

Machbarkeitsstudie für den Zusammenschluss der drei Tourismusgebiete Engelberg-Titlis, Melchsee-Frutt und Meiringen-Hasliberg

Esther Gasser Pfulg, Martina Knobel, Urs Scheuber, Marcel Waldis

Datum: 28.12.2016

Lehrgang: Executive MBA 1501

Klassifizierung: Vertraulich

Management Summary

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der Machbarkeit des möglichen Zusammenschlusses der drei Tourismusgebiete Engelberg-Titlis, Melchsee-Frutt und Meiringen-Hasliberg. Dabei wird die zentrale Fragestellung, ob die Grundvoraussetzungen für einen Zusammenschluss vorhanden sind, beantwortet. Ebenfalls werden die Bedürfnisse und Anforderungen der involvierten Interessengruppen analysiert und entsprechende Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet. Die Autoren schildern die Problemstellung aus Sicht der diversen Interessengruppen und geben entsprechende Empfehlungen für die weitere Vorgehensweise ab. Dabei fließen die aus der Vergangenheit geleisteten Vorarbeiten und Erfahrungen mit ein. Weitere Abklärungen und Erhebungen, die im Rahmen dieser Arbeit nicht erarbeitet wurden, jedoch aus Sicht der Autoren unabdingbar sind, werden unter den Handlungsempfehlungen entsprechend aufgeführt.

Ausgangslage. Bereits vor 13 Jahren, im Jahre 2003, wurde ein Zusammenschluss der drei mittelgrossen Skigebiete Engelberg-Titlis (NW/OW), Melchsee-Frutt (OW) und Meiringen-Hasliberg (BE) zu einer der grössten Skiregion der Alpen mit insgesamt 210 Pistenkilometern geplant. Unter dem Projekttitel "Schnee Paradies Hasliberg-Titlis" wurde dieses Projekt von Dr. Arnold Kappler geleitet und vorangetrieben. Das Projekt scheiterte jedoch, da diverse relevante Interessengruppen dagegen waren. Als sich dann auch das Bundesamt für Umwelt dagegenstellte, wurde dieses Projekt bis auf weiteres sistiert. Durch die beteiligten Bergbahnen wurde 2008 ein re-dimensioniertes Projekt vorgelegt. Nach Vorprüfung diverser Bundesämter gab es eine erneute Überarbeitung, die 2010 mittels Richtprojekt und Raumplanungsbericht eingereicht wurde. Zusammenfassend kam der Raumplanungsbericht zum Schluss, dass das Schneeparadies keine Landschaften von nationaler Bedeutung, keine Jagdbanngebiete, keine Moorbiootope oder Naturschutzgebiete tangiert, und technisch, wenn auch sorgfältig, umsetzbar ist. Im Jahr 2013 hat sich der Regierungsrat des Kantons Obwalden mit der Langfriststrategie 2022+ zum Ziel gesetzt, die wirtschaftliche Erfolgsgeschichte des Kantons fortzusetzen. Aus dieser Langfriststrategie leitete der Regierungsrat die Programmziele der Neuen Regionalpolitik (NRP) ab und erstellte das kantonale Umsetzungsprogramm 2016-2019. Basierend auf diesen Grundlagen hat am 19. März 2015 das Volkswirtschaftsdepartement Obwalden, unter der Leitung von Niklaus Bleiker die betroffenen Bahnunternehmen, Gemeinden und Korporationen dahingehend informiert, dass sie den Zusammenschluss erneut in Erwägung ziehen. Die Hauptargumente für einen erneuten Anlauf sind eine Erhöhung der durchschnittlichen Verweildauer der Gäste dank einer attraktiveren Pistenvielfalt und infolgedessen eine höhere Wertschöpfung für die drei Tourismusgebiete. Der Auftrag für eine Machbarkeitsstudie wurde im Sommer 2016 vom Volkswirtschaftsdepartement Obwalden an Studierende der Hochschule Luzern übergeben.

Vorgehensweise. Die vorliegende Studie ist auf den theoretischen Grundlagen einer Machbarkeitsstudie aufgebaut. Dabei wird ein möglicher Zusammenschluss aus den drei Perspektiven eines nachhaltigen Drei-Säulen-Modells analysiert. Es sind dies die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekte und zwar im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Des Weiteren wird die Machbarkeit unter Einbezug eines Stakeholder-Ansatzes betrachtet. Dabei werden alle relevanten Interessengruppen unabhängig von ihrer Meinung miteinbezogen. Während der Analysephase wurden basierend auf dem theoretischen Ansatz der primären Marktforschung und unter Einbezug einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse 26 Interviews geführt und ausgewertet. Die Interviews wurden protokollarisch zusammengefasst. Einzelne Textpassagen und Aussagen wurden den drei Strukturierungsdimensionen des Drei-Säulen-Modells im Sinne einer Kodierung zugeordnet. Zur präziseren Auswertung der Gespräche wurden die Kodierungseinheiten anschliessend in Kontext- und Auswertungseinheiten unterteilt. Daraus konnten schlussendlich entsprechende Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Analyse. Die gesellschaftliche Analyse hat ergeben, dass es grundsätzlich "pro" und "contra" Stimmen gibt, aber auch eine Teilerschliessung (Melchsee-Frutt und Meiringen-Hasliberg) denkbar ist. Die Befürworter sehen den Zusammenschluss als Chance, um dank den ausgebauten Pistenkilometern langfristig mit ihren Mitbewerbern im In- und nahen Ausland konkurrenzieren zu können. Sie argumentieren auch mit einer höheren Wertschöpfung dank mehr Wochentouris-

ten und den damit gesicherten Arbeitsplätzen für diese Regionen. Die Gegner beurteilen jedoch die hohen Investitionen von schätzungsweise CHF 70 Mio. im Verhältnis zum Schaden, den die notwendigen technischen Infrastrukturen der Umwelt anrichten würden als negativ; insbesondere weil der Wintersport bekanntlich rückläufig ist. Auch ist aus ihrer Sicht der zunehmende Verkehr mit den häufig werdenden Verkehrsstaus nicht gelöst und für die ansässigen Bewohner dieser Regionen nicht zumutbar. Aus der wirtschaftlichen Analyse wird ersichtlich, dass sich grundsätzlich nur die Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG ein solches Vorhaben leisten kann und die beiden anderen Bahnen infolge ihrer finanziellen Lage den Fokus anderweitig setzen. Damit ein solcher Zusammenschluss langfristig rentabel wäre, haben die Autoren mittels Modellrechnung aufgezeigt, dass es jährlich rund 275'000 zusätzliche Ersteintritte mit einem durchschnittlichen Tagespreis von CHF 40.- pro Gast und Tag bedingen würde. Somit fielen das neue Skigebiet in Bezug auf die Ersteintritte auf den ambitionierten Platz zwei hinter Zermatt. Die ökologische Analyse zeigt, dass die voranschreitende Klimaerwärmung sich negativ auf die Schneesicherheit in den Skigebieten auswirkt. Im Hinblick auf das vorliegende Projekt bedingt dies vermehrt teure und aufwendige Beschneiungsanlagen, die insbesondere den Umweltverbänden ein Dorn im Auge sind. Sie haben Bedenken bezüglich der dafür notwendigen Wasserreserven und befürchten zudem, dass die Lawinengefahr steigt. Insbesondere an stark besonnten Geländehängen wäre dies mit Schutzüberbauungen verbunden, was einen weiteren Eingriff in die Natur bedeuten würde. Zudem kritisieren sie die zum Teil langen und unattraktiven Verbindungswege, die aber auch die dort lebenden Wildtiere stören würden. Diese Gruppierung wird aus Sicht der Autoren am Schwierigsten zu überzeugen sein.

Erkenntnisse. Basierend auf den Analysen und unter Einbezug der Sichtweisen des Drei-Säulen-Modells kommen die Autoren zum Schluss, dass die Grundvoraussetzungen für einen Zusammenschluss der drei Tourismusgebiete analog dem Projekt von 2010 zum heutigen Zeitpunkt nicht gegeben sind. Bis anhin konnte bei den relevanten Stakeholdern kein einheitlicher Konsens gefunden werden, da die Meinungen und Bedürfnisse weit auseinandergehen. Selbst die drei Bergbahnen sind sich diesbezüglich nicht einig. Zu unterschiedlich sind die strukturellen Gegebenheiten in Bezug auf die Finanzkraft aber auch Positionierung. Zudem stellt sich bei der geschätzten Investitionssumme die Frage, ob sich diese infolge des voranschreitenden Klimawandels und dem damit möglichen Rückgang des Skisports langfristig rechnet.

Handlungsempfehlungen. In Anbetracht der klimatischen Veränderungen, der unterschiedlichen Ausgangslagen der Bergbahnen und der diversen Interessen der Stakeholder, empfehlen die Autoren, den Aufbau einer Projektorganisation, die sich ausschliesslich um den nachhaltigen Entwicklungsprozess der drei Tourismusgebiete kümmert. Die Organisation soll basierend auf dem Drei-Säulen-Modell in die Fachbereiche Gesellschaft, Wirtschaft und Ökologie unterteilt werden. Dabei sollen bei den daraus entstehenden Teilprojekten alle relevanten Interessengruppen gemäss dem definierten Stakeholder-Ansatz miteinbezogen werden. In einem ersten Schritt empfehlen die Autoren eine Grundsatzdiskussion der verschiedenen Pistenerschlussmöglichkeiten. Unter Abwägung der drei Perspektiven sollte eine gemeinsame Lösung gefunden werden. Parallel dazu sind jedoch weitere Erhebungen bei potentiellen und bestehenden Gästen empfehlenswert, damit das Risiko einer Fehlentscheidung vermieden werden kann. Es gilt herauszufinden, ob spezifisch in diesen Gebieten, die Nachfrage nach mehr Pistenkilometern überhaupt gefragt ist. Die Finanzierbarkeit und Rentabilität der geplanten Investitionen ist ein weiterer Punkt, der im Detail analysiert werden soll. Fragestellungen nach möglichen Investoren aber auch die Kostenabwälzung auf die Gäste in einem kompetitiven Markt sind zu klären. Zudem sollen in Anbetracht dessen, dass in den nächsten Jahren aufgrund der Klimaerwärmung mit einer Verlagerung vom Winter- zum Sommertourismus zu rechnen ist, neue und innovative Dienstleistungsangebote für den sanften Sommer- und Wintertourismus ausgearbeitet werden, damit der rückläufige Skitourismus nachhaltig kompensiert werden kann.