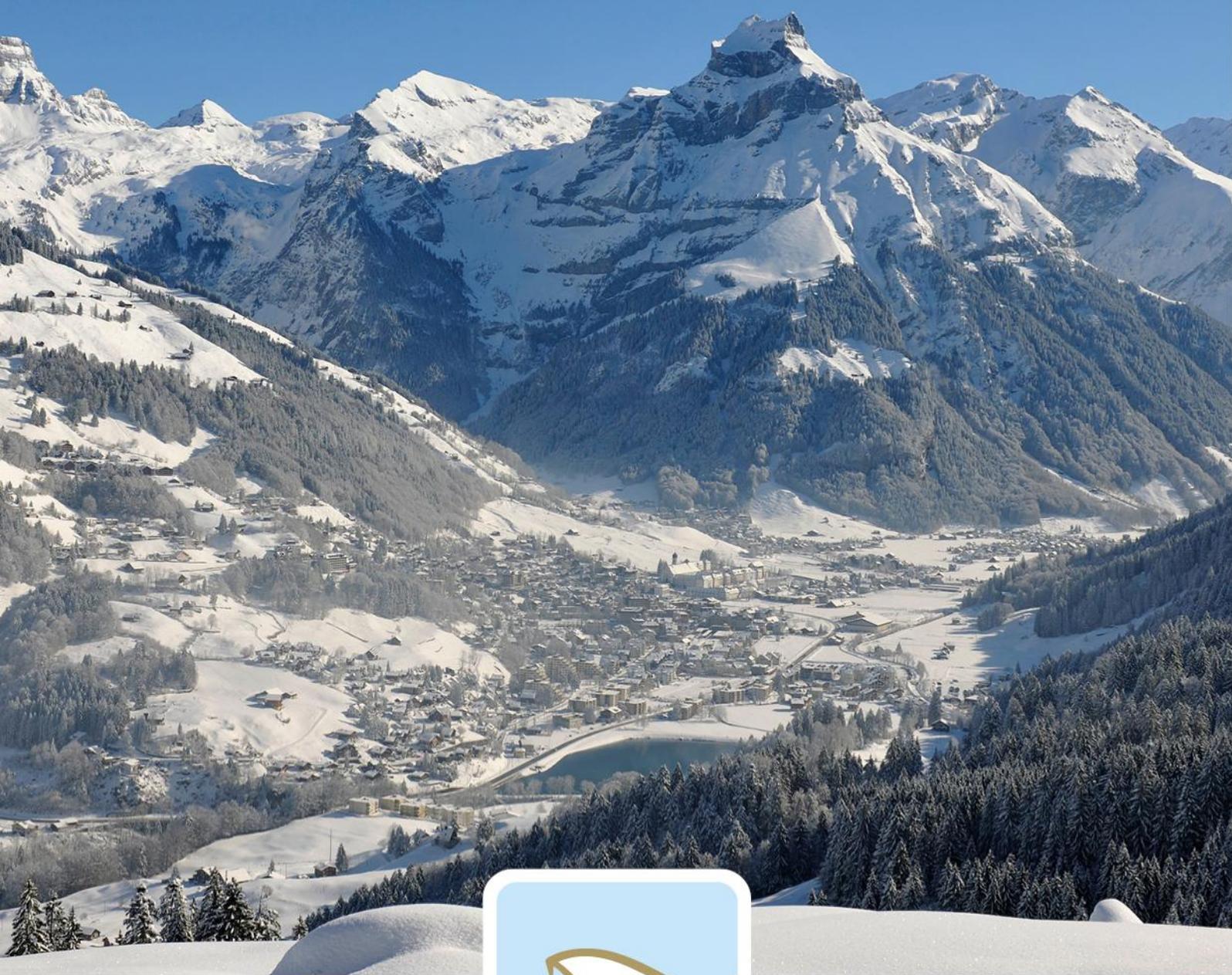


WEITERENTWICKLUNG DES TOURISMUS IN ENGELBERG



Auftraggeber: Einwohnergemeinde Engelberg & Engelberg-Titlis Tourismus AG

Projektgruppe: Martin Odermatt, Talamann (bis 30. Juni 2016)
Alex Höchli, Talamann (ab 1. Juli 2016)
Bendicht Oggier, Gemeinde Engelberg
Norbert Patt, Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG
Thomas Dittrich, Hotelierverein Engelberg
Anian Kohler, Gewerbe Engelberg
Frédéric Füssenich, Engelberg-Titlis Tourismus AG
Martin Spieler, Gast
Sabrina Suter, Engelberg-Titlis Tourismus AG (bis 31. Dezember 2016)
Bernadette Odermatt, Engelberg-Titlis Tourismus AG (ab 1. Januar 2017)

Steuerungsgruppe: Werner Matter, Bauernvereinigung Engelberg
Thomas Küng, Brunn-Bahnen Engelberg AG
Walter Hurschler, Bürgergemeinde Engelberg
Toni Matter, Luftseilbahn Engelberg-Fürenalp AG
Dierk Beisel, Schweizer Skischule Engelberg Titlis AG
Birgit Miller, Kloster Engelberg
Thomas Vetterli, Gemeinde Wolfenschiessen
Andreas Bucher, IG Ferienwohnungen Engelberg
Eskil Läubli, Sportmittelschule
Tabea Salomon, Gastro Engelberg
Ivan Buck, zb Zentralbahn AG

Fachbegleitung: Robert Wildhaber, Beratungen- und Projektmanagement



Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort.....	6
2	Ausgangslage	7
2.1	Hotellerie	7
2.2	Parahotellerie	11
2.3	Bergbahnen	12
2.4	Gemeinde Engelberg	14
3	Das touristische Angebot von Engelberg im Vergleich.....	15
3.1	Winterangebot.....	15
3.2	Sommerangebot	15
4	Das Erfolgsmodell Engelberg	16
5	Das Herausragende und das Mangelhafte	17
6	Das Wettbewerbsumfeld.....	18
7	Tourismusrelevante Trends und deren Auswirkungen.....	19
8	SWOT Analyse	20
9	Die strategischen Erfolgspositionen und Achillesfersen	21
10	Vision und strategische Ziele.....	22
11	Handlungsfelder und Massnahmen	23
11.1	Alpine Erlebnisse verbessern.....	23
11.1.1	Engelberg zu einer führenden Mountainbike Destination entwickeln	23
11.1.2	Das Erlebnis Schneesport quantitativ und qualitativ ausbauen	24
11.1.3	Sporting Park unter Berücksichtigung der touristischen Bedürfnisse ausbauen	25
11.1.4	Bahnhof – Kurpark – Dorfstrasse – Kloster vernetzen und beleben	26
11.2	Bessere Rahmenbedingungen	27
11.2.1	Baureglement revidieren im Sinne einer langfristigen touristischen Entwicklung ..	27
11.3	Nachfrage sicherstellen	28
11.3.1	Digitalisierung und Datenresearch ausbauen und koordinieren	28
11.3.2	Gemeinsame Kampagnen definieren und umsetzen	29
11.3.3	Vermarktungsorganisation den Marktbedingungen anpassen	30
11.4	Zusammenarbeit Optimieren	31
11.4.1	Projektbezogene Netzwerke etablieren	31
11.4.2	Tourismusforum Engelberg einführen	32
12	Commitment	33
	Anhang.....	35
	Anhang 1: Die Stärken und Schwächen in Detail	35

Anhang 2: Das Herausragende und das Mangelhafte in Kürze	37
Anhang 3: Abbildungsverzeichnis	38
Anhang 4: Tabellenverzeichnis.....	39

Abkürzungsverzeichnis

BET	Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG
Brunni	Brunni-Bahnen Engelberg AG
CH	Schweiz
DG	Dorfgemeinschaft
ETT	Engelberg-Titlis Tourismus AG
Fewo	Ferienwohnung(en)
GDE	Einwohnergemeinde Engelberg
GE	Gewerbe Engelberg
HVE	Hotelierverein Engelberg
IG	Interessengemeinschaft der Eigentümer von Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Dauermieter von Ferienwohnungen in Engelberg
Mio.	Millionen
ÖV	Öffentlicher Verkehr
PW	Personenwagen
ZB	zb Zentralbahn AG

1 Vorwort

Unsere Vorfahren haben das Fundament für den Tourismus in Engelberg und damit für unser heutiges wirtschaftliches Wohlergehen gelegt. In einer Zeit, die von Armut und strenger sieben Tage Arbeit gekennzeichnet war, erkannten sie in der Bergwelt von Engelberg Chancen für den Tourismus. Trotz Widrigkeiten packten sie diese an und riskierten mitunter Hab und Gut.

Dieses „Tourismus-Gen“ lebt glücklicherweise auch heute noch in unserem Tal weiter. Tourismusanbieter verstehen es, das Klosterdorf mit Innovationen und engagiertem Werken erfolgreich im Markt zu halten. Die Bevölkerung steht zudem hinter dem Tourismus. All diese Faktoren machen aus Engelberg einen prosperierenden Tourismusort.

Die vielfältigen Tourismusangebote, die auch allen Einwohnern und Einwohnerinnen als Standortwerte zur Verfügung stehen, gestalten Engelberg auch als Wohnort attraktiv. Dies erhöht das Steuersubstrat der Gemeinde, die basierend darauf die Standortattraktivität und die Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung verbessern kann. Eine glückliche Win-win-Situation, die alle Engelberger und Engelbergerinnen, touristische Anbieter, Gewerbetreibende und Ferienwohnungsbesitzer veranlassen möge, diese Ausgangslage sorgsam in die Zukunft zu tragen.

Diese Arbeit entstand vor diesem Hintergrund und den zahlreichen Ungewissheiten und Herausforderungen im Tourismus. Der Tourismus hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert, er ist kompetitiver, kostenintensiver, unberechenbarer und fragmentierter geworden. Dies ruft nach einer stärkeren Kooperation und Konkordanz im Ort in touristischen Fragen, aber auch nach einer Konzentration auf einzelne Schwerpunkte.

Der Entwicklungsprozess dieser Arbeit lief folgendermassen ab: Die Mitglieder der Projekt- und der Steuerungsgruppe trafen sich vorerst zu einem Kick-off Hearing. An diesem wurden die Stärken und Schwächen, die Chancen und Risiken, die Erfolgsfaktoren, die Auswirkungen von gesellschaftlichen und touristischen Trends auf den Tourismus sowie das Wettbewerbsumfeld herausdifferenziert und beurteilt. Diese Grundlagen sowie zusätzliche Studien und Einschätzungen zum heutigen und künftigen Marktumfeld bildeten die Grundlage für die Erarbeitung der strategischen Schwerpunkte für den Engelberger Tourismus durch die Projektgruppe, die sich zu neun Halbtages-sitzungen traf. Im September 2016 wurden die Schwerpunkte der Steuerungsgruppe vorgestellt und im Plenum diskutiert.

Ziel der Arbeit war und ist, Kohärenz unter den Interessengruppen in Bezug auf folgende Frage zu erreichen: „Wo soll die touristische Reise von Engelberg hingehen?“. Dies ist gelungen und wird von allen involvierten Interessenvertretern in diesem Papier mit dem Commitment bezeugt. Abgeschlossen ist damit noch nichts, indessen wurde ein Prozess angestossen, der aufruft und einlädt, sich gemeinsam und engagiert für die Umsetzung der Projekte einzusetzen.

2 Ausgangslage

2.1 Hotellerie

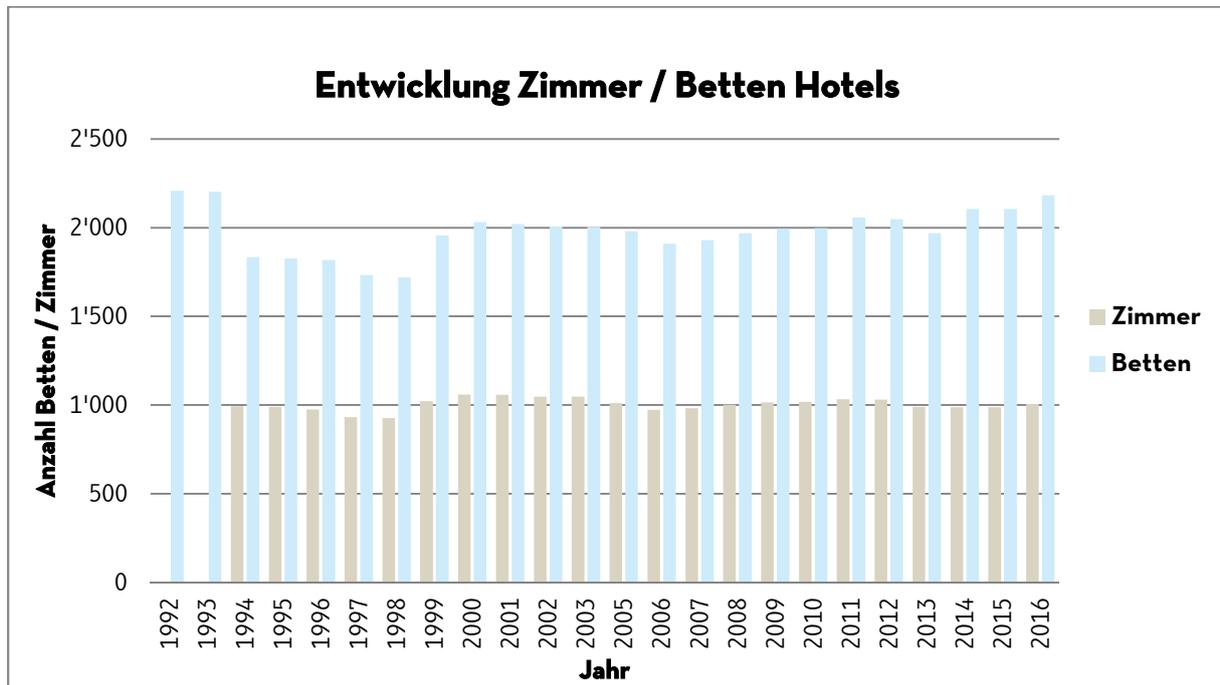


Abbildung 1: Entwicklung der Zimmer / Betten in Engelberger Hotels

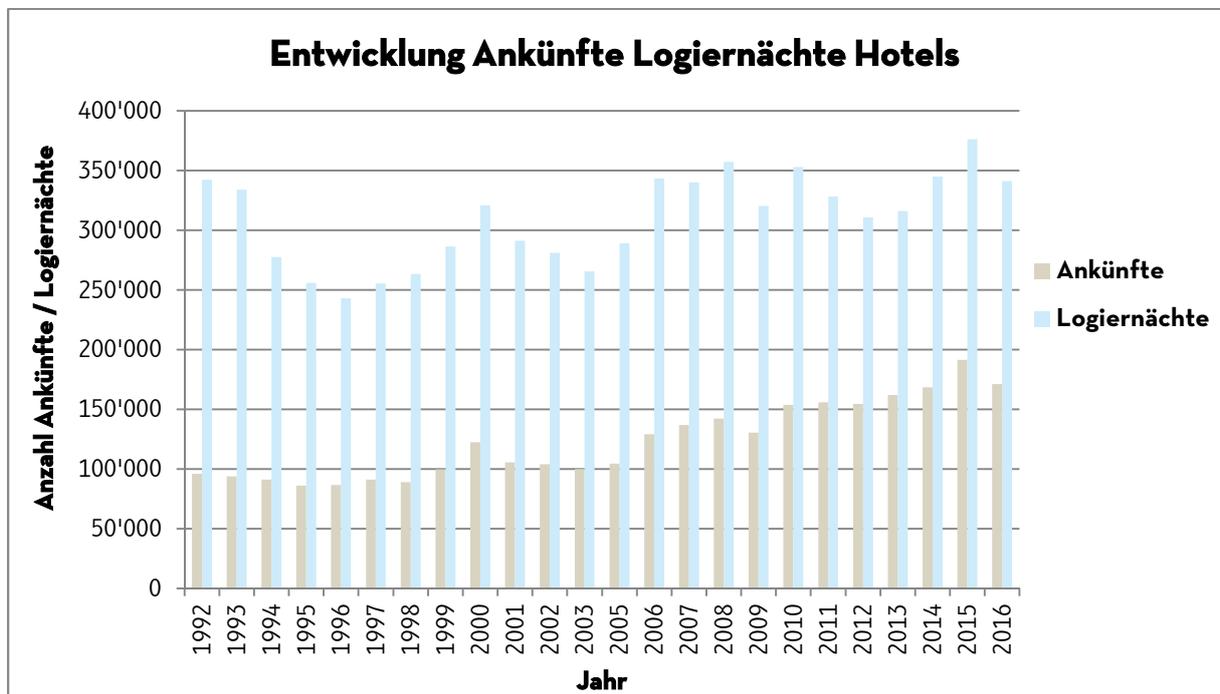


Abbildung 2: Entwicklung der Ankünfte / Logiernächte in Engelberger Hotels

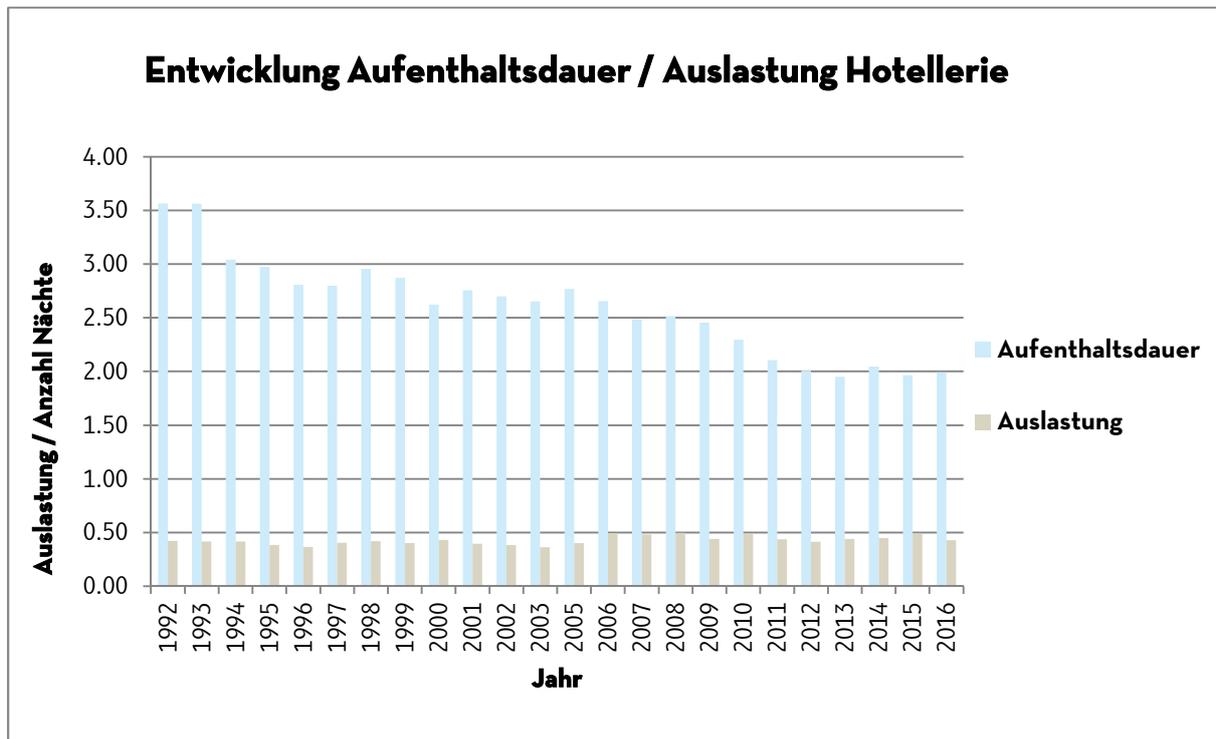


Abbildung 3: Entwicklung Aufenthaltsdauer und Auslastung der Engelberger Hotellerie

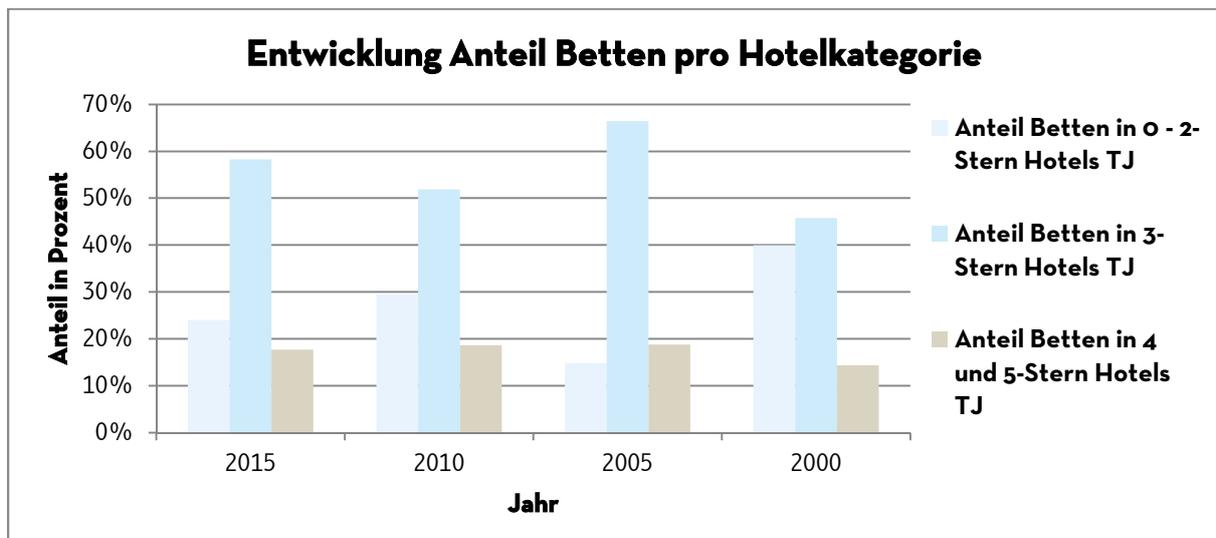


Abbildung 4: Entwicklung Anteil Betten pro Hotelkategorie

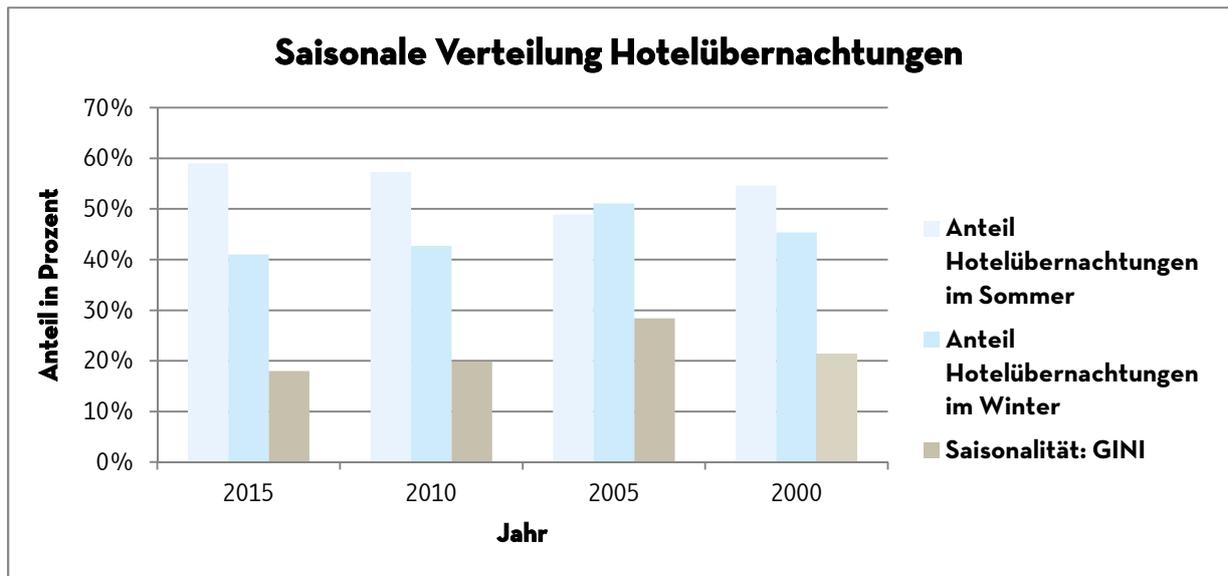


Abbildung 5: Saisonale Verteilung der Hotelübernachtungen¹

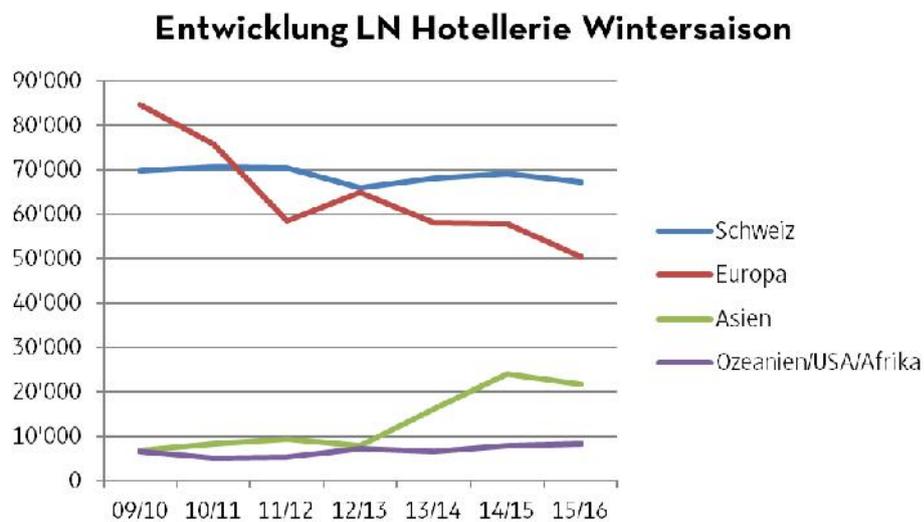


Abbildung 6: Entwicklung der Logiernächte Wintersaison nach Herkunft

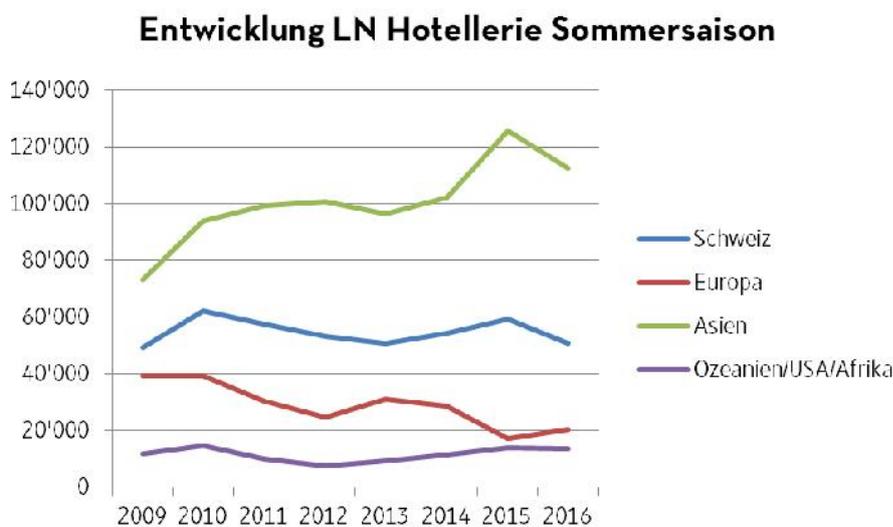


Abbildung 7: Entwicklung der Logiernächte Sommersaison nach Herkunft

¹ Der GINI-Koeffizient weist die durchschnittliche Auslastung über das Jahr aus.

Engelberg konnte in den vergangenen 23 Jahren die Anzahl Hotelbetten nahezu halten und die Hotellogiernächte mit angebots- und nachfragebedingten Schwankungen um rund 8 Prozent steigern. Diese Entwicklung erfolgte in einer Zeit sinkender Aufenthaltsdauern und eines signifikant kompetitiveren Wettbewerbsumfeldes. Mit diesem Ergebnis zählt Engelberg zu den Spitzenreitern unter den alpinen Destinationen der Schweiz in der gesamtheitlichen Betrachtung sowie bezüglich des Sommer- und Winteranteils. In derselben Zeitspanne verloren nahezu sämtliche Bergferienorte in der Schweiz sowohl Hotelbetten als auch Logiernächte.

Dass Engelberg im schwierigen Tourismusjahr 2015 ein Logiernächtehoch vorweisen kann, ist auf die breite Diversifikation mit dem starken Rückgrat der Gäste aus Asien im Sommer-Gruppengeschäft zurückzuführen. Der Hype war jedoch nur von kurzer Dauer: Im 2016 gingen die Logiernächte wieder auf das Niveau der Vorjahre zurück. Die Aufenthaltsdauer in der Hotellerie sank seit 1992 von 3.5 auf 2 Nächte, während die Bettenauslastung leicht verbessert werden konnte. Letzteres stellt der Hotellerie ein gutes Zeugnis aus, mussten doch rund 30 Prozent zusätzliche Gäste generiert werden, um diesen Rückgang zu kompensieren. Die saisonale Entwicklung der vergangenen sechs Jahre zeigt eine abnehmende Tendenz im europäischen Markt, gleichzeitig aber eine Zunahme aus Asien. Die Zahl der Logiernächte von Schweizer Gästen blieb in etwa gleich.

Die Preise in der Hotellerie vermochten in den letzten zwei Jahrzehnten mit den Kostenentwicklungen einigermaßen Schritt zu halten. Seit der Aufhebung des Franken/Euro Mindestkurses im Januar 2015 mussten jedoch Reduktionen von 10 - 15 Prozent hingenommen werden. Nach den Terroranschlägen im Herbst 2015 ist insbesondere im Markt Asien ein spürbarer Nachfragerückgang zu verzeichnen. Die Hotellerie, welche als Rückgrat des Tourismus bezeichnet werden kann, steht vor grossen Herausforderungen.

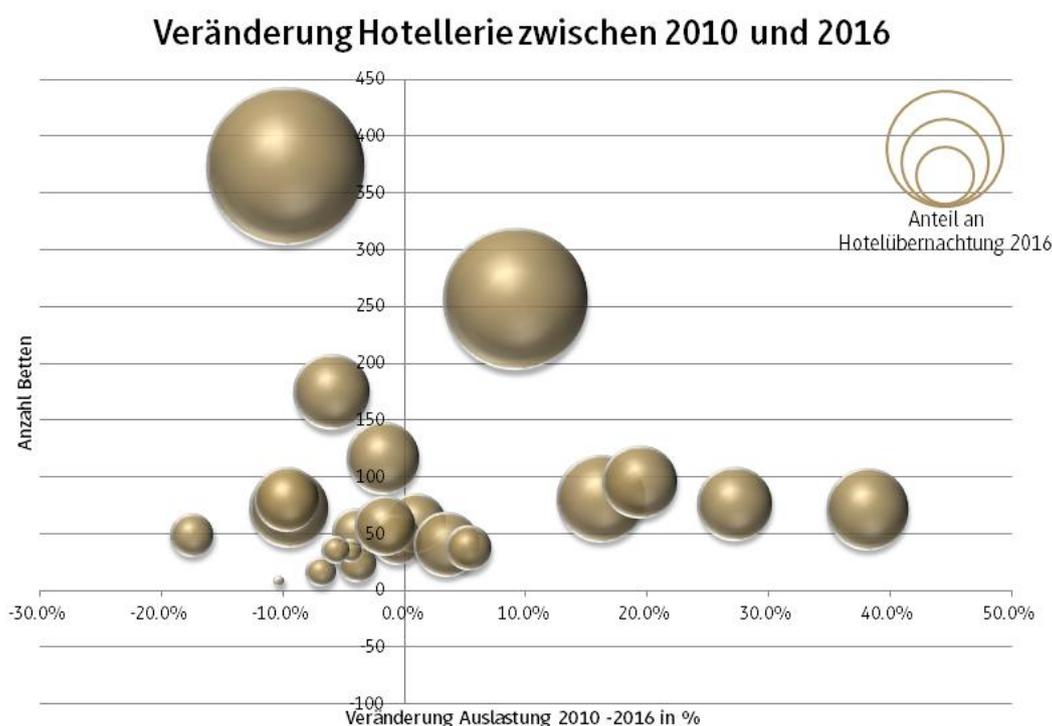


Abbildung 8: Veränderung der Engelberger Hotellerie 2010 - 2016

2.2 Parahotellerie

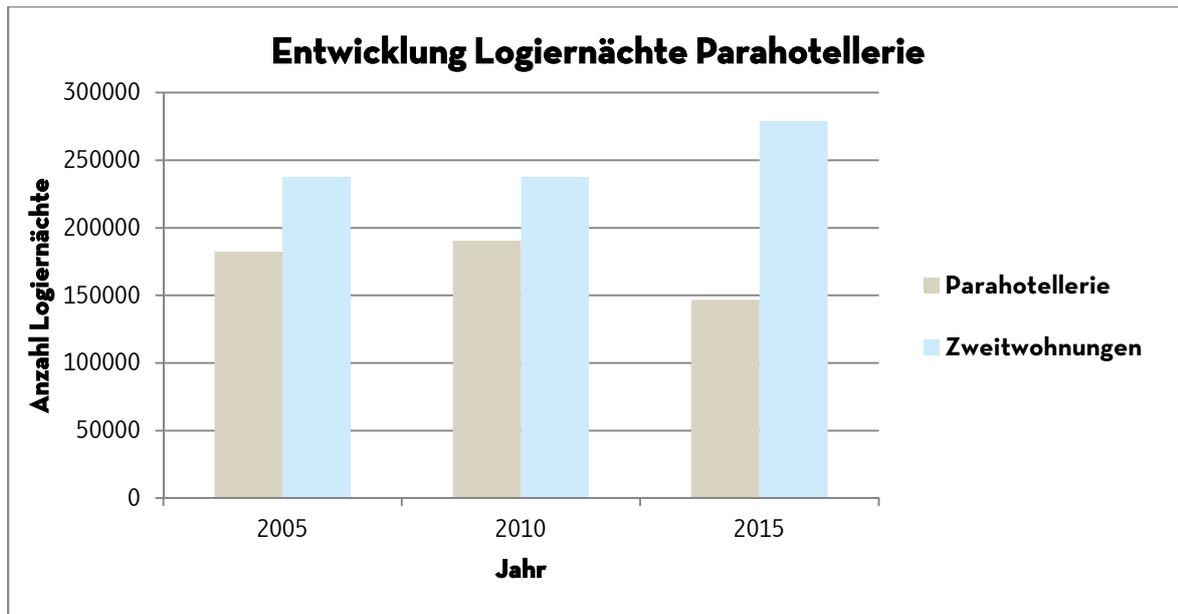


Abbildung 9: Entwicklung Anzahl Logiernächte Parahotellerie Engelberg

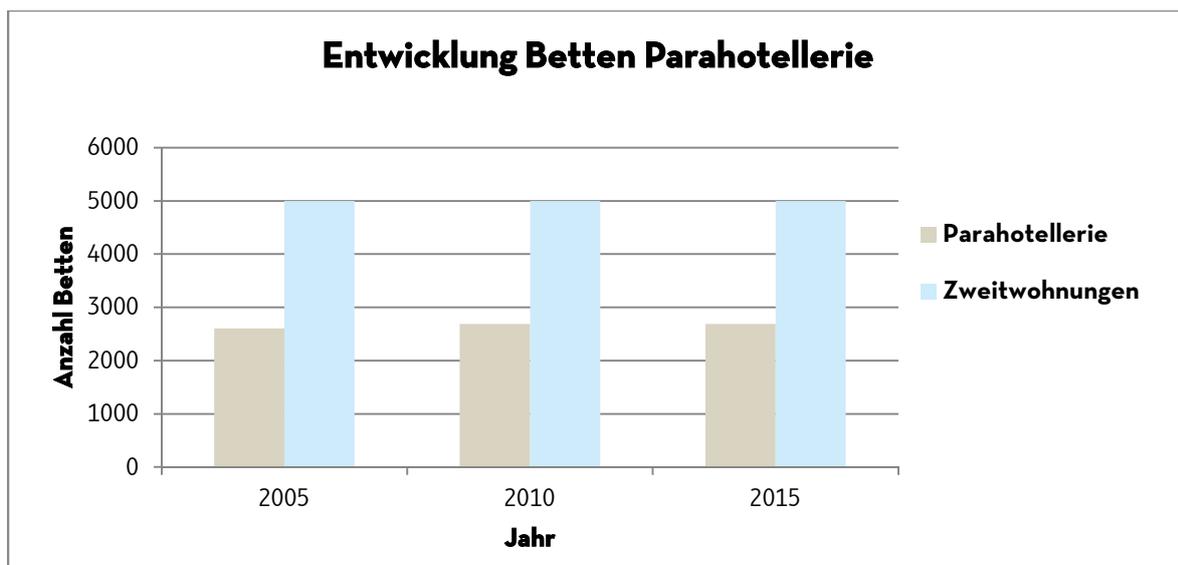


Abbildung 10: Entwicklung Anzahl Betten Parahotellerie Engelberg

Die Zahl der Logiernächte in den Ferienwohnungen sank in den letzten zehn Jahren leicht, die Logiernächte in den Zweitwohnungen (welche pauschal erfasst werden) stiegen gleichzeitig um rund 15 Prozent. Engelberg zählt heute rund 2'150 Ferienwohnungen, wovon zirka 1'650 nicht vermietet, sondern lediglich privat belegt werden.

Nicht erfasst in der Grafik sind hotelähnliche Betriebe wie beispielsweise das TITLIS Resort. Solche hybride Betriebe werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.

2.3 Bergbahnen

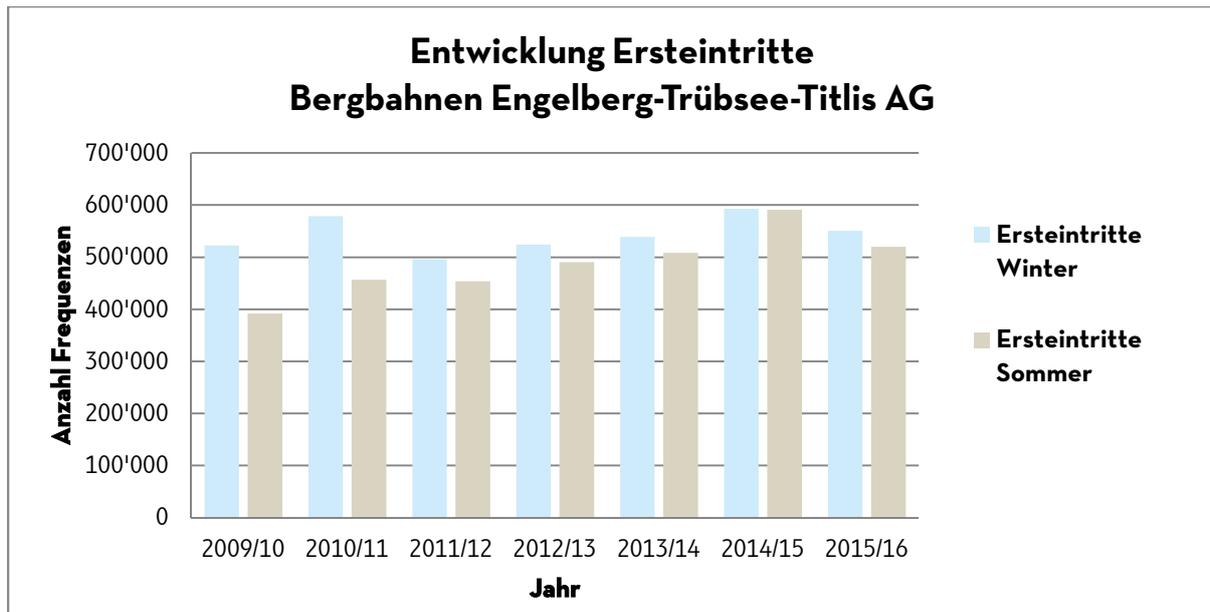


Abbildung 11: Entwicklung Ersteintritte Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG

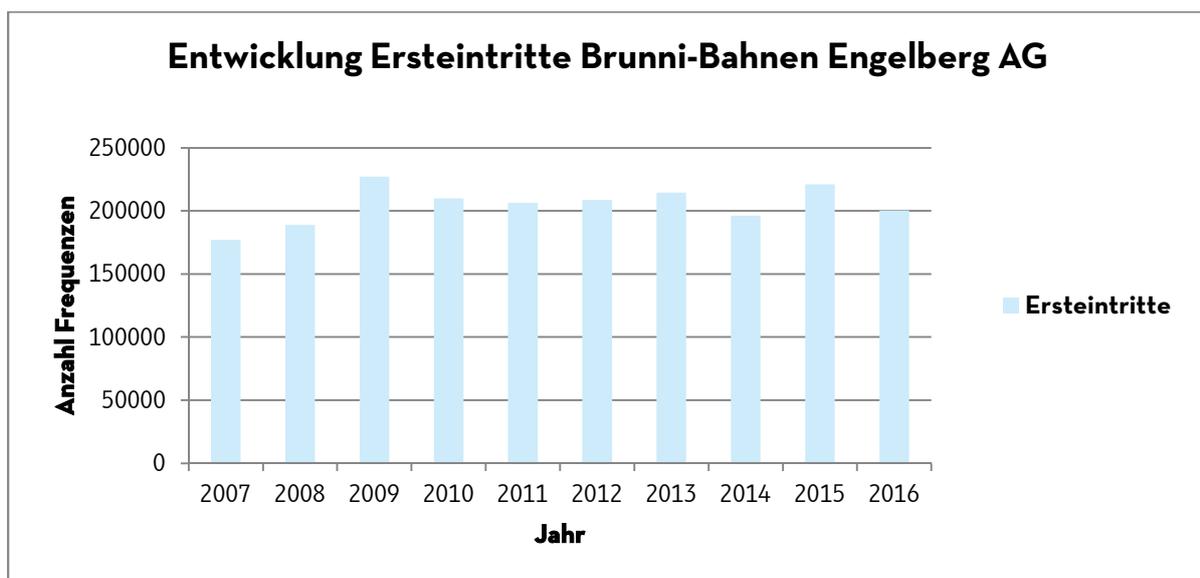


Abbildung 12: Entwicklung Ersteintritte Brunnibahnen Engelberg AG

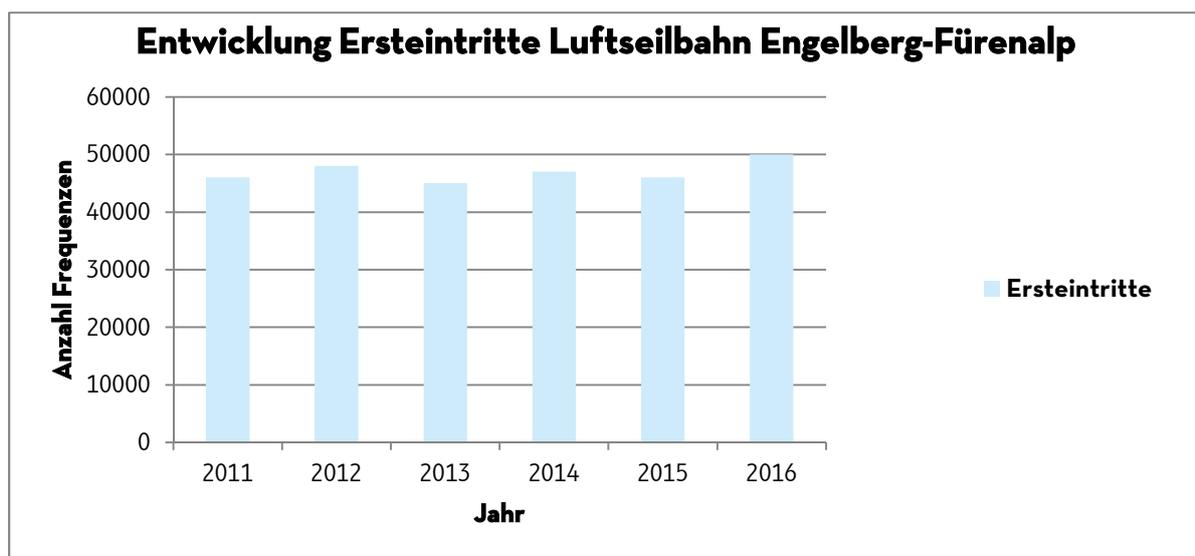


Abbildung 13: Entwicklung Ersteintritte Luftseilbahn Engelberg-Fürenalp AG (per 30.04.2016)

Die Bergbahnen in Engelberg konnten die Zahl der Ersteintritte im Winter stabil halten, respektive im 2014/15 leicht steigern. Der Rückgang in der Wintersaison 2015/16 beträgt rund 5 Prozent. Das ist im gesamtschweizerischen Vergleich, der bei rund -12 Prozent liegt, ein gutes Resultat. Dies namentlich mit Blick auf die Entwicklung der Ersteintritte in Schweizer Skigebieten, diese sanken seit 2008/09 von 28 Mio. auf 23.5 Mio.

Die Ersteintritte im Sommerhalbjahr vermochten insbesondere die Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG markant zu steigern. Exogene Einflüsse wie Terror, Wirtschaft und VISA können einen starken Einfluss auf die Reisenden aus Fernost nehmen. Die Märkte erholen sich dann aber meist relativ schnell.

Im Zeitraum 2010 – 2015 konnte die zb Zentralbahn AG den touristischen Billettverkauf auf der Strecke Luzern-Engelberg um 14 Prozent steigern.

2.4 Gemeinde Engelberg

Ende 2016 bestand die Gesamtbevölkerung von Engelberg aus insgesamt 4'355 Personen. Zehn Jahre zuvor lag dieser Wert noch bei 3'975 Personen. Dies entspricht einer absoluten Zunahme von 380 Personen oder einem Bevölkerungswachstum von knapp 9.5 Prozent.

Tabelle 1: Entwicklung Gesamtbevölkerung Engelberg nach Aufenthaltsart

	31.12.2006	31.12.2016	
Niedergelassene Schweizer	2'878	3'076	+198
Ausländer mit Niederlassungs- oder Aufenthaltsbewilligung	658	1'026	+368
Kurzaufenthalter (L-Bewilligungen), Asylbewerber, Grenzgänger	205	165	-40
Wochenaufenthalter	234	88	-146

Zugenommen haben vor allem die Zahl der Ausländer mit Niederlassungs- und Aufenthaltsbewilligung (C- und B-Bewilligung) sowie die Anzahl niedergelassener Schweizer und Schweizerinnen. Beide Kategorien stellen Personengruppen dar, die auch langfristig in Engelberg leben. Die Zahl der Kurzaufenthalter sogenannte "Saisonniers" blieb ziemlich stabil, die der Wochenaufenthalter ging stark zurück. Der Grund hierfür ist eine Gesetzesänderung, die Internatsschüler der Stifts- und Sportmittelschule nicht mehr als Wochenaufenthalter registriert. Dieses positive Bevölkerungswachstum dürfte einerseits mit der neuen Obwaldner Steuerpolitik zusammen hängen, welche im Jahre 2006 eingeführt wurde, andererseits mit der erfreulichen Entwicklung des Tourismus. Weiter dürften das Bildungsangebot, die gute Erschliessung von Engelberg sowie das touristische Angebot, das stets auch allen Einwohnern und Einwohnerinnen zur Verfügung steht und ein wichtiges Standortkriterium ist, hierzu beigetragen haben.

Die positive Bevölkerungsentwicklung schlägt sich auf die Steuereinnahmen nieder. Während im Jahr 2006 der Nettosteuerertrag noch 15,2 Mio. Franken betrug, konnte im Jahr 2016 ein Nettosteuerertrag von 21,1 Mio. Franken verzeichnet werden. Markant angestiegen sind die Steuereinnahmen der natürlichen Personen. Somit kann gesagt werden, dass die hohen Steuereinnahmen vor allem daraus resultieren, dass Engelberg dank des Tourismus attraktiv zum Leben und Wohnen ist. Engelberg profitiert folglich in hohem Mass vom Tourismus.

Die Einwohnergemeinde leistet bedeutende direkte und indirekte Beiträge an den Tourismus beispielsweise für Veranstaltungen oder Projektentwicklungen. Die Einwohnergemeinde betreibt zudem den Sporting Park und pflegt alle touristischen Infrastrukturen wie Wanderwege, Loipen und kurörtliche Anlagen. Ihr fällt auch die Aufgabe zu, Infrastrukturen zu erstellen und zu unterhalten, die für weit mehr Personen (auch für alle Gäste) ausgelegt sind, als in der Gemeinde Steuern bezahlen. Diese Tatsache verursacht entsprechende Kosten.

Mit Blick auf anstehende Herausforderungen wie beispielsweise der Sanierung des Sporting Parks inkl. der Integration des Schwimmbades, muss festgehalten werden, dass positive Rechnungsabschlüsse der Gemeinde Engelberg notwendig sind, um diese Projekte realisieren zu können. Wäre Engelberg touristisch nicht erfolgreich, könnte sich die Gemeinde kaum ein derart umfangreiches Freizeitangebot leisten und müsste wahrscheinlich, wie zahlreiche Schweizer Tourismusorte, die Bergbahnen und Tourismusorganisation mit öffentlichen Mitteln stützen. Die positive Tourismusentwicklung begünstigt die Entwicklung der Gemeinde, und die gesunden Gemeindefinanzen ermöglichen die Schaffung günstiger Bedingungen für eine nachhaltige Weiterentwicklung des Tourismus. Somit wird aus Sicht aller Beteiligten eine Win-win-Situation erzielt.

3 Das touristische Angebot von Engelberg im Vergleich

3.1 Winterangebot

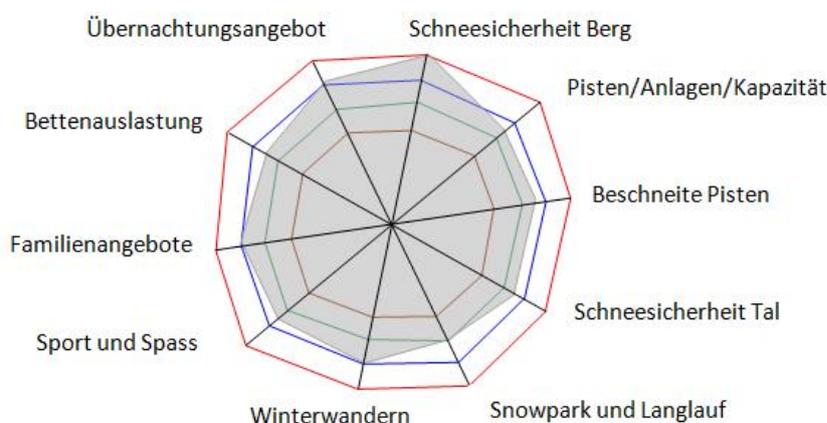


Abbildung 14: Winterangebot Engelberg im Vergleich

3.2 Sommerangebot

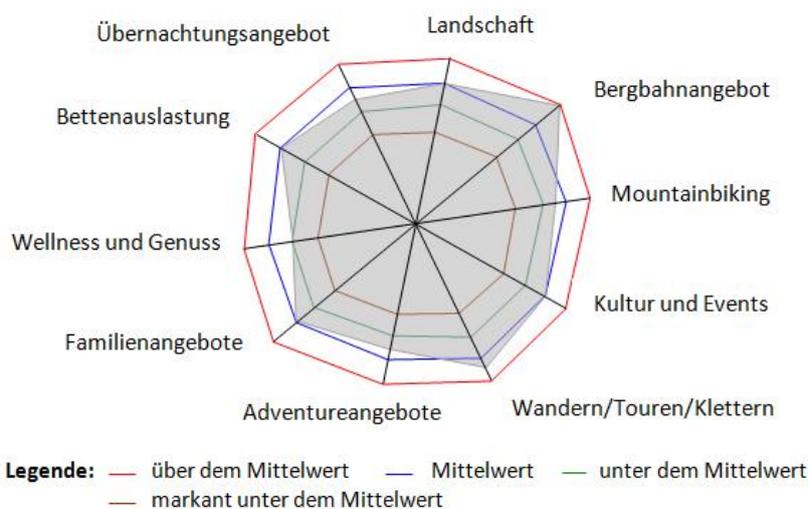


Abbildung 15: Sommerangebot Engelberg im Vergleich

Quellen: Benchmark BAK Basel Economics 2014, CS Studie Swiss Issues Tourismus 2011, Best Ski Resort Report 2014

Im Vergleich mit den alpinen Top-Destinationen in der Schweiz, Österreich, Deutschland und Frankreich schneidet Engelberg gesamthaft im Sommer leicht besser ab als im Winter. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination liegt in der Vielfalt und Attraktivität ihrer Angebote und ihre Relevanz im Hinblick auf die Kundennachfrage. Engelberg verzeichnet im Bergbahnangebot im Sommer Spitzenwerte. In den anderen Vergleichen liegt das Klosterdorf im Mittelwert oder darunter. Defizite bestehen insbesondere in der Skigebietsgrösse sowie dem Pistenangebot, Spass & Unterhaltung, Après-Ski und Wellness. Im schweizweiten Benchmark der Angebotsfaktoren bewegt sich Engelberg im vorderen Viertel und erhält das Attribut „erfolgreich in der Nische“, weil sich die Destination auf Familien, ein jüngeres Outdoor-Publikum und auf Fernostmärkte fokussiert.

4 Das Erfolgsmodell Engelberg

Folgende Faktoren haben dazu beigetragen, dass Engelberg heute zu einer der erfolgreichsten Tourismusdestination der Schweiz mit bedeutender internationaler Ausstrahlung zählt.

Tabelle 2: Das Erfolgsmodell Engelberg

<p>Fundamente/Basis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alpine Kulisse • Erschliessung Titlis • Kloster • Pionierleistungen • Starke Leitbetriebe • Traditionen • Riecher (Gene) für den Tourismus • Tourismusbewusstsein 	<p>Schlüsselstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganzjahrestourismus • Breiter Gästemix • Imagepflege • Leuchtturm Titlis • Breites Angebot • Nischenmarketing • Verkehrsanbindung/Erreichbarkeit • Steuerstrategie
<p>Schlüsselaktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skisprunganlässe • Titlis Rotair • Spektakuläre Events • Markterschliessung Asien/Indien • Miteinander • Tourismusreglement 	<p>Schlüsselangebote</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bergerlebnis Titlis • Familienerlebnis Bruni • Freeriding • Wandern/Bergsport • Golf • MICE

5 Das Herausragende und das Mangelhafte

Tabelle 3: Die herausragenden und mangelhaften Eigenschaften von Engelberg

Herausragend	Mangelhaft
<p>Die herausragenden Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Marke BET, ergänzt mit Bruni • Erreichbarkeit mit PW und ÖV • Familienangebote 	<p>Die Schlüsselprobleme von Engelberg sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ungenügendes Langlauf und Bikeangebot • Unattraktives Dorfbild und Dorfkern • Vernetzung Bahnhof-Dorfkern-Kloster
<p>Hier ist Engelberg besser als die Konkurrenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationaler Gästemix • Sommer/Winterbalance • Wohnattraktivität 	<p>Hier ist Engelberg schwächer als die Konkurrenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skigebietsgrösse und -eignung für Durchschnittsschneesportler • Wellnessangebote
<p>Das hat Engelberg, was andere nicht haben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationale Reputation des TITLIS • Freeride-Möglichkeiten • Kloster mit exzellenten Bildungsangeboten • Identifizierung Bevölkerung mit der Destination 	<p>Diese hausgemachten Probleme hat Engelberg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenig Kohärenz in der Strategiefindung • Situation Dorfkern

Eine ausführliche Übersicht der Stärken und Schwächen ist im Anhang 1 zu finden.

6 Das Wettbewerbsumfeld

Tabelle 4: Übersicht Wettbewerbsumfeld

Was sich im Umfeld/Wettbewerb tut	Was das für Engelberg bedeutet
<p>Andermatt-Skiarena</p> <p>CHF 80 Mio. Investitionen in das Skigebiet. Es entstehen zusätzliche, besonnte, einfache bis mittelschwere Pisten.</p>	<p>Andermatt stärkt damit seine Schneesportkompetenz und wird mit dem neuen, hochwertigen Hotelangebot, der Winterstimmung und dem Freeriding zu einem stärkeren Wettbewerber, insbesondere im Ausflugstourismus.</p>
<p>Bürgenstock-Selection</p> <p>CHF 500 Mio. Investitionen in Resort mit 3-5*Hotels, Wellness, Beauty, MICE, Sportanlagen wie Golf, Curling u.a.</p>	<p>Der wiedererwachte Tourismusstern Bürgenstock wird im 2017 eröffnet. Er dürfte im Luxussegment neue Massstäbe setzen, aber auch Sonderangebote lancieren. Insbesondere im MICE Geschäft stellt das Resort für Engelberg eine Konkurrenz dar.</p>
<p>Stadthotels rüsten auf</p> <p>Luzern und andere Städte (Hotels nahe Flughäfen) intensivieren ihr Marketing, um ihre Zimmer im Winter besser auszulasten (mit attraktiven Unterkunft- und Wintersportangeboten).</p>	<p>Diese Entwicklung spricht insbesondere internationale Skigruppen und FIT's an, die mal da mal dort einen Wintersporttag verbringen möchten. Diese Entwicklung muss Engelberg ernst nehmen und mit verbesserten Ski-in, Ski-out Angeboten entgegen treten.</p>
<p>Tunnel Oberwald - Innertkirchen</p> <p>Swiss Grid muss seine Leitungen unter die Erde verlegen. Dies will eine Interessengruppe nutzen und mit einem Eisenbahntunnel kombinieren.</p>	<p>Engelberg wäre über den Simplon von Süden her schneller erreichbar. Ein grosser touristischer Nutzen für Engelberg kann aber kaum erwartet werden.</p>
<p>Währungssituation</p> <p>Der Schweizer Franken dürfte sich in den nächsten Jahren zum Euro hin kaum markant abschwächen. Ferien- und Ausflüge für Schweizer ins Ausland bleiben günstig, für Ausländer in der Schweiz allerdings teuer.</p>	<p>Die Bearbeitung des europäischen Marktes wird schwieriger und teurer. Für Schweizer Gäste müssen vermehrt auch preislich attraktive Angebote lanciert werden, um eine Abwanderung ins Ausland zu verhindern.</p>
<p>Umverteilungen</p> <p>Der Bund, mehrere Tourismuskantone und zahlreiche Gemeinden fördern den Tourismus massiv mit öffentlichen Mitteln und Stützungsbeiträgen.</p>	<p>Führt zu Wettbewerbsverzerrungen und absehbar dazu, dass Engelberg mehr finanzielle Mittel in Produktverbesserungen und das Marketing investieren muss.</p>
<p>Strategie von Schweiz Tourismus</p> <p>Engelberg ist in der Grand Tour von Schweiz Tourismus (ST) nicht dabei und ST breitet seine Aktivitäten in Asien/Indien weiter aus.</p>	<p>Neue Schweizer Destinationen werden in Asien/Indien durch ST in den Markt eingeführt, was die Wettbewerbssituation für Engelberg verschärft. Obwohl der TITLIS eines der meistbesuchten Ausflugsziele der Alpen ist, hat es Engelberg nicht in die Grand Tour geschafft. Die Gründe hierfür sind schleierhaft.</p>
<p>Gesetze/Raumplanung</p> <p>Die Raumplanung und neue Verordnungen von Bund und Kanton schränken den Spielraum für touristische Erschliessungen mehr und mehr ein. Der Schutz wird zunehmend der Nutzung überstellt.</p>	<p>Die Möglichkeit, das Skigebiet Engelberg-Titlis in Richtung Melchsee-Frutt und Hasliberg ausweiten zu können und damit eine zentrale Schwäche zu eliminieren, dürfte schwierig werden. Auch touristische Investitionen wie der Ausbau Ristis sind blockiert, da sie nicht zonenkonform gelten.</p>

7 Tourismusrelevante Trends und deren Auswirkungen

Tabelle 5: Übersicht Trends und deren Auswirkungen

Trend	Auswirkungen/Konsequenzen für Engelberg
Der Ausflugs- und Kurzreisetourismus wird weiter wachsen.	Engelberg hat für diese Art von Tourismus viel zu bieten, muss jedoch den Gefahren und Überbelastungen aktiv begegnen.
Erlebnisdichte und Angebotsvielfalt erhalten einen noch höheren Stellenwert.	Engelberg bietet vielfältige Erlebnismöglichkeiten (v.a. Sport und Erholung) auf engstem Raum, zeigt aber Defizite im Langlauf, Bike, Shopping, Après-Ski und in der Restaurantvielfalt.
Der Gesamteindruck des Ortes und das Ambiente gewinnen an Bedeutung.	Den Fokus auf Sport und Erholung zu legen vermag immer weniger zu genügen. Der Ortsbildgestaltung ist grössere Aufmerksamkeit zu widmen.
Individualisierung und Hyperspezialisierung werden zum zentralen Erfolgsfaktor.	Mit einem breiten Angebot können viele Zielgruppen angesprochen werden. Eine klare Profilierung wird aber immer wichtiger. Engelberg muss sich in ein bis zwei Sparten spezialisieren und positionieren.
Die Preis-Leistungs-Sensibilität akzentuiert sich, Schnäppchenjagd gehört zum Alltag.	Der Gast/Konsument wird noch preissensibler. Attraktive „more value“ Spezialangebote müssen feste Bestandteile der Preisstrategie sein. Preisführerschaft ist keine Option, es muss die Qualitätsführerschaft ausgebaut werden.
Der Seniorenmarkt wächst weiter, wird aber fragmentierter.	Engelberg besitzt gute Voraussetzungen unternehmungsfreudigen und sportlich aktiven Senioren attraktive Angebote anzubieten. Es müssen aber massgeschneiderte Angebote entwickelt werden.
Der Klimawandel mit vermehrten Wetterextremen akzentuiert sich.	Engelberg dürfte aufgrund seiner Lage (niederschlagsreiche Gegend) von diesen Wetterextremen tendenziell stärker betroffen sein als andere Ferienorte in der Schweiz.
Die Produktgarantie wird zum ultimativen Ausschlusskriterium.	Ohne weitgehende Schneegarantie und Schlechtwetterinfrastrukturen wird Engelberg an Wettbewerbsstärke einbüßen.
Informations- und Kommunikationstechnologie sind der treibende Faktor zur Gästegewinnung.	Engelberg muss noch konsequenter in Social Media Marketing / digitalen Vertrieb investieren und zielgruppengerechte Online-Angebote lancieren.
Umweltanliegen und „Green“-Orientierung wachsen stark.	Das Bemühen, die Umweltanliegen pro aktiv aufzunehmen und lokale Naturprodukte in den Tourismus einzubauen, muss sichtbarer und spürbarer werden.

8 SWOT Analyse

Tabelle 6: SWOT Analyse

	Hilfreich in der Weiterentwicklung	Behindernd in der Weiterentwicklung
Interne Erfolgsfaktoren innerhalb des Ortes	<p>STÄRKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alpine Kulisse, angenehme Meereshöhe mit Ganzjahresklima • Zentrale Lage, schnelle, problemlose Erreichbarkeit, nahe bei Luzern • Nationale und internationale Bekanntheit/Anziehungskraft TITLIS • Guter Gästemix, Internationalität, ausgewogenes Sommer/Winter Verhältnis • Touristischer Leitbetrieb Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG, der mitzieht • Freeriding Attraktivität, Schneesicherheit auf Gletscher • Gesunde Gemeindefinanzen, hohe Standortattraktivität, tiefer Steuerfuss 	<p>SCHWÄCHEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schneesicherheit im Ort, mangelhaftes Winterambiente • Skigebiete für Durchschnittsschneesportler schlecht geeignet • Veralteter Sporting Park • Ungenügendes Mountainbike und Langlauf Angebot • Gewerbe und Hotellerie mit sinkenden Margen • Unschärfes Profil und unklare Positionierung • Kein attraktives Ortsbild/Dorfzentrum (Architektur) • Kurze Aufenthaltsdauer
Externe Erfolgsfaktoren ausserhalb des Ortes	<p>CHANCEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Megatrend zurück zur Natur, Outdoor, Abenteuer • Räumliches Potenzial für Erweiterung Skigebiet, Mountainbike Trails, alpine Erkundungen, Erlebnisse und Events • Trend FIT Asien/Indien/Arabien • Hohe Eignung für wachsendes aktives Alterssegment • Trend Schweizer entdecken die Schweiz (Kurzaufenthalt Berge) • Technische Revolution, gläserner Gast 	<p>GEFAHREN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Währung, Image "Schweiz = teuer" • Klumpenrisiko Indien/Asien • Rückläufiges Wintersportinteresse, schrumpfende Nachfrage in CH und Europa • Klimaerwärmung hemmt Nachfrage und fordert Investitionen in Beschneigung • Kompetitives Wettbewerbsumfeld (Andermatt, Österreich, Südtirol) • Volatilität im Buchungsverhalten / Kurzfristigkeit / alternative Städtetrips oder Badeferien

9 Die strategischen Erfolgspositionen und Achillesfersen

Strategische Erfolgspositionen sind gewichtige Stärken, die aufgrund der absehbaren zukünftigen Entwicklung an Bedeutung gewinnen und einen Konkurrenzvorteil darstellen können.

Achillesfersen hingegen sind zentrale Schwächen, die sich zukünftig noch stärker als heute auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken dürften.

Die genannten strategischen Erfolgspositionen und Achillesfersen beziehen sich auf Bereiche die weitgehend vor Ort beeinflussbar und gestaltbar sind.

Tabelle 7: Strategische Erfolgspositionen und Schwächen

Die bedeutendsten Erfolgspositionen	Die entscheidendsten Achillesfersen
<ul style="list-style-type: none">• Vielfältiges Outdoor-Angebot, Gletschererlebnisse• Alpine Idylle nahe bei Schweizer Zentren• Innovative Leitbetriebe, die ziehen• Gute Erschliessung mit ÖV und auf der Strasse• Top Gelände für Freeriding und Mountainbike• Gutes Tourismusverständnis• Hohe Wohnattraktivität• Gesunde Gemeindefinanzen	<ul style="list-style-type: none">• Unattraktives Ortsbild/Dorfstrasse• Hohe Wetterabhängigkeit• Veraltete Indoor Infrastruktur• Wenige leichte/mittelschwere Pisten• Kritische Skigebietsgrösse• Unsichere Zukunft der Hotellerie• Ungenügendes Bike- und Langlaufangebot

10 Vision und strategische Ziele

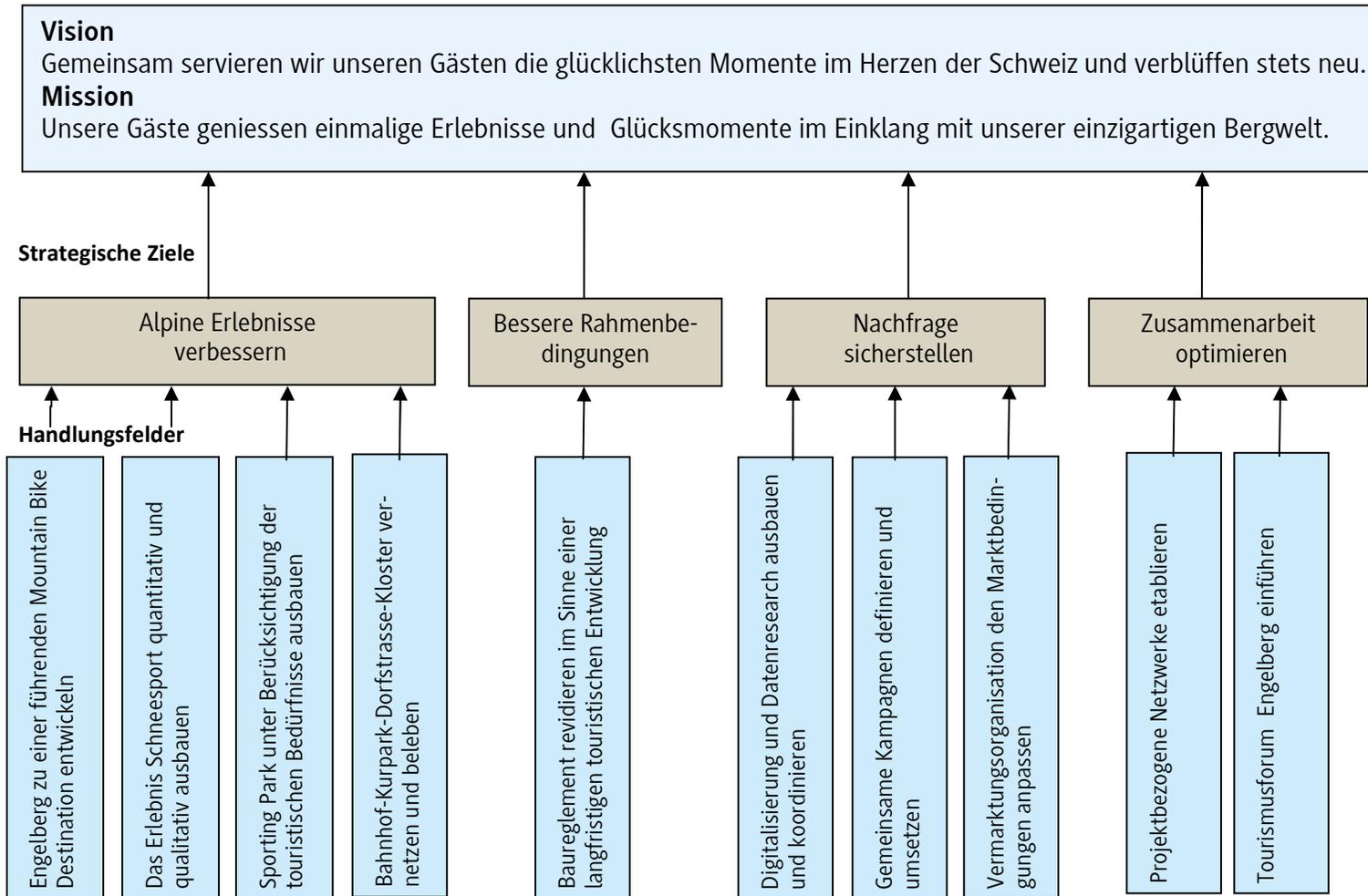


Abbildung 16: Vision, strategische Ziele und Handlungsfelder

11 Handlungsfelder und Massnahmen

11.1 Alpine Erlebnisse verbessern

11.1.1 Engelberg zu einer führenden Mountainbike Destination entwickeln

Situationsanalyse

Fahrgenuss, Naturerlebnis, Berge, Bewegung und professionelle Infrastruktur sind die Bedürfnisse von Mountainbikern. Hohe Kaufkraft und ein grosses Marktpotential sind Gründe, weshalb Engelberg diese interessante Zielgruppe anspricht. Entscheidender Multiplikator ist ein professionelles Trail-Angebot.



Neben dem Wandern und internationalen Ausflugstouristen wird im Sommer ein drittes Standbein angesprochen. Basierend auf einer detaillierten Potentialanalyse werden folgende Ziele definiert:

SWOT: Stärke x Chance = ausbauen

Tabelle 8: Massnahmen "Engelberg zu einer führenden Mountainbike Destination entwickeln"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
Trailbau Flowtrail Jochpass – Trübsee (ehemalig Devil Bike)	2017	Bike Kommission / BET	Trailbauer
Ausarbeiten Single Trails auf wenig begangenen Wanderwegnetz	2017	Bike Kommission	AM-PLAN
Umsetzung Single Trailnetz Engelberg – Uri – Obwalden – Nidwalden	2018	Bike Kommission / Kantonale Fachstellen	AM-PLAN
Trailbau Flowtrail Trübsee – Engelberg	2018 / 2019	Bike Kommission / BET	Trailbauer
Integration Brunni (Brunni – Ristis und oder Klostermatte)	2020	Bike Kommission / Brunni Bahn	Trailbauer

11.1.2 Das Erlebnis Schneesport quantitativ und qualitativ ausbauen

Situationsanalyse

Die Engelberger Schneesportgebiete Titlis und Brunni sind gut entwickelt und bieten vollständige Dienstleistungen. Beide Gebiete existieren seit über 40 Jahren in den heutigen Grössen. Obwohl Raum für Ausweitungen insbesondere im Gebiet Titlis besteht, ist eine Erweiterung sehr schwierig zu realisieren.

Die Skigebietsgrösse, Anlagenanzahl und Förderkapazität sind ein immer wichtigeres Kriterium bei der Wahl des Winterferien- oder Ausflugsorts. Engelberg verzeichnet im Vergleich mit anderen führenden Destinationen im Alpenraum hierbei Defizite.

SWOT: Stärke x Chance = ausbauen

Tabelle 9: Massnahmen "Das Erlebnis Schneesport quantitativ und qualitativ ausbauen"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
Ausbau Sesselbahn Engstlen	Winter 18/19	BET	
Nordic Engelberg ausbauen (Beschneigung, Infrastruktur)	ab 2017	Nordic Kommission Engelberg	
Weiterentwicklung Kinderland Brunni	2018 bis 2020	Brunni	
Verbindung Engelberg-Melchsee-Frutt-Meiringen Hasliberg weiterverfolgen	2017-2025	Kanton Obwalden	Bahnen, Gemeinden, ETT
Schneesicherheit: Neue Beschneigungsanlagen im Skigebiet Titlis mit entsprechender Vermarktung (wir sind Schnee.ch)	2017/2018/2019	BET, ETT	HVE
Winterwanderwege, Schlitteln, Schneeschuhschlaufen: Diese Potentiale bezüglich Ausbau prüfen und besser vermarkten	2018 bis 2020	BET, Brunni, GDE	

11.1.3 Sporting Park unter Berücksichtigung der touristischen Bedürfnisse ausbauen

Situationsanalyse

Der Engelberger Sporting Park ist 30-jährig und sanierungsbedürftig. Da attraktive Schlechtwetterangebote zur Grundinfrastruktur einer Ganzjahresdestination mit Familienausrichtung gehören und Engelberg im diesbezüglichen Vergleich mit anderen Destinationen nur einen Mittelwert vorweisen kann, ist eine Erneuerung der Anlage von zentraler Bedeutung.

Die Finanzlage der Gemeinde ist günstig und das Gelände eignet sich gut für eine All-in-one-Lösung, wo eine Mehrfachnutzung von Räumen für Grossveranstaltungen möglich sein soll. Der Sporting Park kann somit als Mittelpunkt für Grossveranstaltungen wie das Weltcup-Skispringen oder für den Fisherman's Friend StrongmanRun genutzt werden. Im Sporting Park soll ein Erlebnisbad, Sauna, Wellness (Eis, Schnee, Wasser) zusammen mit Events und weiteren Angeboten kombiniert werden.

Der zu erneuernde Sporting Park muss insbesondere neue und zusätzliche Erlebniselemente beinhalten. Diese sind zur Stärkung des Tourismus und zur Attraktivitätssteigerung für den Ort bedeutsam.

SWOT: Stärke x Chance = ausbauen

Tabelle 10: Massnahmen "Sporting Park unter Berücksichtigung der touristischen Bedürfnisse ausbauen"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
Vernehmlassung Bedürfnisanalyse für Tourismus und Einheimische vernehmen	2017	GDE	HVE, Bahnen, ETT, GE, Kloster

11.1.4 Bahnhof – Kurpark – Dorfstrasse – Kloster vernetzen und beleben

Situationsanalyse

Das Ortsbild einer Destination mit einem einladenden Ambiente und attraktivem Shoppingangebot wird immer wichtiger für Ferien- und Ausflugsentscheide. Es müssen zudem kulturelle und gesellschaftliche Attraktionspunkte in einer Destination vorhanden sein.

Engelberg besitzt eine wenig anziehende Dorfstrasse, der Ortskern wirkt dadurch nur wenig attraktiv. Das Kloster, als eigentliches kulturelles Herzstück mit grosser Bekanntheit und Anziehungskraft, ist bisher kaum in der touristischen Erlebniskette integriert.

Es gilt das Bahnhofareal (das in die Gesamtkonzeption eingebettet sein muss), den Kurpark und die Dorfstrasse bis zum Kloster in eine einladende und lebendige Erlebnismeile mit attraktiven Angeboten zu verwandeln sowie Elemente des Klosters mit einzubeziehen. Die Bereitschaft der Verantwortlichen des Klosters Engelberg, Räume und Anlagen touristisch nutzbringender einzubringen, ist vorhanden. Um dies realisieren zu können, müssen jedoch die rechtlichen Rahmen- und Nutzungsbedingungen angepasst werden.

SWOT: Stärke x Chance = ausbauen

Tabelle 11: Massnahmen "Bahnhof - Kurpark - Dorfstrasse - Kloster vernetzen und beleben"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
Langsamverkehrskonzept; Fussgängerleitsystem	2018	GDE	
Fussgängerzone vom Parkplatz Pfisternmatte aus über Titlisstrasse – Dorfstrasse – Gand, Begegnungszone Victoriagärtli	2018	GDE	
Vernetzung Arealentwicklung Bahnhof Dorfstrasse Klosterhof. Bestandsaufnahme der Eigentums- und Mietverhältnisse Dorf; Ladenmix, Ansprechperson für potentielle Mieter, Käufer; Klosterhof touristisch erschliessen ZB Arealentwicklung	2017 – 2020	GDE	GDE, ZB, IG, DG, GE, ETT, Kloster
Ortsplanungsrevision: Zonenbestimmungen überarbeiten Dorfkern stärken, attraktive Angebote (Shopping, Gastronomie, Markt, Erlebnisse etc.) zulassen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen Im Dorfkern die Einheit der Infrastruktur, die Swissness und den Charme stärken und Anreize dafür schaffen, ungewünschte Bauten und Nutzungen verbieten	2019-2020	GDE	
Kurzfristige Massnahmen zur Belebung der Dorfstrasse – Winnetou Deko	2017	ETT	GDE, ZB, IG, DG, GE, ETT, Kloster
Inszenierung Kurpark (Eisfeld, Winter/Sommer bespielen), Ansatz Belle Époque, Tradition wieder aufleben lassen	2018-2020	ETT	ETT, GDE, weitere Partner

11.2 Bessere Rahmenbedingungen

11.2.1 Baureglement revidieren im Sinne einer langfristigen touristischen Entwicklung

Situationsanalyse

In der Ortsplanung wird aufgezeigt, wohin und wie sich Engelberg in den nächsten 15 Jahren entwickeln soll, dabei ist die Entwicklung gesamthaft zu berücksichtigen. Die letzte Ortsplanungsrevision in Engelberg liegt mehr als zehn Jahre zurück.

Die heutigen raumplanerischen Bestimmungen verlangen einen haushälterischen Umgang mit dem Boden sowie eine Verdichtung nach innen. Aufgrund dieser Bestimmungen des Bundesrechts sind Vorhaben wie die Vernetzung und Belebung von den Gebieten Bahnhof – Kurpark – Dorfstrasse – Kloster in die Ortsplanung aufzunehmen.

Dies bedeutet, dass vorerst mit einer Orts- und Nutzungsplanungsrevision sowie einer Anpassung des Baureglements die Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, um die in diesem Dokument aufgeführten strategischen Schwerpunkte anstossen und realisieren zu können.

SWOT Kombination: Stärke x Schwäche = Ausbauen

Tabelle 12: Massnahmen "Baureglement revidieren im Sinne einer langfristigen touristischen Entwicklung"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
Konzeptionelle Phase der Ortsplanungsrevision (Festlegen der quantitativen und qualitativen Entwicklung für die nächsten 15 Jahre, Erarbeitung einer Gesamtstrategie zur räumlichen Entwicklung der Gemeinde)	2017 bis 2018	GDE	
Anpassung Nutzungsplanung (Baureglement, Zonenplan, Teilbebauungsplan, Quartierpläne)	2018/2019	GDE	

11.3 Nachfrage sicherstellen

11.3.1 Digitalisierung und Datenresearch ausbauen und koordinieren

Situationsanalyse

Was sind die Gästebedürfnisse der Zukunft? Wie verändern sich die Reisegewohnheiten durch die Digitalisierung? Digitalisierung erweitert die Auswahl für die Gäste, aber durch die Erfassung von Kundendaten können Unternehmen ihre Dienstleistungen über die ganze Kundenreise optimieren. Zunehmend werden vollintegrierte und personalisierte Reiseerlebnisse gegenüber der traditionellen Buchung von einzelnen Elementen (z.B. Flug, Transfer und Hotel) bedeutsam. Digitale Transformationen werden das traditionelle Tourismussystem, so wie wir es heute kennen, grundsätzlich und systemisch auf den Kopf stellen. Die Verhaltensweise des Gastes und der gesellschaftliche Wandel fordern zunehmend schnelles agieren und reagieren. Die heutigen Geschäftsmodelle müssen grundsätzlich überdacht werden. Die Rolle der Destination ist neu zu definieren: grossräumiger abgestimmte und profilierte Angebote nehmen rasch an Bedeutung zu.

Der Besitz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, deren spezifische Weiterentwicklung sowie die konsequente User Anwendung sind der treibende Faktor zur heutigen Gästegewinnung.

In Engelberg agieren heute mehrere Player autonom voneinander und die Daten werden kaum untereinander ausgetauscht.

SWOT Kombination: Chance x Gefahr = Ausbauen

Tabelle 13: Massnahmen "Digitalisierung und Datenresearch ausbauen und koordinieren"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
Stammgästabindung durch personalisiertes und automatisiertes Stammkunden-Management	2018	ETT	Bahnen, Hotellerie
Individuelle Gästeansprache	2018	ETT	Bahnen, Hotellerie
Planbare, kurzfristige Direkt-Buchungen	2019	Hotellerie	
Dynamische Package	2019	ETT	Bahnen, Hotellerie

11.3.2 Gemeinsame Kampagnen definieren und umsetzen

Situationsanalyse

Der Mittelbedarf für das Marketing steigt, denn die Ziel-, respektive Neigungsgruppen müssen noch intensiver und differenzierter beworben werden. Zudem sollte Engelberg sein Markenprofil stärken und sich klarer positionieren. Neben der Schaffung neuer Produkte erfordert dies eine verbesserte Koordination unter den Anbietern, sowie untereinander abgestimmte Marketing- und Kommunikationsmassnahmen.

SWOT Kombination: Stärke x Schwäche = Ausbauen

Tabelle 14: Massnahmen "Gemeinsame Kampagnen definieren und umsetzen"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
Bündelung der Mittel: Gemeinsame Kampagnen definieren; Ausschreibung an Agenturen	2017	ETT	BET, Brunni, HVE
Angebotswelle September, Oktober für Dezember	2017	ETT	BET, Brunni, HVE
Skiclub Trainingslager November/Dezember	2018	ETT	BET, HVE, Sportmittelschule
Saisonopening Anfang Dezember und Januarevent	2018	ETT	BET, Brunni, HVE
Europäische Nahmärkte zurückerobern	ab 2017	ETT	BET, HVE
Après-Ski und Restaurants neu vermarkten	2018	ETT	BET, HVE

11.3.3 Vermarktungsorganisation den Marktbedingungen anpassen

Situationsanalyse

Mit den BET und ETT bestehen in Engelberg zwei kompetente und schlagkräftige Marketingorganisationen, die seit Jahren gut zusammenarbeiten.

In der operativen Abstimmung untereinander und im Einsatz der Mittel (insbesondere im Internet und im Verkauf) gibt es aber immer wieder Informationsverluste und Divergenzen, was die Effizienz mindert.

Mit dem 5-Sterne Hotel Grand Hotel Titlis Palace kommt ein neuer grosser Player hinzu. Diese Neuerung ruft nach einer Optimierung der Abläufe und verbesserter Koordination.

SWOT Kombination: Stärke x Schwäche = Ausbauen

Tabelle 15: Massnahmen "Vermarktungsorganisation den Marktbedingungen anpassen"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
Arbeitsgruppe Vermarktungsorganisation zur Bündelung der Mittel und Regelung der Kompetenzen	2018	ETT	BET / Han's Europe / HVE / Bruni

11.4 Zusammenarbeit Optimieren

11.4.1 Projektbezogene Netzwerke etablieren

Situationsanalyse

Engelberg verfügt über gut funktionierende Institutionen und über ein grosses Wissen innerhalb dieser Organisationen.

Dieses Wissen sollen sämtliche Organisationen an alle Akteure vermitteln, sodass künftig vermehrt projektbezogene Netzwerke mit flachen Hierarchien etabliert werden können. Diese sollen sicherstellen, dass künftige Herausforderungen frühzeitig analysiert und gemeinsam integrale Lösungen erarbeitet werden. Dies erlaubt es den Vertretern der Organisationen eine kohärente Kommunikation innerhalb ihres Netzwerkes sicherzustellen. Bei den Massnahmen ist hier exemplarisch das Freilichtspiel "Winnetou" aufgeführt.

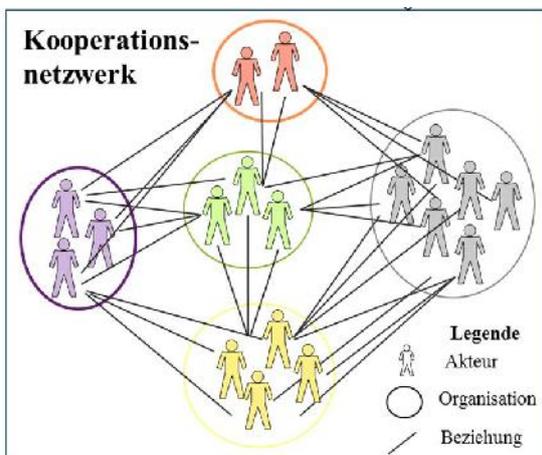


Abbildung 17: Kooperationsnetzwerk

SWOT Kombination: Stärke x Schwäche = Ausbauen

Tabelle 16: Massnahmen "Projektbezogene Netzwerke etablieren"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
"Winnetou" Freilichtspiel mit optimalen Nutzen für die Destination unter Berücksichtigung aller Kompetenzen der Leistungsträger.	Frühling / Sommer 2017 / 2018	ETT	HVE, Bahnen, Gewerbe, Gemeinde

11.4.2 Tourismusforum Engelberg einführen

Situationsanalyse

Das Tourismusbewusstsein in Engelberg ist hoch und die Zusammenarbeit untereinander und innerhalb der Tourismusinteressenz kann als verständnisvoll und konstruktiv bezeichnet werden. Die Breite der Interessen und die unterschiedlichen Aufgabenfelder machen mitunter die Kohärenzfindung schwierig.

Da es zunehmend wichtiger wird, als eine Einheit aufzutreten, um im kompetitiven Marktumfeld wahrgenommen und gespeichert zu werden, erhält die Erarbeitung von übergeordneten Zielen und das gemeinsame und koordinierte Handeln stets grössere Bedeutung. Es genügt nicht mehr, alle paar Jahre in einem Strategieprozess zusammensitzten. „Miteinander gestalten und wirken“ ist ein permanenter Prozess und dieser fortwährenden Entwicklung soll eine Plattform in Form eines Tourismusforums gegeben werden.

Ein jährlicher Event, in dem sich die Tourismusinteressenz, das Gewerbe und die Gemeinde präsentieren, ihre Projekte vorstellen und aktuelle orts- und marktspezifische Fragen mit der Bevölkerung diskutieren. Vorgesehen ist ausserdem die Verleihung von Awards für besondere Leistungen und Projekte.

Tabelle 17: Massnahmen "Tourismusforum Engelberg einführen"

Massnahmen	Zeit	Verantwortlich	Begleitung
1.Tourismusforum Engelberg "Vom Solisten zur Symphonie"	24.11.2017	ETT	Gemeinde, Leistungsträger

12 Commitment

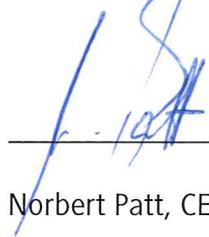
Folgende Organisationen genehmigen diese Arbeit und bekräftigen mit ihrer Unterschrift den gemeinsamen Willen, die definierten Projekte konsequent und koordiniert zu realisieren sowie ihrer Verantwortlichkeit zur Finanzierung und/oder persönlichen Einsatzes vollumfänglich nachzukommen.

Bauernvereinigung Engelberg



Werner Matter, Präsident

Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG



Norbert Patt, CEO

Brunni Bahnen Engelberg AG



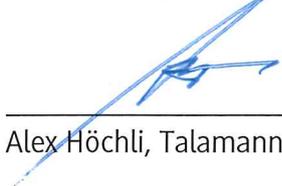
Thomas Küng, CEO

Bürgergemeinde Engelberg



Walter Hurschler, Bürgerratsmitglied

Einwohnergemeinde Engelberg



Alex Höchli, Talamann

Einwohnergemeinde Engelberg



Bendicht Oggier, Geschäftsführer

Engelberg-Titlis Tourismus AG



Frédéric Füssenich, Direktor

Engelberg-Titlis Tourismus AG



Bernadette Odermatt, Leiterin Finanzen

Gastro Engelberg



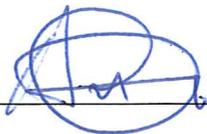
Tabea Solome, Präsidentin

Gemeinde Wolfenschiessen



Thomas Vetterli, Gemeinderat

Gewerbe Engelberg



Anian Kohler, Vorstandsmitglied

Hotelierverein Engelberg



Thomas Dittrich, Präsident

IG Ferienwohnungen Engelberg



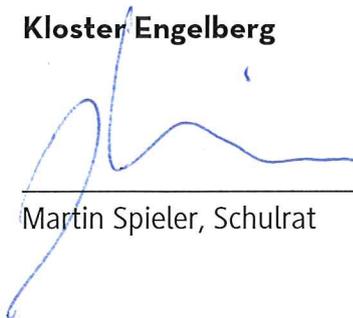
Andreas Bucher, Präsident

Kloster Engelberg

i.A. der Geschäftsleitung
Daniel Amaratz, Birgit Miller

Birgit Miller, Klosterpforte

Kloster Engelberg



Martin Spieler, Schulrat

Luftseilbahn Engelberg-Fürenalp AG



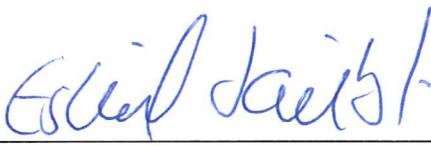
Toni Matter, Verwaltungsratspräsident

Schweizerische Skischule Engelberg



Dirk Beisel, Geschäftsführer

Sportmittelschule Engelberg



Eskil Läubli, Direktor

zb Zentralbahn AG



Ivan Buck, Leiter Marketing

Engelberg, im April 2017

Anhang

Anhang 1: Die Stärken und Schwächen in Detail

Tabelle 18: Detaillierte Übersicht der Stärken und Schwächen

Die Stärken	Die Schwächen
<p>Natur und Landschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intakte Natur • Grossartige tief- und hochalpine Kulisse • Angenehme Meereshöhe mit Ganzjahresklima • Schneesicherheit auf Gletscher 	<p>Natur und Landschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schattiges Skigebiet Titlis • Eingeschränkter Raum für Entwicklung
<p>Volkswirtschaft und Tourismus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiefer Steuerfuss • Gesunde Gemeindefinanzen • Einige starke touristische Leitbetriebe • Hohe Standortattraktivität 	<p>Volkswirtschaft und Tourismus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einseitige Wirtschaftsstruktur • Gewerbe mit zunehmenden Problemen • Dorfstrasse droht auszusterben • Mangelhafte Strategiefindung
<p>Siedlung/Kultur/Bevölkerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überschaubare Grösse • Bildungsangebote in 900 Jahre altem Kloster • Breites kulturelles Angebot • Tourismusfreundliche und offene Bevölkerung 	<p>Siedlung/Kultur/Bevölkerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heterogene Dorfstruktur • Kein attraktives Ortsbild und Architektur • Lokales Handwerk, Spezialitäten • Hohe Miet- & Landpreise
<p>Verkehr/Erreichbarkeit/Lage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schnelle und problemfreie Erreichbarkeit • Gute Anbindung an internationalen Flughafen • Nahe bei Luzern und Vierwaldstättersee • Funktionierender Ortsbus 	<p>Verkehr/Erreichbarkeit/Lage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkehrsbelastung und Parkprobleme an Spitzentagen • Schlechte Verbindung BET/ÖV • Mangelhafte Besucherführung
<p>Gäste- und Besuchermerkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breiter Gästemix (hohe Internationalität) • Gutes Verhältnis Sommer/Winter • Viele Schweizer Gäste • Treue Eigentumswohnungsgäste • Ertragsstarkes Gruppengeschäft 	<p>Gäste- und Besuchermerkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grosse Abhängigkeit von Gruppengeschäft • Viele nicht mietbare Ferienwohnungen
<p>Beherbergung und Gastronomie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Hotellerie mit Belle Époque Charme und unterschiedlicher Ausrichtung/Konzepten • Günstige Voraussetzungen für MICE • Breites Beherbergungsangebot (Hotels, Fewo, Camping, Lager/Hütten usw.) • Auch auf internationale Kundschaft ausgerichtete Gastro- und Kulinarikangebote 	<p>Beherbergung und Gastronomie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes 5* Hotel (Leuchtturm) • Zu viele "me too" Gastroangebote • Mangelhaftes Abendangebot (Attraktionen) • Zu wenige mietbare Ferienwohnungen mit Qualitätsstandard • Hotels mit unsicherer Zukunft • Mangelhaftes Kulinarikangebot am Berg

<p>Touristisches Angebot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Bekanntheit von Titlis und Skispringen • Breites Sport- und Freizeitangebot im Sommer/Winter für Jung/Alt/Aktive/Passive/ Explorer u.a. • Exzellente Voraussetzungen fürs Freeriding • Gute Voraussetzungen für Events • Attraktiver Golfplatz 	<p>Touristisches Angebot</p> <ul style="list-style-type: none"> • In die Jahre gekommene Indoor-Infrastruktur • Ungenügende Schlechtwetterangebote • Ungeeignete Skigebiete für Durchschnittsschneesportler • Mangelhaftes Bike-/Langlauf-/Freestyle Angebot
<p>Touristische Organisationen und Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profitables Leitunternehmen BET, das mitzieht • Gute Marketing- und Kommunikationskompetenz 	<p>Touristische Organisationen und Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Kohärenz in strategischen Fragen • Unklare Positionierung

Anhang 2: Das Herausragende und das Mangelhafte in Kürze

Die folgende Tabelle zeigt auf, durch welche herausragenden Eigenschaften sich Engelberg von seiner Konkurrenz abhebt. Gleichzeitig werden diesen Stärken die zentralen mangelhaften Eigenschaften gegenübergestellt.

Tabelle 19: Übersicht herausragende und mangelhafte Eigenschaften von Engelberg

Herausragend	Mangelhaft
<p>Die herausragenden Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Marke BET, ergänzt mit Brunni • Erreichbarkeit mit PW und ÖV • Familienangebote 	<p>Die Schlüsselprobleme von Engelberg sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ungenügendes Langlauf- und Mountainbikeangebot • Unattraktives Dorfbild und Dorfkern • Vernetzung Bahnhof-Dorfkern-Kloster
<p>Hier ist Engelberg besser als die Konkurrenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationaler Gästemix • Sommer/Winterbalance • Wohnattraktivität 	<p>Hier ist Engelberg schwächer als die Konkurrenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skigebietsgrösse -eignung für Durchschnittsschneesportler • Wellnessangebote
<p>Das hat Engelberg, was andere nicht haben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationale Reputation des TITLIS • Freeriding-Möglichkeiten und Potenzial • Kloster mit exzellenten Bildungsangeboten • Identifizierung Bevölkerung mit dem Tourismusort 	<p>Diese hausgemachten Probleme hat Engelberg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenig Kohärenz in der Strategiefindung • Situation Dorfkern

Anhang 3: Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Zimmer / Betten in Engelberger Hotels.....	7
Abbildung 2: Entwicklung der Ankünfte / Logiernächte in Engelberger Hotels	7
Abbildung 3: Entwicklung Aufenthaltsdauer und Auslastung der Engelberger Hotellerie	8
Abbildung 4: Entwicklung Anteil Betten pro Hotelkategorie	8
Abbildung 5: Saisonale Verteilung der Hotelübernachtungen.....	9
Abbildung 6: Entwicklung der Logiernächte Wintersaison nach Herkunft.....	9
Abbildung 7: Entwicklung der Logiernächte Sommersaison nach Herkunft.....	9
Abbildung 8: Veränderung der Engelberger Hotellerie 2010 - 2016.....	10
Abbildung 9: Entwicklung Anzahl Logiernächte Parahotellerie Engelberg	11
Abbildung 10: Entwicklung Anzahl Betten Parahotellerie Engelberg	11
Abbildung 11: Entwicklung Ersteintritte Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG	12
Abbildung 12: Entwicklung Ersteintritte Brunni-Bahnen Engelberg AG	12
Abbildung 13: Entwicklung Ersteintritte Luftseilbahn Engelberg-Fürenalp AG (per 30.04.2016)...	13
Abbildung 14: Winterangebot Engelberg im Vergleich	15
Abbildung 15: Sommerangebot Engelberg im Vergleich	15
Abbildung 16: Vision, strategische Ziele und Handlungsfelder	22
Abbildung 17: Kooperationsnetzwerk.....	31

Anhang 4: Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung Gesamtbevölkerung Engelberg nach Aufenthaltsart	14
Tabelle 2: Das Erfolgsmodell Engelberg	16
Tabelle 3: Die herausragenden und mangelhaften Eigenschaften von Engelberg	17
Tabelle 4: Übersicht Wettbewerbsumfeld	18
Tabelle 5: Übersicht Trends und deren Auswirkungen	19
Tabelle 6: SWOT Analyse	20
Tabelle 7: Strategische Erfolgspositionen und Schwächen.....	21
Tabelle 8: Massnahmen "Engelberg zu einer führenden Mountainbike Destination entwickeln" ..	23
Tabelle 9: Massnahmen "Das Erlebnis Schneesport quantitativ und qualitativ ausbauen"	24
Tabelle 10: Massnahmen "Sporting Park unter Berücksichtigung der touristischen Bedürfnisse ausbauen"	25
Tabelle 11: Massnahmen "Bahnhof - Kurpark - Dorfstrasse - Kloster vernetzen und beleben"	26
Tabelle 12: Massnahmen "Baureglement revidieren im Sinne einer langfristigen touristischen Entwicklung"	27
Tabelle 13: Massnahmen "Digitalisierung und Datenresearch ausbauen und koordinieren"	28
Tabelle 14: Massnahmen "Gemeinsame Kampagnen definieren und umsetzen"	29
Tabelle 15: Massnahmen "Vermarktungsorganisation den Marktbedingungen anpassen"	30
Tabelle 16: Massnahmen "Projektbezogene Netzwerke etablieren"	31
Tabelle 17: Massnahmen "Tourismusforum Engelberg einführen"	32
Tabelle 18: Detaillierte Übersicht der Stärken und Schwächen.....	35
Tabelle 19: Übersicht herausragende und mangelhafte Eigenschaften von Engelberg	37