den Schweizer Tourismus heraus. Chancen der Innovationsfähigkeit müssen frühzeitig aufgegriffen und genutzt werden, damit die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt.

5.3.4. Klimawandel und Umweltgefährdung

Anpassungs- und Verminderungsmassnahmen sind die Schlüsselstellen der touristischen Entwicklung. Nachhaltiges Handeln, diversifiziertes Angebot und Risikosenkung bilden die priorisierten Tätigkeitsfelder. Zudem sollen Gäste genauer über die Umweltauswirkungen ihres Reiseverhaltens informiert werden. Eine detailliertere Beschreibung der Auswirkungen des Klimawandels auf Wintersport Destinationen wird im Kapitel 7 vorgenommen.

5.3.5. Strukturelle Defizite

Die Schweizer Tourismuslandschaft ist destinationsbezogen zu „fragmentiert, zu vielschichtig und zu kompliziert“ (Bundesrat, 2010, S.35). Zusammenschliessungen von einzelnen Organisationen sollen zu Destinationen mit geeigneter Grösse führen. Auf betrieblicher Basis soll die Qualität gesteigert, die Marktbearbeitung optimiert, die Rentabilität sowie die Produktivität gesteigert werden.

5.3.6. Zweitwohnungsinitiative

Die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative sind schwierig zu prognostizieren. Die Ausführungsgesetzgebung könnte langfristig zu der gewünschten Entwicklung beitragen, wenn sie tourismusfreundlich ausgestaltet wird. Der Bundesrat (2013) betont in diesem Zusammenhang, dass auch Kantone und Destinationen aufgerufen sind, ihre Strukturen zu optimieren. Nur so könne der touristische Richtungswechsel vorangetrieben werden. Des Weiteren soll touristisches Wachstum durch „Erneuerung, gezielte Erweiterung und bessere Auslastung der bestehenden touristischen Infrastrukturen“ (Bundesrat 2013, S.57) angetrieben werden.

5.3.7. Frankenstärke

Die Schuldenkrise der EU ist nach wie vor aktuell. Allerdings geht der Bundesrat (2013) davon aus, dass sich die Aufwertung des Schweizer Franken etwas abschwächen wird. Begründet wird diese Annahme mit dem Inflationsdifferential. Der höhere Preisanstieg in den EU-Staaten führt dazu, dass die Preisunterschiede zwischen dem Euroraum und der Schweiz sinken werden. Voraussetzung ist einzig, dass die Schweizerische Nationalbank die Wechselkursuntergrenze bewahrt (Bundesrat 2013). Die Akteure der Schweizer Tourismuswirtschaft sind aber dennoch herausgefordert ihr Kostenmanagement resp. ihre Kostenstrukturen stetig anzupassen.

6. Aktuelle Herausforderungen von Destinationen auf mittlerer Meereshöhe wie Sörenberg im Speziellen

Der Schweizer Wintersporttourismus ist ambivalent. Zum einen existieren die Top-Skiorte, die sich einer erhöhten Lage und florierenden Umsätzen erfreuen. Auf der anderen Seite kämpfen die kleineren, mittelständischen Skigebiete Saison für Saison um ihre Existenz (Bürki 2000). Die gegenwärtigen tiefgreifenden Herausforderungen sind häufig nicht mehr von allen Destinationen tragbar. Markt-, nachfrage- sowie umweltbezogene Probleme stellen die Akteure vor schwierige Entscheidungen (Sauvain, Stalder, Hirsch, Brandner & Meier 1995). Die Ferienregionen der Voralpen sind unumstritten von den generellen Herausforderungen bedroht. Zudem kommen auf diese aber noch weitere Probleme hinzu. In diesem Kapitel werden die drei grossen Problemfelder genauer unter die Lupe genommen.

6.1. Marktbezogene Herausforderungen

Wintersport wie Skifahren oder Snowboarden wird in der Schweiz immer öfters als Luxus beschrieben. Neben den hohen Anschaffungskosten des Materials, sind auch die Preise der Tages- oder Saisonabonnements unbeugsamen Diskussionen ausgeliefert. Der Konkurrenzkampf ist sowohl auf nationaler Ebene wie auch auf internationale Ebene spürbar. Die gesteigerten Transportkapazitäten ziehen auch eine Komfortverbesserung mit sich. Das soll heissen, wer sich dem Konkurrenzkampf stellen will, muss eine gewisse Grösse, schneesichere Pisten und einzigartige Angebote vorweisen können (Sauvain et al. 1995). Verglichen mit anderen Skigebieten muss man sich auf eine besondere und qualitativ hohe Art positionieren können. Der Haken an der ganzen Sache ist jedoch, dass alle Verbesserungen angeglichen, imitiert oder erworben werden können. Nach Sauvain et al. führe dies zu einer „Nivellierung auf noch höherem Niveau“ (1995, S.15). Wer also nicht über genügend Ressourcen verfügt um sich stetig anpassen zu können, verliert in der Wachstumsspirale an Positionen und schliesslich an Wettbewerbsfähigkeit.

Die heimischen Gebiete müssen sich in letzter Zeit immer öfters auch internationaler Rivalität stellen. Wie bereits erwähnt, sind die nationalen Dienstleister gezwungen internationale Standards anzunehmen um den touristischen Anforderungen zu genügen (Bundesrat 2013).

6.2. Nachfragebezogene Herausforderungen

Wie sich die Nachfrage des Wintersporttourismus weiter entwickeln wird, ist schwierig zu prognostizieren. Sigrist et al. (2012) konnten in ihrer Delphi-Befragung belegen, dass trotz steigender Nachfrage nach authentischen Ferienorte, die Nachfrage nach konventionellem Massentourismus die Oberhand behält. Dennoch sehen sich Destinationen gezwungen ihr Angebot flexibel und vielseitig zu gestalten (Bundesrat, 2013). Eine weit grössere Bedeutung als angenommen könnte der demographische Wandel mit sich bringen (Bundesrat 2013; Sauvain et al. 1995; Sigrist et al 2012). Im Werk von Sigrist et al. (2012) fragt man sich, ob die Verschiebung der Altersgruppe kurzfristig nicht den grösseren Einfluss auf den Skitourismus aufweist als der zunehmende Schneemangel. Sauvain et al. nennen hauptsächlich „neue und sich diversifizierende Sportarten“ (1995, S.17) als neue

Aktuelle Herausforderungen von Destinationen auf mittlerer Meereshöhe wie Sörenberg im Speziellen

Herausforderung. Mittlerweile gehören Skifahren, Snowboarden, Skitouren, Freeride, Freestyle, Schneeschuhlaufen, Langlaufen, Winterwandern etc. in das Genre des Wintersports. Folglich treten neben Herausforderungen bezüglich Präparation und Installation auch Herausforderungen betreffend gastronomischem Angebot auf. Die einfachen Verpflegungsmöglichkeiten haben ausgedient. Wie das aktivitätsbezogene, muss auch das gastronomische Angebot differenziert, einzigartig und qualitativ überzeugen (Sauvain et al. 1995). Steinecke (2013) spricht von neuen Studien, die belegen, dass sich die Touristen nicht mehr mit einem eindimensionalen Angebot zufrieden geben. Die Touristen wollen aus einem breiten Angebot differenzierte Angebote auswählen können. Bieger und Beritelli (2013) sprechen in diesem Zusammenhang von der Multioptionalität.

6.3. Umweltbezogene Herausforderungen

Die Klimaveränderung im Alpen- und Voralpenraum zwingt die alpinen Destinationen Anpassungsmassnahmen auszuarbeiten (Bundesrat 2013; Bürki 2000; Müller & Weber 2007; Sauvain et al. 1995; Sigrist et al 2012;). Verschiedene Modelle gehen davon aus, dass sich die Klimaänderung im Alpenraum deutlich höher als im globalen Mittel auswirken wird (Bundesrat 2013; Müller & Weber 2007).

Fakt ist, dass der Tourismus Betroffener und Verursacher der klimatischen Veränderung in einem darstellt. Auf den Wandel des Klimas, wie auch auf die daraus hervorgehenden naturräumlichen Veränderungen reagiert der Tourismus vor allem in Berggebieten äusserst empfindlich (Müller & Weber 2007). Die folgende Abbildung (Abb. 8) zeigt die Zusammenhänge einzelner Wirkungsebenen der Klimaveränderung auf den Tourismus.

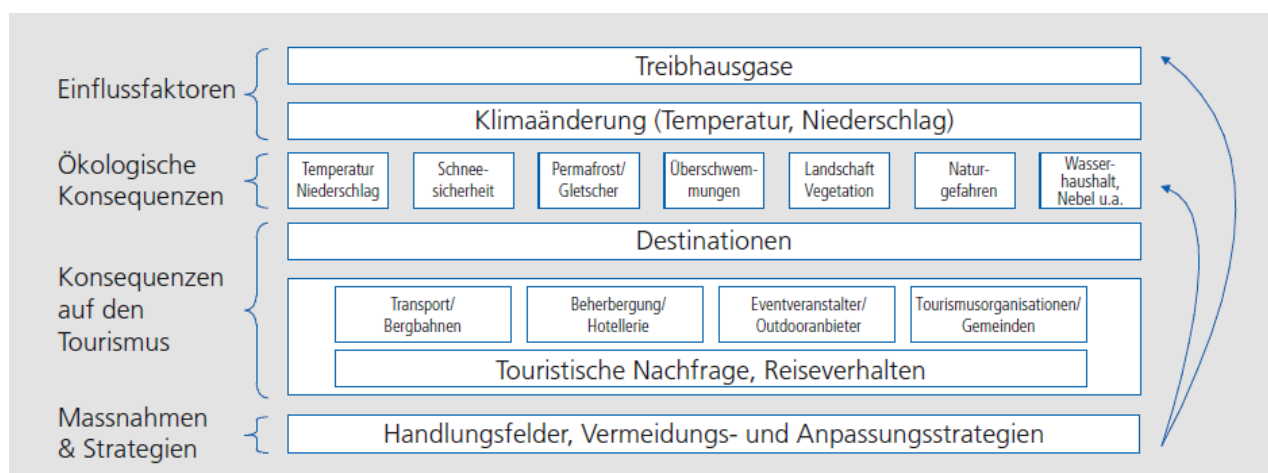


Abbildung 8: Wirkungszusammenhänge Klimaänderung-Tourismus (Quelle: Müller & Weber 2007, S.15)

Das Modell veranschaulicht die dynamische Vernetzung zwischen den einzelnen Ursachen. Die Treibhausgase tragen massgebend zur Veränderung des Klimas, resp. der Temperatur und des Niederschlags bei. Die ökologischen Konsequenzen zeigen die von der Klimaänderung betroffenen naturräumlichen Bereiche auf. Daraus folgen die Parameter, die die Konsequenzen für den Tourismus hervorheben. Schliesslich sind Massnahmen und Strategien auf unterschiedlichen Ebenen (Bund, Kantone, Gemeinden und Tourismusorganisationen) auszuarbeiten (Müller & Weber 2007).

Es ist sehr schwierig die genauen ökologischen Konsequenzen aufzuzeigen. Müller & Lehmann (2011, S.25) weisen darauf hin, dass durch die klimatischen Veränderungen „natürliche und anthropogene Systeme“ beeinflusst werden. Die für den Tourismus relevanten Parameter sind in Abbildung 8 ersichtlich und werden nun je nach Bedeutung für mittelständische Skigebiete wie Sörenberg detaillierter beschreiben.

6.3.1. Schneesicherheit

Die Schneemenge hängt hauptsächlich von der Temperatur und dem Niederschlag ab. Messungen der letzten Jahre ergaben, dass die globale Temperatur stetig angestiegen ist und dass auch in der Zukunft mit einem Anstieg zu rechnen ist (Müller & Weber 2011). Die aktuellen Klimamodelle gehen davon aus, dass im Winter mehr und im Sommer weniger Niederschläge fallen werden. Allerdings ist zu erwähnen, dass dieses Mehr an Niederschläge in höheren Lagen als Schnee und im Flachland als Regen zu erkennen sind. Müller & Lehmann (2011) schliessen, dass die Lawinen- und Hochwassergefahr sich erhöht und im Gegenzug die geringe oder gar nicht vorhandene Schneedecke in tieferen Lagen die Lust auf wintersportliche Aktivitäten reduziert.

Bürki (2000) definiert die Schneesicherheit als ein Gebiet, wo in sicher sieben von zehn Winter von Anfang Dezember bis Mitte April an mindestens 100 Tage eine für den Skisport genügende Schneedecke von mehr als 30cm aufweisen kann.

Region	Anzahl Skigebiete			Erwärmung					
	heute		+1°C		+2°C		+4°C		
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	
Waadt & Fribourg	17	17	100	11	64.7	9	52.9	1	5.9
Wallis	49	49	100	49	100	49	100	39	79.6
Bern (ohne Jura)	26	25	96.2	22	84.6	16	61.5	3	11.5
Zentralschweiz	20	18	90	15	75	11	55	4	20
Tessin	4	4	100	3	75	2	50	0	0
Ostschweiz	12	10	83.3	7	58.3	7	58.3	1	8.3
Graubünden	36	36	100	35	97.2	35	97.2	30	83.3
Schweiz	164	159	97	142	86.6	129	78.7	78	47.6

Abbildung 9: Schneesichere Skigebiete in der Schweiz (Quelle: Müller & Lehmann 2011, S.26)

Die oben dargestellte Abbildung (Abb. 9) zeigt die Veränderung der Anzahl Skigebiete bei einer Erwärmung von 1, 2, 3 resp. 4 Grad Celsius auf. Die regionalen Unterschiede sind gross. Deutlich früher und stärker werden die Gebiete der Voralpen betroffen sein, als diejenigen der Hochalpen (Abegg 2012, zitiert nach Müller & Lehmann 2012). In der Zentralschweiz wird eine mehr oder weniger kontinuierliche Abnahme von heute 18 Skigebiete auf letztlich 4 Skigebiete prognostiziert (Abegg et al., zitiert nach Müller & Lehmann 2011). Die Grenze der schneesicheren Regionen befindet sich bei einem milderen Klima bei 1700 bis 2000 Meter über Meer.

Aktuelle Herausforderungen von Destinationen auf mittlerer Meereshöhe wie Sörenberg im Speziellen

6.3.2. Landschaft und Vegetation

Kurz- bis mittelfristige Auswirkungen auf Landschaft und Vegetation werden von Müller & Lehmann (2011) als kaum gravierend angegeben. Langfristig wird davon ausgegangen, dass es zu einer Verschiebung des Vegetationsgürtels nach oben kommt. Die beiden Autoren folgern, dass die Einwirkungen der Freizeit- und Tourismuswirtschaft bedeutend grösser sein werden, als die, der natürlichen Klimaänderung.

6.3.3. Permafrost, Gletscher und Gletscherseen

Die Auswirkungen der Degradation des Permafrosts sowie die Veränderung von Gletscher haben in der UNESCO Biosphäre Entlebuch keinen direkten Einfluss. Es ist jedoch zu erwähnen, dass sich die Minderung des Permafrosts durch vermehrte Murgänge auch auf Fundamente von diversen Bauten (Seilbahnstationen, Lawinenverbauungen, Gastronomiestätten) negativ auswirken kann (Müller & Weber 2007). Die Folge davon sind kostspielige Massnahmen wie zum Beispiel die Verlegung der Infrastruktur. Das Schmelzen der Gletscher und das Verschwinden der Gletscherseen haben sowohl positive, wie auch negative Effekte. Obwohl neue Attraktionen entstehen können, überwiegen die Gefahren. Gletscherabbrüche, Gletscherhochwasser sowie schwinden der Wasservorräte bestätigen die unberechenbare Situation (Müller & Lehmann 2011; Müller & Weber 2007).

6.3.4. Naturgefahren

Die Erwärmung der Atmosphäre wirkt sich nach dem heutigen Wissensstand auf die Intensität und Häufigkeit von extremen Wetterereignissen aus. Hitzewellen, Hochwasser, Stürme und Massenbewegungen (Felsstürze, Rutschungen, Lawinen) treten immer häufiger auf (Müller & Weber 2007). Die Gesellschaft in alpinen Touristenregionen hat über die Jahre gelernt sich an solche Gefahren anzupassen. Gefahrenpotentiale versucht man durch Frühwarnsysteme und Risikomanagementansätzen zu minimieren (Müller & Lehmann 2011).

6.3.5. Weitere Aspekte

Der Wasserhaushalt wird sich über das ganze Jahr verändern. Durch den verminderten Niederschlag im Sommer und Herbst entsteht eine Abnahme des Wasserangebots in diesen Jahreszeiten (Müller & Weber 2007). Im Winterhalbjahr fällt bis ca. 1500 bis 1700 Meter über Meer mehr Niederschlag in Form von Regen statt Schnee. Im Frühling kommt es mit der eintretenden Schneeschmelze deshalb zu einer erhöhten Hochwassergefahr (Müller & Weber 2007).

Es gibt noch keine wissenschaftlichen Studien bezüglich der Veränderung der Nebelgrenze. Dennoch geht man davon aus, dass es in den letzten Jahren eine Zunahme der Nebeltage und einen Anstieg der Nebelgrenze zu verzeichnen gibt (Müller & Weber 2007).

6.4. Konsequenzen

Die zuvor erwähnten Problemfelder des Wintertourismus dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen im Gesamtkontext betrachtet werden. Die folgende Abbildung (Abb. 10) versucht die Vernetzung der Einflüsse modellhaft darzustellen.

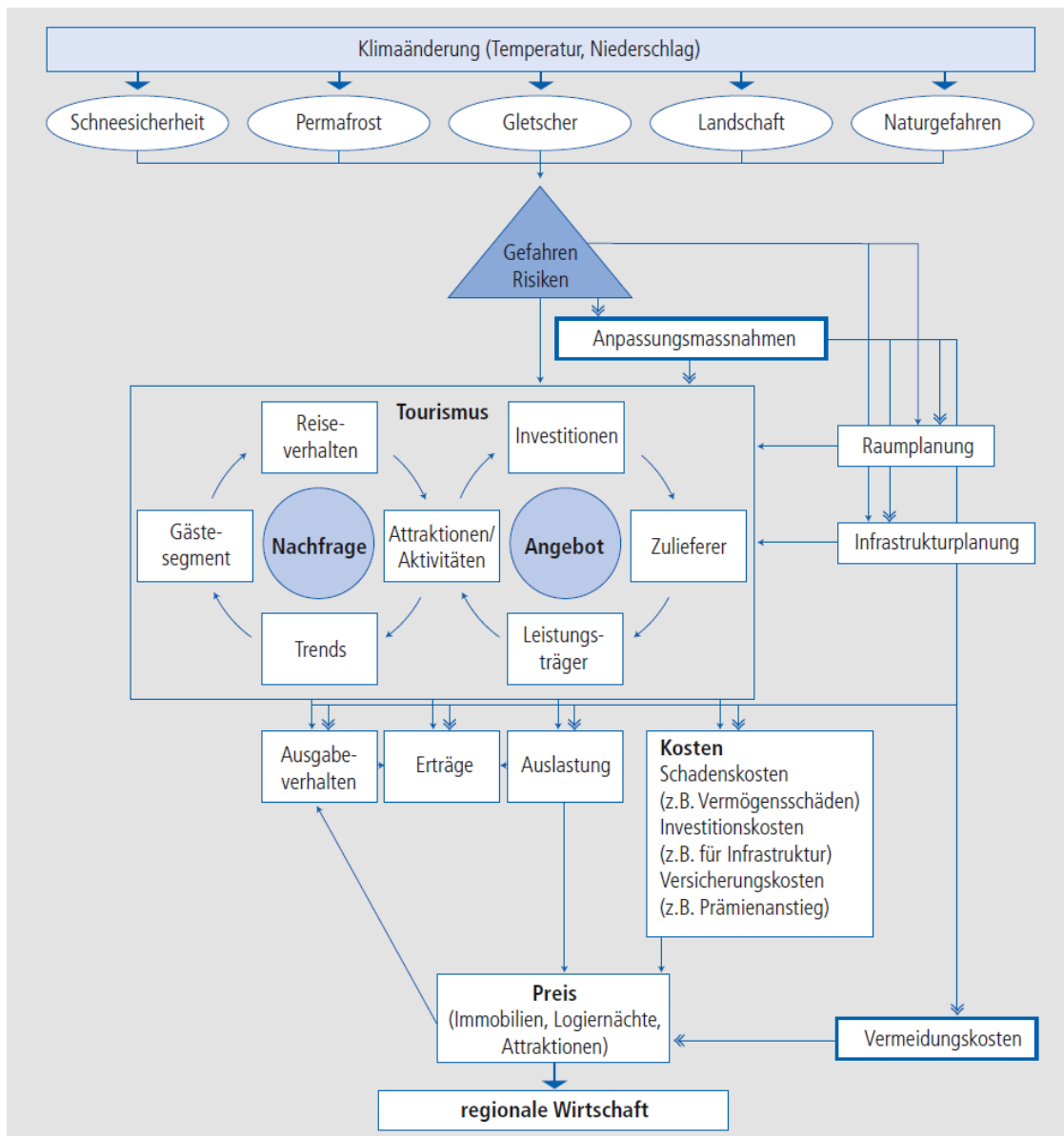


Abbildung 10: Wirkungsmodell zum Einfluss der ökologischen Parameter auf den Tourismus (Quelle: Müller & Lehmann 2011, S.32)

Anpassungsmaßnahmen müssen primär auf der Seite des Anbieters ausgearbeitet werden. Denn das Reiseverhalten wird erst dann angepasst, wenn das persönliche Ferienglück nicht mehr erkennbar ist. Müller & Lehmann (2011, S.33) bestätigen, dass die Reisenden „umweltbewusster werden, doch kaum umweltverantwortlicher handeln“.

Tourismusstandorte und -betriebe sind gezwungen sich ständig anzupassen. Transport- und Bergbahnen, Beherbergung und Gastronomie, Event- und Outdooranbieter sowie Tourismusorganisationen und Behörden sind die betroffenen Dienstleister (Müller & Weber 2007, Müller & Lehmann 2011). Untenstehend werden die Bedrohungen aufgelistet, die besonders häufig in mittelständischen Skigebieten auftreten (Müller & Lehman 2011; Müller & Weber 2007; Sauvain et al. 1995):

- Fehlender Schnee im Mittelland führt zu einer fehlender Winteratmosphäre und zu Nachfrageeinbrüchen,
- die Wintersaison wird verkürzt, da der Schnee später fällt und früher wieder schmilzt,
- Idealskitage vermindern sich, da die Schneedecke ungenügend ist,
- Investitionen steigen in den Bereichen (Alternativ-) Angebote, Bewilligungen und Sicherheit,
- Immobilienpreise verändern sich, da die Attraktivität eines Gebiets zu- resp. abnimmt,
- Veränderte Gästebedürfnisse führen zu einem Rückgang oder Verlagerung der Touristen,
- Entwicklungsmöglichkeiten sind risikobehaftet und führen zu Oppositionen.

Sauvain et al. (1995, S.21) betonen die Entstehung von „Spannungsfelder zwischen Ökonomie und Ökologie sowie zwischen lokaler Autonomie und Aussensteuerung, Blockbildungen und Pro-contra-Situationen.“ Gerade wegen des andauernden Überlebenskampfes gilt es Stärken und Schwächen individuell auszuarbeiten und diese durch eine nachhaltige Entwicklung zu fördern resp. zu vermindern (Sauvain et al. 1995).

7. Entwicklungsstrategien

Eine erfolgreiche touristische Entwicklung muss koordiniert und geplant erfolgen (Bieger & Beritelli 2013). Vom sanften Tourismus, zum umweltorientierten Tourismus bis hin zum qualitativen Tourismus gibt es etliche Konzepte. Schliesslich hat sich aber der Begriff des nachhaltigen Tourismus durchgesetzt. Eine nachhaltige Entwicklung heisst für Bieger & Beritelli (2013, S.43) dass der Tourismus vom Zins der natürlichen, der gesellschaftlichen und der wirtschaftlichen Umwelt lebt und nicht von deren Substanzen. Die beiden Autoren folgern, dass eine Entwicklung im Einklang mit Natur, Mensch und Wirtschaft enorme Sensibilität aller Beteiligten fordert. Wenn die Bedürfnisbefriedigung der heutigen Generation, diese der zukünftigen Generation nicht beeinträchtigt, spricht der Bundesrat (2010) von einer nachhaltigen Entwicklung.

Die Zukunft des Wintertourismus ist wegen bekanntlich vielen Gründen sehr schwierig vorher zuzusagen. Sauvain et al. (1995) weisen aber darauf hin, dass die Erwerbsquelle Wintertourismus für die Bevölkerung der Berggebiete essentiell ist. Neben den direkt Betroffenen wie Bergbahnen und Gastronomie, sind vor allem vorgelagerte Branchen, die wertvolle Vorleistungen erbringen, die Profiteure des Tourismus.

In Anlehnung an das Schreiben *Strategie nachhaltige Entwicklung 2012-1015* des Bundesrats (2012) und mit Hilfe weiterer Werke (Bürki 2000; Müller & Lehmann 2011, Müller & Weber 2007; Sigrist et al. 2012, Stettler & Wehrli 2012) werden Massnahmen der nachhaltigen Entwicklung in den nachfolgenden Kategorien erläutert.

7.1. Schutz des Klimas durch Verminderung des Energieverbrauchs

Die touristisch bedingten Treibhausgase sollen durch geeignete Strategien reduziert werden. Müller & Weber (2007) propagieren, dass einerseits der Energieverbrauch und die Emissionen von Heizanlagen durch Sparprogramme, Fernheizprogramme, bedarfsgerechte Heizung, Förderung alternativer Energien und durch eine wärmetechnische Sanierung reduziert werden sollen. Andererseits schwebt den Beiden vor die Herstellung von CO₂ neutralen Produkten und Angeboten sowie die Kooperationen mit *myclimate* zu fördern. Der Bundesrat (2012) betont in diesem Zusammenhang die Förderung von schadstoffarmen Fahrzeugen und die Nutzung erneuerbarer Energien.

7.2. Nachhaltige Raumentwicklung

Die anhaltende Verbauung der Landschaft hat gravierende Folgen für die Lebensqualität und die Regeneration natürlicher Ressourcen. Zudem wird der Raum für Erholung, Freizeit und Tourismus immer mehr beschnitten (Bundesrat 2012). Die Mobilität ist Mitverursacher der negativen Raumentwicklung. Teilräume werden ohne Bedenken erschlossen, Strassen immer breiter und Siedlungen immer grösser. Eine haushälterische Bodennutzung muss angestrebt werden und die Siedlungsentwicklung sollte nach innen anstatt nach aussen gelenkt werden. Das Verkehrssystem ist so zu erweitern, dass es den Bedürfnissen von Wirtschaft und Bevölkerung gerecht wird, aber zugleich eine Verminderung der negativen Auswirkungen des Verkehrs gegeben ist (Bundesrat 2012).

Sowohl der Bundesrat (2012) wie auch Müller & Weber (2007) bekräftigen die Förderung des öffentlichen Verkehrs (ÖV). Attraktive Verbindungen und die Schaffung von Anreizen für die Nutzung des ÖVs seien von grosser Bedeutung. Müller & Weber (2007) erweitern die Aussage und nennen Alpentaxis und Car-Sharing als weitere Massnahme zur Konzentration des Verkehrs.

Mit der Annahme der Zweitwohnungsinitiative wurde ein Schritt in die wegweisende Richtung bezüglich Raumverschandelung getan. Jetzt ist die Ausarbeitung einer tourismusfreundlichen Ausführungsgesetzgebung von Seiten des Bundes gefragt. Bieger & Beritelli (2012) sagen in diesem Zusammenhang, dass es individuelle Lösungen, die abhängig vom Orts Typ sind, braucht. Denn Zweitwohnungen sind teils die einzige Möglichkeit neue Menschen und somit neue Kaufkräfte an Ortschaften zu binden und ferner fänden interessierte internationale Käufer immer eine Lösung Wohnsitze zu erwerben.

7.3. Nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen

Immer noch gehört der Rückzug in die Natur, Vorfinden von Ruhe und Erholung zu den Bedürfnissen der Touristen. Der Bundesrat (2012) betont, dass natürliche Ressourcen und die Biodiversität unverzichtbare Elemente der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung darstellen. Obwohl es in der Schweiz schon einige Grundlagen und Instrumente gibt, die die biologische Vielfalt in der Schweiz schützen, werden diese aber als zu klein und von ungenügender Qualität betitelt (Bundesrat 2012). Müller & Weber (2007) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Aktivitätsräume durch geeignete biologische und

strategische Massnahmen vermehrt geschützt werden sollen. Beispiele für solche Massnahmen sind die Unterstützung der Aufforstung oder das gezielte Einrichten von Landschafts-, Schutz- und Freihaltezonen.

7.4. Angebotsentwicklung

Tourismusorganisationen sind gezwungen ihre Angebote den veränderten Bedingungen innovativ und diversifiziert anzupassen (Müller & Lehmann 2011; Müller & Weber 2007). Die Berücksichtigung aller Leistungsträger, die zur Attraktivität der Destination beitragen, ist bei der Ausarbeitung von Konzepten enorm wichtig (Müller & Weber 2007). Held et al. (2014) sprechen vom Beispiel der Fernmarkt Akquisition. Das oft azyklische Reiseverhalten dieser Herkunftsländer könnte eine bessere Saisonauslastung herbeiführen. Allerdings ist für dies eine gezielte Positionierung notwendig. Tourismusorte mit wenig Potential müssen ihr Angebot so anpassen, dass sie dennoch eine Anspruchsgruppe finden (Held et al. 2014). Beispielsweise könnte mit geeignetem Angebot der Heimmarkt angesprochen werden

7.5. Entwicklung touristischer Organisationen

Fusionen und Kooperationen zwischen den Anbietern fördern die Entwicklung von gemeinsamen Anpassungsstrategien (Held et al. 2014; Müller & Weber 2007). Des Weiteren betonen sie, dass eine klare Positionierung der Destination für die Wettbewerbsfähigkeit sehr wichtig sei. Zusätzlich darf das gezielte Vermarkten der Positionierung nicht fehlen. Müller & Weber (2007) fügen an, dass gegebenenfalls ein Imagewechsel nicht auszuschliessen sei. Der Aufbau einer Marke, die ein Alleinstellungsmerkmal darstellt, sollte laut Held et al. (2014) das Ziel jeder Destination sein. Auf diese Weise kann dem Konkurrenzdruck standgehalten werden und eine Abhebung von der Masse ist somit auch gegeben.

In der Schweiz sind die meisten touristischen Institutionen privat und folglich profitorientiert. Die Versuchung kurzfristigem Profit nachzugeben ist gross. Solchen nicht nachhaltigen Trends wurde aber schon oft durch private Bürgerinitiativen Gegenwehr geboten (Held et al. 2014).

Touristische Organisationen sollen gewillt sein die zukünftigen Entwicklungen fortlaufend zu beobachten und zu berücksichtigen (Bundesrat 2012; Müller und Lehmann 2011; Müller & Weber 2007). Destinationsspezifische Entwicklungen sollen stetigen Beobachtungen unterzogen werden und frühzeitiges Handeln ist gefragt (Müller & Weber 2007).

Eine aktive Kommunikation und Information von Seiten der Tourismusorganisationen soll in der Bevölkerung zu einer flächendeckenden Sensibilisierung bezüglich touristischen Verhaltens führen (Müller & Lehmann 2011; Müller & Weber 2007).

7.6. Kulturelle Erhaltung

Stettler & Wehrli (2012) untersuchten in ihrer Studie *Das Verständnis von nachhaltigem Tourismus in der Schweiz und in Deutschland* was Touristinnen und Touristen unter nachhaltiger Entwicklung verstehen. Wie anzunehmen, sind die Nutzung erneuerbarer Energien und das intakte Landschaftsbild von der Mehrheit erwähnt worden. Die Nutzung

lokaler Produkte und die Erhaltung des kulturellen Erbes waren ebenfalls bei den meist genannten Merkmalen. Auch für den Bundesrat (2012) ist die Erhaltung der Schweizer Kultur von grosser Bedeutung. Ängste, dass es durch Immigration zu einem kulturellen Pluralismus und zu einer zunehmenden Individualisierung kommt, sollen durch spezifische Massnahmen des Kulturschaffens und -pflege minimiert werden (Bundesrat 2012).

7.7. Technische Massnahmen

Infrastrukturen und Fundamente müssen vor Naturgefahren geschützt werden. Die Steigerung der Effektivität von Infrastrukturen ist anzustreben, ohne dabei die Gefährdung natürlicher Ressourcen in Kauf zu nehmen (Bundesrat 2012; Müller & Weber 2007). Held et al. (2014) weisen darauf hin, dass der technische Fortschritt in Bezug auf Transport, Effizienz, Sicherheit, Kommunikation und Marketing ausgenutzt werden soll.

7.8. Fazit

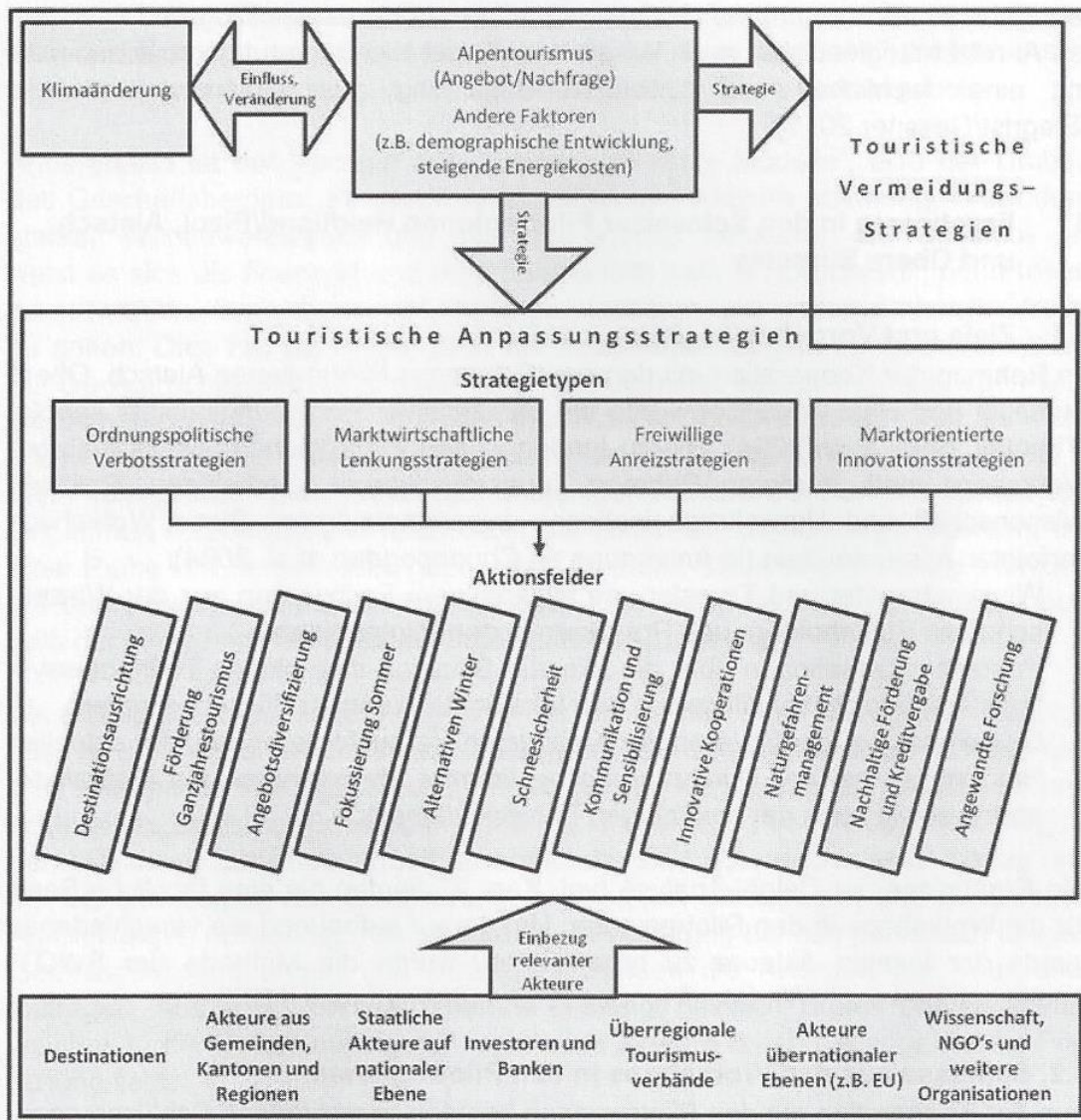


Abbildung 11: Aktionsfelder, Strategietypen und relevante Akteure der touristischen Adaption an die Klimaänderung (Quelle: Sigrist et al. 2013, S.151)

Abbildung 11 verschafft einen Überblick bezüglich der Anpassungsmöglichkeiten. Sigris et al. (2012) veranschaulichen die touristischen Anpassungsstrategien in elf Aktionsfelder. Zudem berücksichtigen sie, dass jede Strategie neben einem Aktionsfeld, auch einem Strategietyp zugeordnet werden kann. Schliesslich werden auch noch die relevanten Akteure miteinbezogen.

Anpassungs- und Verminderungsstrategien sollten nach Sigris et al. (2012, S.155) „als ein integraler Bestandteil der Geschäftspolitik der Destination sowie der touristischen Leistungsträger gesehen werden.“ Die Sensibilisierung muss von den staatlichen Stellen bis zum Gast durchwegs verstärkt werden. Sauvain et al. (1995) fassen zusammen, dass Investitionen langfristig durchdacht sowie anpassungsfähig ausgelegt werden sollen. Held et al. (2014) nennen das Lernen von den Besten (Best Practice), das Profitieren von Erfahrungen anderer als wertvolles Verfahren Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen sowie Fehlentwicklungen entgegenzuwirken.

Müller (2012, S.69) fasst die wichtigsten Eckpunkte der nachhaltigen Entwicklung sehr treffend in sechs Aussagen zusammen:

- „Wachstum und Ressourcenverbrauch entkoppeln“
- „Quantitatives Wachstum einschränken“
- „Kooperationen ausbauen → Effizienz steigern“
- „Qualität verbessern“
- „Umwelt schonen“
- „Menschlich bleiben“

Voraussetzungen sollen gezielt genutzt werden um das Wachstum differenzierter zu betrachten. Der Fokus sollte auf unbegrenzte Werte wie Bildung, Ästhetik und Schönheit gesetzt werden (Müller 2012).

8. Konkrete Fragestellung

Nun wird verständlich, dass der Tourismus einen sehr vernetzten, dynamischen, von diversen Kräften beeinflussenden Mechanismus darstellt, der noch einige Entwicklungspotentiale aufweist. Wie Krippendorf (1986) betont sind nicht die einzelnen Vor- und Nachteile zu bewerten, sondern der Saldo der Chancen und Gefahren für eine Destination ist entscheidend. Bieger & Beritelli (2013) weisen darauf hin, dass die Art der touristischen Entwicklung ständigen Diskussionen unterschiedlicher Interessengruppen ausgeliefert ist. Abbildung 12 verdeutlicht die Trennung dieser Gruppen in ein äusseres und inneres Interessenssystem. Das innere System stellt die Tourismusbranche dar. Im äusseren System finden sich die Bevölkerung und die anderen Wirtschaftsbranchen wieder.

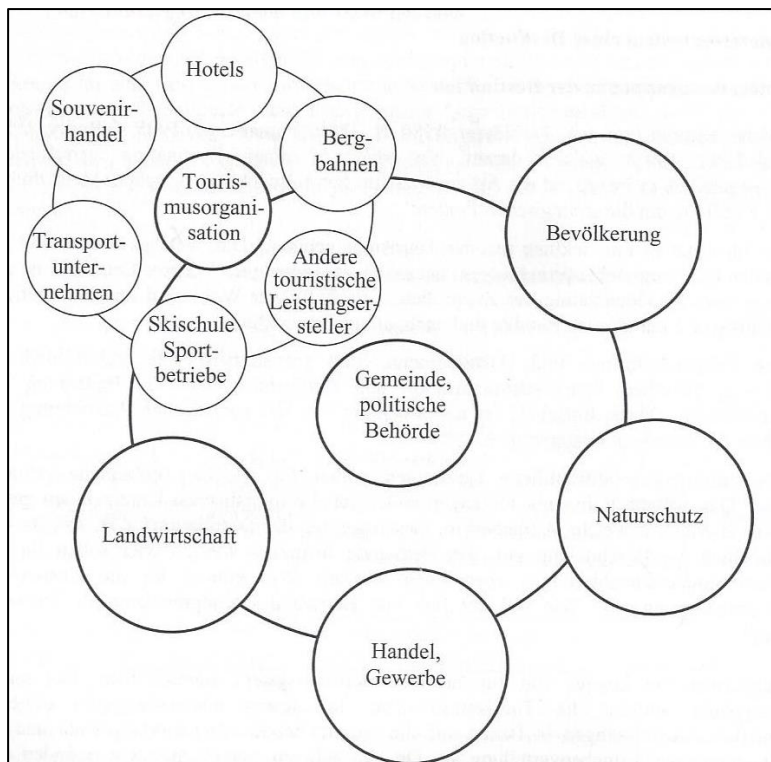


Abbildung 12: Interessenssysteme einer Destination (Quelle: Bieger & Beritelli 2013, S.202)

Mit den erarbeiteten Grundlagen soll nun in Bezug auf die Destination Sörenberg die Realisierung des Projekts Rothorn Ost kritisch betrachtet werden. Es werden unterschiedliche Sichten des äusseren und inneren Interessenssystems nach Bieger & Beritelli (2013) herangezogen. Die Befragten sollen mögliche Chancen und Gefahren der Realisierung aufdecken.

Dies führt zu folgenden Fragestellungen:

- Welche Akteure sind für den Tourismus in Sörenberg relevant?
- Welche Chancen und Gefahren entstehen durch die Realisierung des Projekts Rothorn Ost?

9. Methodisches Vorgehen

9.1. Datenerhebungsmethode

Die Daten wurden mittels einer Querschnittstudie erfasst. Die einmalige Untersuchung hat als offenes Interview stattgefunden. Diese Form wurde gewählt, damit die Antworten möglichst von Seiten der Befragten kamen und nicht durch die Interviewerin beeinflusst werden konnten. Ebenfalls ist dadurch die Möglichkeit für genaues Nachfragen oder Zwischenfragen gegeben.

9.2. Untersuchungsgruppe

Die Befragung wurde mit fünf Personen durchgeführt. Dabei handelt es sich um Persönlichkeiten, die jeweils einen anderen Bezug zur Destination Sörenberg aufweisen. Zur Wahl der Interviewpartner wurde Abbildung 12 herangezogen. Dabei wurde berücksichtigt, dass sowohl vom inneren, wie auch vom äusseren Interessensystem Vertreter befragt wurden. Die Kategorie *Bevölkerung* beinhalten für die Autorin dieser Arbeit sowohl einheimische, wie auch auswärtige Konsumenten.

Die Interviewpartner wurden wie folgt ausgewählt:

Inneres Interessensystem:

➔ Tourismusorganisation

- Theo Schnider (T.S.), Direktor UNESCO Biosphäre Entlebuch. Neben seinem Beruf als Direktor ist er im Verwaltungsrat der Bergbahnen Sörenberg AG.

➔ Bergbahnen

- Karl Lustenberger (K.L.), Direktor Bergbahnen Sörenberg AG. Seine Hauptaufgabe hat er als Geschäftsführer der Bergbahnen, dort sitzt er zudem im Verwaltungsrat. Er gilt als Projektleiter des Projekts Rothorn Ost. Projektintern ist er für die geplante Gastronomie sowie für die Beschneiungsanlagen zuständig.

Äusseres Interessensystem:

➔ Bevölkerung

- Einheimischer Konsument
 - Egon Schenk (E.S.), Einheimischer. Er verbringt beinahe seine ganze Freizeit in Sörenberg. Ihn trifft man bei sportlichen Aktivitäten, aber auch bei Stammtischdiskussionen in allen vier Jahreszeiten an.
- Auswärtiger Konsument
 - Patrick Humbel (P.H.), Besitzer einer Ferienwohnung in Sörenberg aus dem Kanton Aargau. Er verbringt im Winter, wie auch im Sommer seine Freizeit in Sörenberg. Skifahren, Biken und Wandern erwähnt er als seine Hauptaktivitäten.

➔ Naturschutz

- Daniel Schmid (D.S.), kantonaler Wildhüter. Er arbeitet beim kantonalen Amt für *Natur, Jagd und Fischerei*. Seine Aufgabe beinhaltet die Aufsicht der Jagdreviere rund um Sörenberg und des eidgenössische Jagdbanngebiet Rothorn.

9.3. Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden kann in drei Abschnitte unterteilt werden. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang 2 ersichtlich.

Die ersten vier Fragen dienen als so genannte „Eisbrecher-Fragen“. Sie beinhalten minder wichtige Aspekte, wie was für einen Bezug die Befragten zu Sörenberg haben, was für Stärken und Schwächen die Destination aufweist, wie sie sich über das Projekt informieren und ob es gegebenenfalls eine direkte Verbindung zwischen ihnen und dem Projekt gibt.

Der zweite Abschnitt konzentriert sich auf die Chancen und Gefahren des Projekts. Als erstes wird die Frage möglichst offen gestellt, es werden also nur nach möglichen Chancen resp. Gefahren durch die Realisierung des Projekts gefragt. In einem zweiten Schritt, abhängig von den jeweiligen Antworten, können Nachfragen bezüglich der drei Unterkategorien gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Chancen resp. Gefahren vorgenommen werden.

Im letzten Teil des Interviews sollen die Befragten das Projekt gesamthaft beurteilen, in dem sie die Chancen und Gefahren abwägen. Abschliessend wird die Frage nach einem alternativen Projekt gestellt.

9.4. Durchführung der Interviews

Der Kontakt wurde mit jedem Interviewpartner individuell durch die Autorin dieser Arbeit aufgenommen. Alle Befragten wurden über den Forschungszweck informiert. Der Ort des Interviews konnte von der jeweiligen Person selbst gewählt werden. Eine vertraute Atmosphäre fördert ein offenes und angenehmes Gesprächsklima. Vor Beginn des Interviews wurde von den Befragten eine Einverständniserklärung unterschrieben (siehe Anhang 1). Diese dient dazu, dass die wichtigsten Punkte zwischen der Interviewerin und den Interviewten geklärt sind. Die fünf Inquirierten erhielten eine Kopie davon. Sie stimmten damit zu, dass

- sie freiwillig an der Befragung teilnehmen.
- sie darüber informiert wurden, dass sie jederzeit und ohne Angabe von Gründen das Interview beenden können.
- sie darüber informiert wurden, dass sie jederzeit und ohne Angabe von Gründen Fragen überspringen können.
- sie vor der Befragung hinreichend über die Gründe der Befragung aufgeklärt wurden.
- sie damit einverstanden sind, dass ihre Personalien in der Arbeit erwähnt werden können.
- sie eine Kopie der Einverständniserklärung erhalten haben.

- sie nach Abschluss der Analyse die vollständige Arbeit zugeschickt bekommen.

Das Besprechen der Einverständniserklärung kann als Einstieg gesehen werden. Darauf folgend wurde der Name und der Bezug zu Sörenberg notiert. Das eigentliche Gespräch wurde anschliessend gestartet. Dieses fand in Mundart statt, da dies die lockere Atmosphäre einerseits begünstigte und andererseits der Redefluss nicht hemmte. Der Schweizer Mundartdialekt kann problemlos in die deutsche Sprache, ohne dass es dabei zu inhaltlichen Verfälschungen kommt, übersetzt werden. Die Interviews dauerten 9 bis 17 Minuten.

9.5. Charakteristika der Daten

Die Interviews wurden mit Hilfe der App „Recorder Plus“ auf einem iPad aufgezeichnet. Die anschliessende Transkription fand mittels des Programms *f4* statt.

Die nachfolgenden Transkribier-Regeln dienen der einheitlichen Transkription. Sie sollen bei allen Interviews angewendet werden.

- Der Mundartdialekt wird in die deutsche Sprache übersetzt. Wörter, die nicht umgewandelt werden können, werden in Anführungszeichen gesetzt und so direkt übernommen.
- Auffälligkeiten wie Pausen, Zögern, Lachen oder Vergleichbares werden vermerkt. Pausen werden je nach Länge mit .. = kleine Pause, ... = mittlere Pause und (Pause) = lange Pause angegeben. Andere Verhaltensmuster werden in Klammern angegeben, wie zum Beispiel (zögert) oder (lacht).
- Die Fragen der Autorin werden mit „F“ gekennzeichnet, die Antworten der Interviewten mit „A“.

9.6. Analyse

Die Analyse des Materials wurde mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Es wurde die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring 2010) gewählt. Die Vorgehensweise zeichnet sich durch eine stetige Reduktion des Materials aus, die schliesslich zur induktiven Entwicklung eines Kategoriensystems führt. Abbildung 13 stellt die einzelnen Vorgehensschritte modellhaft dar. Zentral von Bedeutung sind die Regeln Z1-Z4 (Mayring 2010):

Z1: *Paraphrasierung*: Inhaltstragende Textstellen werden auf einer einheitlichen Sprachebene tabellarisch dargestellt. Nicht inhaltstragende Textstellen werden ignoriert.

Z2: *Generalisierung*: Alle Paraphrasen werden auf die definierten Abstraktionsebenen generalisiert.

Z3: *Selektion*: In einer ersten Reduktion werden inhaltsgleiche Paraphrasen gestrichen oder nichtssagende Paraphrasen weggelassen.

Z4: *Bündelung, Konstruktion und Integration*: in einer zweiten Reduktion werden gleichsagende, sich aufeinander beziehende Paraphrasen in einer Kategorie zusammengefasst.

Durch eine Rückprüfung der Zusammenfassung wurde festgestellt, ob das Kategoriensystem konsistent ist.

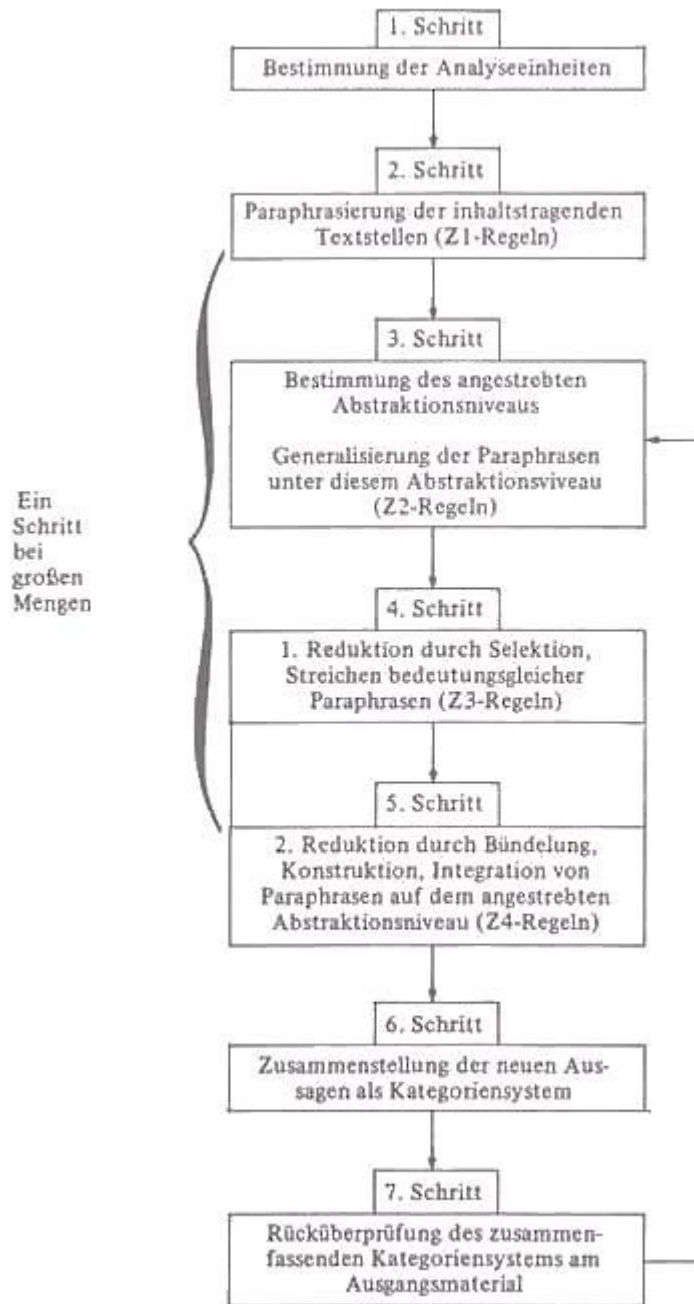


Abbildung 13: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (Quelle: Mayring 2010, S.68)

10. Ergebnisse

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde das Datenmaterial unter verschiedenen Punkten analysiert. Hierzu ergab sich folgende Abfolge:

- Stärken der Destination Sörenberg
- Schwächen der Destination Sörenberg
- Chancen der Realisierung des Projekts Rothorn Ost
- Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost

In einem ersten Schritt sollen die Stärken und Schwächen der Destination Sörenberg ausgearbeitet werden. Darauf folgend werden die Chancen und Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost detailliert aufgeführt.

10.1. Stärken der Destination Sörenberg

Um einen Überblick über die Stärken der Destination Sörenberg zu erhalten, wurde im ersten Auswertungsteil auf die von den Interviewten beschriebenen positiven Eigenschaften der Destination eingegangen. Hierzu wurden alle Paraphrasen herausgesucht, die die Destination Sörenberg bestärken.

Tabelle 1: Kategorien zu Stärken der Destination Sörenberg

Nr.	Kategorie	Anz. Nennungen
K1	Sörenberg weist eine einmalige, schöne und intakte Umgebung auf.	9
K2	Die sorgfältige Bewirtschaftung der Natur wird durch das Label der „UNESCO Biosphäre“ bestärkt.	2
K3	Im Dorf Sörenberg herrscht eine gemütliche Atmosphäre.	3
K4	Sörenberg ist touristisch sehr attraktiv, besonders für Familien.	6
K5	Sörenberg ist trotz heikler Meereshöhe sehr schneesicher.	3
K6	Die Lage von Sörenberg ist zentral und mit dem ÖV gut erreichbar.	2

Tabelle 1 macht ersichtlich, dass sich sechs Kategorien bezüglich den Stärken der Destination Sörenberg herauskristallisierten.

Der Gefallen an Umgebung von Sörenberg (K1) wurde von allen Interviewpartnern mindestens einmal, zum teil auch mehrmals erwähnt. Die schöne Landschaft und die intakte Natur ist deutlich das meistgenannte Argument der Stärken der Destination Sörenberg:

Eine Stärke ist sicherlich die wunderschöne Landschaft, (...). (D.S., S.1)

Die Stärke ist sicher ehm, ihre intakte Natur. Es ist ein sehr eh, angenehmer Ort denke ich, wunderbare Bergwelt. (K.L., S.1)

Ich habe einen sehr engen Bezug zur Natur von Sörenberg, aber auch zum Ort und der Umgebung, und die ist für mich einmalig. (E.S., S.1)

Die Kategorie K4 „Sörenberg ist touristisch sehr attraktiv, besonders für Familien“ erhält sechs Nennungen. Sörenberg weist neben der allgemeinen touristischen Attraktivität, eine besondere Ausrichtung als Familienferienort auf. Diese Ausrichtung wird wiederholt erwähnt:

Für Sommer- und Wintertourismus attraktiv. (D.S., S.1)

Ja Stärken sind sicher eh, die Ausrichtung für Familien, eh, ist ein Familienferienort. (T.S., S.1)

Eine Stärke ist sicher, dass es sehr attraktiv für Familien ist. (E.S., S.1)

Geringere Nennungszahlen wiesen die Zugehörigkeit zur „UNESCO Biosphäre“ (K2), die gemütliche Atmosphäre im Dorf (K3), die Schneesicherheit trotz heikler Meereshöhe (K5) sowie die zentrale Lage und die gute Erreichbarkeit mit dem ÖV (K6) auf. Dennoch dürfen diese Argumente nicht ausser Acht gelassen werden, da diese die Stärken der Destination Sörenberg unterstützen:

Man hat Sorge getragen man hat seit 10 Jahren mit der UNESCO Biosphäre Nachdruck gegeben. (K.L., S.1)

Aber eh, es ist „heimelig“ und schön. (P.H., S.1)

Ich wage zu behaupten, dass Sörenberg mit 12-13hundert Meter eines der sichersten Skigebiete ist, auf die Meereshöhe bezogen in der ganzen Schweiz. (K.L., S.1)

(...) sind wir geographisch, wenn man die Schweizerkarte anschaut ziemlich im Zentrum und eh .. das ist nicht so schlecht. (K.L., S.1)

Zusammenfassend kann man erkennen, dass die Destination Sörenberg durch ihre landschaftliche Schönheit, der heimeligen Atmosphäre und der guten Lage vor allem für Familien attraktiv ist.

10.2. Schwächen der Destination Sörenberg

Im zweiten Auswertungsteil wurde auf die von den Interviewten erwähnten Schwächen der Destination Sörenberg eingegangen. Alle Paraphrasen, die die negativen Eigenschaften der Destination hervorheben wurden hierfür herausgesucht.

Tabelle 2: Kategorien zu Schwächen der Destination Sörenberg

Nr.	Kategorie	Anz. Nennungen
K1	Die Positionierung von Sörenberg ist durch die mangelnde Einzigartigkeit ungenügend.	2
K2	Das touristische (Winter)Angebot von Sörenberg ist auf Familien	4

	ausgerichtet. Bedürfnisse guter Skifahrer werden nur teilweise befriedigt.	
K3	Das touristische Dorfleben in Sörenberg ist kaum vorhanden. Hotels fehlen.	3
K4	Zufahrtsstrassen nach Sörenberg sind nicht optimal.	2
K5	Das Image vom Entlebuch wurde früher falsch kommuniziert.	1
K6	Sörenberg liegt auf einer kritischen Meereshöhe bezüglich der Klimaerwärmung.	1

Die Schwächen der Destination Sörenberg können wiederum in sechs Kategorien dargestellt werden. Auffallend sind jedoch die geringeren Nennungszahlen der negativen Eigenschaften im Vergleich zu den zuvor verdeutlichten Stärken.

Eben noch als Stärke genannt, wird das Skigebiet nun als zu familienfokussiert betitelt (K2). Bedürfnisse besserer Skifahrer werden nur teilweise befriedigt. Unterschiedliche Angebote bezüglich der Skipistenniveaus sind mangelhaft:

Ja, ich denke, im Winter ist das Gebiet sicher eher auf Familien bezogen und nicht so auf uns Jüngerer. (P.H., S.1)

Die Schwäche ist, dass sie für gute Skifahrer nur das Rothorn anbieten können. (E.S., S.1)

Nachteil vom Skigebiet ist, Rothorn und Dorf ist zu wenig gut miteinander oder nicht miteinander verbunden. (K.L., S. 1)

Eine weitere Schwäche wird durch die Kategorie K3 „Das touristische Dorfleben ist in Sörenberg kaum vorhanden. Hotels fehlen“ aufgezeigt. Das fehlende touristisch attraktive Ambiente im Dorf, wird den vielen Zweitwohnsitze sowie den mangelnden Hotels zugeschrieben:

Es sind hauptsächlich Leute hier, die Ferienhäuser besitzen oder eine Wohnung und die gehen am Abend nicht aus. Und so profitieren eigentlich nur die Bahnen und der Volg Laden. (E.S., S.1)

Nachteil ist sicher, dass wir zu wenig ehm, Hotels haben. (...) das hat man (...) verpasst, in diesem Bereich ehh, sich zu entwickeln. (K.L., S.1)

Argumente der Kategorie K4 „Zufahrtsstrassen nach Sörenberg sind nicht optimal“ hörten sich wie folgt an:

Schwächen sind vielleicht die Erschiessung, also, wie soll ich sagen, die Zufahrt nach Sörenberg ist nicht gerade optimal vom Verkehr her. (D.S., S.1)

Andererseits, wenn man die Zufahrtsstrassen betrachtet, nicht optimal. (K.L., S. 1)

Die erste Kategorie betrifft die ungenügende Positionierung und die damit verbundene fehlende Einzigartigkeit (K1). Obwohl diese Schwäche nur von einer Person erwähnt wurde, tut sie der Destination Sörenberg nichts Gutes:

Die Schwäche eh, sehe ich, eh.. dass man, finde ich, zu wenig Positionierung hat. (T.S., S.1)

Sörenberg sollte komplett für etwas Einzigartiges stehen und es ist häufig so, dass man überall ein wenig dabei sein möchte, und eh nirgends eine klare Positionierung findet. (T.S., S.1)

Die beiden letzten Kategorien, die frühere Fehlkommunikation über das Entlebuch (K5) und die kritische Situation bezüglich Meereshöhe und Klimawandel (K6) sind Schwachpunkte, die der Geschäftsführer der Bergbahnen Sörenberg AG aufdeckt.

Es darf gefolgert werden, dass trotz der eher monotonen Ausrichtung des Wintertourismus der Destination Sörenberg eine eindeutige Positionierung fehlt. Zudem mangelt es an der Atmosphäre eines idyllischen Ferienortes.

10.3. Chancen der Realisierung des Projekts Rothorn Ost

Die Darstellung der von den Interviewten angegebenen Chancen der Realisierung des Projekts Rothorn Ost wurde im dritten Auswertungsteil vorgenommen. In diesem Fall wurden alle Paraphrasen aufgelistet, die die positiven Effekte des Projektes verdeutlichen.

Tabelle 3: Kategorien zu Chancen der Realisierung des Projekts Rothorn Ost

Nr.	Kategorie	Anz. Nennungen
K1	Durch die Neukonzeption entsteht ein Skigebiet, das grösser und attraktiver ist.	9
K2	Durch die Neukonzeption kann die Gästezahl in Sörenberg zunehmen.	3
K3	Durch die Neukonzeption können Positionierung und Vermarktung von Sörenberg besser gestaltet werden.	3
K4	Unterschiedliche Anspruchsgruppen können besser und länger angesprochen werden.	2
K5	Wildruhezonen/ -lebezonen können nachhaltig gestaltet werden.	2

Tabelle 3 fasst zusammen, dass fünf Kategorien bezüglich der Chancen der Projektrealisierung vorzufinden sind.

Das Entstehen eines attraktiveren und grösseren Skigebietes (K1) ist mit Abstand die meist genannte Chance. Fast alle Interviewten sehen es als Chance durch die Neukonzeption die Attraktivität des Skigebiets, aber auch der Region Sörenberg zu verbessern:

Ich denke das Rothorn ist sicher ein attraktives Skigebiet, wo dadurch mehr in das Skigebiet Dorf eingebunden werden kann. (P.H., S.1)

Jahh, wie soll ich sagen, (...), gibt es eine Chance einerseits für, für das Gebiet, also für den Tourismus Sörenberg, fürs Entlebuch, damit es attraktiver werden kann. (D.S., S.1)

Also attraktiver machen eh, und auch das gesamte Skigebiet stärken. (T.S., S.1)

Es wird nachher ein Gesamtskigebiet. (T.S., S.3)

Wir erhoffen uns durch das Projekt, dass wir als Skigebiet besser, .. grösser wahrgenommen werden. (K.L., S.2)

Durch die attraktivere Situation von Sörenberg kommt die Hoffnung auf, dass auch mehr Gäste die Destination Sörenberg besuchen (K2). Folgende Aussagen bekräftigen dieses Argument:

Ich denke in wirtschaftlicher Sicht ist es sicher gut, da dadurch mehr Leute ins Skigebiet kommen, weil ja das Gebiet grösser wird. (P.H., S.1)

Natürlich erhoffen wir etwas mehr Gäste bekommen, im Businessplan haben wir berechnet, dass ca. 5-6% mehr Gäste kommen. (K.L., S.2)

Als eine weitere Chance wird die bessere Positionierung und Vermarktung der Destination Sörenberg (K3) gesehen. Ein grösseres, attraktiveres Skigebiet kann sich deutlich einfacher positionieren resp. vermarkten:

Ja die Chance ist, dass man einerseits für die Gesamtpositionierung vom Ort etwas beitragen kann. (T.S., S.1)

Dass Sörenberg besser vermarktet werden kann. (E.S., S.1)

Die Kategorie K4 „Unterschiedliche Anspruchsgruppen können besser und länger angesprochen werden“ unterstützt die Chance, dass durch die Zusammenschliessung das Skigebiet für bessere Skifahrer interessanter wird und jüngere Generationen länger an Sörenberg gebunden werden können:

Und es hat ja hinten die schwereren Pisten, dann kommen sicher auch bessere Skifahrer nach hinten. (P.H., S.1)

Eh, wir haben die Idee, dass wir die Gäste, die Familien, wenn die Kinder älter werden, länger an Sörenberg binden können. (K.L., S.2)

Letztlich kann auch der nachhaltigen Entwicklung bezüglich Flora und Fauna (K5) Aufmerksamkeit geboten werden. Neben dem Wildhüter ist es auch für den Geschäftsführer der Bergbahnen äusserst wichtig, Wildruhezonen sowie -lebezonen einzurichten und zu erhalten.

Es kann zusammengefasst werden, dass durch die Neukonzeption der Anlagen hauptsächlich die Attraktivität des Skigebiets gesteigert werden kann. Das Zusammenschliessen der Skigebiete kommt der Positionierung und Vermarktung der Destination zu Gute. Man erhofft sich eine Steigerung der Gästezahl. Die Nachhaltigkeit soll daneben aber nicht vernachlässigt werden.

10.4. Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost

Der vierte Auswertungsteil fasst die von den Interviewten erwähnten Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost zusammen. Dafür wurden alle Paraphrasen erfasst, die die negativen Effekte des Projekts hervorheben.

Tabelle 4: Kategorien zu Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost

Nr.	Kategorie	Anz. Nennungen
K1	Die Finanzierung stellt Sörenberg vor grosse Herausforderungen. Unterhaltskosten steigen. Wirtschaftlichkeit wird hinterfragt. Projektbau ist nicht in Etappen möglich.	9
K2	Die zukünftige Nutzung der bestehenden Gebäude/Galerie ist ungewiss.	4
K3	Lebensräume von Tieren können Mehrbelastungen ausgesetzt sein, eingeschränkt werden oder verloren gehen.	3
K4	Die Attraktivität von Sörenberg kann sich verändern. Preisaufschläge sind plausibel. Nachfrage des Skifahrens/Wintertourismus ist ungewiss.	4
K5	Keine Veränderung ist gleichbedeutend mit dem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit.	1
K6	Das Gefahrenpotential bezüglich der Erdgasleitung muss analysiert und ausgewertet werden.	1

Wie in Tabelle 4 ersichtlich, bilden sechs Kategorien die Gefahren der Projektrealisierung ab.

Als grösste Gefahr wird die Finanzierung (K1) des gesamten Projekts angesehen. Zum einen ist die rein privatwirtschaftliche Struktur der Bergbahnen eine Herausforderung der Finanzierung. Zum anderen macht der Bau, der nicht in Etappen möglich ist, die finanzielle Situation nicht leichter. Die Wirtschaftlichkeit des Projekts wird hinterfragt, da einerseits die ganzen Kosten amortisiert werden soll und andererseits steigende Unterhaltskosten auf die Bergbahnen zu kommen werden:

Ja eh 30 Millionen ist nicht gerade wenig Geld oder. (P.H., S.2)

(...) und da mache ich ein riesiges Fragenzeichen ob das, .. das gewinnbringend wieder zurückkommt. (D.S., S.2)

Weil eine ganze Modernisierung bringt nachher auch immer grossen Unterhalt mit sich, einen grösseren als jetzt. (D.S., S.2)

(...) eh als Gefahr beurteilen kann, ist sicher die Schwierigkeit mit der Herausforderung der Finanzierung. (T.S., S.1)

Aber durch das, dass es nicht „etappierbar“ ist, ist es eine enorme Herausforderung. (T.S., S.3)

Es ist ein gewisses eh finanzielles Risiko, ich meine die 35 Millionen, das ist eh sicher eh einen ganz grossen Brocken, (...). (K.L., S.3)

Ich weiss nicht, ob diese 35 Millionen überhaupt genügen, für die Realisierung des Projekts. (E.S., S.2)

Eine weitere Knacknuss stellt die zukünftige Nutzung der bestehenden Gebäude (K2) dar. Alle Interviewten sind sich einig, dass leerstehende Gebäude schwachsinnig sind:

Einfach so wie die jetzigen Pläne sind, mit zwei bestehenden Restaurants abreißen oder nicht mehr brauchen und ein Neues bauen ist aus meiner Sicht, eh, ökologischer Schwachsinn. (P.H., S.2)

Ich mache Fragezeichen, was vor allem auf dem Berg passieren wird, (...), was mit der Tal- und Bergstation des Eisees passieren wird. (D.S., S.2)

Eh was passiert mit dem Bergrestaurant und dem Gipfelrestaurant, allenfalls auch mit der Galerie. (T.S., S.3)

Die Kategorie K3 „Lebensräume von Tieren können Mehrbelastungen ausgesetzt sein, eingeschränkt werden oder verloren gehen“ deutet darauf hin, dass Lebensräume von Tieren durch die vermehrte touristische Nutzung vermehrt belastet werden oder schlimmstenfalls gar verloren gehen können:

(...) hat man vielleicht auch mehr, die, die im Naturschutzgebiet Schifahren gehen, neben der Piste. (P.H., S.2)

die Räume sind dann einfach nicht mehr zugänglich für die Tiere, und das gibt Konflikte (...). (D.S., S.2)

Es ist ungewiss, wie sich die touristische Nachfrage im Allgemeinen und im Speziellen durch die Neukonzeption der Anlagen entwickeln wird (K4). Preisliche oder gesellschaftliche Veränderungen können die Attraktivität beeinflussen:

(...), wenn das Dorfgebiet voll gewesen ist, sind die Einheimischen mehr auf dem Rothorn oben gewesen. Und eh oben hat es nicht so viele Leute gehabt und du bist untereinander gewesen, vielleicht geht hier das gesellschaftliche verloren. (P.H., S.2)

Ob man nicht mit massiven Preisaufschlägen schaffen muss, und dadurch weniger attraktiv wird für Familien. (D.S., S.)

Die andere Gefahr ist, nimmt das Skifahren ab oder, oder der Wintersport. (K.L., S.3)

Der Direktor der UNESCO Biosphäre Entlebuch erwähnt noch zwei weitere Gefahren. Zum einen sind ständige Weiterentwicklungen notwendig, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben (K5). Zum anderen gibt es in Sörenberg das Novum, dass die Linienführung der neuen Gondelbahn die Erdgasleitung überfliegt. Diesbezügliche Gefahren müssen erst mit spezifischen Verfahren analysiert und bewertet werden (K6).

Abschliessend wird klar, dass vor allem die Finanzierung die grösste Herausforderung des Projekts darstellt. Eine Verwendung für die bestehenden Gebäude zu finden ist ein weiteres Problem. Die Attraktivitätsveränderung darf nicht nur einseitig betrachtet werden, Preisaufschläge oder ändernde Trends sind plausibel. Wildlebezonen könnten beschnitten werden. Schliesslich kann die Ungewissheit bezüglich der Auswirkungen der Erdgasleitung das Projekt gefährden.

11. Diskussion

Mit dieser Arbeit konnten einerseits Stärken und Schwächen von der Destination Sörenberg sowie die wichtigsten Chancen und Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost aufgezeigt werden. Die Anzahl der einzelnen Kategorien halten sich im Gleichgewicht. Die vier Parameter weisen fünf resp. sechs Kategorien auf.

Im Folgenden sollen die zentralen Erkenntnisse detaillierter erörtert werden.

11.1. Überblick

Welche Akteure sind für den Tourismus in Sörenberg relevant?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurde die Analyse der Stärken und Schwächen der Destination Sörenberg herangezogen. Abbildung 6 *Anspruchsgruppen einer Tourismusorganisation* von Bieger und Beritelli (2013, vgl. Kap. 3.2) verdeutlicht, dass sich in der ortsspezifischen Tourismuswirtschaft sehr viele Akteure gegenseitig beeinflussen und auf einander angewiesen sind. Die Stärken von Sörenberg zeigen auf, wo einzelne Akteure bereits gut miteinander kooperieren. Die Schwächen von Sörenberg weisen darauf hin, wo potentielle Veränderungen angegangen werden sollten. Für Sörenberg ist der Fokus auf eine vertikale Kooperation wichtig. In diesem Fall sollen einzelne Leistungsträger motiviert werden, kooperativ zum Gesamtprodukt beizutragen (Steinecke 2013). Oft scheitert dies aber, da jeder Akteur den eigenen Erfolg priorisieren und andere Anbieter als Konkurrenten gesehen werden.

Die nachfolgend erwähnten Akteure von Sörenberg harmonisieren in den folgenden Bereichen auf einem guten Niveau miteinander:

Das Label der UNESCO Biosphäre Entlebuch und die dazugehörige Organisation unterstützen die nachhaltige Entwicklung und fördern den naturnahen Tourismus von Sörenberg. Die enge Zusammenarbeit von Umweltverbänden, Tourismusorganisation, Bergbahnen und der politischen Gemeinde zeigen bereits seit Jahren ihre positive Wirkung. Infrastrukturen jeglicher Art werden mit Sorgfalt betrieben, gehegt und gepflegt. Neue Projekte, wie das Mooraculum, finden Anklang bei Touristen.

Die Bevölkerung von Sörenberg ist sehr tourismusfreundlich. Es profitieren das einheimische (Bau)Gewerbe, die Gastronomie sowie Lieferanten. Zum einen sind dadurch wirtschaftliche Erträge aber auch eine Vielzahl von Arbeitsplätzen gesichert.

Minuspunkte kriegt die Destination Sörenberg bezüglich mehrerer Faktoren. Zusätzliche Zusammenarbeit sollten bezüglich den folgenden Themen in Angriff genommen werden:

Fehlende Hotels wie auch das mangelnde touristische Dorfleben weisen auf eine ungenügende Zusammenarbeit von betroffenen Akteuren hin. Attraktive Angebote bezüglich Aktivitäten oder Gastronomie würden die Gäste vermehrt aus den Häusern locken. Zudem wäre es zwingend notwendig, dass die Tourismuswirtschaft von Sörenberg einen gewillte(n) Investor(en) für ein Hotel finden würde. Von dem könnten alle Beteiligten profitieren.

Schliesslich muss die politische Gemeinde Acht geben, dass die Zweitwohnungsinitiative tourismusfreundlich umgesetzt werden kann, da diese Gäste für Sörenberg essentiell sind.

Die Ausarbeitung einer einzigartigen Positionierung verlangt nach dem Einbeziehen aller Akteure. Diese Vision sollte kooperativ erarbeitet und verfolgt werden. Die Sensibilisierung der Bevölkerung darf in dieser Hinsicht nicht vergessen gehen.

Wie Steinecke (2013) beschreibt, kann die Kooperation mit anderen Akteuren zu einer deutlichen Positionsverbesserung im Tourismusmarkt führen. In vielen Bereichen funktioniert die kooperative Zusammenarbeit der Akteure der Destination Sörenberg gut. Dennoch dürfen Schwachstellen nicht vernachlässigt werden und sollten durch das Einbeziehen aller Beteiligten gelöst werden. Sonst besteht die Gefahr der Kompetenzfalle. Dies bedeutet, dass Unternehmen dazu neigen bereits stark ausgeprägten Eigenschaften zu verbessern und Schwachstellen werden vernachlässigt (Krancher 2012).

Welche Chancen und Gefahren entstehen durch die Realisierung des Projekts Rothorn Ost?

Es war von Anfang an klar, dass die Antworten bezüglich Chancen und Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost kontrovers ausfallen würden. Eindeutig ist allerdings, dass alle Befragten nach anfänglichem Zögern sowohl Chancen, wie auch Gefahren erkennen.

Alle Befragten sehen die Entstehung eines Skigebiets durch die Neukonzeption der Anlagen hauptsächlich bezüglich einem Aspekt sehr positiv: Das Skigebiet wird grösser und attraktiver. Daraus folgen viele weitere Chancen, die der Destination Sörenberg zu Gute kommen. Es entsteht eine Art Spiralwirkung.

Bessere Skifahrer/innen und Gruppen mit unterschiedlich guten Wintersportler/innen können durch die Neukonzeption besser bedient werden. Die Zusammenschliessung ermöglicht, dass Pistenraudis und Anfänger individuell auf ihren Genuss kommen. Bis anhin standen Gruppen mit ungleichen Mitglieder vor dem Problem für welches Skigebiet sie sich entscheiden sollen. Lieber steile Hänge und eine grandiose Aussicht oder doch besser leichtere Pisten, dafür mehr Abwechslung. Mit der Zusammenschliessung können sich Gruppen beruhigt trennen und dennoch gemeinsam das Mittagessen einnehmen, da die neuen Anlagen eine lückenlose Verbindung zwischen den Skigebieten Dorf und Rothorn bieten werden.

Sörenberg weist viele Besitzer mit Zweitwohnsitzen auf. Deren Kinder waren in der Vergangenheit nur bis ins Jugendalter Fan von Sörenberg. Mit der Neukonzeption erwartet man, dass Gäste jüngerer Generationen vermehrt Ferien oder Tagesausflüge in Sörenberg planen und so länger an Sörenberg angebunden werden können. Folglich erhofft sich die Sörenberg Bergbahnen AG, dass die Gästezahl zunimmt.

Vom grösseren und attraktiveren Skigebiet kann die Vermarktung der Destination profitieren. Die Positionierung kann durch das Projekt ansprechender und ganzheitlicher gestaltet werden. Sowohl der Geschäftsführer der Sörenberg Bergbahnen AG sowie der Direktor der UNESCO Biosphäre betonen, dass es um die Verbesserung der Gesamtsituation der Destination

Sörenberg geht und nicht um Teile davon. Das verbesserte Marketing kann zu einer erhöhten Marktpositionierung führen und lässt die Gästezahl womöglich erneut ansteigen.

Schliesslich besteht die Chance, dass die nachhaltige Entwicklung bezüglich Flora und Fauna positiv beeinflusst werden kann. Dies wiederum unterstützt die Leitsätze des naturbezogenen Tourismus der UNESCO Biosphäre Entlebuch.

Wie bei den Chancen der Projektrealisierung, gibt es auch betreffend der Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost einen Spitzenreiter. Der Geschäftsführer der Bergbahnen und der einheimische Konsument gaben auf die Frage der potentiellen Gefahren an, sie sähen keine direkten Bedrohungen. Erst nach einer kurzen Pause resp. Nachfragen nannten sie die finanzielle Herausforderung als Risiko. Diese Herausforderung wurde von den anderen drei Befragten als eine der ersten Gefahren genannt. In diesem Zusammenhang werden zudem steigende Unterhaltskosten und die Amortisation als problematisch beschrieben. Ein weiterer unglücklicher Faktor bezüglich der Finanzierung stellt den unmöglichen Etappenbau des Projekts dar. Wäre die Realisierung in Etappen praktikabel, sähe die finanzielle Situation weniger prekär aus.

Durch die Neukonzeption der Anlagen entstehen neue Gebäude. Bis zum jetzigen Zeitpunkt existiert nicht für alle bestehenden Gebäude einen konkreten Plan hinsichtlich der zukünftigen Umnutzung. Bauruinen auf dem Gipfel und der Piste wurden von diversen Interviewpartnern als negative Erscheinung dargestellt. Vor allem um die Bergstation inkl. Gipfelrestaurant steht es schlecht. Wenn keine gewinnbringende Idee ausgearbeitet werden kann, muss dieses Gebäude abgerissen werden, was wiederum enorme Kosten verursachen würde.

Eine Investition zieht meist eine Veränderung mit sich. Auch im Zusammenhang mit Sörenberg besteht die Frage, ob der/die Konsument/in die Veränderung überhaupt annimmt. Ein Befragter reagiert in dieser Hinsicht skeptisch und betont, dass bis anhin das Skigebiet Rothorn von den grossen Massen verschont worden sei. Es seien meist nur kleine Gesellschaften gewesen, die die Vorzüge des Rothorns gekannt hatten. Eine weitere Veränderung wird es bestimmt auch in Bezug auf die Preise geben. Das gute Preis-Leistungsverhältnis war in der Vergangenheit wohl einer der wichtigsten Parameter bezüglich der Attraktivität für Familien. Wie gross der Preisaufschlag sein darf, damit die Attraktivität erhalten bleibt, wird in der Geschäftsleitung der Bergbahnen noch öfters für Diskussionsstoff sorgen. Die Veränderung der Nachfrage kann weder von einer Tourismusorganisation noch von Bergbahnen wesentlich beeinflusst werden. Allein die Gäste entscheiden, welche touristischen Bedürfnisse sie haben. Natürlich kann mit geschicktem Marketing ein Gebiet auf sich aufmerksam machen. Aber ob Skifahren oder Snowboarden nach wie vor im Trend bleibt, ist sehr schwierig vorherzusagen. Sigrist et al. (2013) und Bürki (2000) betonen, dass der demographische Wandel die touristische Nachfrage massgebend beeinflussen wird. Der Geschäftsführer der Bergbahnen von Sörenberg bleibt optimistisch und erklärte, dass auf jeden Trend auch wieder einen Gegentrend folgen wird.

Neben dem kantonalen Wildhüter erwähnt der auswärtige Konsument die Mehrbelastung der Natur als Bedrohung. Beide verdeutlichen, dass durch die Realisierung des Projekts den Verlust von Lebensräumen von Tieren in Kauf genommen wird.

Müller (2012) erklärt in seiner Vorlesung, dass die Bergbahnen zum Wachstum verdammt sind, schrumpfen sei kein Thema. Auch der Direktor der UNESCO Biosphäre Entlebuch schilderte die Situation ähnlich. Keine Veränderung sei gleichbedeutend, mit dem Verlust an Bedeutung. Dementsprechend würden die Mittel, um weitere Investitionen tragen zu können, fehlen.

Die oben erwähnten Gefahren sind alles Faktoren, die schon seit dem Beginn der Projektplanung Beachtung bekamen. Mit dem Eingeben des Projekts kamen einige Einsprachen zu Tage, unter anderem diese der Erdgasleitung. Es ist in der Schweiz ein Novum, dass eine Gondelbahn eine solche Leitung überfliegt. Im Falle eines Lecks der Leitung, könnte eine derart grosse Hitzefontäne entstehen, dass die Tragseile der Luftseilbahn beschädigt werden könnten. Aufwändige Analysen und Auswertungen sind daher veranlasst worden um das Gefahrenpotential zu bewerten. Der Ausgang dieser Untersuchungen und die Folgemaassnahmen waren bis zum Abschluss dieser Arbeit nicht bekannt. Zusätzliche Kosten sind aber wahrscheinlich nicht auszuschliessen.

Abschliessend sollten die Befragten die Gesamtsituation abwägen. Der einheimische Konsument, der Geschäftsführer der Bergbahnen Sörenberg AG sowie der Direktor der UNESCO Biosphäre Entlebuch beurteilen die Chancen als überwiegend. Beim auswärtigen Konsument und kantonalen Wildhüter dominieren hingegen die befürchteten Gefahren.

11.2. Die Meinung der Autorin⁵

Seit meiner Kindheit bin ich mit dem Skigebiet Sörenberg verbunden. Die unglückliche Konzeption der Bahnen hat mich bis anhin eigentlich nie gestört, da auch ich betonen muss, dass man im Skigebiet Rothorn vielfach der grossen Masse resp. dem langen Anstehen entkommen konnte. Nun betrachte ich die Situation jedoch etwas anders. Wie bekannt, haben viele Skigebiete mit unterschiedlichen Herausforderungen zu kämpfen. Ich denke, dass es Sinn macht, die Chance einer Neukonzeptionierung zu nutzen, damit sich die Destination Sörenberg auf dem Markt besser präsentieren kann. Sörenberg ist bereits grossflächig bekannt, aber es fehlt das gewisse Extra, die mangelnde Positionierung wie der Direktor der UNESCO Biosphäre es nennt. Ich bin überzeugt, dass durch die Neukonzeptionierung der Anlagen dem entgegen gewirkt werden kann. Ich habe aber auch meine Bedenken bezüglich der Finanzierung und vor allem was mit dem bestehenden Gipfelrestaurant passiert. Die geplante Lage der neuen Bergstation resp. Restaurant ist in meinen Augen schlecht gewählt. Zudem finde ich es extrem schade, dass die Bergbahnen kein Interesse mehr am Restaurant Eisee zeigen. Dies war im Winter und im Sommer ein gemütliches Lokal und bot auch zahlreichen Fischern eine Verpflegungs- resp. Übernachtungsmöglichkeit.

⁵ Zur einfacheren Leserlichkeit und zur Betonung der Meinung der Autorin wurde dieser Abschnitt in der ich-Form verfasst.

Ich kann mich nicht genau äussern, ob ich pro oder kontra Projekt Rothorn Ost bin. Einerseits sagt eine Stimme, dass das Projekt zu teuer ist und das Monopol des Rothorns in den Händen der Einheimischen bleiben sollte. Andererseits ist da die andere Stimme die sagt, Sörenberg hat enormes touristisches Potential bezüglich Winter- und Sommertourismus und dies ungenützt zu lassen, wäre schade.

11.3. Limitierende Faktoren

Durch diese Arbeit konnten die wichtigsten Chancen und Gefahren des Projekts Rothorn Ost aufgezeigt werden. Dennoch treten kritische Situationen auf. Beispielsweise bei der Anzahl der Befragten. Es wäre interessant gewesen, noch mehr Aussagen bezüglich des Projekts generieren zu können. Wie sind Gastronomie, Baugewerbe, Landwirte/innen oder die Tourismusorganisation von Sörenberg gegenüber dem Projekt gestimmt? Die Wahl der Interviewten kann natürlich auch beanstandet werden. Von Anfang an war klar, dass der Geschäftsführer der Bergbahnen und der Direktor der UNESCO Biosphäre voll und ganz hinter dem Projekt stehen würden. Im Weiteren bemerkt man als Interviewerin, dass jeder Befragter anders auf Fragen reagiert. Mangelnde Erfahrung im Umgang mit solchen Gesprächen, erschwerte die Arbeit bei kurzangebundenen Interviewpartner. Erst im Nachhinein wurde ersichtlich, wo eine Nachfrage sinnvoll gewesen wäre. Schliesslich kann man sich auch fragen, ob mit einer Diskussionsrunde nicht noch mehr Chancen und Gefahren hätten ausgearbeitet werden können. Dadurch wären Themen angesprochen worden, die von den Befragten im Interview womöglich vergessen gegangen sind. Auch bezüglich der qualitativen Inhaltsanalyse sind Verfälschungen nicht auszuschliessen. Inhaltliche Informationen können verloren gegangen sein oder wurden missinterpretiert.

11.4. Ausblick

Das Projekt Rothorn Ost ist bis zum jetzigen Moment noch nicht definitiv angenommen. Trotz einiger Stolpersteine hält die Projektgruppe an dieser Version fest. Alternative Projekte sind vorhanden, werden jedoch erst genauer diskutiert, wenn Plan A nicht mehr als realisierbar betrachtet wird.

Der wohl wichtigste Punkt ist der Wille der Destination Sörenberg, sich weiterentwickeln zu wollen. Professionelle Marktanalysen geben einem einen Hinweis, in welche Richtung sich die Tourismuswirtschaft bewegen kann. Prognosen bleiben aber hypothetische Annahmen. Schliesslich kann auch die Wirtschaftlichkeit, das Überwiegen der Chancen oder Gefahren des Projekts Rothorn Ost, wohl erst dann einwandfrei beurteilt werden, wenn es erste wirtschaftliche Referenzwerte liefert, sprich wenn es fertiggestellt ist.

Die Destination Sörenberg sollte bezüglich der zukünftigen Angebotsgestaltung flexibel bleiben und kooperativ mit allen beteiligten Akteuren arbeiten. Chancen und Gefahren sollten fortlaufend analysiert und berücksichtigt werden. Die allgemeinen Herausforderungen des Schweizer Tourismus dürfen dabei nicht ausser Acht gelassen werden. Die Destination Sörenberg muss versuchen von den allgemeinen Stärken zu profitieren und mit den allgemeinen Schwächen bestmöglich umzugehen.

Literaturverzeichnis

- Bergbahnen Sörenberg (n.d.(a)). *Projekt Rothorn Ost*. Zugriff am 13. Mai 2014 unter <http://www.soerenberg.ch/de/bergbahnen/projekt-rothorn-ost>
- Bergbahnen Sörenberg (n.d.(b)). *Skigebiet Sörenberg*. Zugriff am 11. November 2014 unter <http://www.soerenberg.ch/de/bergbahnen/wintersportort/skigebiet>
- Bergbahnen Sörenberg (n.d.(c)). *Wissenswertes*. Zugriff am 26. November 2014 unter <http://www.soerenberg.ch/de/informationen/wissenswertes>
- Bergbahnen Sörenberg (2014). *Winter 2014/2015*. Zugriff am 26. November 2014 unter <http://www.soerenberg.ch/de/broschueren>
- Bieger, T. & Beritelli P. (2012). Unabsehbare Effekte der Schweizer Zweitwohnungsinitiative. Nicht alle Gebiete über einen Kamm scheren. In Th., Bieger, P., Beritelli, Ch., Laesser (Hrsg.). *Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012* (S.189-191). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Bieger, T. & Beritelli P. (2013). *Management von Destinationen*. (8. Aufl.). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Bundesrat. (2010). *Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz*. Zugriff am 10. Oktober 2014 unter <http://www.seco.admin.ch/themen/05116/05121/index.html?lang=de>
- Bundesrat. (2012). *Strategie nachhaltige Entwicklung 2012-2015*. Zugriff am 9. November 2014 unter <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00262/00528/index.html?lang=de>
- Bundesrat. (2013). *Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates. Bericht in Erfüllung der Motion 12.3985 der Finanzkommission des Nationalrates vom 09.11.12 und der Motion 12.3989 der Finanzkommission des Ständerates vom 13.11.12*. Zugriff am 10. Oktober 2014 unter <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/31233.pdf>
- Bürki, R. (2000). *Klimaänderung und Anpassungsprozesse im Wintertourismus* (Heft 6). St. Gallen, Ostschweizerische Geographische Gesellschaft.
- Held, N., Matzler, M., Rufer, R. (2014). *Tourismus Benchmarking- die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht zum „Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2012-2013“*. Zugriff am 10. Oktober 2014 unter <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00025/04799/index.html?lang=de>

- Krancher, O. (2014). *Management von Geschäftsprozessen. Sitzung 9: Theoretische Ansätze zur Veränderung von Prozessen*. Universität Bern, Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Information Engineering.
- Krippendorf, J. (1986). *Alpsegen Alptraum. Für eine Touristische Entwicklung in Einklang mit Mensch und Natur*. Bern: Kümmerly + Frey.
- Mayring, Ph. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Maggi, R. (1983). *Entwicklungsmöglichkeiten von Schweizer Wintersportorte*. Universität Zürich, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät.
- Müller, H. (2012, 26. Januar). *Alpiner Tourismus im Wachstumsdilemma. Ein Blick zurück – nach vorn*. Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus. Abschiedsveranstaltung. Zugriff am 9. November 2014 unter http://www.fif.unibe.ch/unibe/wiso/fif/content/e6012/e6025/e6036/e8684/HRM_Keynote_ger.pdf
- Müller, H., & Lehmann Friedli, T. (2011). *Der Schweizer Tourismus im Klimawandel. Auswirkungen und Anpassungsoptionen*(Forschungsbericht). Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus.
- Müller, H. & Weber, F. (2007). *Klimaänderung und Tourismus. Szenarienanalyse für das Berner Oberland 2030*. Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus.
- Sauvain, P., Stalder, U., Hirsch, M., Brandner, B., & Meier H.-P. (1995). *Zukunft Skitourismus- Handlungsansätze für eine nachhaltige Entwicklung. Ergebnisse einer Studie, die im Rahmen eines Mandats des BUWAL, des NFP 27 und der Kantone Wallis, Uri, Nidwalden, Bern realisiert wurde*. Bern: Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit.
- Sigrist, D., Clivaz, Ch., Gessner, S. Ketterer, L., Luthe, T., Matasci, C., et al. (2013). Adaption des alpinen Tourismus an den Klimawandel. Ergebnisse des Alpine Space-Projekts ClimAlp Tour in der Schweiz. In Th., Bieger, P., Beritelli, Ch., Laesser (Hrsg.). *Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012* (S.145-158). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Stettler, J., & Wehrli, R. (2012). Das Verständnis von nachhaltigem Tourismus in der Schweiz und in Deutschland. In Th., Bieger, P., Beritelli, Ch., Laesser (Hrsg.). *Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012* (S.159-174). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2014, 2. Juni). *Prognosen für den Schweizer Tourismus. Ausgabe Juni 2014*. Zugriff am 22. Oktober 2014 unter

Literaturverzeichnis

<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00007/00020/05507/index.html?lang=de>

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2014, 15. Oktober). *Prognosen für den Schweizer Tourismus. Ausgabe Oktober 2014*. Zugriff am 22. Oktober 2014 unter <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00007/00020/05508/index.html?lang=de>

Steinecke, A. (2013). *Destinationsmanagement*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Troxler, R. (2014, 14. Januar). *Geld fehlt: Skigebiet-Ausbau gebremst*. Neue Luzerner Zeitung, Ausgabe 10, S.21.

Troxler, R. (2014, 10. April). *Suche nach Investoren stockt*. Neue Luzerner Zeitung. Ausgabe 84, S.23.

Anhang

Anhang 1: Einverständniserklärung

Vorname, Name:

Erklärung

Hiermit erkläre ich mich einverstanden, an einer mündlichen Befragung (Interview) für die Bachelorarbeit mit dem Thema „Projekt Rothorn Ost – Analyse der Chancen und Gefahren“ des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Bern teil zunehmen.

Das Interview wird von Carmen Emmenegger durchgeführt und dauert ca. 20 Minuten.

Ich bestätige mit meiner Unterschrift, dass

- ich freiwillig an der Befragung teilnehme.
- ich darüber informiert wurde, dass ich jederzeit und ohne Angabe von Gründen das Interview beenden kann.
- ich darüber informiert wurde, dass ich jegliche Fragen ohne Angabe von Gründen überspringen kann.
- ich vor dem Interview hinreichend über die Gründe der Befragung aufgeklärt wurde.
- ich damit einverstanden bin, dass meine Personalien (Name und Funktion) in der Arbeit erwähnt werden können.
- ich eine Kopie dieser Einverständniserklärung erhalten habe.
- ich nach dem Abschluss der Analyse, die vollständige Arbeit zugeschickt bekomme.

Ort, Datum: _____

Unterschrift: _____

Anhang 2: Interviewleitfaden

Interview Leitfaden

1. Name des Gesprächspartners
2. Was für einen Bezug haben sie zur Destination Sörenberg?
3. Welche Stärken und Schwächen hat die Destination Sörenberg?
4. Kennen sie das Projekt Rothorn Ost? Wie haben sie vom Projekt erfahren?
 - a. Wie informieren sie sich über das Projekt?
5. Gibt es eine Verbindung zwischen Ihnen und dem Projekt?
 - a. Haben Sie eine direkte Funktion bezüglich des Projekts?
6. Welche Chancen entstehen durch die Realisierung des Projekts?
 - a. In gesellschaftlicher Hinsicht?
 - b. In wirtschaftlicher Hinsicht?
 - c. In ökologischer Hinsicht?
7. Welche Gefahren entstehen durch die Realisierung des Projekts?
 - a. In gesellschaftlicher Hinsicht?
 - b. In wirtschaftlicher Hinsicht?
 - c. In ökologischer Hinsicht?
8. Wie schätzen sie das Projekt insgesamt ein?
 - a. Gegenüberstellung von Chancen/Nutzen und Gefahren/Kosten?
9. Können sie sich ein alternatives Projekt vorstellen?

Anhang 3: Transkriptionen der Interviews

Transkription Patrick Humbel

F: Also, was hast du für einen Bezug zur Destination Sörenberg?

A: Ich besitze in Sörenberg eine Ferienwohnung und bin im Sommer und Winter oft hier. Im Winter fahre ich viel Ski und im Sommer gehe ich wandern oder biken.

F: Gut, was für Stärken und Schwächen hat Sörenberg?

A: Ja, ich denke, im Winter ist das Gebiet sicher eher auf Familien bezogen und nicht so auf uns Jüngeren. Aber eh, es ist „heimelig“ und schön.

F: Ich nehme an du kennst das Projekt Rothorn Ost? Wie hast du von diesem Projekt erfahren?

A: Durch Einheimische, die ich kenne und durchs Internet.

F: Und informierst du dich, was der aktuelle Stand betrifft?

A: Eigentlich schon, ja.

F: Und wie? auch wieder übers Internet und die Medien?

A: Ja genau über die Medien.

F: Em, gibt es eine Verbindung zwischen dir und dem Projekt, hast du irgendeine Funktion?

A: Nein.

F: Was für Chancen entstehen durch das Projekt?

A: Ich denke das Rothorn ist sicher ein attraktives Skigebiet, wo dadurch mehr in das Skigebiet Dorf eingebunden werden kann. Ja ...

F: Gibt es auch noch andere Chancen in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder ökologischer Hinsicht?

A: Ich denke in wirtschaftlich ist es sicher gut, da dadurch mehr Leute ins Skigebiet kommen, weil ja das Gebiet grösser wird. Und es hat ja hinten die schwereren Pisten, dann kommen sicher auch bessere Skifahrer nach hinten. Ökologische Hinsicht sehe ich eigentlich nichts Besseres.

F: und in der wirtschaftlichen Hinsicht?

A: Klar, wenn mehr Leute kommen, verdienen sie mehr, weil sie mehr Saison Abos oder Tageskarten verkaufen können.

F: Welche Gefahren können durch die Realisation des Projekts entstehen?

A: Ich denke, eh, wenn man hört wie viel das Projekt kosten soll und ob dann irgendwann das, die ganzen Kosten wieder eh, "drinnen" sind. Ja eh 30 Millionen ist nicht gerade wenig Geld oder.

F: Mhm, das wäre jetzt der wirtschaftliche Aspekt. Hast du auch das Gefühl, das gesellschaftliche oder ehm ökologische Gefahren entstehen können?

A: Gesellschaftlich, es ist halt schon so gewesen, wenn es immer schön oder eh an den schönen Tagen, wenn das Dorfgebiet voll gewesen ist, sind die Einheimischen mehr auf dem Rothorn oben gewesen. und ehm oben hat es nicht so viele Leute gehabt und du bist untereinander gewesen, vielleicht geht hier das gesellschaftliche verloren. Ökologisch zum sagen, ob durch das, dass alles Naturschutzgebiet ist, hat man vielleicht auch mehr, die, die im Naturschutzgebiet Schifahren gehen, neben der Piste.

F: Gut und ehm, wie schätzt du das Projekt, ehm, gesamthaft ein?

A: Ich finde das Projekt eigentlich nicht schlecht, wenn sie das Rothorn mit dem Dorf verbinden. Einfach so wie die jetzigen Pläne sind mit zwei bestehende Restaurants abreißen oder nicht mehr brauchen und ein neues bauen ist aus meiner Sicht, ehh, ökologischer Schwachsinn, ja. Weil es zwei top Restaurants hat eigentlich, wo nachher nicht mehr gebraucht werden oder zurück baut sogar.

F: Und wenn jetzt du so ehm, Gegenüberstellung Chancen-Gefahren machst, hat das Gefühl es hat mehr Nutzen oder mehr Gefahren wo entstehen.

A: Also so wie es jetzt ist, habe ich das Gefühl, es entstehen mehr Gefahren. Also es ist, ..relativ schwierig eben wie schon gesagt, mit dem Preis, was es nachher bringt ist es noch zu teuer.

F: Und ehm, kannst du dir ein alternatives Projekt vorstellen?

A: Ja, also ich könnte mir eher vorstellen, dass man versucht, von Dorf her eine bessere Verbindung zu machen. und dann mit den bestehenden Analgen, eventuell noch im Rothorn oben den Sessellift neu macht oder anders macht oder den Steilhang, den ersten Steilhang neueinbinden mit einem Lift. Das wäre eigentlich schlauer, als das Projekt wo sie jetzt haben.

Transkription Karl Lustenberger

F: Was hast du für einen Bezug zur Destination Sörenberg?

A: Ja eigentlich einen sehr engen. Ich mache jetzt diesen Job seit, eh, 17 Jahren. und dann ist man eh, ja fast ein bisschen ein Teil der ganzen Destination und wir, die Bergbahnen Sörenberg sind ja eigentlich das Leadunternehmen vom Tourismus. Ohne die Bergbahnen würde Sörenberg nicht so dastehen wie heute. Das ist im ganzen Alpenraum so, dass die Bergbahnen sehr wichtig sind. Ich bin natürlich in sehr viele Bereiche involviert, eh, was Tourismusorganisation anbelangt, was zum Teil den Verkehr betrifft, auch in gewissen politischen Abläufen ist man involviert und das ist zum einen so. Andererseits gewinnt man eine solche Station sehr lieb. Es ist eine einmalige Ortschaft und eh, eh das ist für mich ein Teil meines Lebens.

F: Mhm. Was für Stärken und Schwächen hat die Destination Sörenberg?

A: .. die Stärke ist sicher ehm, ihre intakte Natur es ist ein sehr eh, angenehmer Ort denke ich, wunderbare Bergwelt. Man hat Sorge getragen man hat seit 10 mit der UNESCO Biosphäre Nachdruck gegeben. Man hat nachhaltig gewirtschaftet mit der Natur. Das ist sicher eh, sehr positiv. Immer mehr Touristen lieben das, also sie suchen die Natur, eine intakte Natur. Das ist in der gesamten Gesellschaft erkenntlich und eher steigend und nicht abnehmend. Dann rein vom Skigebiet ist eh, puls und minus muss ich mal sagen, sind wir vielleicht gerade 2,3,4hundert Meter zu tief über Meereshöhe, aufgrund der Klimaerwärmung. Wir haben aber im Skigebiet Dorf sehr viele nord-ost Hänge, nicht all zu steile Hänge, wo man mit relativ wenig Schnee Skifahren kann. und eh mit dem Kessel wo vorhanden ist mit Hagleren, Brienz Rothorn und da Hundsknubelgebiet eh ist eh eine grössere Geländekammer vorhanden wo sehr schneesicher ist. Ich wage zu behaupten, dass Sörenberg mit 12-13hundert Meter eines der sichersten Skigebiete ist, auf die Meereshöhe bezogen in der ganzen Schweiz. Das ist sicher ein Vorteil. Nachteil vom Skigebiet ist, Rothorn und Dorf ist zu wenig gut miteinander oder nicht miteinander verbunden. Nachteil ist sicher dass wir zu wenig ehm, Hotels haben. das ist eh, hat man in früherer Zeit vor zwei drei Jahrzehnten verpasst, in diesem Bereich ehh, sich zu entwickeln. Dann ist die Zufahrt, Erreichbarkeit, da gibt es auch positive und negative Aspekte. Einerseits sind wir geographisch, wenn man die Schweizerkarte anschaut ziemlich im Zentrum und eh .. das ist nicht so schlecht. Andererseits, wenn man die Zufahrtsstrassen betrachtet, nicht optimal. Eh .. , von Luzern oder Bern hat man halt eine Stunde, wobei das nicht lange ist. Wenn jemand ist Bündnerland fährt, oder irgendwohin, dauert die Fahrt viel, viel länger. Dann hat man natürlich auch mit der Kommunikation vor eh, vor eh 20-30 Jahren hat man politisch immer gesagt, damals ging es dem Entlebuch deutlich schlechter, eh .. hat man gesagt das Entlebuch sei eine Randregion. Das ist einen deutlichen negativ "Touch". Ich habe viel Politiker darauf aufmerksam gemacht, wenn sie jeweils von der Randregion gesprochen haben, es sei total falsch von einer Randregion zu sprechen. Eine Randregion ist für mich Delémont oder eh das Münstertal. Das sind Randregionen. Ehh ÖV wurde verbessert, sicher klar, man muss halt umsteigen, wir haben keinen Zugsanschluss, wie zum Beispiel Engelberg oder das Engadin. Da fährt der Zug beinahe zu einer Bergbahnstation. Aber eh man muss beachten, ein Gast aus Luzern hat von Luzern nach Sörenberg 57 Minuten. Nach Engelberg ist es vielleicht 54 Minuten. Und dies erst, sei dem der Tunnel gebaut wurde.

F: Ah ok ja. Liest du die Berichte in den Medien, obwohl du die meisten Informationen lieferst?

A: Ja klar lese ich das. .. eh, wir informieren aber eigentlich und wissen dass zum Teil die Journalisten die Aussagen ein bisschen verdrehen.

F: Ehm, was hast du für eine Verbindung zum Projekt, hast du eine besondere Funktion?

A: Ja die Funktion ist natürlich ehm, .. ja ich bin sicher stark involviert. Ich bin verantwortlich für eh das ganze Bewilligungsverfahren, bin verantwortlich für den Bau des Restaurants. Der Verwaltungsratspräsident sagte ich sei der oberste Projektleiter. Wir haben verschiedene Kommissionen, wo, wo es einen Leiter gibt, der für diese Kommission zuständig ist. Für die Bahnen ist dies unser Leiter Betrieb und Technik Peter Studer, ehm, für die ganze Erschliessungsgeschichte, Zufahrtsstrasse, Parkplatz und so dort haben wir einen Baufachmann im Verwaltungsrat Paul Dängeli. Ich bin für die Gastronomie und Beschneigung zuständig.

F: Gut, ja, was siehst du für Chancen, wenn das Projekt realisiert wird?

A: Ja die Chance ist die, dass man ein Skigebiet präsentieren kann. Die beiden Skigebiete Dort und Rothorn sind different. Das Gebiet Dorf ist ein liebliches Skigebiet, explizit super für Familien für junge Personen, für die Skischule ist es ein super Skigebiet. Aber die Ansprüche von guten Skifahrern, von 20 jährigen wo gut Skifahren, werden sicher nicht befriedigt. Für die Hardcore Skifahrer braucht es aber das Rothorn dazu, dann braucht man schwarze Pisten. Und mit der geplanten Verbindung eh, können wir uns besser positionieren. Denn die bessern Skifahrer innerhalb der Familie die gehen dann aufs Rothorn. Für alle wäre der Zugang einfacher, schnell hoch für das Mittagessen, Rückweg ist unkompliziert etc. Wir erhoffen uns durch das Projekt, dass wir als Skigebiet besser, .. grösser wahrgenommen werden. Eh, wir haben die Idee, dass wir die Gäste, die Familien wenn die Kinder älter werden, länger an Sörenberg binden können. Das ist die Zielausrichtung. Natürlich erhoffen wir etwas mehr Gäste bekommen, im Businessplan haben wir berechnet, dass ca. 5-6% mehr Gäste kommen.

F: Ok. Das ist jetzt eher das gesellschaftliche und wirtschaftliche gewesen. Hast du auch das Gefühl, dass es ökologische Chancen gibt?

A: Ja, ich denke schon. Also eh, das ist immer, .. das ist der Zielkonflikt. Ich liebe ja auch die, die Tiere und eh, und gewisse Ruhezone und Jagdbanngebiet und so, das muss so sein. Wir müssen, wenn wir die Region nachhaltig und als das vermarkten und verkaufen wollen, müssen wir solche Geschichten machen. Auf der anderen Seite, gibt es diese Freeride Bewegung, die sind, .. manchmal, die kann man nicht so erziehen. Man muss auch diesen etwas geben, aber man muss gewisse Leitplanken setzen. Man muss den Gästen eine gewisse Freiheit bieten, müssen ein Angebot bieten, aber wir müssen auch nein sagen, wir wollen auch eine intakte Natur in der Zukunft, wir wollen Sommertourismus. Hier ist die Natur und die Ökologie noch viel wichtiger. Wir sehen das jetzt beim Mooraculum, das wir gebaut haben. Dort mussten wir auch sagen, es ist ein ökologisches Projekt, wo, wo, ehm die Kinder lernen mit der Natur umzugehen. Auf der anderen Seite muss ich sagen, dann haben die Autos dort oben (Rossweid) keinen Platz. Aus diesem Grund wurde die Strasse dort hoch geschlossen. Wir können dort oben nicht einen ökologischen Park vermarkten, und eh, links und rechts, überall stehen Autos. Das geht nicht.

F: Siehst du auch Gefahren, wenn das Projekt realisiert wird?

A: (Pause) Ja, Gefahren sehe ich eigentlich keine. Es ist ein gewisses eh finanzielles Risiko, ich meine die 35 Millionen, das ist eh sicher eh einen ganz grossen Brocken, das ist von den Investitionen her ein Limit-Projekt für die Bergbahnen. Weil wir haben ja nicht die Gemeinde oder irgendjemand dahinter. Es ist rein privatrechtlich organisiert. Die Gemeinde besitzt nicht mal eine Aktie von uns. Wir müssen alles selber stemmen können und das ist sicherlich eine gewisse Gefahr. Die andere Gefahr ist, nimmt das Skifahren ab oder, oder der Wintersport. Das ist eh, ist eh ein wenig im Trend, der allgemeine Trend. Wobei ein Trend, .., wechselt auch wieder die Richtung. Plötzlich ist Skifahren wieder Volkssport Nummer eins. In unserem ökologischen Bereich geht man Schneeschuh laufen oder schlitteln. Das ist auch gut, damit verdienen wir auch Geld. Die Klimaerwärmung eh, da wird sicher sehr viel geredet, die streite ich auch nicht ab. Aber man muss sehen, dass das Projekt für einen Horizont von 40 Jahren gemacht wird. Wir müssen das ja amortisieren und sollten die Kosten in 20 Jahren amortisiert haben. Deshalb sehe ich die Gefahren nicht so als gefährdend. Klar gibt es die Gefahr, ob der Gast die Investition überhaupt an. Man muss einfach etwas dafür tun. Wir sind guten Mutes, dass der Gast dieses Projekt annimmt. Auch wenn es ein negativ Punkt ist, dass das Bergrestaurant zurückgebaut wird, wenn wir

nicht eine gute alternative Verwendung finden.

F: Wenn du nun das gesamte Projekt gegenüber stellen musst, in die Waagschalen legst Chancen gegen Gefahren, wie beurteilst du das?

A: Ich muss es ja positiv sehen (lacht). Klar, es ist eh, .. es ist auch noch die Sache mit der Finanzierung, wie bereits angesprochen ist dies relativ "heavy" zu stemmen. Und falls dies nicht möglich sein sollte, dann muss man natürlich einen Plan B erarbeiten. Das ist ganz klar. In den Köpfen haben wir schon einen Plan B, aber es ist ja auch im Leben so, dass wenn man die ganze Zeit die Ausfahrt sieht, den Fokus auf das Hauptziel verliert. Wir halten vorläufig an diesem Plan A fest, auch wenn es natürlich schwierig ist und neue Schwierigkeiten auf uns zu kommen.

F: Konntest du dir überhaupt ein alternatives Projekt vorstellen?

A: (Pause) Ja. .. kann ich mir...

F: Aber ist einfach noch nicht ausgearbeitet?

A: Ja, es gibt verschiedene Varianten, und darum möchte ich jetzt nicht eine Idee preisgeben.

F: Super gut. Das wars dann auch schon.

Transkription Egon Schenk

F: Was hast du für einen Bezug zur Destination Sörenberg?

A: Ich habe einen sehr engen Bezug zur Natur von Sörenberg, aber auch zum Ort und der Umgebung, und die ist für mich einmalig.

F: Was für Stärken und Schwächen hat die Destination Sörenberg?

A: Eine Stärke ist sicher, dass es sehr attraktiv für Familien ist. Die Aussicht auf dem Rothorn ist sensationell. Die Viertausender auf der anderen Seite sind einzigartig. Natürlich aber auch der Blick in unsere Richtung. Die Schwäche ist, dass sie für gute Skifahrer nur das Rothorn anbieten können.

F: Das Projekt Rothorn Ost kennst du, nehme ich an? Wie informierst du dich darüber?

A: Ich informiere mich eigentlich nicht gross über das Projekt. Man hört immer, was die Leute erzählen oder vorhaben. Gelesen habe ich vielleicht auch schon mal etwas, aber ehm, ich habe da zum Teil eine andere Meinung.

F: Ja ok das ist gut. Em Eine Verbindung zwischen dem Projekt und Dir gibt es aber nicht? Du hast keine Funktion?

A: Nein.

F: Was für Chancen entstehen in deinen Augen durch die Realisation des Projekts?

A: Das wir endlich eine neue Bahn bekommen (lacht). das sicher mal. .. und dass Sörenberg besser vermarktet werden kann. Vor allem die Aussicht, aber die Aussicht kann ja nicht vermarktet werden, wenn die Bahn an diesen Standort hinkommt, wo das Projekt plant.

F: Dies betrifft jetzt hauptsächlich die Bahnen. Siehst du auch noch weitere Chance in der Gesellschaft oder Ökologie?

A: Es wäre einfach auch super, wenn es ein gutes Hotel hier in Sörenberg gäbe. ehm wie eigentlich früher das Mariental, wo im Dorfkern steht. Man hat hier keine Touristen, die eine Woche oder zwei bleiben. Es sind hauptsächlich Leute hier, die Ferienhäuser besitzen oder eine Wohnung und die gehen am Abend nicht aus. Sie gehen vielleicht mal in ein Restaurant essen, oder machen ein kurzes Apre Ski und dann gehen sie nach Hause und sieht von ihnen nichts mehr. Und so profitieren eigentlich nur die Bahnen und der Volg Laden.

F: (lacht) Em, siehst du Gefahren die entstehen könnten?

A: (Pause), ja ehm Gefahren in diesem Sinne eigentlich nicht.

F: So wirtschaftliche Gefahren, wie die Finanzierung zum Beispiel?

A: Ich weiss nicht, ob diese 35 Millionen überhaupt genügen, für die Realisation des Projekts. Im Moment gibt es zwei Restaurants, dann wird ein drittes gebaut. Dann geht das obere zu und man muss dieses Rückbauen. Und mit dem unteren wissen sie nicht, was sie damit machen wollen. Deshalb kann ich mir vorstellen, dass 35 Millionen für das Projekt nicht ausreichen.

F: Wenn du nun die Chancen und Gefahren gegenüberstellen musst, welche Seite überwiegt in deinen Augen?

A: für mich ist es sicher eine Chance. Also im Allgemeinen wäre es sicher eine grosse Chance.

F: Könntest du dir aber auch ein alternatives Projekt vorstellen?

A: Für mich wäre die Alternative, dass man das Ganze auch sehr lukrativ gestalten könnte, wenn man die alte Bahnstecke und das Restaurant beibehalten würde. Ob man den Eisee schliesst oder nicht. Einfach gesagt wäre es super, wenn man was mit Rolltreppen machen würde. So wärst du in 2 Minuten den Tunnel runter. oder in 3 Minuten. und in 3 Minuten eigentlich wieder im Restaurant oben. Ich glaube dann wären die Skifahrer bereit, ehm auch oben essen zu gehen. So könnte man die geniale Aussicht besser beibehalten. Em mit einer Rolltreppe könnte man den Tunnel ein wenig anders gestalten. Dass man im Prinzip eh, ehm eine Panorama Rolltreppe machen würde. Das eigentlich das ganze mehr oder weniger in Glas eingepackt wäre und du während dem Runterfahren ein riesen Panorama Richtung Sörenberg, Entlebuch hättest.

F: Ah gut, super, vielen Dank, das wars schon.

Transkription Daniel Schmid

F: Was für einen Bezug hast du zur Destination Sörenberg?

A: Eh, Sörenberg gehört zu meinen Aufsichtsgebiet, als kantonaler Windhüter. Einerseits wegen dem Jagdbanngebiet Tannhorn, was ein eidgenössisches Jagdbanngebiet ist, andererseits wegen den Jagdrevieren wo ich die Jagdaufsicht habe.

F: ok. Ehm und was für Stärken und Schwächen hat die Destination Sörenberg in deinen Augen?

A: (pustet aus) ja, was soll ich sagen. Eine Stärke ist sicherlich die wunderschöne Landschaft, rein von der Moorlandschaft her. Natürlich auch vom Gebirge her, ehh. Schwächen sind vielleicht die Erschiessung, also, wie soll ich sagen, die Zufahrt nach Sörenberg ist nicht gerade optimal vom Verkehr her, aber sonst denke ich ist es ein wunderschönes Gebiet. Für Sommer- und Wintertourismus attraktiv. Ja.

F: Und ja, das Projekt Rothorn Ost ist dir ja bekannt. und ehm, wie hast du erstmals vom Projekt erfahren?

A: Einerseits aus der Zeitung, wo das Projekt vorgestellt wurde. Und nachher habe ich auch beruflich damit zu tun, weil das Baugesuchverfahren für das ganze Projekt läuft, wo ich in gewissen Bereichen Stellung nehmen muss.

F: und ehm, wie informierst du über das Projekt?

A: Ja einerseits von den Unterlagen des Baugesuchs, dort wird alles eingereicht, was relevant und andererseits natürlich auch durch die Zeitung.

F: Aber ehm eine direkte Funktion hast du eigentlich im Projekt nicht?

A: Nein.

F: ok und ehm, was siehst du für Chancen in diesem Projekt?

A: (lacht und atmet aus)

F: wenn überhaupt (lacht)?

A: Jäh, wie soll ich sagen, eh, nicht aus Sicht des Wildhüter, gibt es eine Chance einerseits für, für das Gebiet, also für den Tourismus Sörenberg, fürs Entlebuch, damit es attraktiver werden kann. und eh, natürlich durch das mehr Leute ins Entlebuch reisen. Aber eh, das ist rein die Sicht als neutraler Betrachter, sage ich jetzt mal oder eh nicht aus der Sicht des Wildhüters.

F: Also den siehst du als Wildhüter keine Chancen bezüglich Gesellschaft, Wirtschaft oder Ökologie?

A: .. jäh, aus der Sicht des Wildhüters eher weniger. Vielleicht aus ökologischer Sicht, dass ab jetzt gewisse Sachen beeinflussbar wären, weil es ein neues Projekt ist. Wo man in Bezug auf Wildruhezonen oder Wild-Lebensräume spezifischer einwirken kann, womit man da weniger Störungen

F: hätte?

A: ja, dass man vielleicht da etwas beisteuern könnte oder.

F: Was siehst du für Gefahren, wenn dieses Projekt realisiert wird?

A: Ja die Gefahren sind eigentlich diese, wenn mehr erschlossen wird in einer solchen Region mit Ski, mit Skianlagen, mit Liften, Bahnen, mit Hotel die allenfalls auf dem Gipfel gebaut werden, gibt es natürlich Lebensraum-Verluste, da spreche ich jetzt wieder aus der Sicht des Wildhüters. Ehh, die Räume sind dann einfach nicht mehr zugänglich für die Tiere, und das gibt Konflikte oder. Ich meine die Schweiz ist nicht mehr so gross, oder ist nicht so gross, es wird überall immer enger, überall werden Siedlungen ausgebaut und in Berggebieten werden neue Gebiete mit Bahnen und so erschlossen. Das ist einhergehend mit Lebensraum-Verluste des Wildes oder. und das aus meiner Sicht ehh, nicht gerade schön.

F: Ja klar. Siehst du auch noch Gefahren zum Beispiel in der wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Sicht?

A: Also ich habe nur die Zahlen gehört, was investiert werden soll. Wie viele Millionen, und da mache ich ein riesiges Fragezeichen ob das, das gewinnbringend wieder zurückkommt oder. Weil eine ganze Modernisierung bringt nachher auch immer grossen Unterhalt mit sich, einen grösseren werden jetzt. Darum denke ich, habe ..., bin ich skeptisch ob das ganze rentabel betrieben werden kann. Ob man nicht mit massiven Preisaufschlägen schaffen muss, und dadurch weniger attraktiv wird für Familien. Und Sörenberg ist ja momentan ein attraktives Skigebiet für Familien.

F: Ja genau.

A: Dort habe ich meine Bedenken.

F: Wenn du nun eine Gegenüberstellung machen müsstest Chancen: Gefahren, wie beurteilst du das Gesamtprojekt?

A: Also ich habe fast das Gefühl die Gefahren sind grösser als die Chancen. Ich, ich denke, aus meiner Sicht hätte ich das Gefühl man könnte das ganze, das ganze Skigebiet Sörenberg, wenn wir nur vom Wintertourismus sprechen, was ja auch das Projekt betrifft, könnte man abgeschwächt und mit weniger Investitionen trotzdem attraktiv gestalten. Ich mache Fragezeichen, was vor allem auf dem Berg passieren wird, also mit dem Neubau des Hotels, was mit der Tal- und Bergstation des Eisees passieren wird.

F: Die sogenannten Bauruinen.

A: Ja genau, das ist in meinen Augen eine völligen ökologischen Blödsinn an einem solchen Ort ein solches Gebäude zu bauen. Wenn ich mir vorstelle, bis das Material oben ist, vergessen, was mit dem bisherigen Restaurant passieren wird. Das weiss man ja auch noch nicht. Ja ich mach schon ein grosses Fragezeichen.

F: Mhm, ja. Ehm könntest du dir auch ein alternatives Projekt vorstellen?

A: Ein alternatives, ..., was sicher sehr gut ist, dass die Verbindung vom Dorfskigebiet zum Rothorn gemacht wird. Dass der Weg nach hinten auf der Piste gemacht werden kann ohne, dass man irgendwie in den Bus oder das Auto steigen muss. Das ist sicher ein Punkt, wo ich auch machen würde. Aber auf dem Berg, würde ich es mir gut überlegen, wegen dem Neubau der Bergstation. Ich sähe es eher, dass man die Verbindung vom bisherigen Restaurant zur Bergstation Eisee anders machen würde. Damit es bequemer geht für dieses Leute, die die Talabfahrt nicht machen wollen.

F: Ja, mhm.

A: Aber sonst, halt einfach ein bisschen dezent investieren.

F: D.h. die bestehenden Anlagen eher modernisieren, anstelle..

A: Ja, Ja, das nicht so riesen Kosten verursacht werden und nicht viel, ..., grossen Unterhalt betrieben werden muss. Ein Sessellift oder Schlepplift ist ein riesen Unterschied, was die Unterhaltsarbeiten betrifft.

F: Ja, ja genau

A: Aber es ist halt bequemer zu sitzen, als der Bügel am hintern (lacht).

F: Gut, das wars dann auch schon. Vielen Dank

Transkription Theo Schnider

F: Was für einen Bezug hat du zur Destination Sörenberg?

A: Ja, die ist natürlich, eh, von meinem Beruf her gegeben, respektive vom Werdegang meines Berufes. Ich bin, ich habe mal bei den Rothorn Bahnen gearbeitet. Als ich aus der Lehre kam, ca. 2 Jahre. Und eh bin nachher nach England, ein Ausland Jahr gemacht und wieder zurückgekommen. und schlussendlich war ich 21 Jahr Kurdirektor in Sörenberg, also ich habe einen sehr starken Bezug zum Ort.

F: Was für Stärken und Schwächen siehst du von der Destination Sörenberg?

A: Ja Stärken sind sicher eh, die Ausrichtung für Familien, eh, ist ein Familienferienort. Die Schwäche eh, sehe ich, eh.. dass man, finde ich, zu wenig Positionierung hat. Man müsst diese, eh.., Sörenberg sollte komplett für etwas Einzigartiges stehen und das es ist häufig so, das man überall ein wenig dabei sein möchte, und eh nirgends eine klare Positionierung findet.

F: Ich nehme an, du kennst das Projekt, wie informierst du dich darüber?

A: Das Projekt Rothorn ist mir in diesem Sinne nahe, da ich im Verwaltungsrat der Bergbahnen Sörenberg bin und regelmässig über den Projektstand informiert werde.

F: Ok, und eh, was hat du genau für eine Funktion?

A: Ich bin Mitglied des Verwaltungsrats.

F: Und nun, was siehst du für Chancen in diesem Projekt?

A: Ja die Chance ist, dass man einerseits für die Gesamtpositionierung vom Ort etwas beitragen kann. Im Moment ist es ein Familienskigebiet..li, ehh, mit einer mittelgrossen Bedeutung, regional grosser Bedeutung, eh, national nicht so eine grosse Bedeutung und ich meinte, man könnte dies schon festigen oder ausbauen im Sinn vom Ausbau des Rothorns. Also attraktiver machen eh, und auch das gesamte Skigebiet stärken. Es geht nicht nur um das Rothorn alleine, sondern um das ganze Skigebiet Sörenberg.

F: Ok das ist eigentlich die wirtschaftliche Hinsicht. Siehst du auch Chance in ökologischer oder gesellschaftlicher Hinsicht?

A: Ich denke, heute ist man eh, ehm schon darauf fokussiert, dass man .. schaut solche Bauvorhaben möglichst nachhaltig zu realisieren. was auch immer das heissen mag. Es heisst aber sicher, dass man auf Wirtschaft,

Gesellschaft und Umwelt schauen muss. Das ist heute eine Selbstverständlichkeit für solche Projekte.

F: Uns siehst du auch Gefahren?

A: Ja, Gefahren, die kann man abschätzen. ehh, ... wenn, man, ehh als Gefahr beurteilen kann ist sicher die Schwierigkeit mit der Herausforderung der Finanzierung. Das ist eh etwas sehr schwieriges, in einem solchen Unternehmen. Ehh, so viele Mittel organisieren zu können. Als Gefahr selber, eh das Gesamtprojekt sehe ich nicht als Gefahr. Ehh, weil da schon überall natürliche Grenzen gesteckt sind.

F: Mhm. ok, also, eh, eine gesellschaftliche Gefahr siehst du nicht? Dass zum Beispiel die Einheimischen vom Tourismus überrumpelt werden oder das Interesse am Tourismus verlieren?

A: Nein, denn da sind wir viel zu klein. Wird sind im Segment, wo man mit kleinen Mengen arbeitet. also der Gigantismus findet bei uns nicht statt.

F: ok und wenn du nun das Projekt auf die Waagschale legen musst, wie beurteilst du dies?

A: Ich denke, es ist sicher eh, überwiegend, überwiegen die Chancen, auch für den Gesamort. eh man darf das Rothorn nicht isoliert betrachten. Weil wenn man das Rothorn isoliert betrachtet, dann kommt man vielleicht zu einem ganz anderen Schluss. Dann heisst es eh, ja dieser Berg hat bis jetzt nicht das abgeworfen, wo er eigentlich wirtschaftlich abwerfen müsste. eh, man könnte auch ganz gut das Projekt streichen, aber wenn man es im Gesamtkontext vom Ort Sörenberg betrachtet, wo halt immer, die Skigebiete werden grösser im Trend, werden attraktiver im Trend und wenn man nichts macht, eh, dann wird Sörenberg zu einem kleinen Skigebietli und immer kleiner und eh verliert so an Bedeutung und an Gewicht. Und schliesslich hat man nicht mehr die Kraft um zu investieren. und wenn man ein Gesamtgebilde stärken kann, wie auch mit dem Ausbau des Rothorns, ist auch dem Gesamten geholfen.

F: Mhm, aber du hast jetzt keine Bedenken, zum Beispiel überall liest man immer eh, mit diesen Bauruinen, das dürfe nicht sein, dass dort oben nachher ein Gebäude ungenutzt steht.

A: Genau, ja, da sind wir im Moment am diskutieren mit Umweltverbänden. Da haben wir auch eine Einsprache vom Heimatschutz. Eh was passiert mit dem Bergrestaurant und dem Gipfelrestaurant, allenfalls auch mit der Galerie. Das ist eine sehr, sehr komplexe Geschichte. Man muss aber sehen, dass das ganze Wasser, Abwasser, Strom .. Zufuhr für das Hotel der Brienzer durch dieselbe Infrastruktur geht, wie für uns Luzerner. D.h. wenn man die Galerie abbrennen und räumen würde, hätten sie kein Strom, Wasser, Abwasser mehr und das wäre ein riesen Problem für sie. Ehh, gewisse Infrastruktur ist auch oben in der Bergstation und eh, da kann man nicht mit einer Abbruch Forderung kommen. Man muss auch sehen, dass das bestehende Gebäude auf dem Gipfel eine sehr gute Bausubstanz hat und ich meine auch, von der Positionierung her, ehh, vom Standort her, ehh, ein sehr guter Platz ist. Ich meine diese Panoramansicht hat man nirgends in der ganzen Zentralschweiz.

F: Und ehm wenn jetzt du dir, also kannst du dir auch ein alternatives Projekt vorstellen?

A: Ich denke man muss mit einem Plan B arbeiten, das glaube ich auch. Einerseits will man eh dieses Projekt sicher verwirklichen, dieses Ziel ist gesetzt. Da stösst man nun an gewisse Grenzen, Diskussionen, Herausforderungen eh, sind dies Umweltverbände, sind das aber auch technische Sachen wo nicht so einfach sind. ehh, beispielsweise überqueren, überfliegen wir mit der Bahn eine Erdgasleitung, das hat es bis jetzt noch nirgends gegeben. Das muss nun zuerst untersucht werden, was für Auswirkungen auftreten können. Also sehr, sehr langandauernde Prozesse, die jetzt ablaufen. und .. ich denke das ist eh, ..., das ist auch eine spannende Aufgabe für eine Bergbahn ein solchen Projekt zu versuchen zu verwirklichen.

F: Aber ehm, du möchtest eigentlich schon an diesem Projekt festhalten, wie es im Moment ist.

A: Weil es insgesamt, im Gesamten eh, Sinn macht, es ist einerseits eine Stärke vom Skigebiet Rothorn, aber es ist auch eine Stärke des Skigebiets Sörenberg, es ist eine Verbindung. Es wird nachher ein Gesamtskigebiet. das erreicht man mit einem Plan B nicht. Das ist ganz klar. Also es wird nachher irgendwo ein Unterbruch vorhanden sein. Man muss Kompromisse eingehen, aber das vorliegende Projekt ist die optimale Lösung. Man sollte die optimale Lösung nicht aus den Augen verlieren, solange man am Verhandeln ist. Diskussionen führen wir zurzeit mit Umweltverbänden, Diskussionen haben wir im technischen Bereich und schliesslich natürlich auch im Finanziellen, ehh, es muss ja nachher auch getragen werden können.

F: Ja gut, das ist es eigentlich schon gewesen.

A: (Pause) Wir haben ein Problem mit diesem Projekt und das macht es schwierig. Eh das macht es besonders schwierig, wenn man sagt, man macht mit einem Plan B oder irgendetwas anders, dass man es nicht in Etappen bauen kann. Also dass man sagt, man macht die erste Etappe und dann schauen wir mal und dann bauen wir weiter. Das kann man bei diesem Projekt nicht machen.

F: Man muss die Gesamtrealisation...

A: Ja genau, und das ist die Schwierigkeit. Es ist eine finanzielle Herausforderung und es heisst dann halt schnell es ist ein riesen mega Projekt. Wenn man es etappieren könnte, würde es ganz anders aussehen. 35 Millionen zu investieren ist keine gewaltige Summe und ist verkraftbar für eine Unternehmung, wenn es geschickt aufgegleist ist. Aber durch das, dass es nicht etappierbar ist, ist es eine enorme Herausforderung.

Anhang 4: Auswertungen

Thematik: Stärken der Destination Sörenberg

Abstraktionsniveau: Es sollen alle Informationen gesammelt werden, die der Destination Sörenberg positive Eigenschaften zuweisen.

Sprecher	Seite	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
P.H.	1	Aber eh, es ist „heimelig“ und schön.	Gebiet ist gemütlich und schön	K1: Sörenberg weist eine einmalige, schöne und intakte Umgebung auf. K2: Die sorgfältige Bewirtschaftung der Natur wird durch das Label „UNESCO Biosphäre“ bestärkt. K3: Im Dorf Sörenberg herrscht eine gemütliche Atmosphäre. K4: Sörenberg ist touristisch sehr attraktiv, besonders für Familien. K5: Sörenberg ist trotz heikler Meereshöhe sehr schneesicher. K6: Die Lage von Sörenberg ist zentral und mit dem ÖV gut erreichbar.
D.S.	1	Eine Stärke ist sicherlich die wunderschöne Landschaft, rein von der Moorlandschaft her.	Landschaft ist schön	
D.S.	1	Natürlich auch vom Gebirge her.	Landschaft ist schön	
D.S.	1	Für Sommer- und Wintertourismus attraktiv.	Gebiet ist attraktiv für Tourismus	
D.S.	2	Sörenberg ist ja momentan ein attraktives Skigebiet für Familien.	Attraktiv für Familien	
T.S.	1	Ja Stärken sind sicher eh, die Ausrichtung für Familien, eh, ist ein Familienferienort.	Ausrichtung für Familien	
T.S.	2	Also der Gigantismus findet bei uns nicht statt.	Kein Gigantismus vorahnden	
T.S.	2	Ich meine diese Panoramasicht hat man nirgends in der ganzen Zentralschweiz.	Aussicht ist einmalig	
K.L.	1	Es ist eine einmalige Ortschaft und eh, eh das ist für mich ein Teil meines Lebens.	Ortschaft ist einmalig	
K.L.	1	Die Stärke ist sicher ehm, ihre intakte Natur es ist ein sehr eh, angenehmer Ort denke ich, wunderbare Bergwelt.	Landschaft ist schön Ort ist gemütlich Natur ist intakt	
K.L.	1	Man hat Sorge getragen man hat seit 10 Jahren mit der UNESCO Biosphäre Nachdruck gegeben.	UNESCO unterstützt Sorgfalt	
K.L.	1	Man hat nachhaltig gewirtschaftet mit der Natur.	Natur ist sorgfältig bewirtschaftet	

K.L.	1	Immer mehr Touristen lieben das, also sie suchen die Natur, eine intakte Natur.	Touristen suchen intakte Natur
K.L.	1	Wir haben aber im Skigebiet Dorf sehr viele nord-ost Hänge, nicht all zu steile Hänge, wo man mit relativ wenig Schnee Skifahren kann.	Wenig Schnee ist ausreichend zum Skifahren
K.L.	1	Und eh mit dem Kessel wo vorhanden ist mit Hagleren, Briener Rothorn und da Hundsknubelgebiet eh ist eh eine grössere Geländekammer vorhanden wo sehr schneesicher ist.	Gelände ist schneesicher
K.L.	1	Ich wage zu behaupten, dass Sörenberg mit 12-13hundert Meter eines der sichersten Skigebiete ist, auf die Meereshöhe bezogen in der ganzen Schweiz.	Sörenberg ist bezüglich der Meereshöhe sehr schneesicher
K.L.	1	Einerseits sind wir geographisch, wenn man die Schweizerkarte anschaut ziemlich im Zentrum und eh .. das ist nicht so schlecht.	Lage ist zentral
K.L.	1	Ehh ÖV wurden verbessert , aber eh man muss beachten, ein Gast aus Luzern hat von Luzern nach Sörenberg 57 Minuten.	ÖV Verbindungen sind in Ordnung
K.L.	2	Das Gebiet Dorf ist ein liebliches Skigebiet, explizit super für Familien für junge Personen, für die Skischule ist es ein super Skigebiet.	Skigebiet Dorf ist attraktiv für Familien und Skischulen
E.S.	1	Ich habe einen sehr engen Bezug zur Natur von Sörenberg, aber auch zum Ort und der Umgebung, und die ist für	Die Natur ist einmalig
		mich einmalig.	
E.S.	1	Eine Stärke ist sicher, dass es sehr attraktiv für Familien ist.	Attraktiv für Familien
E.S.	1	Die Aussicht auf dem Rothorn ist sensationell.	Sensationelle Aussicht

Thematik: Schwächen der Destination Sörenberg

Abstraktionsniveau: Es sollen alle Informationen gesammelt werden, die der Destination Sörenberg negative Eigenschaften zuweisen.

Sprecher	Seite	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
P.H.	1	Ja, ich denke, im Winter ist das Gebiet sicher eher auf Familien bezogen und nicht so auf uns Jüngeren.	Fokus ist auf Familien	<p>K1: Die Positionierung von Sörenberg ist durch die mangelnde Einzigartigkeit ungenügend.</p> <p>K2: Das touristische (Winter)Angebot von Sörenberg ist auf Familien ausgerichtet. Bedürfnisse guter Skifahrer werden nur teilweise befriedigt.</p> <p>K3: Das touristische Dorfleben in Sörenberg ist kaum vorhanden. Hotels fehlen.</p> <p>K4: Zufahrtsstrassen nach Sörenberg sind nicht optimal.</p> <p>K5: Das Image vom Entlebuch wurde früher falsch kommuniziert.</p> <p>K6: Sörenberg liegt auf einer kritischen Meereshöhe bezüglich der Klimaerwärmung.</p>
D.S.	1	Schwächen sind vielleicht die Erschiessung, also, wie soll ich sagen, die Zufahrt nach Sörenberg ist nicht gerade optimal vom Verkehr her	Zufahrt ist nicht optimal	
T.S.	1	Die Schwäche eh, sehe ich, eh.. dass man, finde ich, zu wenig Positionierung hat.	Positionierung ist ungenügend	
T.S.	1	Sörenberg sollte komplett für etwas Einzigartiges stehen und es ist häufig so, das man überall ein wenig dabei sein möchte, und eh nirgends eine klare Positionierung findet.	Einzigartigkeit fehlt	
K.L.	1	Dann rein vom Skigebiet ist eh, puls und minus muss ich mal sagen, sind wir vielleicht gerade 2,3,4hundert Meter zu tief über Meereshöhe, aufgrund der Klimaerwärmung.	Ist auf kritischer Meereshöhe	
K.L.	1	Nachteil vom Skigebiet ist, Rothorn und Dorf ist zu wenig gut miteinander oder nicht miteinander verbunden.	Verbindung der Skigebiete ist schlecht	
K.L.	1	Nachteil ist sicher dass wir zu wenig ehm, Hotels haben. das ist eh, hat man in früherer Zeit vor zwei drei Jahrzehnten verpasst, in diesem Bereich ehh, sich zu entwickeln.	Hotels sind Mangelware	

K.L.	1	Andererseits, wenn man die Zufahrtsstrassen betrachtet, nicht optimal.	Zufahrt ist nicht optimal
K.L.	1	Dann hat man natürlich auch mit der Kommunikation vor eh, vor eh 20-30 Jahren hat man politisch immer gesagt, damals ging es dem Entlebuch deutlich schlechter, eh .. hat man gesagt das Entlebuch sei eine Randregion.	Kommunikation war schlecht
K.L.	2	Aber die Ansprüche von guten Skifahrern, von 20 jährigen wo gut Skifahren, werden sicher nicht befriedigt.	Ansprüche der guten Skifahrer werden nicht befriedigt
E.S.	1	Die Schwäche ist, dass sie für gute Skifahrer nur das Rothorn anbieten können.	Angebot für gute Skifahrer mangelhaft
E.S.	1	Es sind hauptsächlich Leute hier, die Ferienhäuser besitzen oder eine Wohnung und die gehen am Abend nicht aus.	Touristisches Dorfleben ist nicht vorhanden
E.S.	1	Und so profitieren eigentlich nur die Bahnen und der Volg Laden.	Profiteure sind Bahnen und Dorfladen

Thematik: Chancen der Realisierung des Projekts Rothorn Ost

Abstraktionsniveau: Es sollen alle Informationen gesammelt werden, die die Chancen der Realisierung des Projekts Rothorn Ost aufzeigen.

Sprecher	Seite	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
P.H.	1	Ich denke das Rothorn ist sicher ein attraktives Skigebiet, wo dadurch mehr in das Skigebiet Dorf eingebunden werden kann	Entstehung eines Skigebiets	<p>K1: Durch Neukonzeption entsteht ein Skigebiet, das grösser und attraktiver ist.</p> <p>K2: Durch die Neukonzeption kann die Gästezahl in Sörenberg zunehmen.</p> <p>K3: Durch die Neukonzeption können Positionierung und Vermarktung von Sörenberg besser gestaltet werden.</p> <p>K4: Unterschiedliche Anspruchsgruppen können besser und länger angesprochen werden.</p> <p>K5: Wildruhezonen/ -lebezonen können nachhaltig gestaltet werden.</p>
P.H.	1	Ich denke in wirtschaftlicher Sicht ist es sicher gut, da dadurch mehr Leute ins Skigebiet kommen, weil ja das Gebiet grösser wird.	Skigebiet wird grösser Mehr Skifahrer kommen	
P.H.	1	Und es hat ja hinten die schwereren Pisten, dann kommen sicher auch bessere Skifahrer nach hinten.	Bessere Skifahrer werden angesprochen	
P.H.	1	Klar, wenn mehr Leute kommen, verdienen sie mehr, weil sie mehr Saison Abos oder Tageskarten verkaufen können.	Bergbahnen können mehr verdienen	
D.S.	1	Jahh, wie soll ich sagen, eh, nicht aus Sicht des Wildhüter, gibt es eine Chance einerseits für, für das Gebiet, also für den Tourismus Sörenberg, fürs Entlebuch, damit es attraktiver werden kann.	Gebiet wird attraktiver	
D.S.	2	Wo man im Bezug auf Wildruhezonen oder Wild-Lebensräume spezifischer einwirken kann, womit man da weniger Störungen	Spezifische Einwirkung bezüglich Wildruhezonen, -lebensräume ist möglich	
T.S.	1	Ja die Chance ist, dass man einerseits für die Gesamtpositionierung vom Ort etwas beitragen kann.	Positionierung kann besser werden	

T.S.	1	Also attraktiver machen eh, und auch das gesamte Skigebiet stärken.	Gebiet wird attraktiver
T.S.	2	(...) ist auch dem Gesamten geholfen	Gebiet wird attraktiver
T.S.	3	Es wird nachher ein Gesamtskigebiet.	Bildung eines Skigebiets
K.L.	2	Ja die Chance ist die, dass man ein Skigebiet präsentieren kann.	Bildung eines Skigebiets
K.L.	2	Und mit der geplanten Verbindung eh, können wir uns besser positionieren.	Positionierung kann besser werden
K.L.	2	Für alle wäre der Zugang einfacher, schnell hoch für das Mittagessen, Rückweg ist unkompliziert etc.	Skigebiet wird attraktiver
K.L.	2	Wir erhoffen uns durch das Projekt, dass wir als Skigebiet besser, .. grösser wahrgenommen werden.	Skigebiet wird besser und grösser
K.L.	2	Eh, wir haben die Idee, dass wir die Gäste, die Familien wenn die Kinder älter werden, länger an Sörenberg binden können.	Touristen können länger an Sörenberg gebunden werden
K.L.	2	Natürlich erhoffen wir etwas mehr Gäste bekommen, im Businessplan haben wir berechnet, dass ca. 5-6% mehr Gäste kommen.	Mehr Gäste werden erhofft
K.L.	2	Wir müssen, wenn wir die Region nachhaltig und als das vermarkten und verkaufen wollen, müssen wir solche Geschichten machen.	Ökologische (nachhaltige) Entwicklung muss beachtet werden
E.S.	1	Dass Sörenberg besser vermarktet werden kann.	Vermarktung von Sörenberg wird besser

Thematik: Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost

Abstraktionsniveau: Es sollen alle Informationen gesammelt werden, die die Gefahren der Realisierung des Projekts Rothorn Ost aufzeigen.

Sprecher	Seite	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
P.H.	2	Ja eh 30 Millionen ist nicht gerade wenig Geld oder.	Finanzierungsbetrag ist sehr gross	<p>K1: Die Finanzierung stellt Sörenberg vor grosse Herausforderungen. Unterhaltskosten steigen. Wirtschaftlichkeit wird hinterfragt. Projektbau ist nicht in Etappen möglich.</p> <p>K2: Die zukünftige Nutzung der bestehenden Gebäude ist ungewiss.</p> <p>K3: Lebensräume von Tieren können Mehrbelastungen ausgesetzt sein, eingeschränkt werden oder verloren gehen.</p> <p>K4: Die Attraktivität von Sörenberg kann sich verändern. Preisaufläge sind plausibel. Nachfrage des Skifahrens/Wintertourismus ist ungewiss.</p> <p>K5: Keine Veränderung ist gleichbedeutend mit dem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit.</p> <p>K6: Das Gefahrenpotential bezüglich der Erdgasleitung muss analysiert und ausgewertet werden.</p>
P.H.	2	(...), wenn das Dorfgebiet voll gewesen ist, sind die Einheimischen mehr auf dem Rothorn oben gewesen. Und em oben hat es nicht so viele Leute gehabt und du bist untereinander gewesen, vielleicht geht hier das gesellschaftliche verloren.	Einheimische verlieren das Monopol des Rothorns	
P.H.	2	(...) hat man vielleicht auch mehr, die, die im Naturschutzgebiet Schifahren gehen, neben der Piste.	Fahren neben der Piste kann sich vermehren	
P.H.	2	Einfach so wie die jetzigen Pläne sind mit zwei bestehenden Restaurants abreissen oder nicht mehr brauchen und ein neues bauen ist aus meiner Sicht, ehh, ökologischer Schwachsinn.	Zukünftige Nutzung der bestehenden Restaurants ist ungewiss.	
D.S.	2	(...), gibt es natürlich Lebensraum-Verluste.	Lebensräume von Tieren gehen verloren	
D.S.	2	die Räume sind dann einfach nicht mehr zugänglich für die Tiere, und das gibt Konflikte oder.	Lebensräume von Tieren sind nicht mehr zugänglich	
D.S.	2	Wie viele Millionen, und da mache ich ein riesiges Fragezeichen ob das, das gewinnbringend wieder zurückkommt	Ist Finanzierung gewinnbringend	
D.S.	2	Weil eine ganze Modernisierung bringt nachher auch immer grossen Unterhalt	Unterhaltskosten werden ansteigen	

		mit sich, einen grösseren als jetzt.	
D.S.	2	Ob man nicht mit massiven Preisaufschlägen schaffen muss, und dadurch weniger attraktiv wird für Familien.	Preisaufschläge könnten Attraktivität verändern
D.S.	2	Ich mache Fragezeichen, was vor allem auf dem Berg passieren wird, also mit dem Neubau des Hotels, was mit der Tal- und Bergstation des Eisees passieren wird.	Umnutzung bestehender Gebäude ist ungewiss
T.S.	1	Wenn, man, ehh als Gefahr beurteilen kann ist sicher die Schwierigkeit mit der Herausforderung der Finanzierung.	Finanzierung stellt Herausforderung dar
T.S.	2	(...) wenn man nichts macht, eh, dann wird Sörenberg zu einem kleinen „Skigebietli“ und immer kleiner und eh verliert so an Bedeutung und an Gewicht.	Keine Veränderung bedeutet Verlust der Wettbewerbsfähigkeit
T.S.	2	Eh was passiert mit dem Bergrestaurant und dem Gipfelrestaurant, allenfalls auch mit der Galerie.	Zukunft der bestehende Restaurants resp. Galerie ist ungewiss
T.S.	3	beispielsweise überqueren, überfliegen wir mit der Bahn eine Erdgasleitung, das hat es bis jetzt noch nirgends gegeben. Das muss nun zuerst untersucht werden, was für Auswirkungen auftreten können.	Auswirkungen resp. Gefahren der Erdgasleitung sind noch unbekannt und müssen analysiert werden
T.S.	3	(...) Finanziellen, ehh, es muss ja nachher auch getragen werden können.	Finanzielle Situation muss tragbar sein
T.S.	3	(...), dass man es nicht in Etappen	Bau ist nicht in Etappen möglich

		bauen kann. Aber durch das, dass es nicht „etappierbar“ ist, ist es eine enorme Herausforderung.	
K.L.	3	Es ist ein gewisses eh finanzielles Risiko, ich meine die 35 Millionen, das ist eh sicher eh einen ganz grossen Brocken, (...).	Finanziell ist Risiko vorhanden
K.L.	3	Es ist rein privatrechtlich organisiert. Wir müssen alles selber stemmen können und das ist sicherlich eine gewisse Gefahr.	Privatrechtliche Struktur bestärkt finanzielles Risiko
K.L.	3	Die andere Gefahr ist, nimmt das Skifahren ab oder, oder der Wintersport.	Weiterentwicklung des Skifahrens ist ungewiss
K.L.	3	Klar gibt es die Gefahr, ob der Gast die Investition überhaupt an.	Akzeptanz des Gastes gegenüber des Projekt ist ungewiss
E.S.	2	Ich weiss nicht, ob diese 35 Millionen überhaupt genügen, für die Realisation des Projekts	Finanzielle Budgetierung ist fragwürdig
E.S.	2	Und mit dem unteren wissen sie nicht, was sie damit machen wollen.	Umnutzung des bestehenden Restaurant ist ungewiss

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurde, habe ich als solche gegenzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss Artikel 36 Absatz 1 Buchstabe o des Gesetzes vom 5. September 1996 über die Universität zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Weiterhin erkläre ich, dass ich das Thema, wie es in der einleitenden Fragestellung umrissen wird, nicht bereits ganz oder teilweise in einer schriftlichen Arbeit bearbeitet habe, die anderswo eingereicht, beziehungsweise als Studienleistung anerkannt worden ist. (Ausnahmen, wie eine substantielle Erweiterung einer bereits eingereichten schriftlichen Arbeit, bedürfen des Einverständnisses der zuständigen GutachterInnen.)

Ort, Datum

Unterschrift

Flühli, 10. Dezember 2014