



HEVs

haute école valaisanne
hochschule wallis



HEVs2

haute école valaisanne
hochschule wallis

Studiengang Betriebsökonomie

Diplom 2006 / 2007

Student: Jan Oggier

Dozent: Jean-Marie Schmid

Organisation und Vermarktung einer Non-Profit Organisation am Beispiel der Stiftung „Altes Turtmann“



www.hevs.ch

Hes·SO

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz



**Diplomarbeit
Hochschule Wallis, Sierre (HEVs)
Studiengang Betriebsökonomie
Studienjahr 2005/2006**

Organisation und Vermarktung einer Non-Profit Organisation am Beispiel der Stiftung „Altes Turtmann“

eingereicht am 18.12.2006

Verfasser:

Jan Oggier
Rebweg 9
3946 Turtmann
rebweg9@bluewin.ch
+41 (0)79 238 55 72

Betreuender Dozent:

mag. oec. HSG Jean-Marie Schmid
Dozent Hochschule Wallis
Obere Briggasse 90
3902 Glis
schmid.jean-marie@gmx.ch
+41 (0)27 923 64 27

Auftraggeber:

Stiftung „Altes Turtmann“
Präsident Hans Ruppen
Feldgasse 4
3946 Turtmann
info@altesturtmann.ch
+41 (0)27 932 32 03

Betreuer der Stiftung:

Ulrich Fischer
Unternehmensberater
8400 Winterthur
info@fischerconsulting.ch
+41 (0)52 212 6484

*„Viele kleine Leute an vielen kleinen Orten,
die viele kleine Schritte tun, können das Ge-
sicht der Erde verändern.“*

Afrikanisches Sprichwort

Vorwort

Mit dieser Diplomarbeit möchte ich mein Wissen, das ich mir während meines Betriebsökonomiestudiums an der HEVs angeeignet habe, anwenden und vertiefen. Vor allem aber soll diese Arbeit ein Hilfsmittel für die Verantwortlichen der Stiftung „Altes Turtmann“ sein.

Jeden Sommer besuchen viele Gäste aus nah und fern das Turtmantal, das mit seinen unzähligen Naturschönheiten, den hohen Berggipfeln und den vielen Wanderwegen grosse Bekanntheit sogar ausserhalb der Schweiz geniesst. Das kleine Dorf am Eingang des Tals ist allerdings den Wenigsten bekannt. Auch die meisten Walliser haben noch nie vom 42 Meter hohen Wasserfall gehört, geschweige denn vom „Wäbihüs“, „Turillji“ oder vom Kulturpfad, der durch das alte Turtmann führt.

Da ich in Turtmann aufgewachsen bin, ist mir das Dorf mit den alten Quartieren, den verwinkelten Gassen, dem Wasserfall, aber auch dem Flugplatz und der lärmigen Hauptstrasse von früher Kindheit her bekannt. Als Kinder haben wir oft bis in alle Nacht hinein in den Strassen „Versteckis“ gespielt oder wir waren mit der Jungwacht im Dorf unterwegs. Selten habe ich jedoch die mächtigen alten Patrizierhäuser, die überall im Dorf vorhanden sind, beachtet. Diese Gebäude und Zeugen einstiger architektonischer Höchstleistungen verfallen heute eines nach dem anderen. Das alte Dorf entleert sich immer mehr.

Turtmann liegt mir am Herzen, darum konnte ich mich schnell dafür begeistern, meine Diplomarbeit für die Stiftung „Altes Turtmann“, und damit für das eigene Dorf, zu verfassen.

Verschiedene Personen haben mich während dieser Diplomarbeit unterstützt und begleitet, sie sind massgeblich am Gelingen der Arbeit beteiligt. Es ist mir wichtig, all den Personen zu danken, die mir auf diesem Weg geholfen haben, sei dies mit Unterlagen, Büchern, Dokumenten, Fotos oder durch die Betreuung, gute Ratschläge und Tipps. Ohne sie würde diese Arbeit nicht in der bestehenden Form vorliegen.

An erster Stelle bedanke ich mich bei den Verantwortlichen der Stiftung „Altes Turtmann“, die mir das Verfassen der Diplomarbeit ermöglicht haben. Vor allem möchte ich Herr Ulrich Fischer danken, der mir die Arbeit vorgeschlagen, mich bei der gesam-

ten Arbeit betreut, begleitet und mit vielen wertvollen Tipps und guten Ratschlägen unterstützt hat. Auch für die vielen interessanten und informativen Gespräche bedanke ich mich. Dem Stiftungsratspräsidenten Herr Hans Ruppen gebührt ebenfalls ein grosser Dank für seine offene Art und die Unterstützung durch verschiedenste Informationen und Unterlagen, die er mir während der Arbeit zur Verfügung gestellt hat.

Mein Dank gehört auch Herr Jean-Marie Schmid, Dozent an der Hochschule Wallis und der Schweizerischen Tourismusfachschule in Siders, der mich mit versch. Unterlagen und Ratschlägen während der Diplomarbeit begleitet und unterstützt hat.

Zu Dank verpflichtet bin ich ebenfalls Herr Renaud Bucher, kantonaler Denkmalpfleger, Herr Franz Kalbermatter, Initiant und Mitgründer der Stiftung „Altes Turtmann“, Herr Kalbermatter Richard, Gemeindepräsident von Niedergesteln, Herr Etienne Mounir, Regionalsekretär Bezirk Leuk, sowie Klaus Troger, Verantwortlicher der Bezirke Visp, Westlich Raron und Leuk des Oberwalliser Heimatschutzes.

Bedanken möchte ich mich schliesslich bei meiner Freundin Andrea für ihr Verständnis und meiner Familie, besonders bei meinen Eltern, die mir dieses Studium ermöglicht und mich bei meinen Plänen und Vorhaben immer unterstützt haben.

Für die Zukunft wünsche ich mir, dass es, wie im einleitenden Zitat erwähnt, immer mehr kleine Leute an vielen kleinen Orten gibt, damit wir unsere Schritte ein wenig vergrössern können.

Turtmann, im Dezember 2006

Jan Oggier

Management Summary

Wir Menschen brauchen in einer von Globalisierung, Fusionierung und Institutionalisierung geprägten Welt Orte, die für unsere Geschichte, aber auch für unsere heutige Kultur „Identität“ bedeuten. Neben persönlichen Erfahrungen können natürliche oder gebaute Objekte unsere Wahrnehmung von „Heimat“ ganz wesentlich mitprägen. Heimat, das bezieht sich nicht nur auf unser individuelles Empfinden, sondern auch auf unsere Umgebung. Konkret: auf die schweizerische Kulturlandschaft mit ihren Kunst- und Kulturdenkmälern.

Kaspar Jodock von Stockalper hat nicht nur in Brig seine Spuren hinterlassen. Turtmann, das kleine Dorf am Tor zum Turtmantal hatte noch vor drei und vier Jahrhunderten eine viel grössere Bedeutung als es dies heute tut. Es gehörte zu den wichtigsten Etappenorten im Wallis. Unter dem Einfluss des berühmten Kaspar Jodok von Stockalper, welcher in Turtmann mit dem Bau eines Schlosses begann, siedelten sich wohlhabende Familien an. Sie hinterliessen mit den Patrizierhäusern fantastische Architektur und Bauhandwerk aus dem 16./17. Jahrhundert.

Diese faszinierenden Gebäude aus früher Zeit stehen zu einem grossen Teil noch heute. Sie sind aber häufig nicht mehr bewohnt und der Zahn der Zeit hinterlässt mit grossen Rissen in den Gemäuern, einstürzenden Dächern und bröckelnden Fassaden deutliche Spuren am Gesicht dieser einst so prächtigen Häuser. Nicht nur in Turtmann, beinahe überall sind diese Zeugen der Zeit in den Stadt- und Dorfkernen in die Jahre gekommen.

Neben dem Verfall der historischen Gebäude wird seit Jahrzehnten noch eine andere Problematik immer deutlicher: Die Dorfkerne sterben aus, Geschäfte und Restaurants schliessen, die Menschen bauen und wohnen in weiträumigen Einfamilienhausquartieren. Dicht bewohnte Quartiere werden heute als beengend empfunden und der ständige soziale Kontakt von damals wird heute als Sozialkontrolle verstanden.

Es handelt sich um eine Erscheinung, die nicht nur in Turtmann und im Wallis gegenwärtig ist, sie stellt als Agglomerationsprozess die Begleiterscheinungen eines langfristigen Struktur- und Wertewandels dar, der selbst international für Probleme sorgt. Mit diesen Fakten mussten sich in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Bergdörfer herum-

schlagen und inzwischen hat der Vorgang sogar florierende Gemeinden in der Talsohle erreicht.¹

Die Stiftung „Altes Turtmann“ wurde im Jahr 1982 zum Zweck der Erhaltung des „Wäbühüs“ und anderen historischen Gebäuden gegründet. Seither wurden einige Gebäude, zu einem Teil auch von Privaten, restauriert und wiederbewohnt. In den Jahren vor der Jahrtausendwende ist die Stiftung etwas eingerostet und hat an Schwung verloren. Mit einem neuen Präsidenten im Jahr 2002 erfasste die Stiftungsratsmitglieder wieder neuer Tatendrang, und so konnten in den letzten vier Jahren einige Erfolge gefeiert werden, erwähnt seien hier schon der „Kulturpfad“ und die „alte Säge“.

Die Verantwortlichen haben das Potenzial der Stiftung und die Chancen für Turtmann erkannt und sind motiviert, ihre Anstrengungen in den kommenden Jahren zu intensivieren. Sie wollen erstens die historischen Gebäude im Dorf erhalten und renovieren, zweitens die Bevölkerung in den alten Dorfquartieren halten/vergrössern und drittens den Dorfkern als Lebensraum attraktiver gestalten.

Um diese Ziele zu erreichen muss die Stiftungsorganisation und –arbeit professionalisiert werden:

Der erste Schritt dazu erfolgte in einem Workshop im Mai dieses Jahres, bei dem die Verantwortlichen die grundsätzlichen Ziele und die Marschrichtung für die nächsten Jahre definierten.

Der nächste Schritt ist die vorliegende Diplomarbeit. Sie analysiert und beurteilt die bisherigen Bemühungen. Lücken in der Organisation und Vermarktung werden aufgedeckt und Vorschläge zur Optimierung der Prozesse werden erarbeitet.

Vor dem Hintergrund der erläuterten Problematik ist diese Arbeit in einen Analyseteil und zwei Hauptteile gegliedert: Der Analyseteil schafft einen Überblick über die Geschichte, die bisherige Organisation, das bisheriges Marketing und die Grundlagen der Stiftung „Altes Turtmann“. Der erste und kleinere Hauptteil (1/3) der Arbeit soll die Organisationsentwicklung der Stiftung voranbringen, die bestehende Struktur und Organisation der Stiftung wird in ihrer Vernetzung als Managementsystem überprüft und in einem nächsten Schritt mit Hilfe der Organisationsentwicklungsmethode optimiert. Nach der Ziel- / Strategiefestlegung und der Aufgabenanalyse wird die Aufbauorganisation entwickelt und umgesetzt. Auf die Ablauforganisation geht der Verfasser nur ansatzweise ein.

¹ Bellwald, Werner: Oberwalliser Heimatschutz – Jahresbericht 2004, Problematik Dorfkern / Projekt Öffentlichkeitsarbeit 3, Sitten: 2004, S. 6 und Troger, Klaus: Entleerte Dorfkern: Abbrechen oder erhalten?, Visp, 2005, S. 1f

Im zweiten und grösseren Hauptteil (2/3) der Arbeit wird ein Marketingkonzept für die Stiftung „Altes Turtmann“ erarbeitet. Anhand der Organisationszielsetzungen werden Marketingziele abgeleitet, strategische Marketingoptionen aufgezeigt, SEP's gefördert und der Marketing-Mix ausgearbeitet. Beim Marketing-Mix geht der Verfasser schwergewichtig auf den Kommunikations-Mix ein. Eine Marktanalyse der Stiftung „Altes Turtmann“, der Region Leuk mit der Gemeinde Turtmann sowie ein Umsetzungsplan und ebenso die Grundlagen des Marketing-Controllings gehören zum zweiten Hauptteil.

Ziel der Arbeit ist es, die theoretischen Grundlagen möglichst praxisorientiert zu vermitteln und die praktischen Kapitel der Organisationsentwicklung und des Marketingkonzepts übersichtlich und umsetzbar darzustellen.

Der Aufbau dieser Arbeit soll mit Hilfe des folgenden Schemas dargestellt werden:

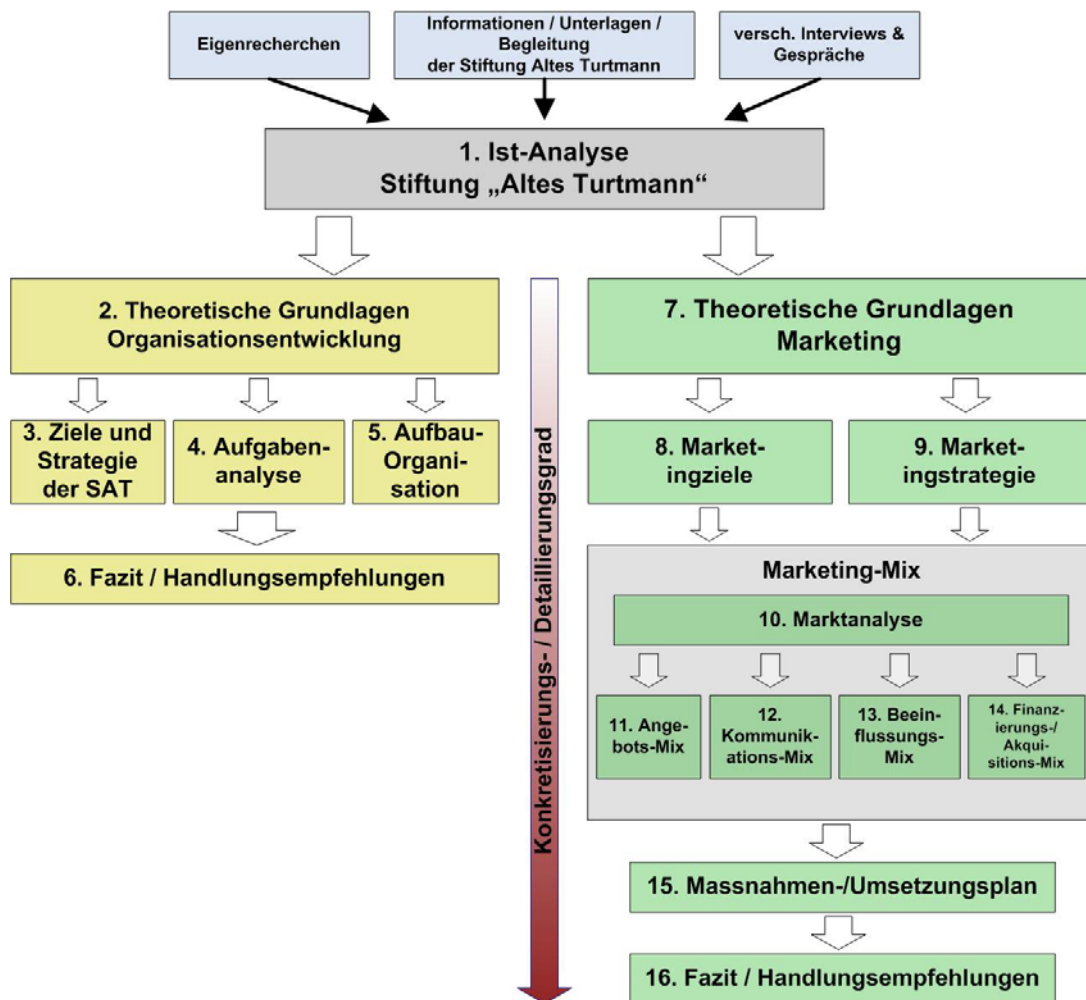


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	I
MANAGEMENT SUMMARY	III
INHALTSVERZEICHNIS	VI
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 AUSGANGSLAGE	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ DES THEMAS	1
1.3 ZIELE DER ARBEIT	2
1.4 METHODISCHES VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT	2
2 IST-ANALYSE STIFTUNG „ALTES TURTMANN“	5
2.1 KULTURGESCHICHTLICHES ZU TURTMANN.....	5
2.2 ORTSBILD VON NATIONALER BEDEUTUNG.....	7
2.3 ENTSTEHUNG DER STIFTUNG „ALTES TURTMANN“.....	7
2.3.1 DAS „WÄBIHÜS“ ABREISSEN?	8
2.3.2 GRÜNDUNG DER STIFTUNG	9
2.3.3 RENOVATION „WÄBIHÜS“	10
2.4 TURTMANN HEUTE	11
2.5 BISHERIGE ORGANISATION DER STIFTUNG „ALTES TURTMANN“.....	12
2.6 BISHERIGES „MARKETING“ DER SAT.....	15
2.7 ERFOLGE DER STIFTUNG SEIT IHRER GRÜNDUNG 1982.....	21
2.8 SYSTEMISCHE UND SYSTEMATISCHE GRUNDLAGEN DER STIFTUNG „ALTES TURTMANN“	23
2.8.1 HISTORISCHE GRUNDLAGEN / FORSCHUNG / INVENTARE.....	25
2.8.2 PLANUNGS- UND BAURECHTLICHE GRUNDLAGEN	27
2.8.3 GESETZLICHE GRUNDLAGEN.....	29
2.8.4 VOLKSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN	32
3 SOLLZUSTAND ORGANISATIONSENTWICKLUNG	35
3.1 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	35
3.1.1 TYPEN VON NON-PROFIT ORGANISATIONEN	36
3.1.2 ORGANISATIONSENTWICKLUNG.....	37
3.1.3 SPEZIELLE ORGANISATION BEI EINER STIFTUNG	39
3.2 ZIELE UND STRATEGIE DER STIFTUNG.....	41
3.3 AUFGABENANALYSE.....	44
3.4 AUFBAUORGANISATION	45
3.4.1 AUFGABENBÜNDELUNG/-SYNTHESE	45
3.4.2 STELLENBILDUNG.....	47
3.4.3 ORGANIGRAMM	49
3.4.4 FUNKTIONENDIAGRAMM	51
3.4.5 ENTWICKLUNGS- / OPTIMIERUNGSPOTENZIAL.....	51
3.5 ABLAUFORGANISATION	52
3.5.1 ABLAUFORGANISATION ALS PROZESSORGANISATION	53
3.5.2 ENTWICKLUNGS- / OPTIMIERUNGSPOTENZIAL.....	53
3.6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	53
4 MARKETINGKONZEPT FÜR DIE STIFTUNG „ALTES TURTMANN“	55

4.1	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	55
4.1.1	MARKETINGKONZEPT UND STRATEGIE	55
4.1.1.1	Marktanalyse	56
4.1.1.2	SWOT-Analyse	57
4.1.1.3	Marketingziele/ -strategie	57
4.1.1.4	Segmentierung	58
4.1.1.5	Besonderheiten beim NPO-Marketing	59
4.1.2	BEST-PRACTISE: NIEDERGESTELN	60
4.1.2.1	Sehenswürdigkeiten in Niedergesteln	61
4.1.2.2	Überblick über die Tätigkeiten der letzten 25 Jahre	62
4.1.2.3	Niedergesteln 2000	64
4.2	MARKETING-ZIELSETZUNGEN	66
4.2.1	MARKETINGZIELE DER SAT	67
4.3	MARKETINGSTRATEGIE	69
4.3.1	STRATEGISCHE ERFOLGSPOSITIONEN (SEP's)	71
4.4	NPO-MARKETING-MIX	72
4.4.1	MARKTANALYSE	72
4.4.1.1	Spezielle Anforderungen bei NPO	72
4.4.1.2	SWOT-Analyse der SAT und des Lebensraumes Turtmann	72
4.4.1.3	Analyse des Lebensraumes Region Leuk	74
4.4.1.4	Wettbewerbssituation der umliegenden Regionen	80
4.4.1.5	Bedürfnisermittlung	81
4.4.1.6	Segmentierung	82
4.4.2	MARKETINGINSTRUMENTE/-MASSNAHMEN	84
4.4.2.1	Angebots- und Dienstleistungs-Mix	85
4.4.2.2	Preispolitik	87
4.4.2.3	Kommunikations- und Umfeld-Beeinflussungs-Mix	88
4.4.2.4	Finanzmittelbeschaffung (Fundraising)	93
4.4.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	94
4.5	UMSETZUNGSPLAN (DURCHFÜHRUNG DES MARKETINGKONZEPTS)	96
4.5.1	KURZ- BIS MITTELFRISTIG (BIS 5 JAHRE)	96
4.6	MARKETING-CONTROLLING / MARKETING-ERFOLGSKONTROLLE	96
4.6.1	INSTRUMENTE DES MARKETING-CONTROLLING	97
5	<u>FAZIT / SCHLUSSBEMERKUNGEN</u>	<u>98</u>
6	<u>QUELLEN & VERZEICHNISSE</u>	<u>99</u>
6.1	LITERATURVERZEICHNIS	99
6.1.1	BÜCHER	99
6.1.2	ZEITUNGSARTIKEL / BROSCHÜREN / KONZEPTE / GESETZE	100
6.2	INTERNETVERZEICHNIS	100
6.3	INTERVIEW- UND GESPRÄCHSVERZEICHNIS	102
6.4	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	103
6.5	TABELLENVERZEICHNIS	104
6.6	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	104
7	<u>SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG</u>	<u>106</u>
	<u>ANHANG</u>	<u>107</u>

„Werke dauern lange, so lange, wie sie uns beschäftigen. Je länger sie dauern, umso reicher können sie werden. Was fertig ist, was niemanden mehr berührt, ist am Ende.“

Günter Behnisch

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Stiftung „Altes Turtmann“ (nachfolgend SAT genannt) befindet sich zurzeit in einer Phase der Neuausrichtung/-organisation. Die verantwortlichen Stiftungsräte wollen die Stiftung für die Zukunft rüsten und den Dorfkern als Lebensraum attraktiver gestalten. Um dieses Ziel zu erreichen will man sich professioneller organisieren und vermarkten. Mit dieser Diplomarbeit sollen die bisherigen Bemühungen analysiert und beurteilt werden. Lücken sollen aufgedeckt und Vorschläge zur Optimierung der Prozesse sollen erarbeitet werden.

1.2 Problemstellung und Relevanz des Themas

Die Problematik ist allgegenwärtig und bekannt: Dorfkern sterben aus, Geschäfte und Restaurants schliessen, Häuser stehen leer, Bijoux zerfallen. Es handelt sich um eine Erscheinung, die nicht nur im Wallis gegenwärtig ist, sie stellt als Agglomerationsprozess die Begleiterscheinungen eines langfristigen Struktur- und Wertewandels dar, der selbst international für Probleme sorgt. Mit diesen Fakten mussten sich in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Bergdörfer herumschlagen und inzwischen hat der Vorgang sogar florierende Gemeinden in der Talsohle erreicht.²

Diese Entwicklung scheint so beunruhigend, dass sie selbst Eingang in die wichtigsten Planungspapiere der Kantonsregierung gefunden hat, so wird bspw. gefordert, dass *„die Wiederaufwertung der unbewohnten Häuser im Zentrum der Dörfer und der verlassen Weiler (...) in den nächsten Jahren vorrangige Aktionsbereiche³ darstellen.*

In der Gemeinde Turtmann hat sich in der Vergangenheit genau dieses Bild abgezeichnet. Die Siedlungsentwicklung hat ausserhalb der Dorfkernzone im Quartier „Tufetsch“ und nach der Baulandumlegung entlang der Bahnhofstrasse stattgefunden. Und trotzdem: Die neuesten Zahlen zeigen, die Gemeinde Turtmann war Anfang 2006 bevölkerungsmässig wieder auf dem Stand von 2000.

² Bellwald, Werner: Oberwalliser Heimatschutz – Jahresbericht 2004, Problematik Dorfkern / Projekt Öffentlichkeitsarbeit 3, Sitten: 2004, S. 6

³ Stiftung für die nachhaltige Entwicklung der Bergregionen: Vorschläge für eine Agenda 21 des Kantons Wallis - Berichtsentwurf für den Staatsrat des Kantons Wallis, Sitten: 2001, S. 28

Der Dorfkern von Turtmann und damit das „alte Turtmann“ können nur überleben, wenn es gelingt, die zerfallenden historischen Gebäude zu erhalten und zu renovieren. Das ist aber nicht alles, wenn die Häuser einmal renoviert sind, müssen sie mit neuem Leben erfüllt, d.h. entweder bewohnt oder einer neuen Nutzung zugeführt werden.

Die Stiftung „Altes Turtmann“ sieht sich mit genau diesen Problemen konfrontiert: Wie kann man die Bevölkerung in den alten Dorfteilen halten? Wie können junge Familien überzeugt werden, ein altes Gebäude an einer engen Gasse zu renovieren und zu bewohnen? Wie kann vor allem die junge Bevölkerung für die Erhaltung von Kulturgut sensibilisiert werden?

1.3 Ziele der Arbeit

Vor dem Hintergrund der erläuterten Problemstellung ist diese Arbeit in einen Analyseteil und zwei Hauptteile gegliedert: Der Analyseteil schafft einen Überblick über die Geschichte, bisherige Organisation, bisheriges Marketing und die Grundlagen der Stiftung „Altes Turtmann“. Der erste und kleinere Hauptteil (1/3) der Arbeit soll die Organisationsentwicklung der Stiftung voranbringen, die bestehende Struktur und Organisation der Stiftung soll in ihrer Vernetzung als Managementsystem überprüft und in einem nächsten Schritt mit Hilfe der Organisationsentwicklungstheorie optimiert werden. Nach der Ziel- und Strategiefestlegung und der Aufgabenanalyse soll die Aufbauorganisation entwickelt und umgesetzt werden. Auf die Ablauforganisation wird nur ansatzweise eingegangen.

Im zweiten und grösseren Hauptteil (2/3) der Arbeit soll ein Marketingkonzept für die Stiftung „Altes Turtmann“ erarbeitet werden. Anhand der Organisationszielsetzungen sollen Marketingziele abgeleitet, strategische Marketingoptionen aufgezeigt, SEP's gefördert und der Marketing-Mix ausgearbeitet werden. Beim Marketing-Mix soll schwergewichtig der Kommunikations-Mix behandelt werden. Eine Marktanalyse der SAT, der Region Leuk mit der Gemeinde Turtmann sowie ein Umsetzungsplan und ebenso die Grundlagen des Marketing-Controllings gehören zum zweiten Hauptteil. Es soll möglichst ein praxisorientiertes und umsetzbares Marketingkonzept entwickelt werden. Zudem sollen Möglichkeiten zum Imageaufbau und zur Verankerung der Stiftung in der Bevölkerung aufgezeigt werden.

1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Der Analyseteil dieser Diplomarbeit wurde aufgrund von eigenen Literatur- und Internetrecherchen, verschiedenen Unterlagen und Informationen der Stiftung und mit Hilfe

von Gesprächen erarbeitet. Da sich die Diplomarbeit mit zwei verschiedenen Hauptteilen in zwei unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Sachgebieten befasst, war es eine besondere Herausforderung, entsprechende Literatur sowohl für die NPO-Organisation wie auch im NPO-Marketing zu finden und anzuwenden. Auch die anschliessenden Schreibebeiten gestalteten sich nicht einfach, da in beiden Sachgebieten viele Informationen und Theorieansätze vorhanden waren. Ebenfalls im Internet wurde der Schreibende fündig und erfuhr bspw. von der Webseite der SAT oder anderen Webseiten viele interessante und relevante Informationen. Der Verfasser führte ein Gespräch mit Herr Franz Kalbermatter, der anno 1982 zum ersten Stiftungsratspräsidenten erkoren wurde. Es konnten wichtige Informationen zur Vorgeschichte und Gründungsphase der Stiftung gewonnen werden. Zudem fand ein Interview mit Herr Renaud Bucher, dem Denkmalpfleger des Kantons Wallis, statt. Der Verfasser wurde ausführlich über Richtlinien, Grundlagen und das tägliche „Handwerk“ der Denkmalpflege informiert.

Der zweite Teil „Sollzustand Organisationsentwicklung“ beginnt mit einer theoretischen Einführung ins Sachgebiet. Aufgrund der Resultate eines Workshops, den der Stiftungsrat im Mai dieses Jahres durchgeführt hat, wurden die Ziele und Strategie für die zukünftige Stiftungsarbeit vertieft. Im Kapitel Aufbauorganisation wurden die erarbeiteten Grundlagen angewandt, das Resultat sind die neu gebildeten Stellen und das Organigramm. Die Ablauforganisation ist im Ansatz aufgezeigt aber nicht umgesetzt. Zum Schluss des Kapitels werden den verantwortlichen Stiftungsräten Handlungsvorschläge für die nächsten Jahre unterbreitet.

Ebenfalls im dritten Teil „Marketingkonzept für die SAT“ geht der Verfasser zuerst auf die theoretischen Grundlagen ein. Zur Erarbeitung des „Best-Practice-Beispiels“ besuchte der Verfasser Niedergesteln und wurde dort vom Gemeindepräsidenten über die Fortschritte und Entwicklungen der letzten 30 Jahre im historischen Dorf unterrichtet. Für die Grundlagen in diesem Kapitel wurde zudem ein Interview mit Klaus Troger vom Oberwalliser Heimatschutz geführt. Die Marketingzielsetzungen und die Marketingstrategie wurden im Sinne der Stiftungsziele und –strategie adaptiert und entwickelt. Für die Marktanalyse fand ein Interview mit dem Regionalsekretär der sozioökonomischen Region Leuk statt. Aufgrund der bisherigen Kommunikation und der bestehenden Angebote werden im Teil „Marketinginstrumente/-massnahmen“ neue Möglichkeiten zur Angebots-/Dienstleistungsgestaltung aufgezeigt und neue Kommunikationsmassnahmen vorgeschlagen. Daraus folgen wiederum die kurzfristigen Hand-

lungsempfehlungen und ein Umsetzungsrichtplan für die nächsten 5 Jahre. Zum Schluss wird die Wichtigkeit des Marketing-Controlling erwähnt und ansatzweise theoretische behandelt.

In den Schlussbemerkungen erfolgt nochmals ein kurzer Rückblick und ein Fazit auf die Diplomarbeit.

Wichtiger methodischer Hinweis an den Leser: Textabschnitte/Passagen, die wie dieser Absatz hier, kursiv, eingezogen und mit einer senkrechten Linie markiert sind, enthalten Schlussfolgerungen, Kommentare, Bewertungen oder Empfehlungen des Verfassers und wurden darum speziell gekennzeichnet.

*„Nur wer die Vergangenheit kennt,
hat eine Zukunft.“*

Wilhelm von Humboldt

2 Ist-Analyse Stiftung „Altes Turtmann“

2.1 Kulturgeschichtliches zu Turtmann

Die einzigen grösseren Dörfer, die die Transitstrasse aus dem Hochmittelalter im deutschsprachigen Oberwallis berührte, waren Tutmann und die Zendenhauptorte Brig und Visp. Turtmann wurde zur bedeutendsten Ortschaft oberhalb Sitten auf der linken Uferseite des Rotten. Es mag deshalb kaum erstaunen, dass sich gerade dort ein Baustand etablieren konnte, der sich in seiner Ausprägung mit den Zendenhauptorten im Oberwallis messen konnte und der die meisten dieser Orte an kunsthistorischer Dichte sogar zu überflügeln vermochte. Bedeutungsvoll ist auch, dass sich in keiner anderen Ortschaft der Oberwalliser Talebene – mit Ausnahme der Zendenhauptorte – der Steinbau im ländlichen Hausbau bereits seit spätmittelalterlicher Zeit dermassen stark durchsetzen konnte, dass sich bis in neuste Zeit das Bild eines von Steinbauten geprägten Ortsbildes erhalten hat. Turtmann kann deshalb als die am stärksten von der bischöflichen Reichs- und Landstrasse des Hochmittelalters geprägte Ortschaft im Oberwallis bezeichnet werden.

Anhand der spärlich erhaltenen Urkunden lässt sich in Turtmann bereits für das 14. und 15. sowie ganz ausgeprägt für das 17. Jahrhundert ein bedeutender Etappenort mit einer Suste feststellen. Der durch den einheimischen Christian Gasner im Auftrag von Kaspar Jodok von Stockalper um 1670 begonnene (und wegen dessen Exil nicht vollendete) Bau einer mächtigen Schlossanlage mit Sust (heute noch z'Gebiw genannt) in Turtmann, demonstriert die macht- und handelspolitische Bedeutung von Turtmann im 17. Jahrhundert besonders eindrücklich. Zu dieser Zeit gelangten einige Familien, wie die mit dem „Grossen Stockalper“ verbündeten Familien Gasner, Zumstein, DeCabanis, Schwytzer, Bertschen und Bieler, zu ansehnlichem Reichtum. Sie bildeten ein eigentliches Dorf- und Ämterpatriziat, das die Geschicke des Zenden Leuk und sogar des Wallis damals wesentlich mitbestimmen konnte.⁴

Die ältesten Dorfteile sind das "Beibrächi" am Fusse des Kreuzhügels bis hinauf in den "Graben", der Dorfteil "Dahna Briggu" mit der Kapelle und dem Friedhof sowie die kleinen Häusergruppen im "Wichel" und in den "Balmern". Turtmann nimmt innerhalb der

⁴ Vgl. Auszug aus: Flückiger-Seiler, Roland: Die Bauernhäuser des Kanton Wallis, Visp: Rotten Verlag, 2001, S. 69f

Häuserlandschaft des Oberwallis mit seinen prächtigen Patrizierhäusern eine hervorragende Stellung ein. Es hat sich hier ein Häusertypus gebildet, der das Mass des Gewöhnlichen übersteigt.⁵

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts erhielt die Siedlung Turtmann eine neue Entwicklungssachse, die so genannte „Gerade von Turtmann“. Sie wurde als erstes Teilstück der von Napoleon geplanten Rhonetalsstrasse 1810-1812 erbaut und verläuft schnurgerade am Südrand des Rhonetals. Sie wird nach dem französischen Vorbild von einer Allee begleitet. Vor und nach 1900 bildete sich entlang der Kantonsstrasse ein neuer Dorfteil; ein geschlossenes Strassenstück mit Bauten von städtischem Gepräge. Das Dorf bewahrte bis in die 50er Jahre zumindest in den hinteren Bereichen seinen bäuerlichen Charakter. Mit der Industrialisierung setzte dann der Niedergang der Landwirtschaft ein, das hatte auch für Turtmann folgen; die alten Ortsteile begannen sich zu entvölkern.

Die wichtigsten Eckdaten im Überblick:

- 1201: Von "Thortemani" ist erstmals zur Zeit der Feudalherrschaft von savoyischen Adeligen zu hören.
- 1310: Turtmann wird erstmals als offizielle Gemeinde erwähnt.
- 13./14. Jahrhundert: Turtmann ist ein wichtiger Sustenort (Saumpfade nach Italien) mit bischöflichen Besitztümern.
- 1435: Die Gemeinde Turtmann zählte rund 250 Einwohner.
- 16./17. Jahrhundert: Dank dem Simplonhandel von Kaspar Jodok von Stockalper siedeln sich mächtige Familien in Turtmann an. Das Dorf erlebte damals eine Blütezeit, von welcher noch heute die grossen Patrizierhäuser im Dorf zeugen.
- 1810-12: Napoleon erbaut in Turtmann den ältesten Teil der "Route du Simplon" im Rhonetal. Von der beidseitig bepflanzten, 5,5 km langen Pappelallee ist heute nur noch die eine Seite erhalten.

Turtmann konnte bis heute das von Steinbauten geprägte Ortsbild mehrheitlich erhalten. Die enorme Dichte an historischen Gebäuden lässt die einstige handelspolitische Macht erahnen. Viele leere Gebäude warten jedoch darauf, neu entdeckt zu werden.⁶

⁵ Vgl. Internet, URL: <http://www.altesturtmann.ch/?site=HistorischeGebaeude&was=Dorfgeschichte>, [Stand 10.10.2006]

⁶ Vgl. Internet, URL: <http://www.altesturtmann.ch>, [Stand 10.10.2006]

2.2 Ortsbild von nationaler Bedeutung

Über den Kunsthistoriker Prof. Dr. Walter Ruppen gelang es, dass Turtmann bei der Eidgenössischen Denkmalpflege als ein Ortsbild von nationaler Bedeutung eingestuft und ins ISOS-Inventar⁷ aufgenommen wurde. Das hatte den positiven Effekt, dass der Subventionsansatz bei Restaurierungsarbeiten an historischen Gebäuden von Bund und Kanton nun höher angesetzt wurde.

Dank dem berühmten „grossen Stockalper“ und der handelspolitisch wichtigen Stellung, die Turtmann im 16. und 17. Jahrhundert und später als Wechselort der Postpferdegespanne innehatte, siedelten sich wohlhabende Familien an und erbauten prächtige Steinbauten, die glücklicherweise zum Teil noch heute stehen und Turtmann zu einem einmaligen Beispiel historischer Steinbaukunst machen.

2.3 Entstehung der Stiftung „Altes Turtmann“

Methodischer Hinweis an den Leser: Dieses Kapitel wurde bewusst anhand der chronologischen Gegebenheiten und Fakten aufgebaut, darum ist zuerst vom Abriss des „Wäbihüs“ die Rede, anschliessend von der Gründung der Stiftung und zuletzt von dessen Renovation.

Bereits vor 4 Jahrzehnten hatten ein paar kluge und mutige Turtmänner-Köpfe die Situation erkannt und den Entschluss gefasst, die wertvolle Bausubstanz des historischen Ortskerns Turtmann langfristig zu sichern und damit nicht dem endgültigen Zerfall preiszugeben. Diese engagierte Gruppe gründete im Jahr 1982 die SAT. Wie es dazu kam wird der Verfasser in den folgenden Kapiteln aufzeigen.⁸

Im Oktober 1976 lag der Schlussbericht des Architektur- und Planungsbüros Werner Blötzer in Visp für die Ortsplanung Turtmann vor. Er wurde für die zukünftige Entwicklung und Dorfplanung von der Gemeinde Turtmann in Auftrag gegeben. Integrierender Bestandteil dieses Berichtes war ein kulturhistorischer Beschrieb und eine Bilddokumentation des Dorfes Turtmann mit einer Inventaraufnahme aller schützenswerten Bauten und Objekte. Sachbearbeiter war Dr. Anderegg Klaus. Angeregt durch diese Inventaraufnahme des ganzen Dorfes und begeistert von all dem, was man an schützenswerten Bauten entdeckte, machte sich eine Gruppe von Initianten im Frühjahr

⁷ Siehe Internet, URL: <http://www.isos.ch>

⁸ Vgl. Internet, URL: <http://www.altesturtmann.ch/?site=DieStiftung&was=Geschichte>, [Stand 10.10.2006]

1978 daran, die Bevölkerung auf dieses kulturelle Erbe aufmerksam zu machen. Bebilderte Berichte erschienen in der Regionalpresse, es wurden Dia-Vorträge gehalten. Das Echo war sehr positiv und damit die Begeisterung geweckt. Der Initiantenkreis wurde erweitert und die „Kommission Altes Turtmann“ ins Leben gerufen. Die Kommission setzte sich ein paar konkrete Ziele. Mit den Hauseigentümern oder Miteigentümern wurden Besprechungen geführt. Protokolle über Zustand, Funktion und Aus- oder Umbaupläne wurden für verschiedene Häuser aufgenommen.⁹

Jedoch gab und gibt es bis zum heutigen Zeitpunkt immer noch Stimmen im Dorf die behaupten, der alte Plunder solle doch endlich abgerissen werden.

2.3.1 Das „Wäbihüs“ abreißen?

Trotz der detaillierten Inventaraufnahme hatte die Gemeindebehörde ein Problem. Der Friedhof, der gegen Norden hin ans „Wäbihüs“ angrenzt, wurde langsam zu klein. Schon länger wurde im Gemeinderat über die Erweiterung des Friedhofs diskutiert. Anfang 1980 wurde im Rat der Entscheid gefällt, das alte und zerfallende „Wäbihüs“ abzureißen, um mehr Platz für den Friedhof zu schaffen. Der Entscheid fiel damals mit 4 gegen 1 Stimme, aus heutiger Sicht unerklärlich, ziemlich deutlich aus. Das Abrissgesuch wurde an die zuständige kantonale Behörde nach Sitten weitergeleitet.

Im Herbst desselben Jahres 1980 fanden Gemeinderatswahlen statt. Mit den neu gewählten Gemeinderäten und dem neuen Präsidenten Franz Kalbermatter, der selber Mitglied der „Kommission Altes Turtmann“ war, fand ein Wandel statt. Der neue Gemeinderat war jünger und weitsichtiger als der bisherige Rat. Die Mitglieder der Kommission Altes Turtmann, aber auch andere Bewohner waren klar gegen den Abriss des „Wäbihüs“ und wehrten sich unter anderem auch in der Burgerversammlung dagegen. Die allererste Amtshandlung, die der neue Präsident denn auch ausübte, war ein Besuch bei der Baukommission in Sitten, um das laufende Abrissgesuch für das „Wäbihüs“ zu stoppen. Mit dem vorhandenen Inventarbericht des Planungsbüro Blötzer und weiteren Dokumenten, worin klar belegt und ersichtlich war, wie wertvoll dieses Gebäude ist, konnte der Abriss dann auch ohne grössere Probleme verhindert werden. Damit war das Thema Abriss des „Wäbihüs“ erst einmal vom Tisch. Der Friedhof wurde gegen Westen hin rechts hinter der Friedhofskapelle erweitert, wo zwei kleinere und weniger bedeutende Bauten weichen mussten.

⁹ Vgl. Jäger, Donat: Broschüre: Das Wäbihüs in Turtmann, 1985, S. 3f

Nun stellte sich die Frage, was mit dem verlotternden „Wäbihüs“ geschehen solle. Eine Restauration war dringend notwendig, konnte aber unmöglich von der Gemeinde finanziert werden. Einerseits war die Gemeinde damals finanziell nicht gerade auf Rosen gebettet, andererseits stand ein grosser Teil der Bevölkerung nicht hinter den Plänen und Überlegungen der „Kommission Altes Turtmann“ und konnte auch den Abrisstopp nicht nachvollziehen. Besonders die Alten schätzten es nicht besonders, wenn sich jemand ihrer alten Häuser annehmen wollte. Der Gemeindepräsident sagte damals folgendes dazu: „Unsere Väter haben in diesen zum Teil recht primitiv eingerichteten Häusern jahrzehntelang gewohnt. Sie haben von diesem alten Kram genug, möchten lieber etwas Neues. Deshalb verstehen sie auch nicht, dass man für ein altes Haus noch Geld ausgeben will.“¹⁰

2.3.2 Gründung der Stiftung

Um der ganzen Bewegung grösseres Gewicht zu geben und sie auf ein breiteres Fundament zu stellen, wurde im Juli 1982 die gemeinnützige Stiftung „Altes Turtmann“ gegründet. Gestartet wurde mit 16 Stiftern und einem Gründungsvermögen von CHF 22'500.–. Die Munizipal- und Burgergemeinde Turtmann haben mit CHF 10'000.- respektive CHF 5'000.- den grössten Anteil am Gründungsvermögen eingebracht. Das übrige Stiftungskapital wurde von verschiedenen Einzelpersonen, 2 Vereinen und einer Aktiengesellschaft mit Anteilen von je 500 Franken einbezahlt. Der Stiftungszweck wurde wie folgt umschrieben:

„Die Stiftung bezweckt die Renovation und Erhaltung von historisch schützenswerten Gebäuden in Turtmann, insbesondere den Ankauf und die Renovation des Wäbihüs“¹¹.

Die Initianten wählten die Rechtsform der „Stiftung“, weil Stiftungen in der Regel dem Gemeinwohl dienen; im Gegensatz etwa zu Genossenschaften, welche vor allem die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezwecken.

Da der Zweck der Stiftung praktisch nur sehr schwer abgeändert werden kann, haben die Stifter die Gewähr dafür, dass die von ihnen gewidmeten Vermögen dem zugeordneten Zweck zukommen und erhalten bleiben.

¹⁰ Gespräch vom 19. Oktober 2006 mit Franz Kalbermatter, Initiant, Mitgründer und erster Präsident der Stiftung „Altes Turtmann“

¹¹ Aus der Stiftungsurkunde der SAT vom 23.07.1982

Das Gemeinwesen (je nach Grösse der Stiftung: Gemeinde, Kanton oder Bund) übernimmt die Aufsicht über eine Stiftung, für die SAT hat diese Aufsicht der Kanton Wallis.

Auch das Stockalperschloss in Brig war 20 Jahre zuvor durch die „Schweizerische Stiftung für das Stockalperschloss“ renoviert worden. Das war für die Gründer ebenfalls Beweis dafür, dass eine Stiftung die richtige Rechtsform für ihre Ziele war. Dass nach und nach verschiedene Stiftungen mit ähnlichem Zweck in Bellwald, Niedergesteln, Visp, Stalden, Grächen und anderen Orten entstanden sind, spricht für das richtig gewählte Vorgehen der Initianten.¹²

2.3.3 Renovation „Wäbihüs“

Im Jahr 1982 konnte die Stiftung das „Wäbihüs“ zu einem Preis von CHF 65'000.- von den bisherigen Eigentümern käuflich erwerben. Der erste und wichtigste Schritt war getan - nun konnte die Restauration beginnen. Im selben Jahr wollte man noch die Fassadenrenovation in Angriff nehmen. Die Finanzierung des Bauprojektes war noch offen. Rund die Hälfte der benötigten Mittel wurden von der Denkmalpflege und dem Heimatschutz von Kanton und Bund zugesprochen. Ein Teil wurde auch durch ein zinsloses Darlehen gesichert. Die Restsumme musste aus privaten Quellen finanziert werden. In Turtmann und der näheren Umgebung, aber vor allem auch in der restlichen Schweiz wurden neue Stifter, Gönner oder Spender gesucht und auch gefunden. Das Projekt „Wäbihüs“ wurde bekannt gemacht, fand immer mehr Anklang und Identifikation auch bei der Turtmänner Bevölkerung. Vom 21. bis 23. September 1984 wurde ein grosses Dorffest organisiert, dessen Erlös floss vollumfänglich in die Kasse der Wäbihüs-Renovation. Mit dieser Restfinanzierung konnten die Renovationsarbeiten im Oktober 1984 abgeschlossen werden.

¹² Vgl. Jäger, Donat: Broschüre, Das Wäbihüs in Turtmann, S. 4

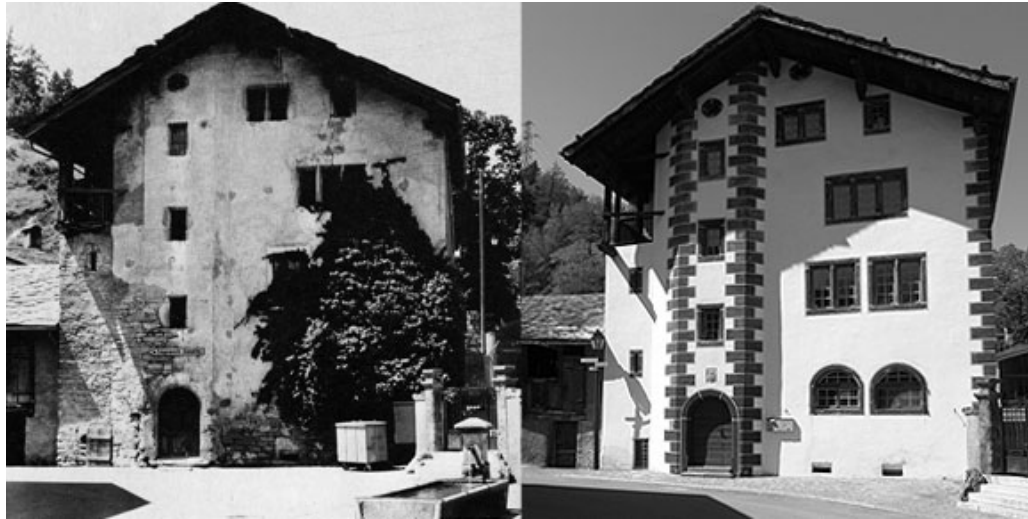


Abbildung 2: "Wäbihüs" vor der Renovation (ca. 1980) und nachher (1984)¹³

Der Aufwand hat sich auf jeden Fall gelohnt. Viele Turtmänner haben einen Gesinnungswandel durchgemacht und ihre Oppositionshaltung aufgegeben. Seit der gelungenen Restauration unterstützen viele die Anstrengungen der Stiftung „Altes Turtmann“.

Den Grundstein für die heutige Stiftungstätigkeit haben die Initianten der Kommission Altes Turtmann und die Gründer der Stiftung in den 70er Jahren gelegt. Erstens erkannten sie den grossen Wert des kulturellen Erbes in unserem Dorf und waren zweitens bereit, mit Arbeit und Geld aus dem „eigenen Sack“ für den Erhalt der Denkmäler zu kämpfen. Durch ihre Wissbegierigkeit, ihre Bemühungen und zu einem grossen Teil auch durch ihren Mut zur Auflehnung gegen die älteren Machthaber im Dorf erreichten sie den Erhalt des „Wäbihüs“. Mit Veranstaltungen, Rundschreiben und dem Dorffest weckten sie auch das Interesse der übrigen Bevölkerung. Ohne diese Leute wäre unser Dorf heute nicht so wie es ist. Als historischer Leckerbissen im Zentralwallis kann Turtmann zuversichtlich in die Zukunft blicken.

2.4 Turtmann heute

Viele alte Häuser im Kern von Turtmann stehen seit Jahren leer oder sind bereits zerfallen.¹⁴ Einige wenige konnten hauptsächlich Dank dem aktiven Engagement der SAT, grosszügigen Spendern und dem Goodwill der Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten vor dem Zerfall gerettet werden. Trotzdem zogen und ziehen die Bewohner in

¹³ Quelle: Internet, URL: <http://www.altesturtmann.ch/?site=Projekte&was=Waebihaus>, [Stand 20.10.2006]

¹⁴ Vgl. Eidg. Departement des Innern: ISOS - Ortsbilder von nationaler Bedeutung, 2004, S. 545

neue Ein- und Mehrfamilienhäuser, die sich im Dorfkern und am Rand der Ebene gegen Osten und Westen hin ausbreiten. Nach der Baulandumlegung entlang der Bahnhofstrasse in den 90er-Jahren fand im historischen Ortskern keine Entwicklung mehr statt.

Die Restaurierung des „Wäbihüs“ hatte eine Art Signalwirkung, und so wurden einige Gebäude teils auch von Privaten restauriert. Als Beispiele seien hier das Morencyhüs (1602, Privatbesitz), das Bürgerhaus (1604), das alte Pfarrhaus (1770, Privatbesitz) oder das Zen-Gaffinenhaus (1602, Privatbesitz) erwähnt. Im Anhang zeigen ein Dorfplan und einige Fotos die heutige Situation des historischen Ortskerns und des Neubaugebietes in Turtmann.

Als ehemals bedeutender Etappenort am Zugang zu den Alpenpässen und mit einem reichen Bestand an herrschaftlichen Wohnhäusern aus dem 16. und 17. Jahrhundert hat das Dorf besondere architekturhistorische Qualitäten.¹⁵ Die Bemühungen und Entwicklung der letzten Jahre ist daher zwar richtig und sehr erfreulich, darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass in Turtmann noch immer ein grosser und sehr wertvoller Gebäudebestand existiert, der in einem schlechten Zustand und teilweise nahe dem Zerfall ist. Daher ist Handlungsbedarf bei vielen Gebäuden sehr dringend. Bei einigen der historischen Objekte ist es schon fast zu spät. Wie die Entwicklung zeigt, beginnt die „soziale Kontrolle“ zu spielen – wenn auch sehr langsam.

Die folgenden Generationen haben es in der Hand, den politischen Druck und das Tempo zu erhöhen. Es ist eine Verpflichtung, dieses Kulturerbe in Ehren zu (er)halten, aber vor allem als Lebensraum weiterzuentwickeln.

2.5 Bisherige Organisation der Stiftung „Altes Turtmann“

Nach den Statuten ist der Stiftungsrat das oberste Führungsorgan der Stiftung. Er soll gemäss Stiftungsurkunde aus mindestens 5 und maximal 9 Mitgliedern bestehen. Auch die operative Leitung im Sinne einer Geschäftsführung, wird bei der SAT durch den Stiftungsrat ausgeführt. Die Organisation ist damit sehr transparent und überblickbar. Der Stiftungsrat kann seine Aufträge und Vorschläge direkt umsetzen. Das bedeutet weniger Aufwand in der Organisation und Kommunikation, aber auch in der Administration. Wie in der Stiftungsurkunde festgelegt, konstituiert sich der Stiftungsrat selbst, d.h. er bestimmt intern, wer für welche Aufgabenbereiche zuständig ist (z.B.

¹⁵ Vgl. ISOS, 2004, S. 547

Finanzen, Sekretariat usw.). Die Amtsdauer für die erste Verwaltungsperiode beträgt zwei Jahre, danach vier Jahre. Die Mitglieder des Rates sind wiederwählbar.

In der Stiffterversammlung 2002 wurde Hans Ruppen, der in Turtmann ein Grafik- und Webdesignatelier¹⁶ führt, zum neuen Stiftungsratspräsidenten gewählt. Schnell war erkennbar, dass der frisch gewählte Präsident neue und andere Wege gehen würde. In den Jahren zuvor hat die Stiftung etwas an Schwung verloren. Sein Ziel ist es, die über die Jahre ein wenig eingerostete Stiftung wiederzubeleben und neue (alte) Projekte anzustossen.

Der Stiftungsrat setzt sich Mitte 2006 folgendermassen zusammen:

Präsident:	Hans Ruppen
Vizepräsident:	Heinz Oggier
Sekretär:	Paul Jäger
Finanzen:	Hans-Peter Baumann
Bauprojekte:	Fredy Speck
+ ein Vertreter der Munizipalgemeinde:	zur Zeit Martin Leiggener
+ ein Vertreter der Burgergemeinde:	zur Zeit Karl Bregy

Tabelle 1: Stiftungsrat bisher

In der Regel trifft sich der Rat einmal im Monat zu einer Sitzung. Mindestens einmal jährlich, üblicherweise im November, findet die ordentliche Stiffterversammlung statt. Durch sie werden bei Bedarf der Stiftungsrat, der Präsident und die Kontrollstelle der Stiftung gewählt. Sie genehmigt ebenfalls den Jahresbericht und die Jahresrechnung. Alle Mitglieder des Stiftungsrates und die Revisionsstelle arbeiten ehrenamtlich und unentgeltlich.

Nach Abschluss der Renovation des „Wäbihüs“ im Jahr 1985 bis im Jahr 2002 ist die Stiftung eher passiv aufgetreten. Andere historische Gebäude wurden mehr oder weniger durch Private renoviert und wieder bewohnbar gemacht. Die Stiftung hat sie dabei ideologisch und mit ihrer Erfahrung und ihrem Know-how aus dem „Wäbihüs“-Projekt unterstützt. Daneben waren die Stiffterversammlung und der Stand am Turtmänner „Pürumärt“ die jährlichen Anlässe, die regelmässig stattfanden, ansonsten lief nicht viel.

Trotz ihres rechtlichen Status als Stiftung wurde die SAT in dieser Zeit eher wie ein Verein als eine Stiftung geführt und betrieben. Der Stiftungsrat agierte wie der Vereinsvorstand und teilte seine Aufgaben und Ämter ähnlich dem Vereinsvorbild auf. Auch der Bereich Finanzen, der eine zentrale Bedeutung für die

¹⁶ Siehe Internet, URL: <http://www.atelierruppen.ch>

Stiftungstätigkeit hat, wurde wie eine Vereinskasse geführt. Nach dem Wechsel im Jahr 2002 lief wieder mehr, es wurden neue Projekte wie die alte Säge oder der Kulturpfad in Angriff genommen, der Betrieb der Stiftung wurde aber wie vorher eher vereinsmässig weitergeführt. Obwohl die Stiftungsorganisation bisher gut funktioniert hat, war den Stifungsratsmitgliedern zu wenig bewusst, dass sie als Exekutivorgan dieser „Unternehmung“ mehr Rechte haben als z.B. ein Vereinsvorstand. Die primäre Aufgabe des Stiftungsrates ist die Erfüllung des Stiftungszwecks. Um diesen zu erreichen, hat der Stiftungsrat Entscheide zu treffen und Massnahmen einzuleiten. Der Rat hat weit reichende Führungs- und Handlungskompetenzen, d.h. er muss nicht jeden Beschluss oder Entscheidung von der Versammlung genehmigen lassen. Solange im Sinne des Stiftungszwecks und mit gesundem Menschenverstand gehandelt wird, hat der Stiftungsrat freie Hand. Nicht umsonst heisst es in der Stiftungsurkunde: „Der Stiftungsrat konstituiert sich selbst.“. Diese vorteilhafte Eigenständigkeit und Handlungsfreiheit sollte auch in Zukunft im Hinblick auf die wirtschaftliche Effizienz vermehrt und optimaler genutzt werden.

Ehrenamtlichkeit wird immer häufiger zu einer grossen Herausforderung bei den zunehmend steigenden Aufgaben und Anforderungen an die Professionalität einer Organisation – so auch bei der SAT. Psychologische Barrieren behindern oft die Anpassung der ehrenamtlichen Strukturen an die neuen Anforderungen.

Anmerkung: Der Stiftungszweck gemäss Original-Stiftungsurkunde behandelt speziell das „Wäbihüs“ und dessen Renovation. Da dieser Zweck im Prinzip erfüllt ist und die Stiftung heute auch weitere Ziele verfolgt, wäre es sinnvoll, den Stiftungszweck auf die heutigen und zukünftigen Gegebenheiten anzupassen, zu vervollständigen und zu öffnen. Diese Massnahme ist jedoch nicht dringend und prioritär.

Workshop im März 2006

Aufgrund seiner beruflichen Tätigkeit und seinem Ferienwohnsitz in der Gemeinde Turtmann ist die SAT im Winter 2006 auf den Unternehmensberater Ulrich Fischer aufmerksam geworden. Durch verschiedene Gespräche mit den Stiftungsratsmitgliedern und dem Präsidenten, konnte er sich immer mehr für die Stiftung und das alte Turtmann begeistern. Er schlug dem Rat vor, im Hinblick auf die verschiedenen ge-

planten Projekte einen Workshop zu veranstalten mit dem Ziel, die Stiftung professioneller zu organisieren und für die Zukunft neu auszurichten / zu rüsten. Eine klare Struktur und eine immer wieder zu überprüfende Aufgaben- / Kompetenzteilung sollen den „Mitstreitern“ der Stiftung sowie dem Umfeld Sicherheit vermitteln. Ebenfalls sollen die bisherigen Grundlagen bezüglich Positionierung/Image, Aufgaben und Finanzen überprüft und weiterentwickelt werden, um die Stiftung weiter zu bringen und breiter abzustützen. Herr Ulrich Fischer war ebenfalls bereit, die Moderation dieses Workshops und die folgende Begleitung zu übernehmen. Der Stiftungsrat nahm den Vorschlag gerne an und der Workshop fand daraufhin am 31. März 2006 im Bürgerhaus von Turtmann statt. Die Ergebnisse dieses Workshops sind Grundlage dieser Diplomarbeit und werden im „Kapitel 3 - Sollzustand Organisationsentwicklung“ und im „Kapitel 4 – Marketingkonzept für die SAT“, behandelt.

2.6 Bisheriges „Marketing“ der SAT

Wie vorne erläutert, übernahm Hans Ruppen im Jahr 2002 als Präsident die Führung der SAT. Er wollte die Stiftung weiterbringen und dem Dorf wieder etwas Schwung geben. Durch seinen Führungsstil erfuhr die Stiftung innert kurzer Zeit einen Imagewandel. Der gesamte Stiftungsrat wollte der Dorfbevölkerung wieder mehr vor Augen führen, welch unschätzbare kulturelles Erbe vor der eigenen Haustür steht.

Bevor das kulturhistorische Turtmann auswärtigen Gästen oder Touristen nähergebracht, präsentiert und „verkauft“ wird, wollte der Stiftungsrat die Einwohner selbst informieren und von den Werten überzeugen.

Wenn die Bevölkerung den Wert erkennt und auch einen Stolz für das eigene Dorf und die vorhandenen Werte entwickelt, wird die Stiftung von einem breiteren Publikum unterstützt und gegenüber Gästen oder Touristen anders repräsentiert. Ebenfalls sollen die alten Dorfteile nicht aussterben. Junge Familien sollen motiviert und unterstützt werden, wieder alte Häuser im Dorfkern zu renovieren und zu bewohnen, bevor sie „ausserhalb“ des Dorfes einen Neubau erstellen und gleichzeitig das alte Dorf immer mehr zerfällt.

Die Stärken des Präsidenten Hans Ruppen, bedingt durch seine berufliche Tätigkeit und sein Know-how, liegen in der visuellen Kommunikation und Gestaltung. Für die Stiftung hat sich das positiv ausgewirkt, durch seine Erfahrung und sein Wissen im Bereich der Kommunikation wurden in den vergangenen 3 bis 4 Jahren verschiedene „Marketing-Aktionen“ konkret und zügig umgesetzt. Die

getroffenen Massnahmen brachten die Stiftung, vor allem aber die historischen Gebäude im Dorf wieder ins Gespräch und weckten das Interesse der Dorfbevölkerung.

Nachfolgend werden diese Aktionen vom Verfasser im Überblick dargestellt:

- Als erstes entwarf Hans Ruppen ein Logo für die SAT. Es entstand ein Corporate Design („CD“; einheitliches visuelles Erscheinungsbild) zusammen mit dem Verein „Turtmann Tourismus“, dem Verein „Alte Säge“, dem „Pürumärt Cultura“ und der Gemeinde Turtmann.¹⁷
- Unter dem Patronat der SAT wurde im Jahr 2002 der Verein „Alte Säge“ zur Restauration der alten Säge in Turtmann gegründet.
- Die Stiftung versuchte immer irgendwo „präsent“ zu sein, sei es im Dorf mit Hilfe von Flyern, die regelmässig verteilt wurden oder in der Oberwalliser Presse. Dazu erschienen verschiedene Berichte in regionalen Zeitungen und Zeitschriften, die Bevölkerung wurde immer wieder mittels Infoblatt¹⁸ über laufende Aktivitäten und geplante Projekte orientiert.
- Anfang 2004 entstand die Idee eines Kulturpfades in Turtmann, mit welchem man wieder in die Offensive gehen und die Bevölkerung auf die wertvolle Bausubstanz aufmerksam machen wollte. Eine historische Wanderung durch das Dorf soll den Einheimischen die Augen öffnen und den Besuchern und Touristen ein paar Entdeckungen ermöglichen, die einzigartig sind und die Wichtigkeit von Turtmann im 16. und 17. Jahrhundert belegen.
- Zur Eröffnung des Kulturpfades am 6. November 2004 (zusammen mit der 400-Jahr Feier des Bürgerhauses) wurden verschiedene Wegweiser, Beschriftungen auf Strassen und an Gebäuden angebracht. Die 16 wichtigsten Gebäude wurden mit einer transparenten Tafel beschriftet. Vier Gebäude; das Bürgerhaus, das Morencyhaus, das Wäbihaus und die Schützenlaube werden mit dem Bronze-Stern des kantonalen Denkmalschutzes und zusätzlich mit dem Label



Abbildung 3: Logo SAT

¹⁷ Siehe Internet, URL: <http://www.turtmann.ch/?site=Corporate>

¹⁸ Informationsorgan der Gemeinde Turtmann in Form einer Zeitschrift, erscheint 3x jährlich (ab 2007 nur noch 2x jährlich) und wird an alle Haushaltungen verschickt

„Wallis Excellence“ ausgezeichnet. Dies soll die Wichtigkeit der kulturhistorischen Schätze (auch für den Tourismus) hervorheben.

- Im Zusammenhang mit der Eröffnung des Kulturpfades wurde vom renommierten Oberwalliser Fotografen Thomas Andenmatten eine umfassende Fotodokumentation über die historischen Gebäude und des gesamten Kulturgutes in Turtmann erstellt. Diese qualitativ hochstehenden Aufnahmen vermitteln dem Betrachter (z.B. auf der Webseite der SAT) den Eindruck der Professionalität und Seriosität die hinter dem ganzen stecken.
- Für das „Projekt Kulturpfad“ konnte die Stiftung im Jahr 2004 den „Raiffeisenbank-Preis 2004 durch den Oberwalliser Heimatschutz entgegennehmen.



Abbildung 4: Eye-catcher am "Turillji"¹⁹

- Im Sommer 2005 wurde anlässlich des 9. eidg. Scheller- und Trychlertreffens, an der Ostseite des Turillji (1662) ein Riesenplakat als „eye-catcher“ zur Renovation des genannten Gebäudes angebracht. Diese Renovation ist auch das aktuelle Hauptprojekt der Stiftung. Dieses Plakat ist grundsätzlich als Imagewerbung und Blickfang von Nutzen.

- Auch am Turtmänner „Pürumärt-Cultura“ betreibt die Stiftung jedes Jahr einen Stand, an welchem neben dem berühmten „Turillji-Risotto“ auch Kartoffelsalat, „Schübli“ und verschiedene Getränke serviert werden. Natürlich kann man sich auch direkt als Stifter anmelden oder sich einfach über die SAT informieren.

¹⁹ Quelle: Hans Ruppen

- Am Ostersonntag `06 organisierte die Stiftung zusammen mit den Jugendorganisationen „Etros“ und Jungwacht ein „Turillji-Fäscht“. Eine Ausstellung vermittelte Infos zum historischen Turtmann in den Gemäuern des althehrwürdigen Gebäudes. Die Nacht stand dann ganz im Zeichen einer DJ-Night. Auf 3 Etagen wurde mit einem Irish-Pub, einer Rockbeiz und einer Disco beste Stimmung und Unterhaltung geboten.



Abbildung 5: Flyer für das „Turillji-Fäscht“

- Anfang Sommer 2006 wurde eine neue Homepage mit sehr vielen Informationen und Bildern unter der Domain „www.altesturtmann.ch“ aufgeschaltet.
- Im Rahmen ihrer Weiterbildung wurden vom 10. bis 20. Juli 2006 ca. 200 Lehrerinnen und Lehrer aus der ganzen Schweiz von professionellen Wanderleitern durch den Kulturpfad von Turtmann geführt. Sie wurden bei einem Apéro und einer kleinen Stärkung auf der Alten Säge zudem über aktuelle Projekte in Turtmann informiert und aktiv angesprochen.
- Die Gratis-Führungen durch den Kulturpfad sind regelmässig und gut besucht. Verschiedene Gruppen von nah und fern konnten auf dem Pfad geführt werden. Anfang November 2006 konnte sogar eine Delegation des VBS (eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport) in Turtmann begrüsst werden.
- An Urversammlungen der Munizipalgemeinde versucht die Stiftung immer wieder auf Wichtiges in Dorfangelegenheiten aufmerksam zu machen, um den Stiftungszweck stets verfolgen zu können.
- Durch das Engagement der SAT wird das historische Turtmann in der nächsten Ausgabe des „Kunstführer durch die Schweiz“, der von der „Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte (GSK)“²⁰ herausgegeben wird, vertreten sein.

²⁰ Siehe Kapitel „2.8.1 – Historische Grundlagen / Forschung / Inventare“

- Regelmässig werden Flyer oder Prospekte zu laufenden oder neuen Projekten der Stiftung gedruckt und im Dorf gestreut sowie in der Dorfzeitung kommuniziert.



Abbildung 6: Verschiedene Flyer

Anmerkung: Der Stiftungsrat verfügt über ein umfassendes Archiv und journalistische Dokumentationen über die bisherigen Tätigkeiten und Erfolge der Stiftung „Altes Turtmann“.

Bisher sind die oben genannten Marketing-Aktionen jedoch ohne detailliertes Marketingkonzept und eher unstrukturiert entstanden und durchgeführt worden. Die Ideen kamen meist spontan, wurden dann im Stiftungsrat diskutiert und bald einmal lanciert. Das bedeutet aber auf keinen Fall, dass die Massnahmen qualitativ ungenügend waren. Im Gegenteil: Durch die starke mediale und öffentliche Präsenz im Dorf und in der Öffentlichkeit ist das Interesse der Bevölkerung wieder geweckt worden und viele Besucher, Gäste oder Touristen haben Turtmann von einer ganz anderen und unbekannteren Seite her kennengelernt. Der Auftritt generell, das Corporate Design wie das Logo oder die Geschäftspapiere der SAT sind einheitlich und wirken sehr professionell. Es muss aber erwähnt werden, dass sich das bisherige „Marketing“ hauptsächlich im Bereich der Kommunikation abgespielt hat. Aus marketingtheoretischer Sicht sind daher die bisherigen Schritte und Aktionen, die seit 2002 vom Stiftungsrat unternommen wurden, dem Kapitel Kommunikationspolitik/-mix zuzu-

ordnen. Die nachfolgende schematische Darstellung zeigt, in welchen Bereichen des Marketing-Mix die Stiftung bisher hauptsächlich aktiv war:



Abbildung 7: Bisheriges "Marketing" der SAT

Eine strategische und operative Marketingplanung mit Marktanalyse, Formulierung von Marketingzielen, Strategieentwicklung, Marketing-Mix, Marketingcontrolling usw. hat bisher nicht stattgefunden.

Ein Beispiel: Die neue Website ist professionell gestaltet; hat aber CHF 10'000.- gekostet. Zwingend ist nun, dass die Website bewusst als Marketinginstrument eingesetzt wird. Die bisherigen Besucherzahlen auf der Seite nahmen in den ersten Monaten zwar stetig zu, stagnieren aber im Moment bei rund 270 Besuchern pro Monat. Auch das Ranking der Webseite – also die Platzierung in Internetsuchmaschinen, wenn z.B. der Suchbegriff „Turtmann“ eingegeben wird – sollte verbessert werden. Die Website muss besucht und bei der Dorfbevölkerung, den Gästen, Touristen oder Spendern/Investoren bekannt gemacht werden.

2.7 Erfolge der Stiftung seit ihrer Gründung 1982²¹

Die seit 1982 aktive Stiftung konnte direkt oder indirekt im Dorf verschiedene Projekte anstossen. Was die SAT bis heute bewirkt hat, konnte nur Dank einer Gruppe engagierter Personen aber auch mit Hilfe der breiten Unterstützung der Dorfbevölkerung und spendablen Sponsoren aus der ganzen Schweiz erreicht werden.

Hier die wichtigsten Erfolge:



1984 konnte die Stiftung als erstes grosses Projekt das Wäbi-oder Bertschenhaus von 1648 retten, renovieren und der Nachwelt erhalten.



2002 Patronat des Vereins „Alte Säge“ in Turtmann
Ziel: Restaurierung der alten Säge (Erstellungsjahr 1899) betrieben mit Wasserkraft



2004 Eröffnung des Kulturpfades Turtmann
(kulturhistorische Führungen und Wanderungen, Events im historischen Ortskern)



2004 Auszeichnung „Bronzestern“ des Kantons Wallis für die unter nationalem und kantonalem Denkmalschutz stehenden renovierten Gebäude: Morencyhaus 1602, Burgerhaus 1604, Schützenlaube 1708 und das Wäbihaus 1648.

²¹ Internet, <http://www.altesturtmann.ch/?site=DieStiftung&was=Erfolge>, [Stand 06.10.2006]



2004 Auszeichnung mit dem Label „Valais excellence“ im Kulturbereich durch die Organisation Wallis Tourismus. Eine Auszeichnung für Qualität und Authentizität.



2004 Auszeichnung mit dem „Raiffeisenbank-Preis 2004“ durch den Oberwalliser Heimatschutz



2005 Schenkung des Gebäudes „Turillji“ (Erstellungsjahr 1662) an die SAT



2006/07 Beginn der Restaurierung des „Turillji“

Abbildung 8: Übersicht Erfolge der SAT²²

Die erzielten Erfolge, die erreichten „Milestones“, die Auszeichnungen und beginnende Akzeptanz in der Bevölkerung, zeigen, dass die Stiftung den richtigen Weg eingeschlagen hat. Die Unterstützung der kommunalen und kantonalen Behörden, aber auch die positiven Feedbacks von Besuchern und Kulturinteressierten aus der ganzen Schweiz weisen auf das grosse Potential hin. Es sind Belege für ein sich lohnendes Engagement verbunden mit einem grossen Aufwand in den vergangenen Jahren. Damit ist die Motivation für weitere Taten sicher vorhanden. (Motivation betreffend Marketing; siehe Kapitel „4.1.1.3 – Marketingziele/-strategie“) Für die weitere Entwicklung muss sich die SAT aber die Frage der Effizienz des grossen Aufwandes stellen.

²² Quelle: Internet, URL: <http://www.altesturtmann.ch/?site=DieStiftung&was=Erfolge>, [Stand 06.10.2006]

2.8 Systemische und systematische Grundlagen der Stiftung „Altes Turtmann“

Grundsätzlich ist die Stiftung eine Einrichtung, die mit Hilfe eines Vermögens auf Dauer einen vom Stifter festgelegten Zweck verfolgt. Dabei wird in der Regel das Vermögen auf Dauer erhalten, und es werden nur die Erträge für den Zweck verwendet. Stiftungen können in verschiedenen rechtlichen Formen und zu jedem legalen Zweck errichtet werden. Die meisten Stiftungen werden in privatrechtlicher Form errichtet und dienen gemeinnützigen Zwecken.²³ Die Tätigkeiten einer Stiftung beruhen auf verschiedenartigen Grundlagen die in diesem Kapitel kurz erläutert werden.

Zur Veranschaulichung der systemischen und systematischen Einflüsse folgt in Abbildung 9 eine Darstellung der 2 Ebenen, die das Umfeld der SAT darstellen. Im ersten Kreis sind die verschiedenen Personengruppen, Institutionen usw. definiert. Mit diesen steht die SAT regelmässig und direkt in Kontakt, die als Schnittstellen geführt werden müssen. Der zweite Kreis zeigt die weiteren Einflüsse, die meist von aussen gegeben und nur schwer beeinflussbar sind, wie unvorhersehbare Einflüsse, Gesetze, Reglemente, das regionale Umfeld und dessen Entwicklung, die Politik und allgemeine Wirtschaftslage. In umgekehrter Richtung beeinflusst das kleine „System SAT“ die Regionen um sie herum, andere Gemeinden und deren Organisationen, den Kanton oder auch Felder/Prozesse in der übrigen Schweiz. Es bestehen somit Verknüpfungen und Vernetzungen zur gesamten Volkswirtschaft. (Diese Auswirkungen sollen mit Hilfe des Pfeils auf die Schweizerkarte angedeutet werden.)

²³ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung>, [Stand 15.10.2006]

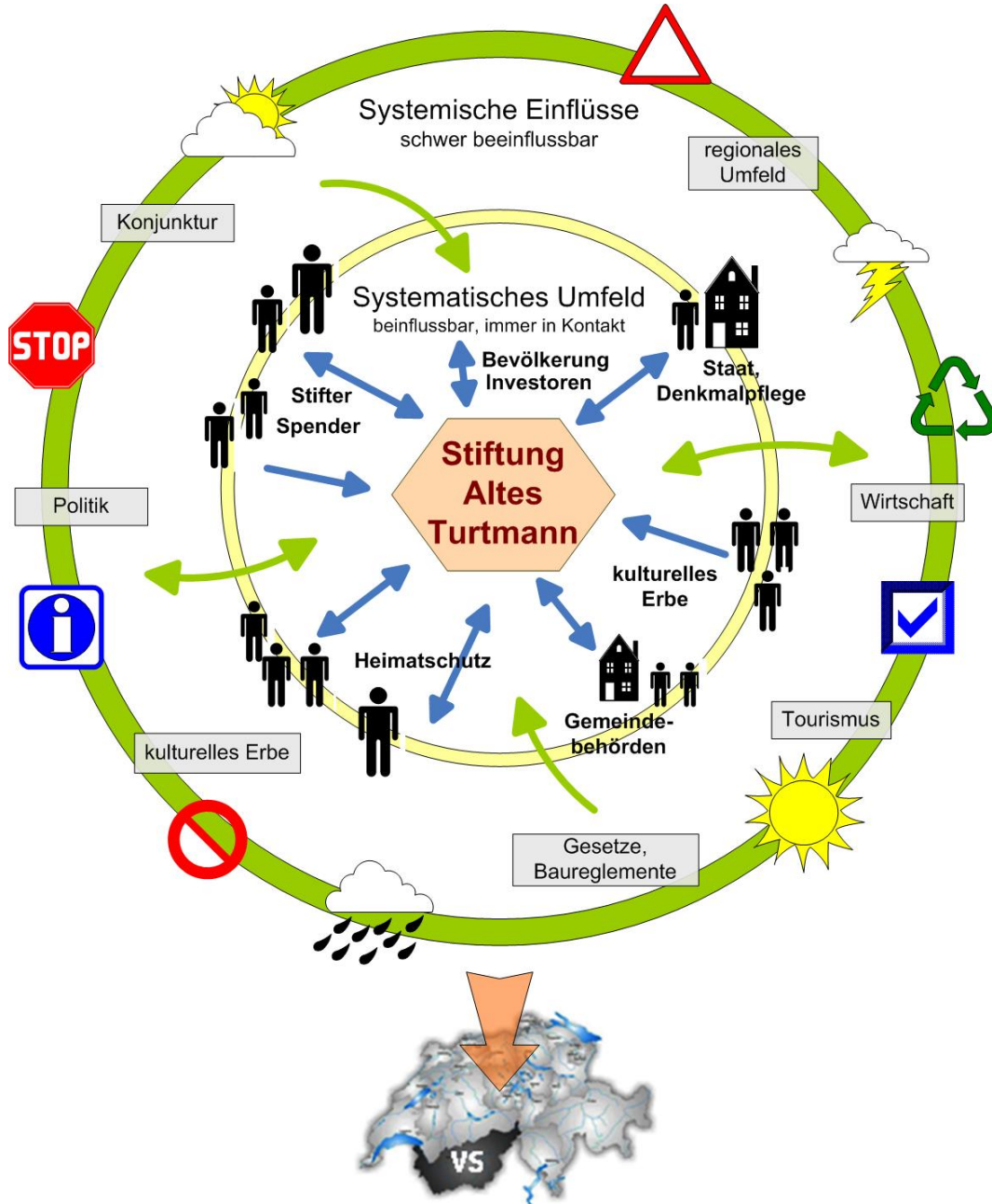


Abbildung 9: Systemische & systematische Einflüsse²⁴

Die folgende Tabelle ordnet die verschiedenen Einflussnehmer/Beeinflusste dem systemischen, dem systematischen Umfeld oder auch beiden zu. Auf die wichtigsten geht der Verfasser danach ein.

²⁴ Quelle: Eigene Darstellung

Systemisches Umfeld / Grundlagen	Systematische Einflüsse
- Bund, Staat	- Gesetze, Steuern
- Gemeinde	- Verordnungen, Reglemente
- Stifter, Spender, Gönner, Investoren	- Entwicklungskonzepte der Behörden
- Bevölkerung, Hauseigentümer, Erben	- regionales Umfeld
- Kantonale Denkmalpflege	- Konjunktur, Wirtschaft
- Kommission für Natur- und Heimatschutz	- Politik
- Oberwalliser Heimatschutz	- Tourismus
- externe Beeinflusser (Journalisten, Organisationen, andere Experten	
- Kulturelles Erbe, historische Gebäude	
- Volkswirtschaftliche Grundlagen	

Tabelle 2: Zuordnung der systemischen & systematischen Einflüsse

2.8.1 Historische Grundlagen / Forschung / Inventare

Familienchronik Turtmann

Das über 400 Seiten umfassende Werk von Wilhelm Meyer zeigt eindrücklich die Geschichte der Bevölkerung von Turtmann und die Entwicklung des Dorfes auf. Es bildet zusammen mit dem Inventar des Büros Blötzer die wichtigste Informationsquelle und Grundlage für die Stiftungsarbeit. Besonders bei den Nachforschungen (z.B. für den Kulturpfad) finden sich in diesen Dokumenten immer wieder wertvolle Hinweise.

Inventar der schützenswerten Gebäude in Turtmann

Im Jahr 1975 hat die Gemeinde die Inventarisierung der schützenswerten und historischen Gebäude in Turtmann in Auftrag gegeben. Dieses wurde im Oktober 1976 veröffentlicht und ist eine rechtlich bindende Grundlage für Behörden und Verwaltung und entscheidende Grundlage für die Stiftungstätigkeit. Gemäss den ISOS-Empfehlungen sollte das kommunale Inventar aber aktualisiert und der gesamte Baubestand vor 1950 erfasst werden.

ISOS – Inventar der Ortsbilder von nationaler Bedeutung

Das Inventar dient als Grundlage für Planungen auf eidgenössischer Ebene, bei Kantonen oder Gemeinden. Es dient der Denkmal- oder Ortsbildpflege als Entscheidungsgrundlage für den Erhalt von Quartieren oder Einzelbauten und fördert und vertieft das Verständnis für die unterschiedlichsten Siedlungsstrukturen bei Bevölkerung und Behörden.²⁵ Im Inventar werden die baulichen und landschaftlichen Zusammenhänge in umfassender Art und Weise aufgezeigt. Dieser ganzheitliche Ansatz liegt auch den

²⁵ Vgl. Internet, URL: <http://www.isos.ch/de/isos/kuerze.htm>, [Stand 10.11.2006]

beiden ändern in Erarbeitung befindlichen Bundesinventaren zu Grunde: dem „Bundesinventar der Landschaften und Naturdenkmäler von nationaler Bedeutung“ (BLN) sowie dem „Inventar historischer Verkehrswege der Schweiz“ (IVS). Sämtliche drei Inventare werden im Auftrag des Bundesrates erstellt. Er entscheidet - nach Anhörung der Kantone - über die Aufnahme, Abänderung oder Streichung der Objekte.

Aufgrund der Raumplanungsgesetzgebung ist das Ortsbildinventar heute in nahezu allen Kantonen im kantonalen Richtplan verankert. In der praktischen Denkmalpflege dient es den kantonalen Fachstellen als Planungs- und Entscheidungsgrundlage u.a. für die finanzielle Unterstützung.²⁶

Schweizerische Bauernhausforschung

In der Schweiz finden sich, wie in kaum einem anderen Land, auf kleinstem Raum die unterschiedlichsten Ausprägungen ländlicher Bauformen. Vor allem die Bauernhäuser prägen das Bild der Kulturlandschaft mit ihrem „typischen“ Charakter. Ziel der Bauernhausforschung ist es, die Entwicklungsgeschichte der ländlichen Hausformen, das Bauen und Wohnen in den regionalen Besonderheiten und Gemeinsamkeiten darzustellen. Der Publikation in der Reihe «Die Bauernhäuser der Schweiz» gehen zeit- und arbeitsaufwändige Bestandesaufnahmen oder Inventare voraus, die anteilmässig von den beteiligten Kantonen und vom Nationalfonds getragen werden. Die Bestandesaufnahmen dienen den Bau-, Planungs- und Denkmalpflegeämtern als Arbeitsinstrumente, Schulen und Privaten als Informationsquelle.²⁷ Im Band über das Wallis (schweizweit sind bisher insgesamt 19 erschienen), ist Turtmann mit einem grossen Bericht, im Speziellen über das „Morencyhüs“, vertreten.

Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte (GSK)

Die Schweiz verfügt über eine ausserordentliche Fülle und Vielfalt architektonischer Zeugnisse. Sie reichen von der Antike bis in die unmittelbare Gegenwart hinein. Auf nationaler Ebene setzt sich die Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte (GSK) für das Verständnis, die Erhaltung und die Pflege architektonischer Zeugnisse in der Schweiz ein. Die bauliche Kultur zu erforschen und sie einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen – das ist ihre Hauptaufgabe. Die GSK betreibt eine aktive publizistische Tätigkeit und tritt als Herausgeberin zahlreicher Publikationen auf. Unter anderem erschienen über 100 Bände über die Kunstdenkmäler in der Schweiz oder auch 11 Bände über die neuere Schweizer Architektur von 1850 bis 1920 (INSA).

²⁶ Vgl. Internet, URL: <http://www.isos.ch/de/isos/recht.htm>, [Stand 10.11.2006]

²⁷ Vgl. Internet, URL: http://www.volkskunde.ch/4_3_1_1.html, [Stand 10.11.2006]

Die GSK bietet zudem eine grosse Auswahl an Kunstführern durch die Schweiz und veröffentlicht viermal jährlich die dreisprachige Zeitschrift „Kunst & Architektur“. Mit einem vielseitigen Programm an Führungen, Exkursionen und Reisen vermittelt die GSK Kunst- und Architekturgeschichte lebendig vor Ort. Sämtliche Veranstaltungen werden von ausgewählten Fachpersonen geleitet.²⁸

Dank der intensiven Forschung in den letzten Jahrzehnten, den verschiedenen und umfassenden Inventaren und Bestandesaufnahmen, deren Erstellung und Unterhalt auch rechtlich verankert ist, haben Organisationen wie die SAT sehr gute Informations- und Entscheidungsgrundlagen für ihre Arbeit. Solche Inventare sind aber nicht nur wichtige Instrumente für denkmalpflegerische Institutionen, durch sie können auch die Bewohner dieser Dörfer und Siedlungen für den grossen Wert der Ortsbilder und Gebäude sensibilisiert und vielleicht auch motiviert werden selber am Erhalt unseres Kulturgutes mitzuarbeiten. Obwohl die bestehenden Inventare gut und wertvoll sind, ist es wichtig dass sie weiterhin aktualisiert aber auch ausgeweitet sowie von den Kommunen als bau- und planungsrechtliches Instrument eingesetzt werden.

2.8.2 Planungs- und baurechtliche Grundlagen

Oft ist es für Aussenstehende oder mit der Stiftung in Kontakt stehende Personen schwierig, zwischen Heimatschutz und der Denkmalpflege zu unterscheiden. Daneben gibt es noch den Oberwalliser Heimatschutz (OHS), was die Sache von der Begrifflichkeit noch komplizierter macht. Um diese Unterschiede aufzuzeigen geht der Verfasser als Erstes kurz auf diese unterschiedlichen Einrichtungen ein.

Kommission für den Natur- und Heimatschutz

Die Kommission für den Natur- und Heimatschutz (eigentlich zwei eigene Kommissionen) ist der Dienststelle für Hochbau, Denkmalpflege und Archäologie DHDA) untergeordnet. Sie ist auch nicht eine ständige Instanz sondern eine Kommission aus Vertretern der Denkmalpflege, Politik usw., die sich ungefähr 2, 3 Mal im Jahr zu einer Versammlung trifft. Die Kommission kümmert sich eher um das Ganzheitliche, d.h. um den Erhalt und Schutz von Orts- und Siedlungsbildern, also um die Erhaltung des Gesamtbildes eines Dorfes oder einer Siedlung.

²⁸ Vgl. Internet, URL: <http://www.gsk.ch/D/willkommen/index.htm>, [Stand 10.11.2006]

Kantonale Denkmalpflege

Entscheidender Ansprechpartner für die SAT ist die Denkmalpflege. Im Wallis ist die „Dienststelle für Hochbau, Denkmalpflege und Archäologie“ (DHDA) dafür zuständig. Im Gegensatz zur Heimatschutzkommission erforscht, analysiert und schützt die Denkmalpflege eher einzelne Objekte. Sie versucht, diese möglichst detailliert zu analysieren - dazu gehört historische Forschung in Büchern/Dokumenten ebenso wie die Bauuntersuchung mit wissenschaftlichen Methoden - zu verstehen und wenn das Gebäude erhaltenswert ist, auch zu schützen. Nicht nur das äussere Erscheinungsbild eines Gebäudes, also die Hülle, sondern auch Innenstrukturen und Baumaterialien sind für die Denkmalpflege wertvoll und erhaltenswert.

Oft hört man in der Öffentlichkeit: „Denkmalpflege ist Geschmackssache und will um jeden Preis alles Alte erhalten, Denkmalschützer sind Verhinderer.“ Das hat dann oft zur Folge, dass Eigentümer von Gebäuden abweisend reagieren wenn die Denkmalpflege in einem Bauprojekt einbezogen ist. (Dies ist jedoch oft nur ein Vorwand, weil der Eigennutz der Eigentümer im Spiel ist.) Diesem Vorurteil muss jedoch widersprochen werden. Erstens stützt sich die Denkmalpflege bei ihren Analysen und Bewertungen auf klare Richtlinien, Vorschriften und internationale Grundsätze wie z.B. die Charta von Venedig 1964 oder Lausanne 1987. Schönheit ist für sie kein Kriterium, ein Objekt zu erhalten oder nicht. Die Definition von Schönheit ist Ansichtssache und wandelt sich ständig. Ein Objekt muss Zeugnis ablegen für einen bestimmten Baustil oder eine Epoche oder Periode, d.h. der Zeugnischarakter ist ein sehr wichtiges Instrument der Denkmalpflege. Daher können auch moderne Bauten, wie z.B. die Kirche Ste-Croix in Siders (Baujahr 1961), unter Schutz gestellt werden. Entgegen dem heutigen Trend nach immer weniger Staat ist die Denkmalpflege notwendiges Staatsorgan und zum Partner der Liegenschafteneigentümer geworden. Im Sinne der Rechtssicherheit (auch für den Immobilienmarkt) braucht es gewisse Schranken und eine Struktur, die klare Regeln und eine übergeordnete Koordination.²⁹

Schweizer Heimatschutz

Der Schweizer Heimatschutz (SHS) ist die führende Schweizer Non-Profit Organisation im Bereich Baukultur. Er wurde 1905 als Verein gegründet und zählt heute rund 17'000 Mitglieder. Der SHS ist in Sektionen gegliedert und ist die Dachorganisation von 25 kantonalen Sektionen. Die meisten Sektionen decken ein Kantonsgebiet ab. Er setzt sich dafür ein, dass Baudenkmäler aus verschiedenen Epochen vor dem Ab-

²⁹ Interview vom 21. November 2006 mit dem Denkmalpfleger des Kanton Wallis, Renaud Bucher in Sitten

bruch bewahrt werden und weiterleben. Er fördert aber auch zeitgemässe, gute Architektur bei Neubauten. Weiter informiert er die Bevölkerung mit seinen Publikationen über die Schätze der Schweizer Baukultur. Jährlich verleiht er einer Gemeinde den Wakkerpreis für ihre vorbildlichen Leistungen in der Siedlungsentwicklung. Mit dem Verkauf des Schoggitalers unterstützen der SHS seit Jahrzehnten wegweisende Projekte in Heimat- und Naturschutz.³⁰

Oberwalliser Heimatschutz (OHS)

Der OHS ist eine der 25 Sektionen des Schweizer Heimatschutzes. Er wurde 1960 gegründet und zählt ca. 250 Mitglieder. Er wird als Verein geführt.

Der OHS setzt sich für die Erhaltung, Pflege und sinnvolle Nutzung erhaltens- und schützenswerter Wohn- und Ökonomiegebäude (Stadel, Speicher, Ställe usw.) Gebäudegruppen, Ortsbilder und Siedlungen, sprich den gesamten Lebensraum, ein. Er berät darum auch bezüglich Gestaltung und Materialwahl bei Sanierungen und Umnutzungen von traditionellen Bauten, Platzierung von Sonnenkollektoren und Parabolspiegeln.

Ausserdem befasst er sich mit allen Konfliktsituationen, welche die Gestaltung und Qualität unseres Lebensraumes betrifft (Strassenbau, Schutzdämme, Flussufer, Stromleitungen, usw.) Er gibt sich fachlich kompetent, offen und gesprächsbereit. Toleranz und gegenseitige Achtung sind ihm wichtig.³¹

2.8.3 Gesetzliche Grundlagen

Von der rechtlichen Seite her betrachtet haben in der Schweiz verschiedene Gesetze oder Verordnungen Einfluss auf die Tätigkeit der SAT. Im Folgenden werden diese kurz erläutert.

Heimatschutz in der Bundesverfassung

Gemäss Artikel 78 der Schweizerischen Eidgenossenschaft über den Natur- und Heimatschutz sind die Kantone für dieselben zuständig. Der Bund nimmt bei der Erfüllung seiner Aufgaben Rücksicht auf die Anliegen des Natur- und Heimatschutzes. Er schont Landschaften, Ortsbilder, geschichtliche Stätten sowie Natur- und Kulturdenkmäler; er erhält sie ungeschmälert, wenn das öffentliche Interesse es verlangt. Er kann Bestrebungen des Natur- und Heimatschutzes unterstützen und Objekte von gesamtschweizerischer Bedeutung vertraglich oder durch Enteignung erwerben oder sichern.

³⁰ Vgl. Internet, URL: <http://www.heimatschutz.ch/d/default.shtm>, [Stand 25.10.2006]

³¹ Vgl. Internet, URL: <http://www.oberwalliserheimatschutz.ch/ziele.html>, [Stand 25.10.2006]

Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz (NHG)

Das Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz vom 1. Juli 1966 regelt die Zuständigkeit des Bundes und der Kantone im Zusammenhang mit dem Natur- und Heimatschutz. Detailliertere Informationen und die verschiedenen Gesetze, Abkommen, Richtlinien und Reglemente findet man auf der offiziellen Webseite des Bundesamtes für Kultur (BAK)³²

Natur- und Heimatschutzgesetz im Kanton Wallis

Auf kantonaler Ebene ist das „Gesetz über den Natur- und Heimatschutz“ und die zugehörige „Verordnung über den Natur- und Heimatschutz (kNHV)“ massgebend. Dieses kann ebenfalls auf der Website des Kantons Wallis heruntergeladen werden.³³ Es bezweckt unter anderem den Erhalt und die Schonung der geschichtlichen Stätten und des archäologischen Erbes. Ebenfalls sollen die Bestrebungen des Natur- und Heimatschutzes gefördert werden.

Wie vorher erwähnt, ist das „Departement für Verkehr, Bau und Umwelt“ und dort die „Dienststelle für Hochbau, Denkmalpflege und Archäologie (DHDA)“³⁴ auf kantonaler und die Gemeindebehörden auf kommunaler Ebene für die Umsetzung dieser Gesetze zuständig.

Bau- und Zonenreglement der Gemeinde

Die Bau- und Zonenreglemente in den Gemeinden und die zugehörigen Zonennutzungspläne zeigen innerhalb des Gemeindegebietes, wo Bauzonen, Landwirtschaftszonen oder Schutzzonen festgelegt sind. Die Gemeinden müssen die Richtlinien gemäss dem kantonalen Raumplanungsgesetz und Richtplan umsetzen und den Nutzungsplan und Zonennutzungsplan festlegen.

Sehr wichtig für eine Gemeinde ist ein professionell erstelltes kommunales Raumplanungskonzept oder ein Ortsplanungskonzept. Sie sind wichtige Instrumente und Entscheidungs- / Entwicklungsgrundlagen für die Gemeindebehörden, u.a. auch die Denkmalpflege oder Organisationen wie die SAT.

Die Stiftung im Schweizerischen Zivilgesetzbuch (ZGB) Art. 80-89³⁵

Eine Stiftung ist eine juristische Person nach schweizerischem Recht. Das Stiftungsrecht ist in Artikel 80 bis 89 im ZGB geregelt und gilt weltweit als eines der liberalsten. Die relevanten Artikel im ZGB werden nachfolgend kurz dargestellt:

³² Siehe Internet, URL: http://www.bak.admin.ch/bak/org/rechtliche_grundlagen/index.html?lang=de, [Stand 16.10.2006]

³³ Siehe Internet, URL: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=4647>, [Stand 16.10.2006]

³⁴ Siehe Kapitel 2.7.2, Planungs- und baurechtliche Grundlagen

³⁵ Vgl. Schweizerisches Zivilgesetzbuch Art. 80-89

Errichtung: Eine Stiftung wird durch eine Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck, durch eine öffentliche Urkunde (Stiftungsurkunde) und durch den Eintrag im Handelsregister errichtet. Sie kann von den Gläubigern eines Stifters angefochten werden.

Organe: Die Organe der Stiftung und die Art der Verwaltung werden durch die Stiftungsurkunde festgelegt. Die vorgesehene Organisation wird von der Aufsichtsbehörde kontrolliert.

Revision: Das oberste Stiftungsorgan bestimmt eine Revisionsstelle. Die Revisoren müssen von der Stiftung unabhängig sein, d.h. keine Angehörigkeit zu einem anderen Stiftungsorgan, kein Arbeitsverhältnis zur Stiftung, keine verwandtschaftliche Beziehung zu Mitgliedern von Stiftungsorganen und kein Begünstigter der Stiftung (Destinatar). Die Revisionsstelle prüft jährlich die Rechnungsführung und die Vermögenslage der Stiftung und erstellt einen Bericht zuhanden des obersten Stiftungsorgans.

Aufsicht: Die Stiftungen stehen unter der Aufsicht des Gemeinwesens (Bund, Kanton, Gemeinde), dem sie nach ihrer Bestimmung angehören. Die Aufsichtsbehörde hat dafür zu sorgen, dass das Stiftungsvermögen gemäss festgelegtem Zweck verwendet wird.

Buchführung: Eine Stiftung ist zur Buchführung verpflichtet. Es gelten sinngemäss die Bestimmungen des OR für die kaufmännische Buchführung (Hinweis: Beispielsweise bei Überschuldung).

Änderung des Zwecks: Die zuständige Bundes- oder Kantonsbehörde kann auf Antrag der Aufsichtsbehörde oder des obersten Stiftungsorgans den Zweck der Stiftung ändern, wenn deren ursprünglicher Zweck eine ganz andere Bedeutung oder Wirkung erhalten hat, so dass die Stiftung dem Willen des Stifters offenbar entfremdet worden ist.

Unwesentliche Änderungen der Stiftungsurkunde: Die Aufsichtsbehörde kann nach Anhörung des obersten Stiftungsorgans unwesentliche Änderungen der Stiftungsurkunde vornehmen, sofern dies aus triftigen sachlichen Gründen als geboten erscheint und keine Rechte Dritter beeinträchtigt.

Aufhebung der Stiftung: Die zuständige Bundes- oder Kantonsbehörde hebt die Stiftung auf Antrag oder von Amtes wegen auf, wenn deren Zweck unerreichbar geworden ist und die Stiftung durch eine Änderung der Stiftungsurkunde nicht aufrechterhalten werden kann; oder wenn deren Zweck widerrechtlich oder unsittlich geworden ist.

2.8.4 Volkswirtschaftliche Grundlagen

Die volkswirtschaftlichen Grundlagen bilden hauptsächlich den systemischen Denkansatz im Zusammenhang mit den Zielen und Plänen der SAT.

Ein intaktes Ortsbild und ein lebendiger Dorfkern mit aktiven Vereinen, Veranstaltungen usw. ist für eine kleine Gemeinde wie Turtmann sehr wichtig. Einerseits schafft das eine hohe Lebens- und Wohnqualität für das Dorf. Es können Neubürger gewonnen werden; andererseits sollen mit entsprechenden Angeboten auch Touristen und Besucher ins Dorf gelockt werden.

Für die Schaffung der langfristigen und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Grundlagen ist die Gemeinde zuständig. Sie übernimmt Aufgaben, die ihr von Bund oder Kanton übertragen werden und sie stützt sich auf verschiedenste Gesetze und Verordnungen. Sie muss die Rahmenbedingungen für das Wohnen, Leben und Arbeiten in der Gemeinde auf Generationen hinaus sicherstellen. Dazu gehört die allgemeine Verwaltung der Gemeinde, die Raumplanung, die Bereitstellung der Wasserversorgung, Abfallentsorgung, der Betrieb der Schulen, der Bau- und Betrieb der öffentlichen Einrichtungen, die Erhaltung des Verkehrsnetzes oder eben auch der Natur- und Heimatschutz. Für die soziale Sicherheit, die Gesundheit, Rechtsschutz und die Sicherheit der Bürger und Institutionen innerhalb der Gemeinde ist sie zuständig.

Die Gemeinde kommt dort zum Zug, wo nach der volkswirtschaftlichen Theorie Marktversagen auftreten würde, d.h. sie erbringt Leistungen, wo es dem sich selbst überlassenen natürlichen Angebots- und Nachfragemarkt (freie Marktwirtschaft mit der unsichtbaren Hand nach Adam Smith) nicht gelingt, die Ressourcen effizient zu verteilen. Ein Beispiel: Die Bürger in einem Dorf brauchen Bauland um neue Häuser zu bauen, da dieses Bauland aber begrenzt ist und nicht jeder an einem beliebigen Ort sein Haus aufstellen soll, muss das Gemeinwesen die Bauzonen festlegen und die Richtlinien zur Bebauung dieser Zonen festlegen. Bei öffentlichen Gütern liegt auch oft Marktversagen vor, weil bei rationalem Verhalten kein Konsument bereit wäre, für ein Gut zu bezahlen, von dessen Konsum er nicht ausgeschlossen werden kann, z.B. die Strassenbeleuchtung oder das Verkehrsnetz.³⁶

Für die SAT besonders wichtig: Eine Gemeinde muss den natürlichen aber auch den juristischen Personen Rechtssicherheit gewährleisten können. Ihre Beschlüsse und Aussagen müssen verbindlich sein und jedermann sollte gleich behandelt werden.

³⁶ Vgl. Internet, URL: http://www.finanzxl.de/lexikon/Marktversagen_die_klassischen_Ausnahmen.html, [Stand 20.11.2006]

Die Behörden und Institutionen auf kommunaler, regionaler und auch kantonaler Ebene sind die wichtigsten Schaltstellen im Prozess der Gesellschaftsentwicklung. Sie haben es in der Hand, die gesellschaftlichen und politischen Interessen der einzelnen Gemeinden miteinander zu vernetzen um nach aussen, wenn es um die Standortvermarktung geht, als Einheit aufzutreten.

Die Region Leuk als Ganzes ist viel stärker als jede einzelne Gemeinde für sich allein. Das gilt für die Wirtschaft, den Tourismus, die Standortattraktivität aber auch die Kultur- und Freizeitmöglichkeiten in der Region. Eine Organisation wie die Stiftung kann sehr viel zur Standortattraktivität einer Gemeinde beitragen. Wenn die Gemeinde die Vernetzung zur regionalen und sogar nationalen Volkswirtschaft erkennt und die Bestrebungen solcher Institutionen unterstützt, kann sie von der wirtschaftlichen Effizienz und der sozialen Entwicklung profitieren. Darum wird es immer wichtiger, dass eine Gemeinde wie Turtmann Standortmarketing betreibt, kluge Konzepte für die Ortsplanung erarbeitet (Raum- /Landschaftsplanungskonzepte).

Die Stiftung hat die wichtigen systemischen und systematischen Zusammenhänge erkannt. Sie verfügt über sehr gute Kontakte zur Denkmalpflege und zum Oberwalliser Heimatschutz. Wenn sie ein Gebäude restaurieren oder unter Schutz stellen will, kennt sie die Anforderungen der Denkmalpflege und kann die Dossiers entsprechend vorbereiten, das ist sicherlich ein positiver Aspekt. Auch sonst haben die Verantwortlichen regen Kontakt mit Experten aus den verschiedenen Bereichen der Politik, Architektur, Kultur und Denkmalpflege, aber auch mit vergleichbaren Organisationen auf kommunaler bis nationaler Ebene. Jedoch sollte der Kontakt zu externen Meinungsbildnern, beispielsweise Medienschaffende, Fachleute aus Wirtschaft, Kultur, Soziales usw. intensiviert und verbessert werden.

Die Vernetzung mit dem lokalen Tourismus (Kulturpfad – Label Wallis Excellence, Wanderleiter) und teilweise mit dem übrigen Umfeld (Events mit anderen Vereinen wie Etros, Jungwacht & Blauring) hat begonnen; sollte aber in Zukunft noch stärker gefördert werden und auch auf regionaler Ebene angekurbelt werden. Ein Austausch mit Organisationen in der Region, die in eine ähnliche Richtung gehen (Kompetenzzentrum „Grünes Zimmer“ in Agarn, Stiftung Schloss Leuk) könnte neue Ideen bringen und vielleicht ist in den nächsten Jahren auch ein gemeinsamer Auftritt möglich...?

Die Sensibilisierung der Bevölkerung wird nach und nach grösser. Es braucht aber weiterhin einen grossen Effort in dieser Hinsicht: Denn das wertvolle kulturelle Erbe betrifft alle. Vor allem die Einwohner Turtmanns müssen von der Wichtigkeit der Stiftungsarbeit überzeugt werden, damit sie auch zu Stiftern, Spendern oder sogar Investoren in alte Gebäude werden.

„Ich bin überzeugt, dass eine Organisation, die sich den Herausforderungen einer sich wandelnden Welt stellen will, bereit sein muss, auf ihrem Weg durch das Leben eines Unternehmens alles an sich selbst in Frage zu stellen – mit Ausnahme ihrer Grundüberzeugungen.“

Thomas J. Watson jun.

3 Sollzustand Organisationsentwicklung

Wie kann man Gutes gut tun? Gute Führungsgrundsätze und Leitungsstrukturen von Unternehmen der Wirtschaft sind seit langem ein viel diskutiertes Thema. Inzwischen hat die Diskussion über die so genannte Good Governance auch den Bereich Non-Profit Organisationen (NPO) und damit auch die gemeinnützigen Stiftungen erfasst. Diese Entwicklung beruht vor allem auf der Erkenntnis, dass auch Stiftungen bzw. NPO gehalten sind, ihren Zweck wirksam umzusetzen, mit beschränkten Ressourcen effizient umzugehen und unterschiedliche Anspruchsgruppen zufriedenzustellen. Besonders stehen gemeinnützige Stiftungen und NPO immer mehr im Schaulaufen der Öffentlichkeit. Diese stellt immer höhere Erwartungen an die Glaubwürdigkeit einer Stiftung und an deren Fähigkeit, bei der Erfüllung des Zwecks einen nachhaltigen gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen. Dabei wird vor allem die Führung und die Kommunikation gemeinnütziger Organisationen immer wichtiger.³⁷

Aufgrund dieser Überlegungen hat sich die SAT dazu entschlossen, ihre bestehende Organisation weiter zu entwickeln. Die ersten Schritte in der Organisationsentwicklung und beim Marketing sind schon getan; sie sind für den Verfasser die Grundlage, um nun eine Managementmethode anhand der Organisationstheorie zu vertiefen. Die Organisation soll möglichst effizient und sachorientiert arbeiten können.

Nachfolgend wird dieses Kapitel als kleinerer Hauptteil dieser Diplomarbeit entwickelt.

3.1 Theoretische Grundlagen

Organisation wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht folgendermassen beschrieben:

„Organisieren bedeutet, die Gesamtaufgabe der Unternehmung, die von Menschen und Maschinen arbeitsteilig erfüllt werden muss, sinnvoll in Teilaufgaben zu gliedern und diese Teilaufgaben zueinander in Beziehung zu setzen, damit die Ziele der Unternehmung optimal erreicht werden.“³⁸

³⁷ Vgl. Internet, URL: <http://www.profonds.org/de/tagung/default.htm>, [Stand 02.11.2006]

³⁸ Thommen, Jean-Paul: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Zürich: Versus Verlag, 2000, S. 610

Eine Unternehmung muss sich organisieren, um die Aufgaben, mit denen sie im täglichen Geschäft konfrontiert ist, möglichst effizient auszuführen. Sie muss eine Arbeitsteilung vornehmen, da mehrere Personen an der Erfüllung der Gesamtaufgabe einer Unternehmung beteiligt sind. In unserem Fall, wo die Unternehmungsform eine Stiftung ist, stellen die Mitglieder des Stiftungsrates diese beteiligten Personen dar. Die Aufgaben und Ressorts müssen demzufolge möglichst passend auf die verschiedenen Individuen im Stiftungsrat verteilt und dazu die Handlungsverantwortung übertragen werden.

3.1.1 Typen von Non-Profit Organisationen

Verschiedene Autoren (im deutschen Sprachraum Schwarz, 1979 und Burla, 1989) haben versucht, NP-Organisationen über eine Typenbildung zu erfassen. Anhand des Merkmals „primäre Nutzniesser“ der Organisation werden drei Typen von NPO abgeleitet:³⁹

1. Selbsthilfe-NPO (Mutual Benefit Associations)

Sie erbringen spezifische Leistungen für ihre Mitglieder. Zu dieser Gruppe sind erstens die auf Märkten agierenden Genossenschaften zu zählen und zweitens die ausserhalb des Marktes agierenden Verbände des Wirtschafts- und Sozialbereichs, politische Parteien und religiöse Gemeinschaften.

2. Drittleistungs-NPO (Service Organisations)

Diese Organisationen erbringen spezifische Leistungen für Dritte (Hilfe, Beeinflussung, Förderung). Zu dieser Gruppe zählen wir vor allem karitative Organisationen, Dienstleistungsorganisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich. Das können z.B. Heime, Kulturförderungsstiftungen oder sozialmedizinische Dienste sein. Als Beispiele für eine Stiftung kann die Schweizer Paraplegiker-Stiftung oder die Schweizer Kulturstiftung „pro helvetia“ genannt werden.

3. Öffentlich orientierte NPO (Common Weal Organisations)

Die Leistungen werden hauptsächlich zu Gunsten der Öffentlichkeit erbracht. Als Beispiele kann man die öffentlichen Betriebe und Verwaltungen nennen, aber auch Gruppen wie Heimat- und Naturschutzorganisationen oder Organisationen die sich für Entwicklungsarbeit einsetzen. Typisches Beispiel als Stiftung aus der Schweiz ist der WWF (World Wide Found For Nature).

³⁹ Vgl. Purtschert, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern: Paul Haupt Verlag, 2001, S. 51f.

Die SAT gehört auch in diese Gruppe, da sie hauptsächlich für das öffentliche Interesse, also gemeinnützig, handelt. Zu einem gewissen Teil verfolgt sie sicher auch eigene Interessen die von den Zielen und der ideologischen Gesinnung der aktuellen Stiftungsräte abhängen.

3.1.2 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist ein sozialwissenschaftlicher Begriff. Er bezeichnet im deutschsprachigen Raum das in der englischsprachigen Literatur als "organizational development" bekannte Management-Konzept. OE ist ein wissenschaftlicher Fachterminus und steht für eine bestimmte Art und Vorgehensweise, für eine bestimmte Systematik/Methode und für eine bestimmte Denkweise und Philosophie.

OE wird innerhalb der Betriebswirtschaftslehre häufig als Methode zur Neu- oder Umgestaltung von Aufbauorganisation und Ablauforganisation empfohlen. Die Organisationsentwicklung umfasst das Veränderungsmanagement (Change Management) des Unternehmens und wird als eigenständiger Prozess innerhalb des Managements verstanden. Sie ist eng mit der Personalentwicklung und dem Qualitätsmanagement verbunden.⁴⁰

Eine Unternehmung ist ständig verschiedenen Einflussfaktoren ausgesetzt. Sowohl die Umwelt als auch die Ziele und Bedürfnisse einer Unternehmung verändern sich laufend. D. h. auch die Organisation einer Unternehmung muss sich ständig neu ausrichten, wandeln und anpassen. Eine Organisation ist nichts Statisches. Sie unterliegt nicht nur einer linearen, sondern zunehmend einer dynamischen Entwicklung. Sie muss sich dauernd neuen Umweltsituationen anpassen. Als Folge dieser Erkenntnisse ging man in der Betriebswirtschaft immer mehr dazu über, diesen ständigen Wandel der Unternehmungsorganisation als fortlaufende Aufgabe zu betrachten.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur hat sich dann die Theorie der Organisationsentwicklung immer mehr etabliert. Mit dieser Methode verfolgt man folgende 3 Hauptziele:⁴¹

1. **Effizienz** der Organisation: Durch eine verbesserte Anpassungsfähigkeit und ein verbessertes Problemlösungsverhalten soll die Effizienz von Organisationen gesteigert werden.

⁴⁰ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>, [Stand 26.10.2006]

⁴¹ Vgl. Thommen, 2000, S. 663

2. **Förderung der Persönlichkeit** des Mitarbeiters: Die Mitarbeitenden sollen in den organisatorischen Gestaltungsprozess einbezogen werden. Sie sollen über die sie betreffenden Veränderungen mitentscheiden können, dadurch werden die Voraussetzungen zur Selbstentfaltung geschaffen. Heute spricht man in diesem Zusammenhang auch oft von „Humanisierung der Arbeit“.
3. **Harmonisierung der individuellen Ziele** mit den Organisationszielen: Beide müssen so aufeinander abgestimmt werden, dass Zielkonflikte minimiert werden.
4. **Ziel der Organisationsentwicklung:** Aufbau und Entwicklung der Persönlichkeit einer Organisation
5. **Ziel der Organisationsentwicklung:** Erfassung und Umsetzung der systemisch-dynamischen Entwicklung

Das Modell wurde von Herr Ulrich Fischer um die Punkte 4 und 5 erweitert.

Auch die Umgebung (das Umfeld und die Umwelt) der SAT ändert sich ständig, sei es bei neuen Projekten oder bei personellen Änderungen innerhalb des Stiftungsrates, aber auch ausserhalb zum Beispiel bei Neuwahlen im Gemeinderat usw. Aus diesen Gründen führt der Verfasser kurz das 3-Phasenmodell von Kurt Lewin ein, das sehr gut zur Veranschaulichung oder als Gedankenmodell für den Prozess der Organisationsentwicklung herangezogen werden kann:

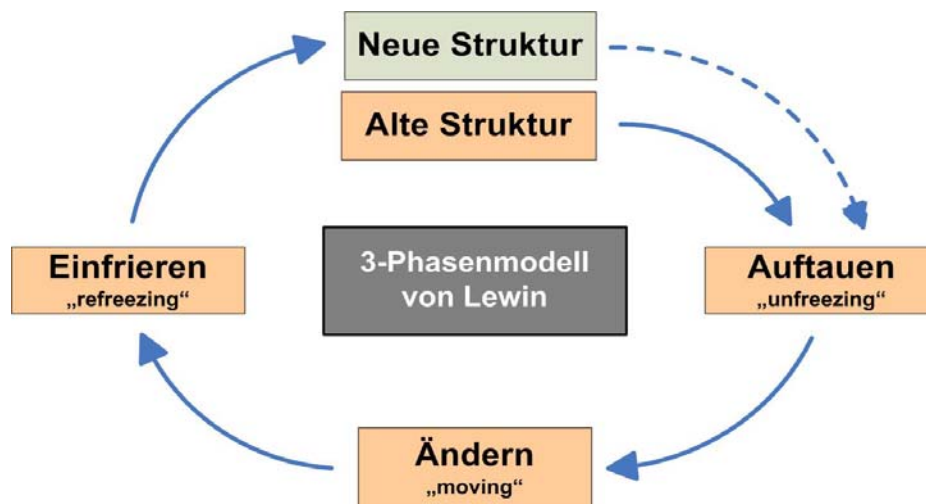


Abbildung 10: 3-Phasenmodell von Lewin⁴²

⁴² Vgl. Internet, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasenmodell_von_Lewin, [Stand 15.10.2006]

Auftauen: Am Anfang jedes Wandels wird der Status Quo in Frage gestellt. Die Bereitschaft zur Veränderung bei den betroffenen Individuen soll gefördert werden. Sie sollen von der Notwendigkeit der Umgestaltung überzeugt werden. Die Organisation wird sozusagen „aufgetaut“ und in einen Zustand versetzt, in dem Veränderungen möglich sind.

Ändern: In der zweiten Phase, die unter Umständen ziemlich lange dauern kann, beginnt die eigentliche Veränderung des alten Zustands. Daten werden gesammelt und aufgearbeitet, Handlungen geplant und durchgeführt. Je nach Problem müssen hier organisatorische oder personelle Entwicklungsmassnahmen getroffen werden. Bevor aber organisatorische Änderungen bewirkt werden, sollte z.B. die Kommunikationsfähigkeit der in einer Stiftung zusammenarbeitenden Personen verbessert werden.

Einfrieren: Die dritte Phase des Prozesses, das „Einfrieren“, soll aber kein starres Festnageln der eingeführten Neuerungen oder Änderungen sein. Hier soll eher die Grundlage für weitere Verbesserungen gelegt werden, was bedeutet, dass schon ein neues „Auftauen“ und „Ändern“ vorbereitet wird. Einfrieren bedeutet darum viel mehr stabilisieren, damit die Organisation nicht in den alten Zustand zurückfällt.⁴³

Der Denkansatz von Lewin kann für die SAT als Modell angewandt werden. Aufgrund der Erkenntnisse aus diesem Modell ist es auch für die Stiftung sinnvoll, ihre Organisation, Strukturen und Prozesse regelmässig zu überprüfen und wenn nötig nach dem Modell von Lewin abzuändern oder anzupassen. Denn Veränderungen bieten immer auch neue Chancen, und diese wollen wir erkennen und nutzen.

3.1.3 Spezielle Organisation bei einer Stiftung

Die Organisation in einer Stiftung ist von zentraler Bedeutung und verlangt volle Aufmerksamkeit der Stifter, da die Stiftung durch ihre Organe, also den Stiftungsrat, handelt. Eine zweckmässige Organisation soll einen rationellen Einsatz der Mittel möglich machen.⁴⁴

Organisation / Führung

Der Stiftungsrat führt die Stiftung. Er hat die Anliegen der Stifter zu Berücksichtigen, kann aber im Rahmen der Stiftungsurkunde selbständig und eigenverantwortlich entscheiden und handeln. Der Stiftungsrat legt auf der Basis der Stiftungsurkunde die Stif-

⁴³ Vgl. Thommen, 2000, S. 664

⁴⁴ Vgl. Internet, URL: <http://www.edi.admin.ch/esv/themen/00064/00445/index.html?lang=de&PHPSESSID=ebcf4c4ff4>, [Stand 02.11.2006]

tungspolitik fest. Diese umfasst die Grundsätze der Organisation, wie Strategie, Ziele, Aufgaben, Stellen, Organigramm oder auch die Leitidee / das Leitbild gehören dazu. Mit der Strategie sollen Ziele und Mittel kurz-, mittel- und langfristig ins Gleichgewicht gebracht werden. Anhand der Stiftungsstrategie und -politik wird eine angepasste Organisation festgelegt. Wenn z.B. bei Projekten weitere Personen hinzugezogen werden, müssen ihnen dabei die Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung klar kommuniziert werden. Wichtig ist nach dem Grundsatz der Organisationsentwicklung, dass der Stiftungsrat periodisch seine Strategie und Organisation überprüft und wenn nötig anpasst oder Änderungen in der Organisation vornimmt. Der Stiftungsrat kennt auch die relevanten und anwendbaren Gesetze und Verordnungen und er trifft Massnahmen zur Einhaltung derselben (Stiftungsrecht, kantonale-, kommunale Gesetze, Steuerrecht usw.).⁴⁵

Die operative Leitung der Stiftung liegt beim Stiftungsrat. Der Stiftungsrat kontrolliert den Präsidenten in der Ausübung seiner Geschäftstätigkeit und legt entsprechende Kontrollmechanismen fest.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Präsidenten aber auch der anderen Stiftungsräte werden am besten schriftlich festgelegt, z.B. mit Hilfe eines Funktionendiagramms. Der Präsident leitet die Sitzungen und Zusammenkünfte des Stiftungsrates. Er bereitet sie vor und informiert die Stiftungsratsmitglieder rechtzeitig und sachgerecht. Er führt ebenfalls die ordentliche Stiferversammlung, die einmal im Jahr stattfindet.

Zusammensetzung des Stiftungsrates

Wenn nicht genau von der Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat die Verfahren für die Wahl, das Ausscheiden und die Abberufung seiner Mitglieder und des Präsidenten fest. Ebenfalls sollte der Stiftungsrat seine zukünftige Erneuerung planen. Diese sollte gestaffelt erfolgen, d.h. wenn möglich nur eine Person pro Neuwahl im Stiftungsrat ersetzen. So wird verhindert, dass Know-How und Fachkompetenz durch einen grösseren Wechsel verloren gehen. Auch die Revisoren / Revisionsstelle sollte von Zeit zu Zeit ausgewechselt werden.

Die Mitglieder des Stiftungsrates sollten auf jeden Fall die Zeit und die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen für eine entsprechende Funktion im Rat zur Verfügung stellen können. Die Erfahrung und das Wissen der Mitglieder ist idealerweise mög-

⁴⁵ Vgl. Hofstetter, Karl / Sprecher, Thomas: Swiss Foundation Code – Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag, 2005, S. 20

lichst breit gestreut und kommt aus verschiedenen Bereichen, damit die verschiedenen Funktionen möglichst effizient abgedeckt werden. Der Stiftungsrat führt die neu gewählten Mitglieder ein. Stiftungsbezogene Weiterbildung über Themen die die Stiftungsarbeit betreffen oder beeinflussen könnten ist wünschenswert.⁴⁶

Projekte

Für Bauprojekte oder andere spezielle Aufgaben/Aufträge kann der Stiftungsrat Projektteams / Projektgruppen bilden. Dies können ständige Stellen/Teams sein oder auch Ad-hoc-Teams die nur für die Dauer eines bestimmten Projekts oder eines Auftrags bestehen. Externe Berater oder Fachpersonen können unter Umständen sehr nützlich oder sogar unverzichtbar bei Projekten mit spezifischem Fachwissen oder speziellen Anforderungen sein und sind auf jeden Fall mit einzubeziehen. Auftrag, Ziele, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten dieser Projektteams sind klar zu definieren und zu kommunizieren.⁴⁷

Information

Die Öffentlichkeit soll über laufende Projekte und Tätigkeiten aktiv und kontinuierlich informiert werden. Zuständige und verantwortliche Kontaktpersonen in der Stiftung sollen der Bevölkerung bekannt sein.⁴⁸

3.2 Ziele und Strategie der Stiftung

Ziele sollen ausdrücken, worauf sich das Handeln der Unternehmung ausrichten soll und auf welchen Sachverhalt sich die Ziele beziehen.⁴⁹ Man unterscheidet zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Zur Zielfestlegung gehören immer 2 Elemente: a) das Ziel und b) die Massnahmen, um das Ziel zu erreichen.⁵⁰

Aufgrund der Auswertung des in „Kapitel 2.6“ erwähnten Workshops von Ende März und im Rahmen der Stiftungsurkunde können verschiedene allgemeine Ziele für die Stiftung „Altes Turtmann“ definiert werden.

⁴⁶ Vgl. Hofstetter / Sprecher, 2005, S. 21

⁴⁷ Vgl. Hofstetter / Sprecher, 2005, S. 28

⁴⁸ Vgl. Hofstetter / Sprecher, 2005, S. 29

⁴⁹ Vgl. Thommen, 2000, S. 100

⁵⁰ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Zielvorgabe>, [Stand 26.10.2006]

Ständige Ziele

- Historisch schützenswerte Gebäude sollen erhalten und renoviert werden (aus dem Stiftungszweck).
- Das Kulturgut und der historische Ortskern soll erhalten werden.
- Die Ortsgeschichte von Turtmann soll weiter aufgearbeitet werden.
- Renovierte Gebäude oder restauriertes Kulturgut soll geschützt, nutzbar gemacht und für die nachkommenden Generationen gesichert werden.
- Durch das Stiftungsengagement soll Wertschöpfung für das Dorf allgemein, für den Tourismus und für die kleinen und mittleren Betriebe in Turtmann generiert werden.
- Die Zahl der Stifter, Gönner oder Spender soll gesteigert werden.

Kurz- bis mittelfristige Ziele (nächste 2 – 4 Jahre)

- Die Dorfbevölkerung, vor allem die Jugend und junge Bevölkerung aus der Region sowie Interessierte aus der ganzen Schweiz und dem Ausland sollen für den historischen Ortskern, die Kultur und Geschichte Turtmann's sensibilisiert; als Stifungsmitglieder, Sponsoren und Kaufinteressierte gewonnen werden.
- Der historische Ortskern soll als „ungeschminkte“ kulturhistorische Überraschung in der Region Leuk positioniert und mit Kulturpfad-Führungen touristisch vermarktet werden.
- Schulen, Vereine und interessierte Organisationen sollen in Events und Projekte miteinbezogen werden.
- Das Dorf Turtmann soll Vorbild für den nachhaltigen Umgang mit historischen Kulturgütern und für eine Dorfentwicklung in und neben historischen Gebäuden werden.
- Es soll aktives Marketing betreiben werden.
- Weitere Partner für die ideelle und/oder finanzielle Unterstützung sollen gewonnen werden.

Langfristige Ziele (5 – 10 Jahre und länger)

- Der historische Ortskern soll zum attraktiven Lebensraum weiterentwickelt und wiederbelebt werden.
- Schützenswerte Bauten sollen akquiriert und an Bau-/Investitionswillige vermittelt werden.

- Anlauf-, Beratungsstelle für ähnliche Projekte oder Renovationen im Zusammenhang mit den historischen Gebäuden aufbauen. „Kompetenzzentrum“ für den Erhalt und die Renovation von historischen Gebäuden und kulturhistorischen Gütern.
- Durch die genannten Angebote und Dienste Erträge generieren, um neue Projekte zu lancieren und Gebäude renovieren zu können.

Massnahmenansätze / Strategie

- Strukturen / Organisation definieren
- Mittels Marketingkonzept die Attraktivität des Dorfes verkaufen und regional / national Aufmerksamkeit erwecken / holen
- Jugend und junge Bevölkerung sensibilisieren und miteinbeziehen
- Schulen für Projekte im Zusammenhang mit der Geschichte und Bedeutung von Turtmann motivieren und sie dabei unterstützen
- Pflichtenhefte für die einzelnen Stiftungsratsmitglieder erstellen
- Kompetenzen und Verantwortungsbereiche definieren und zuteilen
- Konzepte für die Finanzmittelbeschaffung erstellen
- Neue / kreative Formen des Stiftungsbeitrages einführen
- Kontaktnetz von Architekten, Denkmalpflegern, Historikern und anderen Spezialisten aufbauen
- Nutzungs- und allgemeine Möglichkeiten für restaurierte Gebäude aufzeigen
- Eine Art Immobilienbörse im Internet für private Angebote einrichten

Der Workshop und die dabei definierten Ziele waren wichtig. Da alle Ratsmitglieder am Workshop teilnahmen und mitgearbeitet haben, hat man gemeinsame Ziele und eine Stossrichtung vor Augen. Man ist sich auch einig, welche Mittel zur Erreichung der gesteckten Zielsetzungen ungefähr in Frage kommen. Die Zieldefinition sollte in einem nächsten Schritt aber noch verfeinert werden, damit die Ziele qualitativ und quantitativ messbar werden. Das wird erreicht, indem zu jedem Ziel der Umfang oder das Ausmass der Zielerreichung festgelegt wird, den Zielgruppen Ziele zuordnet und den zeitlichen Rahmen definiert. Die Strategie und die entsprechenden Massnahmen zur Erreichung der Ziele müssen noch festgelegt werden.

Auf einige dieser vorgeschlagenen Massnahmen kann aus Zeitgründen und aufgrund der Einschränkung der Diplomarbeit nicht eingegangen werden. Sie wurden stichwort-

artig/ansatzweise aufgezeigt, konkrete Handlungen und Massnahmen, wie z.B. die Erstellung der detaillierten Pflichtenhefte werden aber erst später durch Ulrich Fischer mit jedem einzelnen Bereichsverantwortlichen bilateral ausgearbeitet. Wichtige Massnahmen wie die Organisation / Struktur der Stiftung oder das Marketingkonzept werden nachfolgend konkret behandelt. Andere Massnahmenansätze sind Bestandteil des Marketingkonzeptes und werden dort einfließen.

3.3 Aufgabenanalyse

Um die vorher definierten Ziele zu erreichen, sind verschiedenste Aufgaben oder Arbeiten zu erledigen, dazu müssen sich die Ratsmitglieder organisieren. Das Organisieren beginnt bei den Aufgaben. Eine Aufgabe ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen.

Die Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe sind:

- Verrichtung: Was ist zu tun? Art der Tätigkeit
- Objekt: Woran ist etwas zu tun? Werkstück oder Information
- Aufgabenträger: Wer muss etwas tun?
- Sachmittel: Womit ist etwas zu tun?
- Zeit: Wann ist etwas zu tun?
- Raum: Wo ist etwas zu tun?⁵¹

Unter der Aufgabenanalyse versteht man die Aufgliederung einer Gesamtaufgabe in analytische Teilaufgaben. Diese Teilaufgaben werden im Zuge der Aufgabenbündelung/-synthese als Vorstufe der Aufbauorganisation wieder zusammengefügt.⁵²

Anhand der im Workshop definierten Ziele ergeben sich verschiedene Hauptaufgaben die der Stiftungsrat auszuführen hat, wenn er seine Ziele erreichen will. Diese Gesamtheit aller Aufgaben kann natürlich nicht von einer oder zwei Personen allein bewältigt werden. Sie müssen möglichst sinnvoll auf die verschiedenen Mitglieder im Stiftungsrat aufgeteilt werden. Diese Aufteilung kann wie in der folgenden Tabelle dargestellt gemacht werden:

⁵¹ Vgl. Internet, URL: <http://www.betriebswirtschaft.ch/default.asp?m=76>, [Stand 05.11.2006]

⁵² Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Aufgabenanalyse>, [Stand 03.11.2006]

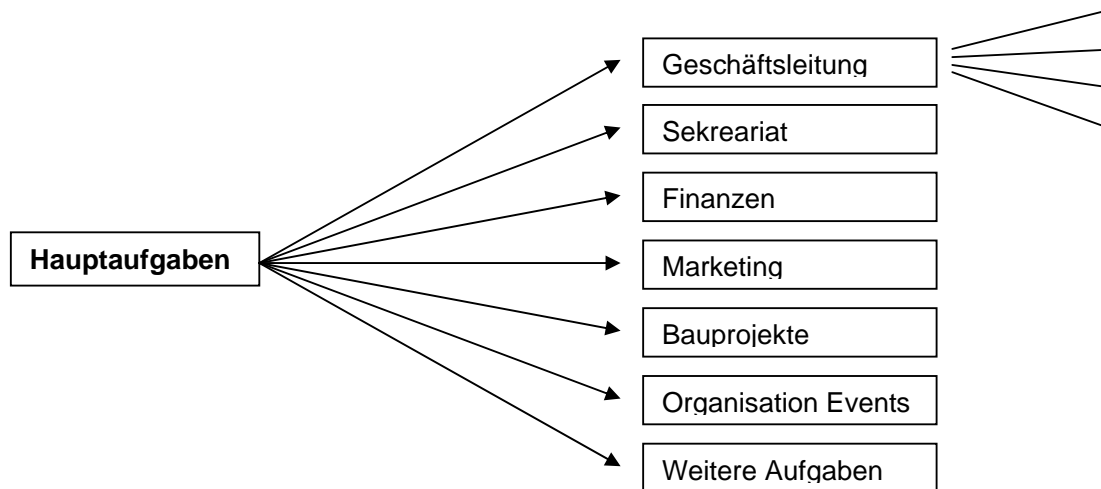


Tabelle 3: Hauptaufgaben der SAT

3.4 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation. Während die Aufbauorganisation die Rahmenbedingungen festlegt, d.h. welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen sind, regelt die Ablauforganisation die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse.⁵³

3.4.1 Aufgabenbündelung/-synthese

Die Aufgabenbündelung baut auf der Aufgabenanalyse auf und teilt die festgestellten Hauptaufgaben nach bestimmten Kriterien auf, damit sie den Aufgabenträgern (Personen) zur Erfüllung übertragen werden können.⁵⁴

Allgemeine Aufgaben der Stiftung

- Lokale Bevölkerung für das kulturelle Erbe und Ortsbild sensibilisieren
- Projekt „Turillji“ bis 2010 (700-Jahr-Feier Gemeinde Turtmann) abschliessen
- Anlauf- / Beratungsstelle für die Renovation von historischen Gebäuden schaffen
- Entwicklungspläne/-konzepte für den Dorfkern und die Quartiere in den historischen Dorfteilen ausarbeiten
- Verschiedene Vorschläge für Nutzungsmöglichkeiten der renovierten Gebäude entwickeln
- Akquisition oder Erwerb alter Bausubstanz vorbereiten (die Stiftung will die Gebäude nicht selbst kaufen)

⁵³ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Aufbauorganisation>, [Stand 04.11.2006]

⁵⁴ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Aufgabenanalyse>, [Stand 03.11.2006]

- Interessierten Käufern, Investoren oder Bauherren Starthilfe anbieten und sie unterstützen
- Verkaufswillige (Mit)eigentümer zum Verkauf animieren und überzeugen

Aufgaben Geschäftsleitung (Stiftungsratspräsident)

- Organisation, Koordination, Planung
- Führung
- Kontrolle
- Leitung der Sitzungen
- Kommunikation (Kontakt zur Öffentlichkeit)
- Bindeglied zu den öffentlichen Instanzen

1 Funktion
ca. 10% Stelle

Aufgaben Sekretariat

- Korrespondenz
- Gesamtterminkontrolle
- Pendenzenkontrolle
- Projektdokumentationen
- Protokolle

1 Funktion
ca. 2% Stelle

Aufgaben im Bereich Marketing

- Projektentwicklung, Nutzungskonzepte
- Vermarktung (Marketingplanung)
- Information (Einheimische, Investoren, Gäste, Touristen)
- Kommunikation (PR, Werbung, Verkaufsförderung)
- Akquisition Stifter, Gönner, Spender, Investoren
- Inbetriebnahme von Objekten in Eigenregie

1 ½ Funktionen
ca. 15% Stelle

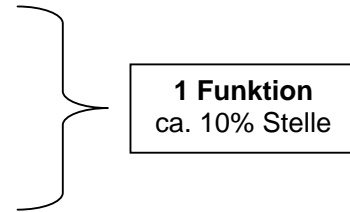
Aufgaben im Bereich Finanzen

- Finanzplanung, Budget
- Finanzplanung Bauprojekte, Projektbudgets
- Cashmanagement
- Finanzmittelbeschaffung / Fördermittel
- Garantieleistungen
- Versicherungen
- Arbeitsvergebungen und Werkverträge

1 Funktion
ca. 5% Stelle

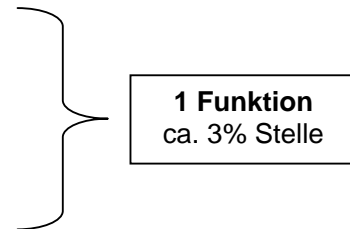
Aufgaben im Bereich Bauprojekte

- Aufsicht über Bauprojekte (Projektleitung)
- Arbeitsvergebungen und Werkverträge
- Projektcontrolling
- PR, Kontakte zur Politik



Weitere Aufgaben

- Organisation Events, Kulturprojekte
- Pürumärt Cultura
- Veranstaltungen „Turillji“
- Verschiedene andere Aufgaben
- Allrounder



Dies ergibt ein Total von **45 Stellenprozenten** und **6,5 Funktionen**. D.h. die Arbeit aller Stiftungsratsmitglieder zusammengezählt würde ungefähr einer 45%-Stelle entsprechen.

3.4.2 Stellenbildung

Zweck der Aufbauorganisation ist es, eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung und Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse durch die Bildung und Verteilung von Aufgaben (Stellen) zu erreichen.⁵⁵ Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit. Sie ist das Grundelement der Aufbauorganisation und entsteht durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere gedachte Personen bzw. vorhandene oder zu findende Kompetenzen.

Die Merkmale einer Stelle sind:

- Aufgabenzuordnung für eine unbestimmte Zeitdauer
- Versachlichter Personenbezug (Zusammenfassung richtet sich nach dem Leistungsvermögen mindestens einer Person, aber es sind auch mehrere Personen denkbar!)
- Zuteilung der Kompetenzen (Befugnisse, Rechte)
- Kommunikation der Verantwortung⁵⁶

Die wichtigsten Instrumente der Aufbauorganisation sind das Organigramm, die Stellenbeschreibung oder das Funktionendiagramm.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Internet, URL: <http://www.betriebswirtschaft.ch/default.asp?m=76>, [Stand 05.11.2006]

⁵⁶ Vgl. Internet, URL: <http://www.betriebswirtschaft.ch/default.asp?m=76>, [Stand 05.11.2006]

⁵⁷ Vgl. Thommen, 2000, S. 628

In der bisherigen Organisation der Stiftung hatte Hans-Peter Baumann die Funktion des Finanzverantwortlichen inne und Heinz Oggier war Vizepräsident. Aufgrund seiner beruflichen Tätigkeit als Bankangestellter hat Heinz Oggier als Kassier des Vereins Alte Säge für die Mittelbeschaffung und Finanzierung bei der Restauration der Säge gesorgt. Auch beim neuen Projekt der Stiftung, dem „Turillji“, für dessen Restauration mit einem Budget von CHF 600'000.- gerechnet wird, ist er für die Finanzierung und Mittelbeschaffung verantwortlich. Daher wäre es sinnvoll und viel einfacher für die Stiftung, die Finanzaufgaben zusammenzulegen und. Herr Hans-Peter Baumann führt in Turtmann eine erfolgreiche Weinkellerei mit Weinatelier und hat viel Erfahrung und Know-how im Bereich Eventorganisation und Präsentation: Er könnte sehr gut das Ressort „Kultur & Events“ übernehmen. Das Ressort Sekretariat und die Administration wird weiterhin von Paul Jäger betreut. Auch die Verantwortung bei den Bauprojekten bleibt bei Fredy Speck.

Wie vorher erwähnt, ist im Frühjahr 2006 der als Unternehmensberater tätige Ulrich Fischer zur SAT gestossen. Er hat die Stiftung seit dem Workshop kontinuierlich unterstützt, hat auch an den Sitzungen und Veranstaltungen der Stiftung teilgenommen und ist bereit, die Stiftung unentgeltlich als externer Berater im Bereich Marketing zu unterstützen. Die Marketingstelle im Organigramm wird daher neu durch ihn besetzt. Jedoch bleibt die (visuelle) Kommunikation in Form von Werbung, PR oder der Webseite, wie bisher beim Stiftungsratspräsidenten Hans Ruppen. Die architektonische Beratung soll möglichst rasch durch ein Team von Personen aus verschiedenen Bereichen erfolgen (Architektur, Raumplanung, Heimatschutz usw.), diese Personen sollen auch bezahlt werden. Die Vertreter der Munizipal- und Burgergemeinde bleiben weiterhin mit je einem Sitz als Beisitzer im Stiftungsrat vertreten. Mit dem Amt der Revisoren bleiben Margrit Hermann und Arnold Jäger betreut.

Zusammengefasst werden die Hauptaufgaben neu wie folgt zugeteilt:

Stiftungsratspräsident und Geschäftsführung:	Hans Ruppen
Sekretariat:	Paul Jäger
Finanzen und Vize-Präsident:	Heinz Oggier
Kultur und Events:	Hans-Peter Baumann
Bauprojekte:	Fredy Speck
Marketing:	Ulrich Fischer
Kommunikation / PR / Werbung / Internet:	Hans Ruppen
Architektonische Beratung:	durch ein Team (noch offen)

Tabelle 4: Neue Ressortzuteilung bei der SAT

3.4.3 Organigramm

Der nächste Schritt des Organisierens ist die Anordnung der Stellen. Das Resultat der Anordnung ist ein Organigramm (Organisationsschaubild, grafische Darstellung der Struktur). Dadurch entstehen Leitungsbeziehungen. Der Begriff Hierarchie ist umstritten: „Das Kriterium Hierarchie kann heutzutage kontrovers erscheinen wegen der anhaltenden Tendenz zu flachen Organisationen. Ein Organisationstheoretiker äusserte sich wie folgt: Eine Hierarchie kann im ersten Moment schwer zu akzeptieren sein, weil die Vorstellung verbreitet ist, dass Hierarchien Initiative ersticken, Kreativität unterdrücken und deshalb ihre Zukunft hinter sich haben. Zwanzig Jahre Erfahrung haben mich indessen überzeugt, dass die hierarchische Organisation die effektivste und natürlichste aller Strukturen ist. Richtig strukturiert und bemannt können Hierarchien Energie und Kreativität freisetzen, Effektivität schaffen und dadurch die Arbeitsbedingungen verbessern.“⁵⁸ Gemäss den Ausführungen von Ulrich Fischer soll eine Hierarchie lediglich die Ordnung der Leitungsbeziehungen und die Kommunikationswege aufzeigen.

Aus der Aufgabenanalyse, den geschaffenen Stellen und der Aufbauorganisation geht das in Abbildung 11 nach Verrichtung und Funktion gegliederte Organigramm für die Stiftung „Altes Turtmann“ hervor:

⁵⁸ Karlöf, Bengt / Lövingsson, Fredrik Helin: Management von A bis Z, Zürich: Orell Füssli Verlag, 2005, S. 217ff

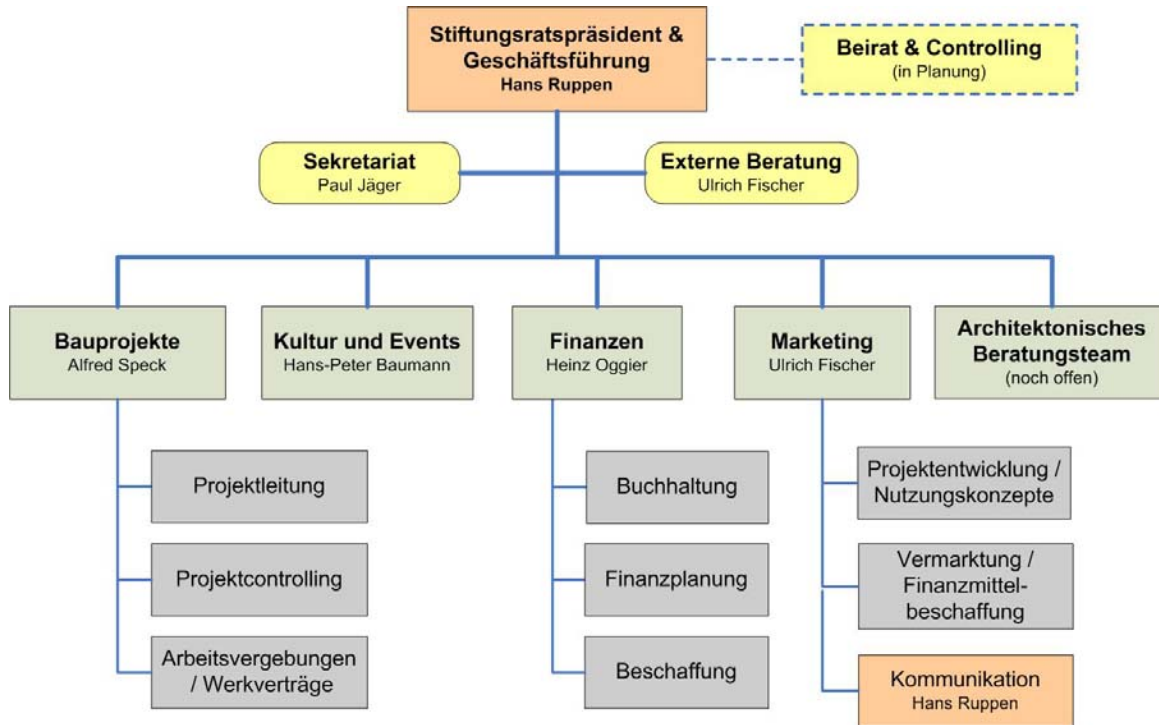


Abbildung 11: Neues Organisation der SAT

Das Sekretariat ist als Stabstelle direkt dem Geschäftsführer unterstellt. In Planung ist die Schaffung einer weiteren Stabstelle „externe Beratung“. Eine direkte Kontrollstelle (Beirat & Controlling) ist zurzeit in Diskussion. Der Beirat soll verschiedene Personen umfassen, die keine Eingriffskompetenz haben, jedoch die geplanten Projekte, Aktionen oder auch Visionen des Stiftungsrates kritisch von aussen hinterfragen und beurteilen müssen. Das Gremium soll den Stiftungsrat durch Erfahrung und Know-how beratend unterstützen. Die einzelnen Bereiche sind als Linienstellen dem Geschäftsführer unterstellt.

So wie in Kapitel 3.1.2 im „3-Phasen-Modell von Lewin“ beschrieben, ist auch die SAT diesem ständigen Prozess des Wandels unterworfen. Die Umwelt und das Umfeld ändern sich immer wieder, die Stiftung ist ständig neuen Einflussfaktoren ausgesetzt, sei es auf Gemeindeebene, regionaler Ebene, in rechtlichen oder wirtschaftlichen Belangen. Die Hierarchie, Gliederung und Zuteilung der Aufgaben und Kompetenzen der Stiftungsräte müssen daher laufend überprüft werden. Die Stiftung muss die Signale in diesem ständigen Wandel erkennen, analysieren und dann ihre Struktur und Organisation bei Bedarf neu ausrichten oder anpassen.

3.4.4 Funktionendiagramm

Ein weiterer Schritt des Organisierens ist das Koordinieren. Nachdem Aufgaben bestimmt und Stellen gebildet wurden, entsteht ein grosser Bedarf an Koordination der Verantwortlichkeiten. Die Leitungsbeziehungen müssen gestaltet werden.⁵⁹ Das Funktionendiagramm ordnet die einzelnen Aufgaben den beteiligten Stellen und die entsprechende Kompetenz in Form einer zweidimensionalen Matrix zu.⁶⁰ Ein solches Funktionendiagramm ist ein zweckmässiges und übersichtliches Führungsinstrument. In Tabelle 5 ist ein Beispiel dieses Funktionendiagramms für die SAT dargestellt. Die Kompetenzen sind allerdings vom Verfasser zugeteilt und auch nicht vollständig, falls die SAT dieses Instrument in Zukunft einsetzen will, muss die Aufgabenliste vom Stiftungsrat ergänzt und die Kompetenzen z.B. in einer Stiftungsratssitzung festgelegt werden.

Funktionendiagramm							
Funktion	Stiftungs- rats- präsident	Kommunikation/ PR/Werbung/ Internet	Sekretariat	Marketing	Finanzen	Bau- projekte	Architekt- onisches Beratungsteam
Aufgaben							
Stiftungsratssitzungen	O / P / M / E	M / E	M / E	M / E	M / E	M / E	M
Sitzungsprotokolle	M / K		A				
Korrespondenz	A(MT) / E / K / O	M	A	M			
Nutzungskonzepte	P / E	M / E	M / E	M / E	M / E	P / M / E	P / M
Akquisition Stifter, Spender, Legate	O / P	O / P		O / P	M		
Jahresbudgets	M / K / E	M / E	M / E	M / E	O / P / E	M	M
Finanzplanung Projekte	M / E	M / E	M / E	M / E	O / P / E	P / M / E	M
Akquisition Investoren	usw...						
Marketingplanung							
Werbung							
Öffentlichkeitsarbeit (PR)							
Verkaufsförderung							
Information Bevölkerung							
Events							
Kulturprojekte							
Projekte mit Schule / JW / BR							
Arbeitsvergaben & Werkverträge							

Legende: A = Ausführung, A(MT) = Mitarbeit bei der Ausführung, E = Entscheidung, K = Kontrolle, M = Mitsprache/Mitwirkung, O = Organisation, P = Planung

Tabelle 5: Beispiel Funktionendiagramm SAT⁶¹

3.4.5 Entwicklungs- / Optimierungspotenzial

Nach einer grundsätzlichen Standortbestimmung der SAT im Workshop dieses Jahres wurden zwischen oberster Führungsebene (Stiftungsratspräsident) und Stiftungsrat gemeinsame Ziele erarbeitet und festgelegt. In Kapitel 3.3 und 3.4 wurden die versch. Aufgaben arbeitsteilig analysiert, gegliedert und dann auf die versch. Funktionen (Arbeitsträger) verteilt. Jeder Funktion sollte nun, wie im vorherigen Abschnitt „Funktio-

⁵⁹ Vgl. Internet, URL: <http://www.betriebswirtschaft.ch/default.asp?m=76>, [Stand 05.11.2006]

⁶⁰ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Funktionendiagramm>, [Stand 02.11.2006]

⁶¹ Eigene Darstellung

nendiagramm“ beschrieben, in einem nächsten Schritt Entscheidungsbefugnisse mit den dazugehörigen Kompetenzen und der Verantwortung übertragen werden. Auch müssen die Ziele wie erwähnt messbar gemacht werden.

Die Führung einer Organisation durch Zielvorgabe/Zielvereinbarung wird in der ökonomischen Sprache als MbO-Methode (Management by Objectives = Führung durch Zielvereinbarung) bezeichnet, sie ist die typischste und häufigste der 4 grundsätzlichen Management-by-Techniken.⁶²

Es ist feststellbar, dass durch die gemeinsame Zielvereinbarung im Workshop und die anschliessende Aufgabenanalyse und Gliederung der Aufgaben in dieser Diplomarbeit genau nach dieser Methode vorgegangen wurde. Daher könnte sie in Zukunft noch vertieft und weiterentwickelt werden.

Ebenfalls könnte die Projektmanagementmethode für die Bauprojekte der SAT eingeführt werden, um eine effiziente Projektführung, Koordination, Steuerung und Kontrolle der Projekte zu gewährleisten.

3.5 Ablauforganisation

Während sich die Aufbauorganisation hauptsächlich mit der Strukturierung der Unternehmung in organisatorische Einheiten (Funktionen, Stellen, Organigramm) beschäftigt, geht es bei der Ablauforganisation um die Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen. Aus den definierten Arbeitsprozessen lassen sich Stellen, Funktionen und Kompetenzübertragungen auf ihre Effizienz und optimale Anordnung überprüfen.

Ausgehend von der Aufgabenanalyse werden bei der Ablauforganisation eine Arbeitsanalyse und eine Arbeitssynthese durchgeführt. Bei der Arbeitsanalyse werden die Hauptaufgaben weiter in einzelne Arbeitsteile (Tätigkeiten zur Erfüllung einer Aufgabe) zerlegt. In der Arbeitssynthese werden die in der Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsteile unter Berücksichtigung der Arbeitsträger (Personen oder Sachmittel), des Raumes und der Zeit zu Arbeitsgängen zusammengeführt. Ein Arbeitsgang besteht aus den verschiedenen Arbeitsteilen, die eine Person zur Erfüllung einer Aufgabe vollziehen muss. Die Ablauforganisation ist also noch detaillierter als die Aufbauorganisation. Der Übergang von einer zur anderen Organisation ist in der Praxis jedoch meist fließend.⁶³

⁶² Siehe Thommen, 2000, S. 671ff

⁶³ Vgl. Thommen, 2000, S. 622f

3.5.1 Ablauforganisation als Prozessorganisation

Vor allem bei immateriellen Prozessabläufen, welche bei NPO häufig sind, können stellenübergreifende Bearbeitungsvorgänge mit Hilfe der Methode der Prozessorganisation dargestellt werden. Dieses Konzept gliedert sich in 3 Phasen:

- Prozessanalyse: Hauptaufgaben werden in einzelne Prozesselemente zerlegt
- Prozessbündelung/-synthese: Verteilung der Prozesselemente auf die Stellen
- Prozessdarstellung: Koordination der Prozesse z.B. mittels Ablaufplan oder Netzplan⁶⁴

3.5.2 Entwicklungs- / Optimierungspotenzial

Aufgrund der Einschränkung dieser Diplomarbeit wird nicht genauer auf die Ablauforganisation eingegangen. Für die SAT wäre die Erarbeitung derselben durchaus empfehlenswert und vorteilhaft, z.B. für den Bereich Bauprojekte, wo die detaillierte Aufgabenverteilung und Kompetenzzuteilung zwischen Stiftungsratspräsident, Projektchef oder Finanzchef nicht immer klar ist. Hier könnte man mit dieser Organisationsmethode eine eindeutige Aufteilung und Gliederung der Aufgaben und Kompetenzen erlangen und damit eine effektive Führung der Projekte ermöglichen.

3.6 Handlungsempfehlungen

Methodischer Hinweis an den Leser: Viele Massnahmen und Hinweise sind schon in den vorherigen Kapiteln enthalten.

Für die Pläne und Ziele, die sich der Stiftungsrat der SAT für die nächsten Jahre gesetzt hat, ist von Seiten der Organisation und Führung absolute Professionalität gefordert. Das muss sich von Grundsätzlichem wie dem Corporate Design bis hin zum straffen und konsequenten Management von Projekten durchziehen. Diese professionelle Arbeitsweise muss erlernt werden, sie ist ein Prozess in der Unternehmensentwicklung und sollte über die nächsten Jahre verwirklicht werden.

Folgende konkrete Massnahmen sind weitere Schritte zur Professionalisierung der Organisation der SAT. Sie sollten möglichst bald realisiert werden:

- Für jeden Stiftungsrat (Funktionsinhaber) soll eine Stellenbeschreibung erstellt werden, dies kann in Zusammenarbeit mit Ulrich Fischer und dem Stiftungs-

⁶⁴ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ablauforganisation>, [Stand 05.12.2006]

ratspräsidenten Hans Ruppen geschehen. (Zeitlicher Rahmen: Bis Ende April 2007)

- Um die Gesamtkoordination der verschiedenen Aufgaben und die entsprechenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten übersichtlich darzustellen und zu gestalten soll ein Funktionendiagramm (siehe Kapitel 3.4.4) für die SAT erarbeitet werden. (Zeitlicher Rahmen: Bis Ende Mai 2007)
- Die Organisationsziele der SAT müssen verfeinert werden (siehe auch Kapitel „4.2 - Marketingziele der SAT“), damit sie quantitativ und qualitativ messbar werden. (Zeitlicher Rahmen: Bis Ende Juni 2007)
- Die Vision und ein Organisationsleitbild sollte erstellt werden. (Zeitlicher Rahmen: Bis Ende 2007)
- Es wäre zudem vorteilhaft, die organisatorischen Sachverhalte der SAT in einem Organisationshandbuch zusammenzufassen. Es dient als Nachschlagewerk für die Stiftungsräte und stellt die Organisationsstruktur und die Abläufe der SAT dar. Zudem werden die Funktionen/Ressorts, alle Aufgaben und Kompetenzen beschrieben. Mit diesem Instrument können auch zukünftige Mitarbeiter im Stiftungsrat genau informiert und in die Stiftungsarbeit eingeführt werden. (Zeitlicher Rahmen: Bis Ende 2007)
- Die Ablauforganisation kann, wie in Kapitel 3.5.2 beschrieben, ausgebaut und die Prozessorganisation verfeinert werden. Das Ablaufdiagramm ist hier ein gutes Hilfsmittel um die Prozesse grafisch darzustellen.
- Künftig sollte jedes Jahr ein Workshop, wie er in diesem Frühjahr durchgeführt wurde, stattfinden. Das Hauptthema kann immer neu gewählt werden.

Auch das Marketing ist ein Instrument zur Unternehmensführung:

Marketing ist eine Führungskonzeption, mit der eine Organisation das Ziel verfolgt, Bedürfnisse und Anforderungen aus Markt und Gesellschaft möglichst frühzeitig zu erkennen und auf der Basis einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen im Verhältnis zum Wettbewerb Strategien zur aktiven Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt zu entwickeln und zu implementieren.⁶⁵

Im folgenden Kapitel geht der Verfasser genauer auf diese „Führungskonzeption“ ein.

⁶⁵ Haedrich, Günther / Tomczak, Torsten: Strategische Markenführung – Planung und Realisierung von Markenstrategien, Bern: Haupt Verlag, 2003, S. 23

*„Fürchte dich nicht vor dem langsamen Vorwärtsgehen, fürchte dich vor dem Stehenbleiben.“
Chinesisches Sprichwort*

4 Marketingkonzept für die Stiftung „Altes Turtmann“

Das hier erarbeitete Marketingkonzept baut auf den bisherigen Marketingbemühungen und Aktionen der SAT auf. Das bisher Geschehene wurde in Kapitel „2.6 - Bisheriges „Marketing“ der SAT“ analysiert. Hier sollen Möglichkeiten zur Beseitigung der aufgedeckten Lücken aufgezeigt werden. Zudem sollen neue Ansätze und konkrete Handlungsempfehlungen für die nächsten Jahre erarbeitet werden. Als Einstieg werden vom Verfasser ein paar wichtige marketingspezifische Begriffe erläutert:

4.1 Theoretische Grundlagen

4.1.1 Marketingkonzept und Strategie

Unter einem Marketingkonzept versteht man einen umfassenden Entwurf, der sich an den Leitideen, der Unternehmungsstrategie und den Marketingzielsetzungen orientiert sowie grundlegende Handlungsrahmen (Marketingstrategie) als auch operative Handlungen (operative Marketing-Instrumente, Marketing-Mix, Umsetzungsplan) in einem Plan zusammenfasst.⁶⁶ Ein Marketingkonzept soll die mittel- bis langfristige zu verfolgende Strategie angeben. Eine Strategie ist die Verhaltensweise einer Unternehmung oder eines Bereichs im Wettbewerb mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern. Die Marketingstrategie beinhaltet die marktmässige Umsetzung der Unternehmensstrategie. Ihr Ziel ist es, die Erfolgsfähigkeit der Unternehmung zu sichern und weiterzuentwickeln. Das Marketingkonzept bildet die Leitlinie für den Einsatz der Marketinginstrumente und die Planung von Aktionen. Das Marketingkonzept ist sozusagen der Motor, Sensor und Impulsgeber für eine Organisation.⁶⁷

Das Schema in Abbildung 12 soll den Aufbau des Marketingkonzeptes vereinfacht darstellen:

⁶⁶ Vgl. Bruhn, Manfred / Homburg, Christian: Gabler Lexikon Marketing, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004, S. 618

⁶⁷ Vgl. Bieger, Thomas: Management von Destinationen, München: Oldenburg Verlag, 2002, S. 165f

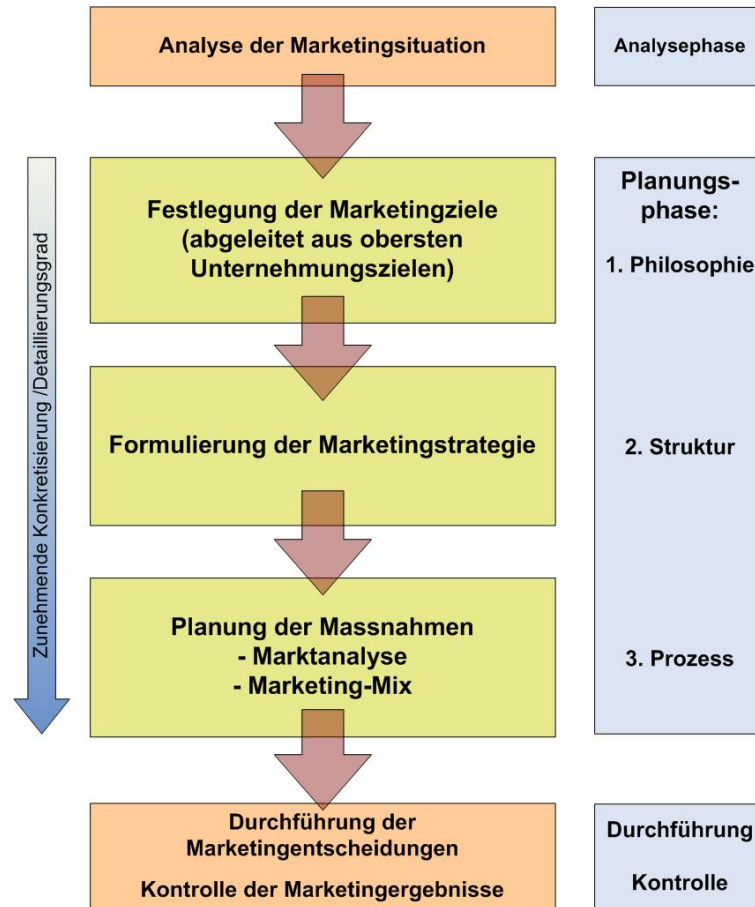


Abbildung 12: Marketing-Konzeption⁶⁸

Die im Folgenden erläuterten Bestandteile des Marketingkonzepts werden später in der Arbeit praxisbezogen auf die SAT angewandt.

4.1.1.1 Marktanalyse

Die Marktanalyse wird meist als Synonym für Situationsanalyse, Marktforschung (im weitesten Sinne) und Informationsbeschaffung in einem bestimmten Markt verwendet. Die Marktanalyse ist im Gegensatz zur Marktbeobachtung nur eine punktuelle Darstellung der Marktsituation, weshalb man auch von einer Zeitpunktbetrachtung spricht. Hierbei werden die Daten erhoben, die gerade aktuell sind und so für Entscheidungen herangezogen werden können.⁶⁹

Im Rahmen der Markt- und Anspruchsgruppenorientierung einer Non-Profit Organisation bildet die Analyse der externen und internen Situation eine zentrale Informationsgrundlage zur strategischen Ausrichtung der NPO. Das Untersuchungsfeld lässt sich in

⁶⁸ Vgl. Scharf, Andreas / Schubert, Bernd: Marketing – Einführung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997, S. 21

⁶⁹ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktanalyse>, [Stand 04.11.2006]

die Bereiche Marktsituation, Marktteilnehmer und Marktumfeld aufteilen. Die Marktsituation und die Marktteilnehmer werden weiter nach Absatz- und Beschaffungsmärkte differenziert. Die Marktsituation umfasst den Status quo und die Entwicklungstendenzen im relevanten Markt sowie deren wichtigste Einflussfaktoren. Ziel für die Organisation ist es, aus den eigenen Ressourcen (interne Situation) die Chancen und Risiken auf dem Markt zu eruieren (externe Situation) und daraus die Vorgehensweise für das Marketing abzuleiten.⁷⁰

4.1.1.2 SWOT-Analyse

Als mögliche Methode zur Analyse der externen und internen Situation hat sich über die letzten Jahre die SWOT-Analyse⁷¹ etabliert. Sie ist ein Werkzeug des strategischen Managements von Unternehmen. Mit Hilfe dieser Analyse wird ein Unternehmen übersichtlich und summarisch auf seine Stärken und Schwächen sowie auf seine Chancen und Risiken untersucht. Die Stärken-Schwächen-Analyse bezieht sich auf das Unternehmen oder die Organisation selbst (intern), während die Chancen-Risiko-Analyse die externen Einflussfaktoren auf die Organisation und die Möglichkeiten/Potenziale für die Organisation analysiert.⁷² Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann man eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse ableiten. Die Stärken und Schwächen sind dabei relative Grössen und bekommen erst im Vergleich mit den Mitkonkurrenten Aussagekraft. Mit Hilfe der SWOT-Analyse kann die Organisation strategische Entscheidungen treffen.⁷³

4.1.1.3 Marketingziele/ -strategie

Geht es im "klassischen" Marketing primär um die Profit- und Absatzmaximierung, durch genaue Analyse der potenziellen Kunden und Erweckung neuer Bedürfnisse nach Produkten und Dienstleistungen, liegt das Ziel des Non-Profit-Marketings grundsätzlich im Bestreben, soziale Ziele (den Zweck / die Mission) zu erreichen, z.B. im Bereich Fundraising: Mehr Stifter gewinnen, Spendeneinnahmen erhöhen, Förderung des ehrenamtlichen Engagements, Verkauf von Dienstleistungen; oder im Bildungsbe-

⁷⁰ Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei GmbH, 2005, S. 125

⁷¹ SWOT: Abkürzung für die englischen Bewertungskriterien Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats

⁷² Vgl. Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2001, S. 132

⁷³ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>, [Stand 15.11.2006]

reich: Veränderungen von Einstellungen, Social Marketing (Du bist Deutschland), Verhaltensmodifikationen (Gib Aids keine Chance - Kondome schützen).⁷⁴

Die Formulierung von messbaren Zielen ist ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Planung. Indem die geplanten mit den tatsächlich erreichten Zielwerten verglichen werden, kann überprüft werden, ob die gesetzten Ziele und die damit verbundenen Strategien erfolgreich durchgesetzt worden sind (**Kontrollfunktion**). Die Zielformulierung trägt auch zur effizienteren Koordination der Aufgaben innerhalb der Organisation bei. Die **Koordinationsfunktion** von Zielen wird durch die gemeinsame Abstimmung und Ausrichtung der Aufgaben an den Oberzielen der Non-Profit Organisation erreicht. Die Vorgabe sinnvoller und erreichbarer Ziele beeinflusst auch massgeblich die Motivation der ehrenamtlichen „Mitarbeiter“ (**Motivationsfunktion**).⁷⁵

Aus dem Fazit der Markt-/Situationsanalyse und den Organisationszielen können ökonomische und/oder psychologische Marketingziele abgeleitet werden. Ökonomische Ziele sind vor allem Ziele wie Absatz, Umsatz, Preis(-niveau) und Marktanteil. Die Psychologischen sind Ziele wie Image/Einstellung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Kundenzufriedenheit. Diese Ziele sind mittel- bis langfristig ausgerichtet und bewegen sich auf der strategischen Marketingebene bewegen.⁷⁶

4.1.1.4 Segmentierung

Nach der Markt-/Situationsanalyse werden in der nächsten Phase des Planungsprozesses die Teilmärkte bzw. die Segmente in den einzelnen Märkten des Unternehmens bestimmt. Die Marktsegmentierung dient dazu, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen und innerhalb der Leistungsempfänger offen zu legen. Sie ermöglicht es, die Zielgruppen differenziert anzusprechen. Dadurch soll eine bessere Ausrichtung der Entscheidungen an die Kundensegmente ermöglicht werden. Ziel ist es, den heterogenen Gesamtmarkt in homogene Marktsegmente (Käufergruppen) aufzuteilen. Um die Segmentierung vorzunehmen, spalten Non-Profit Organisationen ihren Markt in mehrere Teilmärkte, d.h. Segmente, auf. Dazu muss man die Merkmale der Leistungsempfänger identifizieren, diese können im folgendermassen unterteilt werden:

- Demografische Kriterien (z.B. Geschlecht, Alter, Herkunft, Familienstand usw.)
- Sozioökonomische Kriterien (z.B. Einkommen, soziale Schicht, Beruf, Ausbildung, Konsumbudget usw.)

⁷⁴ Vgl. Internet, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit_Marketing, [Stand 16.11.2006]

⁷⁵ Vgl. Bruhn, 2005, S. 158

⁷⁶ Vgl. Internet, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Konzept>, [Stand 01.11.2006]

- Psychologische Kriterien (Werthaltungen, Lifestyle, Einstellungen, Persönlichkeits- /Werthaltungen usw.)
- Verhaltenskriterien (leistungsbezogene Kriterien, kommunikationsbezogene Kriterien)⁷⁷

Mit der Segmentierung will man also aktuelle und potenzielle Kunden (oder eben Stifter, Spender, Investoren) identifizieren und analysieren, danach entscheidet man sich für bestimmte Anspruchsgruppen, die mit einer oder verschiedenen Marketingmassnahmen angesprochen werden sollen. Hierbei sind nicht nur aktuelle und potenzielle Käufer, sondern auch Gruppen von Interesse, die einen Einfluss auf die Entscheidungen der Käufer ausüben, wie z.B. Meinungsführer oder Referenzpersonen. Die Zielgruppendefinition oder die Bestimmung des Hauptzielmarktsegmentes erfolgt nach der Segmentierung und der Entscheid für bestimmte Zielgruppen ist das eigentliche Endresultat.

4.1.1.5 Besonderheiten beim NPO-Marketing

Das Non-Profit-Marketing beschäftigt sich mit dem Angebot und der Nachfrage nicht kommerzieller Leistungen. Einige Aspekte erfordern daher eine differenzierte Herangehensweise und Umsetzung der Marketinginstrumente im Vergleich zum kommerziellen Marketing.

Verschiedene Besonderheiten im Non-Profit Marketing können aufgeführt werden:⁷⁸

- Schwierigkeiten bei der Abgrenzung des relevanten Marktes.
- Schwierigkeiten bei der Charakterisierung des Produktes/der Leistung.
- Im Vergleich zu anderen Bereichen oft keine Eindeutigkeit bei der Bestimmung der Nachfrager und der Konsumenten bzw. der Empfänger oder Verwender.
- Häufig stehen soziale Ziele / Ideen anstelle von Produkten oder Dienstleistungen im Vordergrund.
- Häufig sind es individualisierte Leistungen mit einem geringen Standardisierungspotenzial.
- Probleme bei der Finanzierung der Marketingausgaben.
- Die „Mitarbeiter“ haben eine besondere Bedeutung für die Leistungserbringung.
- Teilweise existieren Hemmschwellen auf Kunden- und Anbieterseite gegenüber der Vermarktung

⁷⁷ Vgl. Bruhn, 2005, S. 181ff

⁷⁸ Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002, S. 36

Auch in Bezug auf die angestrebten **Ziele**, die meistens qualitativer Natur sind, ergeben sich spezielle Spezifika; sie zeichnen sich bei NPO oft durch eine grössere Heterogenität und Komplexität aus. Es können z.B. auch politisch orientierte „Beeinflussungsziele“ zur Durchsetzung bestimmter Interessen oder Wertvorstellungen im Vordergrund stehen.

Die „**Produkte**“ im Non-Profit-Sektor sind nur gelegentlich materieller Natur. Viel häufiger sind es Beratungen oder andere Dienstleistungen, die ein Bedürfnis bei den Zielgruppen der NPO befriedigen wollen. Daneben bestehen weitere Leistungen in der Vermittlung bestimmter Werte, Ideen oder Interessen. Das führt dazu, dass es oftmals schwer fällt, genau zu beschreiben, was eigentlich die aus Marketingsicht relevanten Produkte der NPO sind.

Wie im „Kapitel 2.8 – Systemische und systematische Grundlagen der SAT“ beschrieben, stehen NPO oftmals in verschiedenen Austausch-/Einflussbeziehungen mit unterschiedlichen **Anspruchsgruppen**, in denen neben Anbietern und Leistungsempfängern weitere Teilnehmer wie Behörden, Stifter oder Investoren hinzukommen. Demzufolge besteht für NPO ein weitaus komplexeres Beziehungsgeflecht, das es zu managen gilt.

Ein weiterer Unterschied zwischen NPO und kommerziellem Marketing liegt in der Finanzierung der **Marketingausgaben**. Kommerziellen Organisationen steht meistens ein beachtliches Budget für das Marketing zur Verfügung, bei NPO sind dafür die Ressourcen oft sehr beschränkt. Zudem betrachten potenzielle Spender, Stifter oder andere Geldgeber grosszügig bemessene Marketingbudgets nicht selten mit Missfallen. Die Marketingausgaben werden als Verschwendung betrachtet, welche zu einer Vernachlässigung des eigentlichen Zwecks führt.⁷⁹

4.1.2 Best-Practise: Niedergesteln

Best-Practise – also Beispiele aus der besten Praxis zeigen besondere Lösungen von innovativen und mutigen Unternehmen und Organisationen, in diesem Fall der Gemeinde Niedergesteln. Solche Beispiele dienen dem Vergleich und der Orientierung zwecks Lernens von den Erfahrungen, Fähigkeiten oder Erfolgen des „Mitbewerbers“. In der ganzen Schweiz und vor allem auch im Wallis gibt es eine grosse Anzahl von historisch sehr wertvollen Gebäuden, Siedlungen oder Ortskernen. Herausragende gute Beispiele für den sorgsamen und nachhaltigen Umgang mit wertvollen Baudenk-

⁷⁹ Vgl. Bruhn, 2005, S. 41ff

mälern oder Kulturgut gibt es viele. Die Walliser Gemeinde Ernen konnte z.B. schon im Jahr 1979 den Wakkerpreis entgegennehmen, der vom Schweizer Heimatschutz verliehen wird und mit CHF 20'000.- dotiert ist. Auch der Raiffeisenpreis, der vom Oberwalliser Heimatschutz jährlich vergeben wird, zeichnet besondere Leistungen aus, die von Privaten, Gruppen, Institutionen oder Gemeinden erbracht werden.

Im Jahr 2001 wurde das kleine Dorf Niedergesteln vom Oberwalliser Heimatschutz mit diesem Preis geehrt. Schon in den Jahren zuvor aber auch nach 2001 machte das kleine Dörfchen immer wieder von sich reden. Mit der Konservierung der Gestlenburg oder der Neugestaltung des alten Dorfkerns (Burgschaft und Pürudorf) inklusive Infrastruktur und Oberflächengestaltung erschienen viele Berichte in der regionalen aber auch nationalen Presse.

Aus diesen Gründen hat sich der Verfasser mit der Gemeinde Niedergesteln als Best-Practise-Beispiel auseinandergesetzt. Neben Internet- und anderen Recherchen führte der Verfasser ein Gespräch mit dem Gemeindepräsidenten von Niedergesteln, Herr Kalbermatter Richard, und konnte bei einem Dorfrundgang Genaueres über die historischen Gebäude, verschiedene Projekte und zukünftige Pläne der Gemeinde erfahren. Auf den folgenden Seiten soll nun kurz auf diese Massnahmen, Bautätigkeiten, Projekte oder verschiedenen Veranstaltungen in den letzten Jahren eingegangen werden – vor allem in Bezug auf das Marketing.



Abbildung 13: Logo Niedergesteln und Burgkirche Niedergesteln⁸⁰

4.1.2.1 Sehenswürdigkeiten in Niedergesteln

Das Dorf liegt am Fuss der im 12. Jahrhundert von den Herren von Turn erbauten Gestlenburg zwischen den Gemeinden Steg und Raron. Das Dorfbild wird einerseits

⁸⁰ Quelle Logo: Internet, URL: <http://www.niedergesteln.ch>, [Stand 03.11.2006] Quelle Bild Burgkirche: Internet, URL: <http://www.ueliraz.ch/Wallis/niedergesteln.htm>, [Stand 03.11.2006]

durch den einmalig schönen Dorfkern, andererseits durch die imposante Jolibachschlucht geprägt. Entlang dieser Schlucht gelangt man über Wanderwege, Suonen und die BLS Südrampe ins Jolital, welches ebenfalls ein Teil des UNESCO Weltkulturerbes ist.⁸¹

Zwischen den mächtigen Ruinen der Gestelnburg und dem „Pürudorf“ befindet sich die Burgschaft. Angeschmiegt an den Burgfelsen, in kompakten, terrassenförmig angeordneten Reihen, stehen die alten von der Sonne gegerbten oder in weissem Verputz strahlenden Gebäude. Auf engen gepflasterten Gässchen kann der Besucher die Burgschaft begehen und die Kunst der früheren Bauarchitektur bewundern. Nebst vielen von privater Hand renovierten alten Häusern, sticht vor allem das „Wefahüs“ heraus. Das Haus mit seiner mittelalterlichen Grundsubstanz aus dem 13./14. Jahrhundert und dem kombinierten Umbau bzw. der Vergrößerung aus der zweiten Hälfte des 17. Jahrhunderts ist bis heute in seiner Form erhalten geblieben. Es ist damit eines der bedeutendsten Zeugnisse Walliser Wohnkultur aus längst vergangenen Zeiten.⁸²

4.1.2.2 Überblick über die Tätigkeiten der letzten 25 Jahre

- 1984: 600 Jahre nach der Zerstörung der Gestelnburg wird mit deren Konservierung begonnen.
- 1998: Fragmente eines Kachelofens werden bei Ausgrabungen auf der Burg gefunden.
- 1993: Abschluss der Konservierungsarbeiten an der Gestelnburg.
- 1998 bis 2000: Alle Infrastrukturen (Trinkwasser, Oberflächenwasser, Kanalisation, Strom und Telefon) des „Pürudorfes“ wurden in den Jahren 1998 bis 2000 neu eingelegt. Bei dieser Gelegenheit ist auch die Oberfläche entsprechend einheitlich gestaltet worden. Ein spezieller grobkörniger Teer stellt den früheren Kies dar. Die Strassen sind nun wie Plätze zwischen den Häusern angelegt. Lampen, Wegweiser, Sitzgelegenheiten, Brunnen und Geländer wurden harmonisch und einheitlich integriert. Bäume markieren die Plätze und spenden Schatten. Es brauchte viel Überzeugungsarbeit, damit die Eigentümer sich an dieser Neugestaltung beteiligten.
- 2000: Projekt „Niedergesteln 2000“ (wird im nächsten Kapitel detailliert behandelt).

⁸¹ Vgl. Internet, URL: <http://www.raron-niedergesteln.ch/de/html/niedergesteln.htm>, [Stand 10.11.2006]

⁸² Vgl. Gemeinde Niedergesteln: Broschüre: Niedergesteln – Tradition und Innovation, Niedergesteln: 2004, S. 29ff

- 2001: Das Gebiet Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn erhält von der UNESCO das Label „Weltnaturerbe“. Drei Viertel des Gemeindegebietes (oberhalb der BLS-Linie von Niedergesteln liegen in diesem Perimeter.
- 2001: Der Raiffeisenpreis des Oberwalliser Heimatschutzes wird an die Gemeinde Niedergesteln vergeben.
- 2001: Erarbeitung Vision, Leitbild und Ziele für die Gemeinde.
- 2001 - 2002: Umbau des Pfarrhauses und des Gartens zum Pfarreizentrum von Niedergesteln. Das stattliche Pfarrhaus auf 5 Etagen und mit 16 Räumen wurde seit vielen Jahren nur teilweise genutzt. Daher beschloss man, das Gebäude in eine Wohnung für den Prior und in öffentliche Räume zu unterteilen. Diese können für Schulungen und Sitzungen von Dritten (z.B. die Lonza AG macht von diesen Angeboten regelmässig Gebrauch) gemietet werden. Der Keller steht auch für private Anlässe zur Verfügung. Das Prunkstück ist der Rittersaal mit seinen 20 Sitzplätzen.⁸³
- 2004: In der Kirchmauer wird ein Invalidengerechter Zugang zur Kirche eingebaut (Lift & öffentliche Toilette).
- 2004: Erarbeitung eines Landschaftsentwicklungskonzeptes (LEK) unter Berücksichtigung der Grossprojekte Autobahn A9, 3. Rhonekorrektur und Hochwasserschutz.
- 2004: Erstmals findet eine Sagenacht im Burgareal statt, an der über 200 Personen begrüsst werden konnten.
- Seit 2003 wird auf dem Platz des Pfarreizentrums von der Stiftung „Pro Castellione“ jährlich ein kulinarisch musikalischer Abend organisiert. Neben einem Apéro und kurzen Vorträgen mit Wissenswertem über die historischen Bauten des alten Gestjer Dorfes wird den Gästen ein gediegenes 4-Gang-Menü aufgetischt. Um den Abend musikalisch zu untermalen, wird das er jeweils von einer Live-Band begleitet. Im Jahr 2004 war dies z.B. die bestens bekannte „M.J. Steve's Blues Inc.“ Der Anlass war seit seiner erstmaligen Durchführung immer ausverkauft. Der Erlös daraus fliesst der Stiftung „Pro Castellione“ zu.⁸⁴

⁸³ Vgl. Broschüre, Gemeinde Niedergesteln: Niedergesteln – Tradition und Innovation, Niedergesteln: 2004, S. 21

⁸⁴ Vgl. Walliser Bote vom 29. Juni 2004, S. 11



Abbildung 14: Kulinarisch-musikalischer Abend im Pfarreigarten, 2004⁸⁵

- Auch wurden seit 1984 von der Stiftung „Pro Castellione“ über 10 verschiedene Kunst-/Kulturausstellungen organisiert. Verschiedene grosse Künstler aus der ganzen Welt präsentierten ihre Werke (Skulpturen und Gemälde) in Niedergesteln. Aber auch eine Uhrwerk- und eine Kleider/Modeausstellung, die von Tänzern und Tänzerinnen mit einem Tango präsentiert wurden, fand im alten Dorfteil statt im Jahr 2003 statt.

4.1.2.3 Niedergesteln 2000

Seit vielen Jahren wurden die erhaltenswerten Objekte in der Burgschaft, die Burg sowie Strassen und Plätze liebevoll und mit viel Aufwand renoviert. „Niedergesteln 2000“ hiess das Projekt, das aufgrund dieser grossen Arbeit ins Leben gerufen wurde. Mit verschiedenen Anlässen wollte man eine Verbindung zum 12. Jahrhundert herstellen. Unter Mithilfe aller Dorfvereine und des ganzen Dorfes wurden verschiedene Anlässe organisiert. Die Stiftung „Pro Castellione“ übernahm die Gesamtorganisation.

Ein breites Kulturprogramm sollte Leute ins Dorf bringen. Dazu gehörten Ende Mai und Anfangs Juni ein Konzert mit mittelalterlicher Musik, Ausstellungen, ein Freilichtspiel und die Begeharmachung des "Feschtilochs" (natürlicher Durchgang durch den Burghügel, der vor vielen Jahrtausenden durch Gletscherwasser ausgeschliffen wurde). Inmitten der Kulisse der alten Burgschaft und im „Wefahüs“ wurden Skulpturen und Skizzen des jungen deutschen Bildhauers Carl Constantin Weber ausgestellt. Ein

⁸⁵ Quelle Bild: Gemeinde Niedergesteln

Teil dieser Skulpturen wurde von der Gemeinde gekauft, sie beleben noch heute die engen Gassen und den „Chöüfplatz“ in Niedergesteln.

Dass dies auch Geld gekostet hat, ist klar. Mit rund 75'000 Franken war das Projekt budgetiert, welches über Spenden und Werbepartner finanziert wurde. Vor allem das Freilichtspiel "Der Tuff von Gestelnburg" schlug mit rund 30'000 Franken kräftig zu Buche. Eine ältere Frau hat es aber damals trotz der grossen Kosten auf den Punkt gebracht: "Wenn im Dorf etwas läuft, bringt das doch allen etwas. Da muss man mitmachen."⁸⁶

Anders als in Turtmann wurden die Renovationen der historischen Gebäude und Kulturgüter in Niedergesteln meist durch die Gemeinde selbst initiiert und durchgeführt. Was der Gemeinderat und die Stiftung Pro Castellione für Niedergesteln anpacken, scheint in der Bevölkerung auch breit abgestützt zu sein. Auch die Neugestaltung des „Pürudorfs“ und der „Burgschaft“, die essentielle Auswirkungen auf das Siedlungsbild hat und eng mit den geschichtsträchtigen Gebäuden verbunden ist, wurde von der Gemeinde geplant und vollzogen. Die Stiftung „Pro Castellione“ hat die Konservierung der Gestelnburg durchgeführt und organisiert heute „nur“ noch kulturelle Anlässe.

Der grosse Aufwand hat sich auch in gesellschaftlich/ökonomischer Hinsicht bezahlt gemacht. Heute ist die alte Burgschaft mit ihren jahrhundertealten Häusern, die mit viel Liebe fürs Detail renoviert wurden, bewohnt und belebt. Die Burg und die uralten historischen Häuser bilden eine sehenswerte Einheit. Auch die verschiedenen kulturellen Anlässe, die regelmässig in Niedergesteln stattfinden, bringen Leben, Gäste und Interessierte ins Dorf. Kleine Geschäfte und Restaurants im Dorfzentrum blieben geöffnet oder wurden wiedereröffnet. Das gesellschaftliche Leben in der Gemeinde und in den Vereinen wurde durch die Vernetzung von Tradition und Innovation gefördert und macht modernes Leben im historischen Dorf sehr interessant. Nicht zuletzt profitiert auch die Gemeinde von einem attraktiveren gesellschaftlichen und kulturellen Dorfleben, nämlich durch die damit wachsenden Einwohnerzahlen und höheren Steuereinnahmen. Die Wohnbevölkerung in Niedergesteln ist zwischen 2000 und 2005 um rund 10%⁸⁷ gewachsen, während man in Turtmann im selben Zeitraum kein bzw. ein negatives Bevölkerungswachstum verzeichnen musste.

⁸⁶ Vgl. Stiftung „Pro Castellione“: Broschüre: Niedergesteln 2000, Niedergesteln: 2000, S. 1ff

⁸⁷ Kanton Wallis: Statistisches Jahrbuch des Kantons Wallis 2005, Sitten: 2006

Dabei wären die Voraussetzungen in Turtmann ähnlich wie in Niedergesteln. Die Stiftung hat diese Zeichen und die Chancen für Turtmann erkannt und will hier Ähnliches bewirken. Sicherlich kann man sich einige gute Ideen in Niedergesteln anschauen.

4.2 Marketing-Zielsetzungen

Die verschiedenen Marketingziele einer Organisation werden der Übersicht halber in eine eindeutige Zielhierarchie aufgegliedert. Hier ist besonders auf die Ausgeglichenheit der wirtschaftlichen und fachlichen Ziele zu achten. Im Vergleich zu traditionellen Unternehmen ist es für NPO oftmals schwieriger, präzise Ziele zu formulieren, da nicht so leicht quantitative oder qualitative Indikatoren wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil als Messgrössen herangezogen werden können.

Bei der SAT ist es vorteilhaft, zwischen ökonomischen und psychologischen Marketingzielen zu unterscheiden. Psychologische Zielgrössen sind vor allem für die SAT interessant, da sie z.B. Bekanntheitsgrad, Image/Einstellung, Produktqualität, Beeinflussung, Dienstleistungsqualität oder Kundenzufriedenheit (Stakeholder der SAT) beobachten, erfassen oder messen.

Ökonomische Marketingziele lassen sich in betriebswirtschaftlichen Kategorien erfassen und messen: z.B. Absatz, Umsatz, Marktanteil, Gewinn, Distributionsgrad.

Im Zusammenhang mit der Formulierung der Marketingziele sind zugleich die Zieldimensionen festzulegen. Diese sollten präzise und auf die operationale Tätigkeit ausgerichtet ausformuliert werden.

Das ist die Voraussetzung dafür, dass die SAT ihre Motivations-, Steuerungs- und Kontrollfunktion erfüllen kann.

Mess- und überprüfbare Ziele sind in folgenden Dimensionen zu spezifizieren:⁸⁸

- Zielinhalt: Was soll mit der Zielfestlegung erreicht werden?
- Zielausmass: In welchem Umfang soll das Ziel erreicht werden?
- Zielsegment: In welchem Marktsegment oder bezogen auf welche Zielgruppe soll das Ziel erreicht werden?
- Zielperiode: In welchem Zeitraum sollen die Ziele erreicht werden?

⁸⁸ Vgl. Bruhn, 2005, S. 158f

4.2.1 Marketingziele der SAT

Aufgrund der Unternehmungsziele können für das Marketing folgende Ziele abgeleitet werden.

Bekanntheitsgrad

- Die neue Webseite der SAT soll in den nächsten 2 Jahren vor allem im Oberwallis, aber auch in der übrigen deutschsprachigen Schweiz bekannter gemacht werden, d.h. die Webseitenbesuche sollen jedes Jahr um 20% gesteigert werden.
- Bei der Eingabe der Stichworte „Turtmann“ oder „Turtmantal“ bei Internet-suchmaschinen wie Google, Yahoo oder Altavista soll die Webseite der SAT an zweiter bis fünfter Position erscheinen.
- Die Schüler und Jugendlichen im Dorf Turtmann sollen vor allem innerhalb der nächsten 4 Jahre und künftig vermehrt auf die wertvollen Baudenkmäler aufmerksam gemacht und sensibilisiert werden. Jedes Jahr soll mindestens ein Projekt durchgeführt werden.
- In den nächsten 5 Jahren sollen 60% der Dorfbevölkerung, vor allem die Grundeigentümer in den historischen Dorfteilen, von der Stiftungsarbeit und den Wertvorstellungen der Stiftung überzeugt werden.

Image

- In den nächsten 3 – 5 Jahren soll Turtmann als „ungeschminkte“ kulturhistorische Überraschung in der Region Leuk, überregional und auch gesamtschweizerisch positioniert werden.
- Das Dorf Turtmann soll innerhalb der nächsten 10 Jahre im Wallis den gleichen Stellenwert oder die gleiche Bekanntheit im Zusammenhang mit der Erhaltung von historischen Baudenkmälern erlangen wie Ernen oder Niedergesteln.
- Die Stiftung „Altes Turtmann“ will sich in den nächsten 10 Jahren für den Wakker-Preis des Schweizerischen Heimatschutzes bewerben.
- Der historische Ortskern soll zum neuen Teil des Dorfes einen Bezug haben und nicht abgeschottet werden. Es soll ein Lebensraum entstehen; der Ortskern darf nicht zu einem „Museum“ werden.

Angebote / Dienstleistungen

- Innerhalb der nächsten 2 Jahre will die SAT eine Anlauf-/Beratungsstelle für Käufer und Investoren von historischen Objekten aufbauen und betreiben.

- Pro Jahr will die Stiftung 2 – 3 kulturelle/gesellschaftliche Anlässe, eingebettet in den kulturhistorischen Rahmen, organisieren.
- In den nächsten 3 Jahren soll die Vermarktung des Lebensraumes und der Landschaft (Turtmann und Turtmantal) zusammen mit dem Verein Turtmann Tourismus aufgebaut werden.
- Der Kulturpfad (und damit das historische Dorf) soll innerhalb der nächsten 4 Jahre bei den Besuchern/Touristen aus dem Wallis und in der Deutschschweiz bekannter gemacht werden. Die Besuche und Führungen sollen jedes Jahr um 20% gesteigert werden.
- Mit Inbetriebnahme des „Turillji“ soll der Betrieb des Objektes jährlich kostendeckend geführt werden.
- Ständige gegenseitige Unterstützung/Verknüpfung der SAT und der alten Säge bei der Organisation und Durchführung von Aktivitäten und schaffen von Synergien.

Beeinflussung

- In den nächsten 3 Jahren will die SAT nachhaltige Kommunikationsinstrumente schaffen um im Dorf und bei der Bevölkerung den Puls zu spüren, Gespräche zu führen, die Bedürfnisse zu erfassen und/oder Mängel und Lücken aufzudecken.
- Zur langfristigen Sicherung der Stiftung und der Stiftungstätigkeit soll die Stiftung in den nächsten 2 – 4 Jahren aktiv in die Region Leuk eingebunden und mit anderen Walliser Gemeinden und Institutionen vernetzt werden.
- Nach 3 Jahren will die Stiftung ihre bisherigen Anstrengungen, also die Stiftungsarbeit und den Wertewandel der Dorfbevölkerung durch eine Zielerreichungskontrolle überprüfen.

Stifter, Spender, Sponsoren, Investoren

- Jährlich sollen mindestens 30 neue Stifter gewonnen werden.
- Pro Jahr soll ein neuer Privatinvestor für ein historisches Objekt gefunden werden.
- Mit Abschluss der Bauarbeiten soll das „Turillji“-Projekt durch verschiedene Institutionen und Investoren aus der ganzen Schweiz zu 100% finanziert sein.
- In den nächsten Jahren sollen grössere Legate (Schenkungen, z.B. aus Testament) akquiriert werden.

- Das Stiftungskapital soll in den nächsten Jahren wesentlich erhöht werden.

Volontaires

- Am Umwelttag, der jedes Jahr im Frühling in Turtmann stattfindet, soll eine Gruppe gefunden werden, die für eine Aufgabe (Auf-/Ausräumen, Säubern usw.) im Zusammenhang mit einem historischen Gebäude eingesetzt werden kann.
- Das Engagement von jungen Leuten in der Stiftung soll in den nächsten 3 Jahren vermehrt gefördert werden.

4.3 Marketingstrategie

Die strategische Marketingplanung ist das Bindeglied zwischen den Marketingzielsetzungen und den erforderlichen Massnahmen (z.B. die kurzfristige Marketing-Mix-Planung. Um eine Strategie zu entwickeln müssen wir uns an den Marketing-Zielsetzungen orientieren. Von ihnen ausgehend kann man einen langfristigen Gesamtplan entwickeln, eine Art Leitidee für die Gestaltung von Marketing-Massnahmen, der schlussendlich unsere Marketingstrategie bildet.

Es gibt grundsätzlich vier unterschiedliche Marktfeldstrategien im Marketing:⁸⁹

1. **Marktdurchdringung:** Mehr Erfolg der derzeitigen Produkte bzw. Dienstleistungen auf den gegenwärtigen Märkten
2. **Marktentwicklung:** Erschliessen neuer Märkte für die derzeitigen Produkte bzw. Dienstleistungen
3. **Produkt- bzw. Dienstleistungs-Entwicklung:** Neue Angebote auf den gegenwärtigen Märkten
4. **Diversifikation/Differenzierung:** Ausbrechen aus angestammten Betätigungsfeldern, Entwicklung neuer Angebote/Produkte bzw. Dienstleistungen für neue Märkte.

Allgemein will man sich von der Konkurrenz durch seine Angebote, seine Dienstleistungen oder seiner Qualität usw. abheben. Dabei wird eine USP (Unique Selling Proposition = Leistungsmerkmal, mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt) in einem oder mehreren Marktfeldern angestrebt.

Eine bestehende USP für die SAT ist z.B. das einmalige von Steinbauten und Patrizierhäusern geprägte alte Ortsbild von Turtmann. Eine zukünftige USP

⁸⁹ Vgl. Bruhn, 2005, S. 199

könnte z.B. das Dorf Turtmann als Lebensraum mit hoher Lebensqualität auch für nachfolgende Generationen sein.

Die SAT sollte sich in Zukunft stärker über die Marktfelder 3 und 4 positionieren. Trotzdem ist darauf zu achten, dass man die bisherigen Angebote nicht aus den Augen verliert. Beispiel Kulturpfad: Er soll bekannter werden. Nicht nur Besucher aus dem Wallis, auch Gäste/Touristen aus der gesamten Schweiz oder dem Ausland sollen während ihres Ferienaufenthaltes im Wallis den Kulturpfad besuchen. Es ist anzumerken, dass das Risiko von Marktfeldstrategie 1 bis 4 zunimmt. D.h. je mehr neue Angebote entwickelt und je mehr neue Märkte bearbeitet werden, desto grösser wird die Gefahr eines Misserfolges.

Abgeleitet aus den Marketingzielen und der Unternehmensstrategie könnte die Ausrichtung in den Hauptbereichen wie folgt aussehen:

- Positionierung der SAT über den Nutzen ihrer Dienstleistung, z.B. über die geplante Anlauf- / Beratungsstelle für Käufer/Investoren von historischen Gebäuden. Die SAT bietet mit ihrer Dienstleistung eine Problemlösung an. Viele Interessierte Käufer wissen oft nicht, wie sie bei einem solchen Kauf und der nachfolgenden Renovation vorgehen sollen. Auch die Frage nach der „Unterschutzstellung“ bereitet häufig Probleme. Die Beratungsstelle soll Hemmschwellen durch gezielte Unterstützung abbauen und so den Einstieg erleichtern. Langfristig soll diese Beratungsstelle zum Zugpferd der Stiftung werden.
- Positionierung der SAT über die Ansprache einer bestimmten Zielgruppe, z.B. Kinder & Jugendliche in Turtmann: Organisieren von Projekten in Zusammenarbeit mit den Schulen und Jugendvereinen (Jungwacht & Blauring). Schon den Kleinsten die Wertschätzung an den Traditionen und historischen Gebäuden im Dorf vermitteln, sie sollen die Ideen in die Familien tragen. Die Jugendlichen sollen so einfacher für das Engagement in der Stiftung oder allgemein für eine gemeinnützige Institution gewonnen werden können.
- Positionierung der SAT über ihr Image, z.B. als Vorzeigedorf für den Umgang mit der eigenen historischen Vergangenheit und als Dorf, das geschichtlich, kulturell, gesellschaftlich und auch im Bereich der Freizeitmöglichkeiten viel zu bieten hat.
- Positionierung der SAT über Ihre Kommunikation, z.B. Wir präsentieren uns in der Öffentlichkeit, in den Medien und „online“ professionell. Wir kommunizieren

klar und einheitlich, unser Leitsatz sieht folgendermassen aus: „Turtmann – nicht nur durchfahren, auch mal anhalten – es lohnt sich!“

- Positionierung der SAT in Abgrenzung zur Konkurrenz, z.B. das Dorf mit seinen historischen Gebäuden hat mehr als andere zu bieten; denn in Turtmann kann man die wertvollen Gebäude nicht nur anschauen, sondern kann in historischen Gebäuden wohnen, arbeiten oder sie anderweitig nutzen (Sitzungs-/Konferenzräumlichkeiten, Ausstellungsräume, Begegnungsräume, bed&breakfast, Jugendhaus/-treff, usw.)

Es ist offensichtlich, dass die Bemühungen und die Arbeit der SAT nicht nur im eigenen Interesse stehen, der Standort Turtmann als Wohn-, Arbeits- und Lebensraum wird als Ganzes aufgewertet und davon kann sicherlich auch die Gemeinde sehr stark profitieren.

4.3.1 Strategische Erfolgspositionen (SEP's)

Aufgrund der Marketingkonzeption will die SAT langfristig verschiedene Erfolgsfaktoren (SEP's = stragische Erfolgspositionen oder Wettbewerbsvorteile) aufbauen, die den Erfolg des Stiftungsmarketing auch langfristig sichern.

Eine Erfolgsposition ist eine einzigartige Fähigkeit/Ressource, die es dem Unternehmen erlaubt, auch längerfristig überdurchschnittliche Leistungen anzubieten und Ergebnisse zu erzielen.⁹⁰

Diese strategischen Erfolgspositionen könnten für die SAT folgendermassen aussehen:

- Entwicklung eines eigenständigen Lebensraumes im historischen Ortskern (Quartierentwicklung)
- Dorf/Gemeinde mit nachhaltigen Grundlagen für folgende Generationen
- Verbindung des historischen Dorfteils mit dem Neubaugürtel um das Dorfzentrum, es muss als Ganzes eine Einheit entstehen
- Anlauf-/Beratungsstelle für die Renovation von historischen Gebäuden mit quasi öffentlich-rechtlichen Kompetenzen
- Vorbildfunktion im Wallis (in der Schweiz) für die Restauration und den Erhalt von historischen Gebäuden

⁹⁰ Vgl. Internet, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Strategische_Erfolgsposition, [Stand 20.11.2006]

4.4 NPO-Marketing-Mix

4.4.1 Marktanalyse

4.4.1.1 Spezielle Anforderungen bei NPO

Ein wichtiger Faktor für die Angebotsgestaltung von NPO sind die Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen. Für NPO ist es aber oft schwierig, diese genau aufzuspüren und zu definieren. Für die Produkt-, Angebots- und Dienstleistungsgestaltung der NPO ist es darum unbedingt notwendig, eine gründliche Marktanalyse durchzuführen. Eine Möglichkeit der Bedürfnisermittlung in der Marktanalyse sind z.B. auch gezielte Gespräche/Interviews mit Meinungsführern innerhalb der Anspruchsgruppen, ein anderes Mittel sind Umfragen - die möglichst repräsentativ sein sollten - innerhalb der Zielsegmente.

4.4.1.2 SWOT-Analyse der SAT und des Lebensraumes Turtmann

Stärken	Schwächen
<p>Kulturelles & historisches Erbe</p> <ul style="list-style-type: none"> - wertvolle historische Gebäude aus 16. / 17. Jahrhundert - Ortsbild von nationaler Bedeutung (ISOS) <p>Stiftung / Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfahrung, Know-how - motiviertes/engagiertes Stiftungsrats-Team - kompetenter Stiftungsrat aus versch. Bereichen - starke Kommunikation (Internetauftritt) - gute Kontakte zu Heimatschutz, Denkmalpflege <p>Unterstützung der Bevölkerung</p> <p>Angebote/Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kulturpfad - regional wenig Konkurrenz <p>Turtmann allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> - zentrale Lage im Wallis - Erholungsraum Turtmannal & Region Leuk - versch. Freizeit- und Sportmöglichkeiten - ausgebildete Wanderleiter 	<p>Kulturelles & historisches Erbe</p> <ul style="list-style-type: none"> - zu wenig private Interessierte / Investoren - viele zum Teil dringend renovationsbedürftige Gebäude - geringer Bekanntheitsgrad <p>Stiftung / Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - zu tiefe Eigenkapitalbasis (Stiftungskapital) - zu wenig breite Unterstützung der Gemeindebehörden - keine Strategie <p>Angebote/Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - unzureichende Zielgruppenorientierung bei der Vermarktung <p>Turtmann allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> - schwaches Beherbergungs-/Gastronomieangebot - wenig kulturelle Angebote (Ausgang, Kino, Theater, Kultur) - schlechte Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln - Fehlende Ortsplanung (Raumplanung) - Fehlendes Ortsmarketing

Chancen	Gefahren
<p>für die Stiftung</p> <ul style="list-style-type: none"> - professionellere Organisation / Führung - professionellere Vermarktung - Beratungsstelle der SAT - alte Säge - Kinder / Jugend von Turtmann - Label „Wallis Excellence“ - Bedürfnis / Gefallen an speziellem Wohnen - hohe Qualitätsansprüche <p>für Turtmann</p> <ul style="list-style-type: none"> - NEAT (Lötschberg-Basisstrecke) - Naturpark Pfyn-Finges - Tourismus, Turtmannal - Wohn- und Lebensraum Turtmann - Region Leuk - Flugplatz / Vision See... 	<p>für die Stiftung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zerfall der historischen Gebäude - zu geringe Akzeptanz / Unterstützung / Identifikation der Bevölkerung - keine Interessenten für historische Gebäude - zu wenig Stifter, Spender, Investoren - Finanzierung der Projekte - Selbstüberschätzung - zu wenig breite Unterstützung der Gemeindebehörden - Verpolitisierung, Neid <p>für Turtmann</p> <ul style="list-style-type: none"> - schwache regionale Zusammenarbeit - Abwanderung der Bevölkerung - aussterbende alte Dorfquartiere (Dorfzentrum) - uneinheitliche neue Dorfzone (Bahnhofstrasse)

Abbildung 15: SWOT-Analyse SAT⁹¹

Stärken und Chancen

Mit dem historischen Ortskern von nationaler Bedeutung und den vielen wertvollen Steinbauten aus dem 16./17. Jahrhundert hat die SAT und damit auch Turtmann sicherlich einen strategischen Vorteil, sprich ein USP (Unique Selling Proposition) gegenüber konkurrierenden regionalen und überregionalen Wohngebieten. Mit der angestrebten professionelleren Organisation und Vermarktung der SAT sowie der grossen Motivation der Stiftungsräte hat es die SAT in der Hand, die Entwicklung des historischen Dorfkerns Turtmann voranzutreiben.

Die SAT kann in Zukunft mit ihrer Dienstleistung (Beratung / Unterstützung potentieller Käufer oder Investoren von historischen Gebäuden) einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Standort- und Wohnattraktivität in der Gemeinde Turtmann leisten. Dies wird sich wahrscheinlich auch positiv auf die Region Leuk auswirken. Durch die Unterstützung und Beratung kann potentiellen Neubürgern ein Service geboten werden, der sonst in keiner Gemeinde im Oberwallis so spezifisch und effizient besteht.

Gleichzeitig will die SAT, entsprechend ihrer Zielsetzungen, weitere Angebote im Dorf schaffen (Kunst auf den Dorfplätzen, kulturelle / gesellschaftliche Anlässe im Dorf, „Turrilli-Fäscht“, Projekte mit Kindern und Jugendlichen, usw.) Das soll eine weitere Profilierung für die Gemeinde Turtmann als Wohnort bringen.

⁹¹ Eigene Darstellung

Schwächen und Gefahren

Das Thema ist bekannt: Die Zentren werden immer grösser und die Dörfer bluten aus. Die veränderten Bedürfnisse der Bevölkerung haben zu einer Entleerung der Dorfkerne geführt. Viele ehemalige Wohn- oder Ökonomiegebäude innerhalb der Dorfkernzone von Turtmann sind stehen leer, sind ungenutzt und zu einem grossen Teil renovationsbedürftig. Die Siedlungsentwicklung in Turtmann findet meist ausserhalb der Dorfkernzone, in den neuen Wohnzonen ums Dorf herum, statt. Die leerstehenden und oftmals schlecht unterhaltenen Gebäude sind vom Zerfall bedroht und beeinträchtigen das historische Siedlungsbild in Turtmann, welches Teil der Kulturlandschaft und somit auch Teil des Tourismusangebotes darstellt. Durch das verstreut angeordnete und uneinheitliche Neubaugebiet entlang der Achse in Richtung Bahnhof besteht die Gefahr, dass alter und neuer Dorfteil nicht harmonieren, dass keine räumliche, optische und soziale Einheit entsteht. Der Grossteil der Grundstücke wird ohne Bezug zu den umliegenden Gebäuden überbaut. Das führt zu einer unbefriedigenden Gesamtwirkung und einem zufällig wirkenden Erscheinungsbild.

Der Dorfkern von Turtmann soll darum durch fachgerechte Sanierungen (sanfte Verdichtung, Siedlungsentwicklung nach Innen) erhalten, aufgewertet und neu belebt werden. Die SAT will hier ihren Beitrag leisten.⁹²

Kürzlich wurde auch das seit Jahren verwahrloste „Hotel Post“ an der Kantonsstrasse - das eigentlich ein markanter Blickfang und damals Aushängeschild des Dorfes Turtmann war - von privaten Investoren aus Turtmann gekauft. Es soll erst einmal vor dem Zerfall geschützt werden, aber wer weiss, vielleicht können schon in ein paar Jahren wieder die ersten Gäste empfangen werden. Im Zusammenhang mit den fehlenden Beherbergungsangeboten in Turtmann wäre das sicher wünschenswert.

Die Wertschätzung der Bevölkerung gegenüber dem historischen Dorf konnte zwar in den letzten Jahren durch den Kulturpfad etwas gesteigert werden, sie ist aber bei weitem noch nicht da, wo sie sein könnte und sollte.

4.4.1.3 Analyse des Lebensraumes Region Leuk

Die Region Leuk befindet sich mitten im Wallis, sie ist zwischen den Wirtschaftszentren Visp und Siders eingebettet. Die Region ist ländlich geprägt und entspricht sowohl politisch wie auch geografisch dem Bezirk Leuk. Rund 12'000 Einwohner in der Region

⁹² Vgl. Landschaftsentwicklungskonzept Brig – Salgesch, Entwurf 2006

Leuk verteilen sich auf 5 Tal- und 10 Berggemeinden. Die Bevölkerung ist überwiegend in den Talgemeinden konzentriert, mit Ausnahme von Leukerbad. Turtmann ist eine dieser Talgemeinden.⁹³

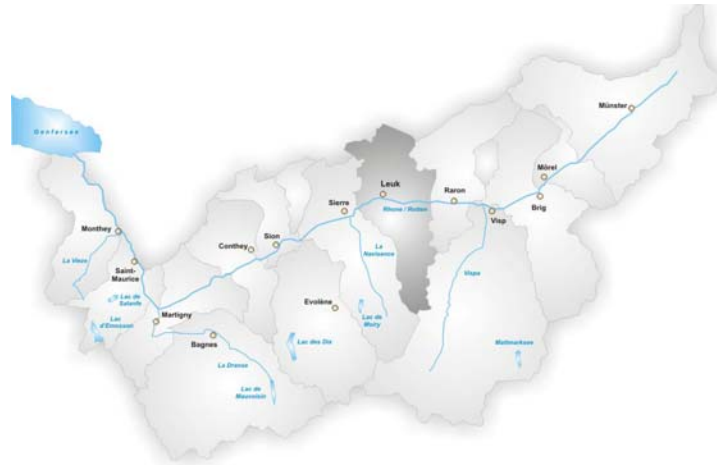


Abbildung 16: Kanton Wallis mit Region & Bezirk Leuk⁹⁴

Stärken der Region Leuk

Die zentrale *Lage* der Region Leuk im Wallis, die einmaligen Naturlandschaften, die hervorragende Wohn- und Lebensqualität und die landwirtschaftliche Vielfalt sind die Hauptstärken der Region Leuk.⁹⁵

Die schöne *Landschaft* und *Natur* prägt denn auch ganz besonders die Entwicklung in der Region Leuk. Die Ausdehnung der Siedlungsflächen und die grössere Beanspruchung des Bodens durch die Menschen für die wirtschaftliche Entwicklung beanspruchen den wertvollen Lebensraum je länger je mehr. Der Landschaft und dem Natur-/Kulturschutz kommt daher in Zukunft grosse Bedeutung zu.

Mit dem Naturpark Pfyn-Finges⁹⁶, dem wild-romantischen Wanderparadies Turtmannental⁹⁷ und den Thermalquellen von Leukerbad⁹⁸ bietet die Region Leuk ein beachtliches *Erholungsangebot* und damit ein grosses touristisches Potenzial.⁹⁹

⁹³ Vgl. Mounir, Etienne: Broschüre: Die Region Leuk – Zusammenfassung, S. 1

⁹⁴ Quelle: Internet, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Bezirk_Leuk, [Stand 25.11.2006]

⁹⁵ Vgl. Mounir, S. 13

⁹⁶ Siehe Internet, URL: <http://www.pfyn-finges.ch/d/default.asp>

⁹⁷ Siehe Internet, URL: <http://www.turtmannental.ch>

⁹⁸ Siehe Internet, URL: <http://www.leukerbad.ch>

⁹⁹ Vgl. Planungskommission REK II / Burckhardtpartner AG: Regionales Entwicklungskonzept II - Region Leuk 2010, 1996, S. 13f

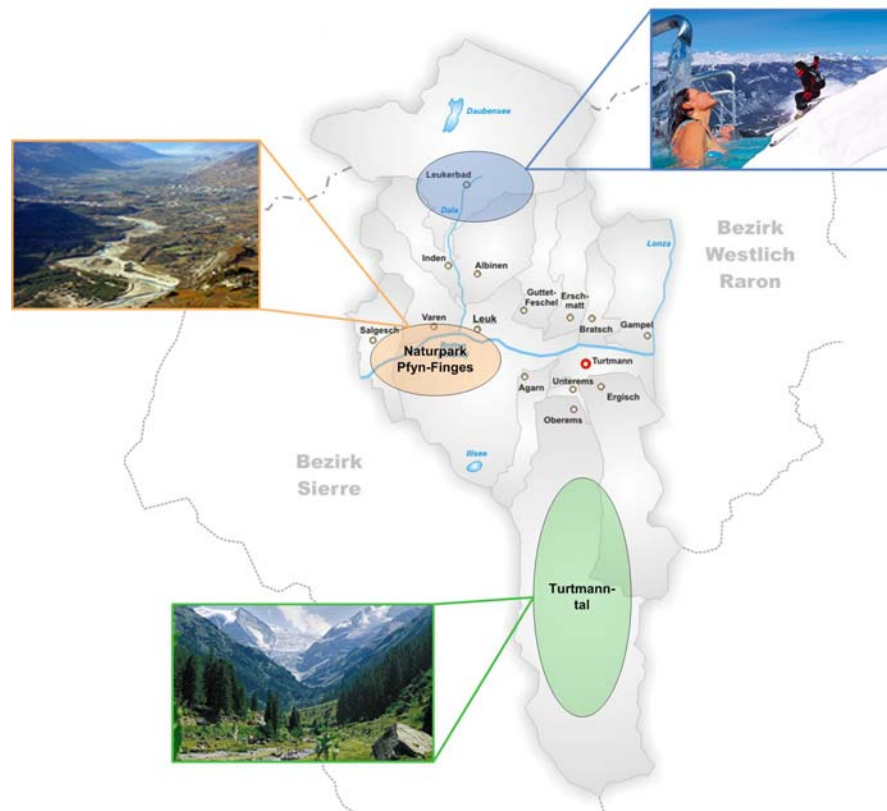


Abbildung 17: Erholungsraum Region Leuk¹⁰⁰

Verschiedene Gemeinden der Region verfügen über wertvolle *Ortsbilder*, neben Turtmann und Leuk, weisen auch Albinen, Erschmatt oder Guttet-Feschel zum Teil sehr wertvolle historische Bauten auf. In der Region ist die Tendenz steigend, das kulturelle Erbe zu erkennen und zu schätzen. Alte Bräuche leben wieder auf; erhaltenswerte Gebäude werden gepflegt, erhalten oder renoviert. Die meisten Siedlungen der Region bieten eine hervorragende *Wohnqualität*. Zudem bestehen günstige Angebote an Wohnungen und Bauland. Auch lassen die heutigen Bauzonen in den Gemeinden eine gute Entwicklung zu. Zuwanderer lassen sich zunehmend in den Talgemeinden nieder. Das *Freizeitangebot* ist sehr gross und vielfältig. Im Sommer bieten der Pfyngwald, das Turtmann-tal, die Gemmi oder Torrentalp verschiedene Wander- oder Gebirgstourenmöglichkeiten. Auch mit dem Mountainbike kann man die Region Leuk sehr gut erkunden. Im Winter locken auf Torrent und Jeizinen 2 Wintersportgebiete mit ihren vielseitigen

¹⁰⁰ Eigene Grafik

gen Angeboten. Die Region verfügt über traditionelle und aktive Vereine, die wertvolle Öffentlichkeitsarbeit leisten und ein kulturelles Schwergewicht in der Region bilden.¹⁰¹

Schwächen und Probleme der Region Leuk

Die Region Leuk hat aber auch verschiedene Probleme, mit denen sie zu kämpfen hat. Sie leidet seit einigen Jahren unter dem *fehlenden Wachstum der Wohnbevölkerung*, damit sind auch fehlende Steuereinnahmen verbunden. Es besteht eine gewisse Abwanderungstendenz, obwohl ein hoher Freizeitwert und hohe Wohnqualität vorhanden sind. Die hohe *Steuerbelastung* für natürliche und juristische Personen drücken auch auf die Standortattraktivität der Region. *Verkehrstechnisch* ist die Region zu wenig gut erschlossen. Auch die Distanzen zu den städtischen Zentren der Schweiz bleiben gross und die Fahrzeiten lang. Die *Berufsmöglichkeiten* für qualifizierte junge Leute in der Region aber auch im Wallis sind begrenzt, daher ist auch der Brain-drain (Abwanderung von jungen und talentierten Arbeitskräften mit guter Ausbildung) ein Problem für die Region.¹⁰² Schwächen zeigen sich auch in der *Arbeitssituation* und der *Wirtschaftslage*. Da die Region Leuk zudem stark vom Tourismus abhängig ist, wäre ein grösseres Spektrum an Freizeitangeboten und Kulturanlässen nicht nur für die Touristen attraktiv, sondern auch für die einheimische Bevölkerung von Nutzen.

Chancen / Potenzial der Region Leuk

Die „Neue Zürcher Zeitung“ gibt in regelmässigen Abständen den „Immo-Barometer“ heraus; eine vielbeachtete Forschungsreihe zum Thema „Wohnen in der Schweiz“. Die Befragungen sind repräsentativ und der daraus resultierende Bericht gibt einen Überblick über Wohnverhältnisse, Wohnzufriedenheit und Wohnbedürfnisse in der Schweiz. Aus dieser Studie geht hervor, dass bei den Deutschschweizern wie auch den Romans das Wohnen (das heisst einer guten Wohnlage und einer schönen Einrichtung der Wohnung) einen sehr hohen Stellenwert hat. Neben identitätsstiftenden Elementen (Befriedigung bei der Arbeit) und sozialen Faktoren (Kontakte pflegen, Freunde besuchen, Einsatz für Mitmenschen) kommt das Wohnen bereits an dritter bzw. an vierter Stelle in der Liste der Faktoren, die den Befragten im Leben wichtig erscheinen. Auch die Freizeit ist für die Befragten ein wichtiger Faktor.¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Regionales Entwicklungskonzept II – Region Leuk 2010, 1996, S. 118ff

¹⁰² Vgl. Mounir, S. 13

¹⁰³ Vgl. Wüest & Partner: Immo-Monitoring – Analysen & Prognosen Fokus Wohnungsmarkt, 2006, S. 45

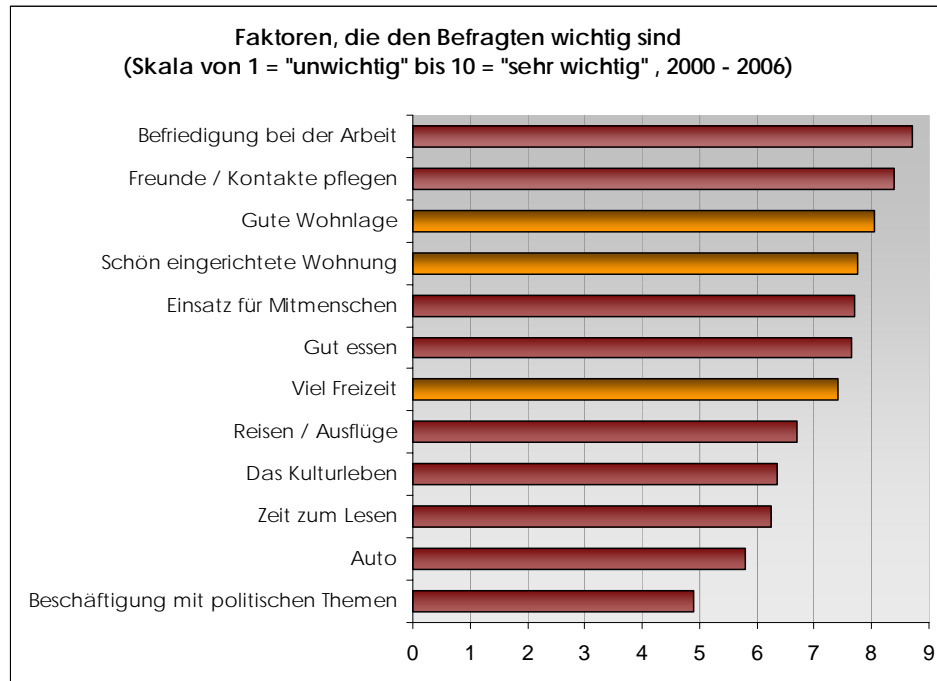


Abbildung 18: Hoher Stellenwert des Wohnens und der Freizeit bei der Schweizer Bevölkerung¹⁰⁴

Die Stärken der Region Leuk liegen in der hohen Wohn- und Lebensqualität, der schönen Natur und der landschaftlichen Vielfalt. Die Freizeitmöglichkeiten der Region sind ebenfalls sehr gross, wobei die Angebote in dieser Hinsicht noch zu wünschen übrig lassen. Grundsätzlich kann man aber feststellen, dass die Region Leuk das in hoher Qualität bieten kann, was die Menschen in der heutigen Zeit für wichtig halten. Ein verkehrstechnischer Nachteil wird sich schon im Dezember 2007 verbessern. Mit der Eröffnung der Lötschberg-Basisstrecke zwischen Frutigen und Raron (Anschluss in die Region Leuk über Visp) wird die Fahrzeit von Visp nach Bern auf 60 min. reduziert. Es eröffnen sich damit neue berufliche Möglichkeiten: Im Wallis wohnen und im Berner Oberland oder im Raum Bern arbeiten. Auch für Gäste aus der Deutschschweiz werden Tagesausflüge in die Region Leuk möglich. Die Autobahn A9, die von Siders verlängert wird und bis nach Brig führt, sollte bis im Jahr 2014 fertiggestellt sein. Damit eröffnen sich auch im Tourismussektor neue Möglichkeiten.

Potentielle Neubürger haben damit in Turtmann, als zentralem Wohnort in der Region Leuk, die Möglichkeit, in einem attraktiven natürlichen und gesellschaftlichen Umfeld zu wohnen und zu leben. Dazu muss aber der Bekanntheitsgrad und der Nutzen der Region als Wohn- und Lebensraum stark verbessert wer-

¹⁰⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Neue Zürcher Zeitung, Mediadok: Immo-Barometer 2006, Zürich, 2006, S. 5

den! Wie gesagt lautet das Schlüsselwort hier „Standortmarketing“, welches von der Kommune betrieben werden sollte.

Wie aus dem neusten Informationsblatt der Gemeinde Turtmann zu entnehmen ist, will der Gemeinderat die Wohnbevölkerung vergrössern und Erbauern von Wohnhäusern, Käufer von Wohnungen und Personen, welche nicht mehr bewohnte Häuser oder Wohnungen zum Eigengebrauch umbauen, finanziell unterstützen. Sie hat dafür im Gemeindebudget 2007 CHF 15'000.- vorgesehen. Das ist zwar nicht viel, aber immerhin ein Anfang. Zugleich müssten auch konkrete Pläne erstellt werden. Weitere Möglichkeiten wären der Erlass von Bauwilligungs- / Anschlussgebühren oder Beiträge / finanzielle Unterstützung an Renovations- oder Instandstellungsarbeiten, wie dies z.B. die Gemeinde Leuk tut.¹⁰⁵

Speziell auch die Vision des Sees, der auf dem ehemaligen Flugplatzgelände zwischen dem ursprünglichen Dorf und der Bahnhofstrasse entstehen könnte, würde die Attraktivität der Gemeinde für neue Mitbürger erheblich steigern und viele neue Möglichkeiten eröffnen.



Abbildung 19: „Vision See“ auf dem ehem. Flugplatzgelände von Turtmann¹⁰⁶

¹⁰⁵ Vgl. Walliser Bote vom 7. November 2006, S. 14

¹⁰⁶ Fotomontage Hans Ruppen

4.4.1.4 Wettbewerbssituation der umliegenden Regionen

Die Region Leuk und mit ihr die Gemeinde Turtmann ist umgeben von starken Wettbewerbern, die ebenfalls über aussergewöhnliche Naturschönheiten verfügen, attraktive Wohn- und Lebensräume bieten, die im Bereich Tourismus viel weiter sind und sich zum Teil als Marke bereits etabliert haben. Sie leisten auch gute Kommunikationsarbeit, welche sich positiv auf ihr Image und den Bekanntheitsgrad auswirkt.

Diese Hauptbewerber sind:

- Region Siders: Hauptsächlich wirtschaftliche und touristische Positionierung, die Hauptstärken sind das sonnige Klima der Region, das kulturellen Angebote und die Vielfalt an der deutsch-französischen Sprachgrenze, wirtschaftliches und industrielles Zentrum, bekannte Feriendestinationen Crans-Montana und Val d'Anniviers.
- Lötschental: Hauptsächlich touristische Positionierung mit „Wallis-Bezug“, die Hauptstärken sind die gute Erreichbarkeit von der Deutschschweiz her, das Lötschental als wildromantisches Tal mit alten Bräuchen, Sitten und Legenden, die natürliche Vielfalt mit den vielen Wandermöglichkeiten und die bedeutende geschichtliche Vergangenheit.
- Region Visp inkl. Saastal/Mattertal: Touristische und wirtschaftliche Positionierung, die Hauptvorteile sind die Bergwelt mit den bekannten Feriendestinationen Saas-Fee, Zermatt und Grächen, der Arbeitsraum Visp mit der Lonza und das eigene erfolgreiche Ortsmarketing Visp.
- Region Brig/Aletsch: Touristische, wirtschaftliche Positionierung, die Hauptstärken sind die Bergwelt (Winter/Sommerangebote), die bekannte Aletsch-Ferienregion (Blatten-Belalp, Riederalp, Bettmeralp, Fiescheralp) und die Nähe zu Brig.

Alle Wettbewerbsregionen sind sehr touristisch orientiert. Ein Standortmarketing wird mit Ausnahme von Visp (Ortsmarketing) nicht betrieben. Daher ist es für die Region Leuk mit ihren grossen Potenzialen im Wohn- und Lebensbereich sehr erfolgversprechend, sich als Wohn-/ Erholungsraum zu positionieren.

Darum kann es nur heissen: Steigerung der Attraktivität der Region Leuk um ansässige Bürger zu halten und neue zu gewinnen.¹⁰⁷ Die Regionalpolitik und vor allem auch die Politik in der Gemeinde Turtmann muss auf Kooperation und Vernetzung setzen!

¹⁰⁷ Vgl. Fernfachhochschule Schweiz, Brig: Region Leuk – Regional-Marketingkonzept 2005, Brig: 2005, S. 7ff

4.4.1.5 Bedürfnisermittlung

Um marktfähige Angebote und Dienstleistungen für die Anspruchsgruppen oder „Kunden“ der SAT gestalten zu können, müssen, wie in Kapitel 4.4.1.1 beschrieben, die Anforderungen und Bedürfnisse der Zielgruppen erkannt werden. Zu den „Kunden“ der SAT gehören:

- Die Bürger / Einwohner von Turtmann
- Potentielle Neubürger hauptsächlich aus dem Oberwallis und der deutschsprachigen Schweiz
- Touristen, Gäste, Besucher aus dem Oberwallis, der übrigen Schweiz und auch aus dem Ausland
- Firmen, Vereine, Organisationen (Seminare, Versammlungen Kurse, Sitzungen usw.)
- Schulen / Schulklassen aus der ganzen Schweiz

Um diese Anforderungen und Bedürfnisse zu eruieren müssen auch folgende Kernfragen gestellt werden:

- Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden?
- Welche Erwartungen haben sie von unseren Angeboten / Dienstleistungen?
- Welchen Nutzen sollen ihnen die Angebote / Dienstleistungen der SAT bringen?

Mit Hilfe der folgenden Tabelle sollen diese 3 Punkte für die verschiedenen Anspruchsgruppen genauer analysiert werden:

BEDÜRFNISSE	ERWARTUNGEN	NUTZEN
<i>Von potentiellen Neubürgern:</i>		
- Nähe zum Dorfzentrum - gute öffentliche Verkehrs- anbindung - Schnell in der Natur - Freizeitmöglichkeiten/- angebote - Kulturelle Angebote (Kultur, Ausgang, Kino, Theater) - Einkaufsmöglichkeiten	- Beratung der SAT - Unterstützung der Gemeinde (auch finanziell) - Schnelle Baubewilligungs- verfahren - tiefe Gebäudekaufpreise (oder gratis) - tiefe Grundstückspreise	- gute Wohnlage - spezielles Wohnen im historischen Gebäude (es hat eine „Geschichte“) - weniger / keine Probleme beim Kauf und der Reno- vation des Hauses - Dorf mit Kultur, Geschich- te

Von bestehenden Bürgern / Einwohnern:		
- alte Gebäude sollen nicht zerfallen - Dorfkernzone soll nicht aussterben - Gäste, Besucher im Dorf - Veranstaltungen im Dorf	- Erhalt/Renovation historischer Gebäude - Allgemein Information über historische Gebäude - Information über Projekte	- schönes Dorf / Ortsbild - lebendiges, aktives Dorf („äs löift eppis“)
Von Touristen, Gästen, Besuchern, Schulen/Schulklassen:		
- etwas Neues sehen / erleben - Kultur / Geschichte erleben - Verpflegung - Übernachtungsmöglichkeiten - typische regionale Bräuchtü-mer, Geschichten, Sagen, Spezialitäten	- Interessante kulturelle, geschichtliche Informationen über das Dorf - sauberes, schönes Dorf - spezielle Übernachtungsmöglichkeiten (Turillji, Bauernhof...)	- Erlebnis - Erholung - Genuss
Von Firmen, Vereinen, Organisationen:		
- Räumlichkeiten für Sitzungen, Seminare, Versammlungen - Verpflegung - Übernachtungsmöglichkeiten	- spezielle Räumlichkeiten - nebenbei Besichtigungen, Führungen usw. - saubere Räumlichkeiten - sauberes/schönes Dorf	- „Arbeit“ in anderem Umfeld/Rahmen - Teambuilding - Erlebnis

Tabelle 6: Bedürfnisse, Erwartungen, Nutzen der Anspruchsgruppen¹⁰⁸

4.4.1.6 Segmentierung

Aus den Überlegungen im vorherigen Abschnitt können für die SAT folgende Hauptzielsegmente bestimmt werden:

Segment 1: Besucher/Gäste, Touristen, Gruppen, Schulen/Klassen (auch einheimische Bevölkerung)

Segment 2: Bestehende, derzeitige Bürger / Einwohner von Turtmann

- Kultur- / Geschichtsinteressierte
- Bürger mit einem Flair für spezielles Wohnen (Wertschätzung von alten Häusern)
- Interessierte aus der näheren Region

¹⁰⁸ Eigene Darstellung

Segment 3: Potentielle Neubürger mit Interesse/Flair für spezielles (aber durchaus modernes) Wohnen in historischen Gemäuern

- Familiengründer, Familien mit Kinder
- Pendler ins Berner Oberland, Oberwallis, die Region Siders oder Unterwallis (evtl. Lausanne)
- Investoren in „Liebhaberobjekte“ (z.B. ausgewanderte Turtmänner)
- Senioren (WOOFs: well off older folks = die dank guten Renten und Pensionen besserverdienenden älteren Konsumenten)
- Bürger aus angrenzenden Kantonen
- Bürger aus der Deutschschweiz
- Nachrangig: Bürger aus Deutschland, EU

Segment 4: Firmen, Vereine, andere Institutionen/Organisationen

In den letzten Jahren hat sich die SAT mit dem Kulturpfad und der alten Säge stark für Segment 1 engagiert. In den nächsten 10 Jahren muss sie sich aber vermehrt auf die Segmente 2 und 3 konzentrieren, da sie möglichst viele Private Personen in diesen Segmenten finden will, die die historischen Gebäude in der Dorfkernzone kaufen, erhalten, renovieren und sie bewohnen. Auch die Kapitel 4.4.2.1 – Produkt-/Dienstleistungs-Mix und 4.4.2.3 – Kommunikations-Mix konzentriert sich stark auf diese Segmente. Zusätzlich könnte sich die SAT in Segment 4 positionieren, indem sie Firmen und anderen Institutionen/Organisationen Räumlichkeiten für Sitzungen, (Erlebnis)Seminare, Versammlungen oder Anderes zur Verfügung stellt und entsprechende Angebote entwickelt.

Es müssen also Tools gefunden werden, mit denen man bei den Jungen oder in den Schulen den Puls fühlen kann, Markt analysieren

4.4.2 Marketinginstrumente/-massnahmen

„Marketingmassnahmen sind konkrete, am Markt sichtbare Aktivitäten, die dazu dienen, die definierten Marketingziele und -strategien der Unternehmung umzusetzen.“¹⁰⁹

Im klassischen Marketing geht man vom 4P-Ansatz aus, d.h. es werden Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik unterschieden (Product, Price, Promotion, Place).¹¹⁰

Im NPO-Bereich und speziell bei der SAT muss dieser Ansatz ein wenig angepasst werden. Wie in Kapitel 4.1.1.5 beschrieben, sind die Produkte bei den NPO eher Beratungen oder andere Dienstleistungen, daher wird die Produktpolitik(-mix) zum Angebots- und Dienstleistungs-Mix umbenannt. Das Kapitel Kommunikations-Mix behandelt die Instrumente, die dem Senden und Empfangen von Botschaften oder Informationen zwischen dem Unternehmen und seinen aktuellen und potentiellen Kunden dienen und wird erweitert durch den Umfeld-Beeinflussungs-Mix, da die SAT ständig mit ihrem Umfeld / ihren Anspruchsgruppen in Interaktion steht und die Beziehungen besonders gepflegt und gefördert werden müssen. Zum Kapitel Kommunikation gehört auch die Akquisition oder Gewinnung von neuen Stiftern, Spendern (Legate), Sponsoren oder Investoren.

Die Preispolitik regelt die Bedingungen, unter denen die „Produkte“ den Kunden angeboten werden.

Der Bereich Vertriebspolitik fällt bei der SAT weg, da sie sich nicht mit Problemen des Verkaufs von Produkten, der Distribution oder Lagerung von Produkten beschäftigen muss. An ihre Stelle tritt das Kapitel Finanzmittelbeschaffung, weil sie ein zentraler Faktor für die Umsetzung von Bauprojekten (z.B. aktuell das „Turillji“) darstellt. Hier sollen Möglichkeiten zur Finanzierung von solchen Bauprojekten aufgezeigt werden.

Der neue Marketing-Mix der SAT kann grafisch folgendermassen dargestellt werden:

¹⁰⁹ Bruhn, Manfred / Michalski, Silke: Marketing als Managementprozess – Grundlagen und Fallstudien, Zürich: Versus Verlag, 2004, S. 87

¹¹⁰ Vgl. Bruhn, 2004, S. 88

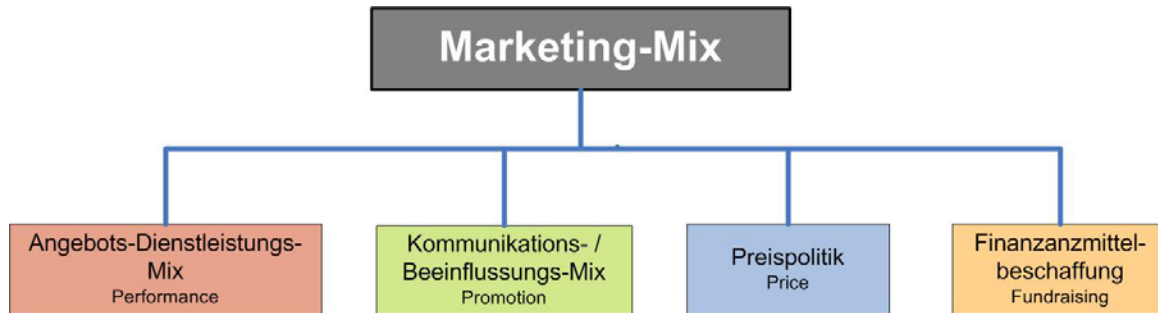


Abbildung 20: Schema des neuen Marketing-Mix

4.4.2.1 Angebots- und Dienstleistungs-Mix

Da die SAT keine eigentlichen Produkte herstellt oder verkauft, wie dies für NPO im Gegensatz zu kommerziell orientierten Unternehmen oft der Fall ist, befasst sich der Verfasser in diesem Teil des Marketing-Mix mit den Angeboten und Dienstleistungen, die die SAT schon anbietet oder in Zukunft anbieten kann.

Als Erstes werden die bisherigen Angebote definiert und analysiert und zweitens werden anhand der Marketingzielsetzungen mögliche neue Angebote und Dienstleistungen vorgeschlagen.

Bestehende Angebote:

- *Gratis-Kulturpfad-Führungen* während des Sommers von Juli bis September.
- *Kulturpfad-Führungen für Gruppen* ab 5 Personen mit anschliessend verschiedenen Varianten (Apéro, Raclette, Walliserteller, Käseplatte usw.). Verrechnet wird der Aufwand des ausgebildeten Wanderleiters (CHF 80.-) und die anschliessenden Verpflegungsvarianten (von CHF 6.- bis CHF 25.- pro Person). Auf Wunsch können die Führungen mit versch. kurzen Musikeinlagen ergänzt werden (CHF 100.-).

Bestehende Dienstleistungen:

- *Verkaufsstand am „Pürümärt Cultura“*: Am Turtmänner Markt wird, wie in Kapitel 2.6 erwähnt, jedes Jahr ein Marktstand betrieben, den Gästen wird als Spezialität das berühmte „Turillji-Risotto“ und daneben „Schüblig“, Kartoffelsalat und verschiedene Getränke serviert.
- *„Turillji-Fäscht“ (Osterevent)*: Am Ostersonntag 2007 wird nach dem Motto: „Wir verschenken ein Haus“ das Blatterhaus im „Beibrächi“ (eines der ältesten Dorfquartiere) an einen Interessenten verschenkt, der sich verpflichtet, das Haus innerhalb von 5 Jahren fachgerecht zu renovieren oder mindestens baulich zu

stabilisieren. Zusätzlich konnten kürzlich die Eigentümer und Erben des Hauses im „Grünen Hof“ davon überzeugt werden, ihr Haus zu verkaufen, da sie selbst kein Interesse an dessen Renovation haben. Auch dieses Haus wird am „Turillji-Fäscht“ zum Verkauf angeboten. Am Abend findet wie letztes Jahr die DJ-Night auf 3 Etagen im „Turillji“ statt, an dem zusammen mit den „Etros“ und der Jungwacht verschiedene Bars betrieben werden.

Neue / zukünftige Angebote:

- **Übernachtungsmöglichkeit „Turillji bed&breakfast“ (B&B):** Nach dem geplanten Abschluss der Renovationsarbeiten im Jahr 2010 kann die Stiftung in den beiden oberen Stockwerken des „Turillji“ zwei grosszügige Räume mit Betten, Dusche und kleiner Kochecke anbieten.

„B&B“ ist ein boomendes Segment im Bereich der touristischen Beherbergungsangebote. Die B&B-Zimmer/Räume sind meist eine billige Alternative zu Hotels und sie sind ideal z.B. für Wochenendtrips in ländliche Gegenden.

Um das Angebot bekannt zu machen, soll es im Führer und auf der Webseite von „BED AND BREAKFAST SWITZERLAND“¹¹¹ platziert werden.



Abbildung 21: So könnte es aussehen, B&B im "Turillji Turtmann"¹¹²

- **700-Jahr-Feier der Munizipalgemeinde:** Im Jahr 2010 kann die Gemeinde Turtmann ihr 700-jähriges bestehen feiern. Die Stiftung plant, die Hauptkoordination und Organisation dieses historischen Festes zu übernehmen. Dieser einmalige und grosse Event soll als Plattform genutzt werden, um die Stiftung, ihre Arbeit

¹¹¹ Siehe Internet, URL: <http://www.bnb.ch/>, [Stand 07.12.2006]

¹¹² Quelle: Hans Ruppen

und ihre Anliegen zu präsentieren. Neue Interessenten und Investoren für die Renovation von historischen Gebäuden sollen gefunden werden.

Neue / zukünftige Dienstleistungen:

- *Anlauf- / Beratungsstelle:* Wie in Kapitel „4.2.1 – Marketingziele der SAT“ festgelegt, soll bis Ende 2008 die Anlauf- / Beratungsstelle für Interessenten, Käufer und Investoren von historischen Gebäuden aufgebaut und betrieben werden.
- *Openair-Kino auf dem „Illum-Platz“:* Eine gute Möglichkeit, junge und ältere Dorfbewohner, aber auch Gäste aus dem übrigen Oberwallis ins historische Turtmann zu holen, ist ein Openair-Kino-Event. Der Platz zwischen dem renovierten „Morentschihüs“ und dem Bürgerhaus im alten Dorfquartier „Beibrächli“ wäre der ideale Austragungsort für einen solchen Anlass an einem lauen Sommerabend. Ruhig, windgeschützt und von einer einmaligen Kulisse umgeben. Als Rahmenprogramm kann sich die Stiftung präsentieren, ihre Anliegen hervorbringen und vielleicht ein paar neue Ideen sammeln. Zudem könnten einheimische Filmschaffende aus Turtmann und dem Oberwallis z.B. als Vorfilm ihre Werke präsentieren.



Abbildung 22: Illum-Platz in Turtmann

4.4.2.2 Preispolitik

Wie erwähnt generiert die SAT keine Erträge durch den Verkauf ihrer „Produkte“. Einzig Kulturpfad-Führungen von Gruppen durch ausgebildete Wanderleiter mit anschließendem Apéro, Raclette oder anderen Walliser-Spezialitäten werden verrechnet.

net, die sonstigen öffentlichen Führungen während des Sommers sind gratis.¹¹³ Einnahmen erzielt die SAT einzig durch den Zufluss von zusätzlichem Stiftungskapital, aus Spenden- oder Gönnererinnahmen. Zusätzlich können auf der Webseite im Onlineshop Schlüsselanhänger für CHF 5.- und ein T-Shirt für CHF 25.- bestellt werden.¹¹⁴

Entscheidend und sehr wichtig bei der Preispolitik ist, dass die bestehenden Projekte und Angebote und vor allem auch die neuen Projekte, die von der SAT geplant und durchgeführt werden, mindestens kostendeckend geführt werden. Auf jeden Fall sollen im wirtschaftlichen Prozess Quersubventionierungen oder Defizitgarantieleistungen vermieden werden. D.h. die Projekte müssen konsequent im Voraus durchgerechnet und mit Hilfe der Vollkostenrechnung kalkuliert werden.

Der Leitsatz für die Projekte und Angebote der SAT muss heissen:

„Wirtschaftlich und effizient arbeiten heisst für die SAT, kostendeckend arbeiten!“

4.4.2.3 Kommunikations- und Umfeld-Beeinflussungs-Mix

Aufgrund der zeitlichen Begrenzung der Diplomarbeit kann der Verfasser hier nicht auf alle Massnahmen eingehen, die zur Erreichung der Ziele in Kapitel „4.2.1 – Marketingziele der SAT“ zu treffen sind. Darum wird in diesem Abschnitt auf folgende Schwerpunkte eingegangen:

- **Im Bereich Bekanntheitsgrad:** Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Website
- **Im Bereich Beeinflussung:** Sensibilisierung der Kinder und Jugendlichen von Turtmann für die historischen Kulturgüter und die wertvollen Gebäude
- **Im Bereich Akquisition/Bekanntheitsgrad:** Akquisition von Sponsoren, neuen Stiftern und Interessenten/Investoren von historischen Gebäuden

Bekanntheitsgrad: Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Webseite

Die nachfolgende Grafik zeigt, welche Kommunikationsinstrumente in Zukunft grosse Chancen für den Marketing-Erfolg haben können. Ein professioneller Webauftritt, Direktmarketing z.B. an Events wird immer wichtiger in der Unternehmenskommunikation.

¹¹³ Weitere Informationen siehe Internet, URL: <http://www.altesturtmann.ch/?site=Projekte&was=KulturpfadFuehrungen>, [Stand 02.12.2006]

¹¹⁴ Siehe Internet, URL: <http://www.altesturtmann.ch/?site=Verschiedenes&was=Shop>, [Stand 08.12.2006]

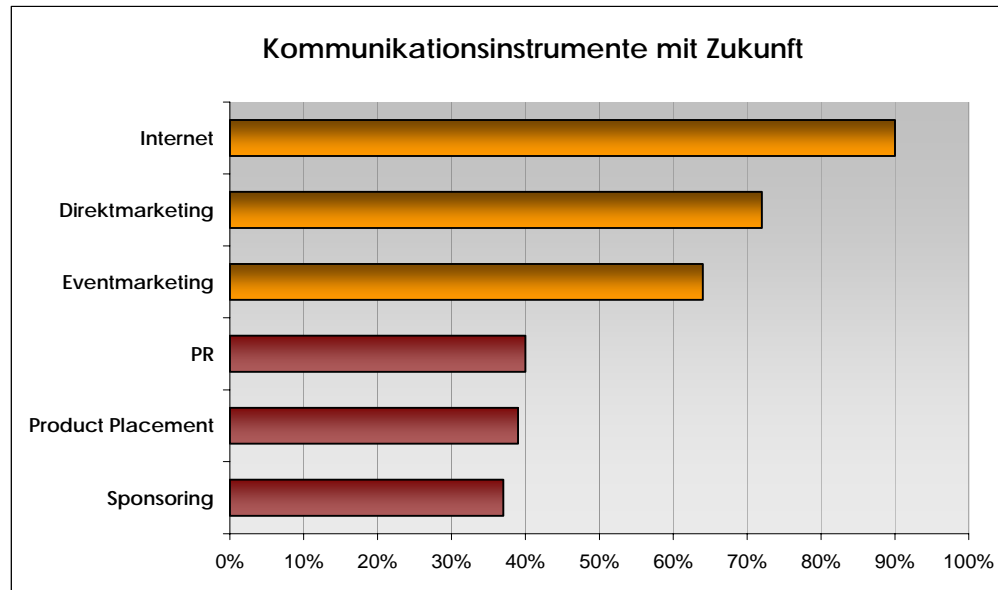


Abbildung 23: Kommunikationsinstrumente mit Zukunft¹¹⁵

Anfang Sommer 2006 hat die SAT ihre neue Webseite aufgeschaltet, sie ist übersichtlich gestaltet und mit vielen Informationen über die Stiftung, die Geschichte von Turtmann und ihre historischen Gebäude, oder auch mit Kontaktformularen versehen. Damit verfügt die Stiftung über ein wichtiges Kommunikationsinstrumente der Zukunft. Wie in Kapitel „2.6 – Bisheriges Marketing der SAT“ erwähnt, muss dieses Instrument nun auch bewusst eingesetzt und gefördert werden. Dazu muss die Internetadresse „www.altesturtmann.ch“ bei jeder Gelegenheit verbreitet und mitgeteilt werden. D.h. auf Flyern, bei der Korrespondenz der SAT oder sonstigen Publikationen (Medien) muss auf die Webseite hingewiesen werden. Auch sollten sich die Verantwortlichen bemühen, dass die regionalen Tourismusorganisationen sowie „Wallis Tourismus“ die Gäste auf den einmaligen historischen Ortskern und die vorhandenen Angebote aufmerksam machen. Zudem sollte auf den wichtigen Tourismus-Websites wie bspw. „<http://www.rund-um-visp.ch>“, „<http://www.leuk.ch>“, „<http://www.region-leuk.ch>“ oder „<http://www.wallis.ch>“ ein Link auf die Seite der SAT vorhanden sein. Diese Massnahmen sollten bis Ende August 2007 umgesetzt werden.

Beeinflussung: Sensibilisierung der Kinder und Jugendlichen von Turtmann

Die Kinder von Turtmann sehen auf ihrem Schulweg jeden Tag mindestens zwei historische Gebäude oder laufen an ihnen vorbei („Wäbihüs“ und „Turillji“ neben dem

¹¹⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Emnid Institut

Schulhaus). Für die allermeisten sind diese Häuser jedoch genau wie alle Anderen. Ihnen ist nicht bewusst, was sie für eine Geschichte haben und wie wertvoll sie für Turtmann sind.

Inhalt der Massnahme: Um die Kinder über das eigene Kulturgut und die Geschichte des Dorfes, in dem sie leben, zu informieren und dafür zu sensibilisieren, ist eine Führung durch den Kulturpfad vor allem langweilig und darum nicht ideal für die Kinder.

Eine spielerische Möglichkeit um das Ziel der Sensibilisierung der Kinder zu erreichen ist ein sog. „Foto-OL“ (*Foto-Orientierungslauf*) im historischen Dorfkern von Turtmann. Die Kinder werden in verschiedene Gruppen (ca. 5 Kinder pro Gruppe) eingeteilt und erhalten einen Dorfplan, zusätzlich werden ihnen 20 Foto-Ausschnitte von verschiedenen Gebäuden mitgegeben, sie haben nun 1 Stunde Zeit, herauszufinden, von welchem Gebäude der Ausschnitt stammt, das Gebäude zu bezeichnen und den Standort auf der Karte einzutragen. Optional können zusätzliche Schwierigkeiten eingebaut werden: Die Kinder müssen herausfinden, wann das Gebäude erbaut wurde, wer es erbaut hat oder was es ursprünglich für einen Verwendungszweck hatte. Die Gruppe, die am meisten richtige Ausschnitte erkannt und auf der Karte eingetragen hat, gewinnt und erhält z.B. einen Büchergutschein.

Ziel: Dieses sportive „Kultur- und Geschichtsspiel“ kann sehr einfach vorbereitet werden, da alle Fotoaufnahmen schon in digitalisiert vorhanden sind. Das Spiel wird sicherlich einen bleibenden Eindruck bei den Kindern hinterlassen und beim nächsten Vorbeigehen werden sie sich an das Gebäude und seine Geschichte erinnern. Zudem werden die Kinder zu Hause von ihren Erlebnissen berichten, d.h. auch die Eltern werden erreicht und können vielleicht zu einem gewissen Teil sensibilisiert werden.

Umsetzung: Frühling bis Sommer 2007

Das Spiel kann sehr gut zusammen mit den aktiven Jugendorganisationen „Jungwacht & Blauring“ im Dorf organisiert und durchgeführt werden.

Akquisition / Bekanntheitsgrad: Akquisition von Sponsoren, neuen Stiftern und Interessenten / Investoren von historischen Gebäuden

In diesem Abschnitt wird eine Vermarktungsidee vorgeschlagen, die in Zusammenarbeit mit dem Verein „Alte Säge“ und dem Verein „Turtmann Tourismus“ durchgeführt werden sollte.

Standort: Bahnhofgelände mit Verladerampe und Güterschuppen am SBB-Bahnhof Turtmann:



Abbildung 24: Sicht auf das Bahnhofgelände von Turtmann

Inhalt der Massnahme: Täglich machen am Bahnhof Turtmann über 60 Regionalzüge halt, noch mehr Schnellzüge brausen hindurch. In diesen Zügen sitzen Schüler, Pendler, aber auch viele Touristen. Alle halten in Turtmann an oder fahren vorbei, aber niemand weiss so recht, was das für ein Dorf ist, das da auf der anderen Seite des Tales liegt. Diese einmalige Gelegenheit kann man ideal für eine spezielle Werbeaktion nutzen:

Auf der Südseite entlang der Geleise soll ein 3 Meter hohes Gerüst auf einer Länge von ca. 15 - 25 Metern aufgebaut werden. Am Gerüst werden grosse Plakate befestigt, die das Dorf und seine verschiedenen historischen Gebäude und Sehenswürdigkeiten in einer Fotocollage/-montage zeigen (alte Säge, „Turillji“, Wasserfall, Blatterhaus). D.h. das Dorf Turtmann, seine „Highlights“ und die historischen Gebäuden werden wie eine Kulisse parallel zu den Geleisen am Bahnhof aufgestellt. Die Kulissen sollen nicht nur Fotos zeigen, zusätzlich werden Veranstaltungs-, Kontakt- und Sponsorenhinweise gut leserlich in die Collagen eingebunden. Auch die Internetadressen der 3 Trägervereine sollten gut ersichtlich sein.

Alternativ können auch 3 Gebäude/Sehenswürdigkeiten auf 3 Einzelplakaten aufgestellt werden.

Dasselbe Kulissengerüst ist ohne weiteres auch an der Kantonsstrasse von Turtmann denkbar, z.B. auf dem Vorplatz des Hotel Post.

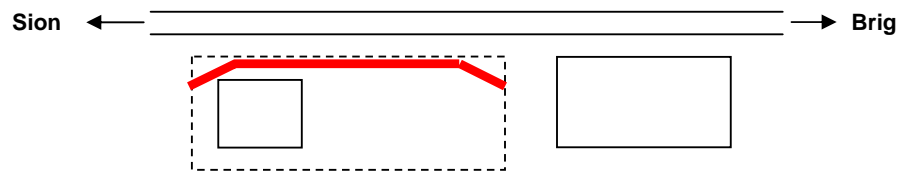


Abbildung 25: Schema und Standort des Kulissengerüsts

Ziel: Sponsoren, neue Stifter, Gönner, Investoren, auf die Stiftung und Turtmann aufmerksam machen. Besucher, Gäste und Touristen ins Dorf bringen.

Finanzierung:

1. durch Sponsoring:

- SBB
- Ruffiner Reisen
- Luftseilbahn Turtmann Unterems Oberems (LTUO)
- Eventa AG – Festhallen und Zubehör
- Wallis Tourismus
- Region Leuk
- APG – Affichage
- Lokales OK des „Swiss Olympic Gigathlon 2007“
- evtl. Walliser Kantonalbank (WKB)

2. durch einen finanziellen Beitrag der 3 involvierten Organisationen (SAT, Verein „Alte Säge“ und Verein „Turtmann Tourismus“)

Umsetzung: Mitte März bis Ende Oktober 2007

Die Marketingstelle der SAT kontaktiert und koordiniert die verschiedenen Anspruchsgruppen und möglichen Partner, sie erstellt ebenfalls die Fotocollage-/montage.

4.4.2.4 Finanzmittelbeschaffung (Fundraising)

Unter dem Begriff Fundraising werden Massnahmen zur Kapitalbeschaffung nichtkommerzieller Organisationen für gemeinnützige Zwecke zusammengefasst. Neben der Beschaffung von Geld, geht es auch um die Bereitstellung von Sachwerten und die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, die ihre Zeit und ihr Wissen zur Verfügung stellen. Fundraising ist ein Bestandteil des Social Marketing oder Non-Profit-Marketing und wird betriebswirtschaftlich dem Beschaffungsmarketing zugeordnet.¹¹⁶

Auch auf die Finanzmittelbeschaffung, die vor allem bei eigenen Bauprojekten der SAT wichtig ist, kann aufgrund der zeitlichen Begrenzung der Diplomarbeit nicht im Detail eingegangen werden. In diesem Abschnitt seien darum „nur“ einige wichtige Grundsätze zum Thema Finanzmittelbeschaffung erwähnt:

Die Marketingargumentation ist entscheidend und Grundlage für die Finanzmittelbeschaffung. Eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Ressort Finanzen und dem Marketing ist deshalb zwingend.

Der Bereich Marketing kann Tools aus dem Kommunikations-Mix für die Finanzmittelbeschaffung verwenden.

Sehr wichtig bei der Finanzierung von Bauprojekten (wie aktuell beim „Turillji“) ist es, dass die Finanzierung nicht mit dem übrigen Stiftungskapital zusammenhängt. Die Projekte müssen unbedingt eigenfinanziert sein und das Stiftungskapital darf nicht angetastet werden.

Als mögliche Kapitalgeber/Finanzierungspartner für Projekte im Zusammenhang mit schützenswerten Gebäuden oder dem historischen Ortsbild können folgende Organisationen angegangen werden:

- Loterie Romande (www.loterieromande.ch)
- Pro Patria (www.propatria.ch)
- Migros Kulturprozent (<http://www.kulturprozent.ch>)
- Kantonale Denkmalpflege
- IHG (Investitionshilfegesetz) Region Leuk
- Schweizer Berghilfe (www.berghilfe.ch)

¹¹⁶Rolfsmeier, Nicole: Wissenswertes zum Fundraising, Internet, URL: <http://www.nirome.de/fundraising.html>, [Stand 01.12.2006]

- Munizipal- und Burgergemeinde Turtmann
- Banken (Hypotheiken, Kredite)

4.4.3 Handlungsempfehlungen

Methodischer Hinweis an den Leser: Viele Massnahmen und Handlungshinweise sind schon in den vorherigen Kapiteln enthalten.

Die Bedeutung der Vermarktung und speziell der Kommunikationspolitik hat in vergangener Zeit auch im Bereich der NPO aufgrund der stetig wachsenden Angebote stark zugenommen. Die Wirksamkeit traditioneller Kommunikationsinstrumente nimmt jedoch kontinuierlich ab. Neue Kommunikationsformen wie Internet, Direkt- oder Eventmarketing erfordern spezielle Massnahmen und individuelle Angebote. Das Medien- und Informationszeitalter hat auch bei uns Einzug gehalten, darum war der Aufbau einer professionellen Internetseite die richtige Entscheidung. Im Zuge der vermehrten Erlebnisorientierung der Konsumenten konzentriert sich die SAT vermehrt auf das Event-Marketing, es hat sich in den vergangenen Jahren als geeignetes Kommunikationsinstrument zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen etabliert.

Wie in Kapitel 3.6 bereits erwähnt, ist auch im Marketingbereich der SAT absolute Professionalität gefordert. Besonders im Hinblick auf die zukünftige aktive Kommunikationsarbeit und die Präsenz in der breiten Öffentlichkeit, sei dies in der Region, im Wallis oder sogar über die Kantonsgrenzen hinaus, ist ein professionelles Verhalten Grundvoraussetzung. Die SAT hat in den nächsten Jahren einiges vor, um die festgelegten Marketingziele zu erreichen, werden in einem ersten Schritt folgende Massnahmen empfohlen:

- Die Marketingziele aus Kapitel 4.2.1 sollten im Stiftungsrat diskutiert, überprüft und falls nötig anpasst, ergänzt, gekürzt oder erweitert werden.
Nachdem sie festgelegt sind, müssen, ergänzend zu den in Kapitel 4.4.2.1 und 4.4.2.3 gemachten Vorschlägen, weitere Massnahmen zur Erreichung der Ziele ausgearbeitet werden.
- Der Stiftungsrat muss sich auf die wichtigsten der vorgeschlagenen Marketingstrategien in Kapitel 4.3 konzentrieren und diese vertiefen.
- Die Website als eines der zentralen Kommunikationsinstrumente muss besser und stärker vermarktet werden. Auch die Referenzierung der Webseite in Internetsuchmaschinen muss verbessert werden. Zusätzlich ist ein Linkaustausch

(gegenseitige Verlinkung) mit den wichtigsten Tourismusorganisationen aus der Region und dem Wallis anzustreben.

- Die vorgeschlagenen Massnahmen in Kapitel „4.4.2.3 – Kommunikations- und Umfeld-Beeinflussungs-Mix“ sollen überprüft und durchgeführt werden.
- Die Kontakte zu anderen Organisationen / Institutionen / Gemeinden in der Region oder im Wallis mit ähnlichem Zweck oder ähnlichen Zielen sollten intensiviert werden, um von anderen Ansätzen oder neuen Ideen profitieren zu können (Bsp. Niedergesteln)
- Es ist zu überprüfen, ob die Qualitätsmarke „Wallis Excellence“ nicht nur für die wertvollen Gebäude im Dorf, sondern auch für die SAT als Organisation erreicht werden kann.¹¹⁷
- Ein Marketing-Controlling muss baldmöglichst eingeführt werden.¹¹⁸

¹¹⁷ Siehe Internet, URL: <http://www.valais-excellence.ch>, [Stand 04.12.2006]

¹¹⁸ Siehe Kapitel „4.6 – Marketing-Controlling / Marketing-Erfolgskontrolle

4.5 Umsetzungsplan (Durchführung des Marketingkonzepts)

4.5.1 Kurz- bis Mittelfristig (bis 5 Jahre)

Aktion / Massnahme	Zielgruppe	Kommunikations-ziel	Zeitlicher Rahmen
Kulissendorf Turtmann am Bahnhof	Zugreisende (Touristen, Gäste, Pendler ins Ober- und Unterwallis, Schüler	Aufmerksamkeit bei Sponsoren, Stiftern, Gönnern, Investoren wecken. Besucher, Gäste und Touristen informieren und ins Dorf locken.	Mitte März 2007 bis Ende Oktober 2007
Webseite bekannter machen	Einheimische Bevölkerung, Gäste, Touristen, Investoren,	Bekanntheitsgrad der SAT erhöhen	Bis Ende August 2007
Webseitenreferenzierung verbessern / Linkaustausch mit Tourismus- und anderen Organisationen	Gäste, Touristen, Interessierte, die im Internet suchen	Trefferquote bei der Stichwortsuche verbessern (mehr Besucher auf der Webseite)	Bis Ende August 2007
Projekt Foto-OL	Schulkinder von Turtmann	Kinder mit den Gebäuden vertraut machen, sensibilisieren und einen bleibenden Eindruck hinterlassen.	Bis Ende 2008
Openair-Kino-Event organisieren	Kinder, Jugendliche, Erwachsene aus Turtmann, der Region und dem Oberwallis	Leute ins Dorf locken, Publikum für die Anliegen der SAT und das historische Turtmann begeistern. Bericht in der Presse	Bis Ende 2010
Hauptorganisation/-koordination der 700-Jahr-Feier der Munizipalgemeinde Turtmann	Einheimische Bevölkerung, Bevölkerung der umliegenden Gemeinden	Investoren für historische Gebäude, Stifter, Spender, Sponsoren finden. Stiftung bekannter machen. Breite Medienberichterstattung	2008 / 2009 / 2010

Tabelle 7: Umsetzungsplan der Marketingmassnahmen

4.6 Marketing-Controlling / Marketing-Erfolgskontrolle

Das Marketingcontrolling ist ein wichtiger Bestandteil der Marketingplanung, es beschäftigt sich mit der Sicherung der Funktionsfähigkeit des Marketing. Es umfasst nicht nur die klassischen Marketingkontrollen (Kontrollsystem), sondern auch Aufgaben, die

mit der Informationsversorgung (Informationssystem) sowie dem Ablauf von Planungsprozessen (Planungssystem) in Zusammenhang stehen. Das Marketing-Controlling als ganzer Prozess soll Rückschlüsse auf alle Bereiche des Marketing-Mix (z.B. Kommunikations- oder Akquisitionsmassnahmen) und die getroffenen Massnahmen erlauben. Es umfasst eine kontinuierliche, systematische Überprüfung der definierten Marketingziele.¹¹⁹

4.6.1 Instrumente des Marketing-Controlling

Das Marketing-Kontrollsystem dient der Kontrolle der definierten Marketingziele. Um die meist psychologischen Ziele bei NPO zu messen und zu kontrollieren, können bspw. Soll-Ist-Vergleiche oder Kundenbefragungen durchgeführt werden.

Das Marketing-Informationssystem dient der Erfassung, Analyse und Interpretation sämtlicher Informationen, die der Vorbereitung von Marketingentscheiden oder der Kontrolle dienen. Es ist meist in der Marktanalyse/-forschung angesiedelt.¹²⁰

Das Marketing-Planungssystem dient der Optimierung von Planungsprozessen sowie der Abstimmung der Marketingplanungen auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. Unternehmensstrategie und Marketingstrategie)

Mit der Professionalisierung der Organisation und des Marketing der SAT ist auch die Erarbeitung eines effektiven Marketing-Controlling zwingend.

¹¹⁹ Vgl. Bruhn / Michalski, 2004, S. 114f

¹²⁰ Vgl. Bruhn / Michalski, 2004, S. 118f

„Es gibt viel zu tun, packen wir es an!“
Aus dem Volksmund

5 Fazit / Schlussbemerkungen

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war, einem ersten Teil die Organisationsentwicklung der SAT weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Im zweiten Teil sollte ein umsetzbares Marketingkonzept erarbeitet werden, das dem Imageaufbau, der Sensibilisierung der Bevölkerung und der Akquisition von Gästen, Touristen, Stiftern und Sponsoren dient.

Meine Diplomarbeit „Organisation und Vermarktung einer Non-Profit Organisation am Beispiel der Stiftung Altes Turtmann“ ist soweit abgeschlossen. Rückblickend stelle ich einen sehr interessanten und spannenden Zeitabschnitt während der Recherchen und Verfassung dieser Arbeit fest.

Zu Beginn habe ich mir diese Aufgabe weitaus einfacher vorgestellt. Ich war mir nicht bewusst, wie viel Aufwand hinter so einer Studie steckt. Ich unterschätzte den Aufwand, gleichzeitig 2 betriebswirtschaftliche Fachgebiete zu behandeln und die verschiedenen Informationen über die Fachgebiete der NPO-Organisation und des NPO-Marketing zusammenzutragen und zu bearbeiten.

Durch diese Arbeit habe ich das systematische und wissenschaftliche Arbeiten angewandt und vertieft, welches mir im Hinblick auf meine berufliche Zukunft im Marketing- oder Tourismusbereich sicher nützlich sein wird. Es war eine grosse Herausforderung und Motivation, die gesammelten Grundlagen und Informationen in einer nützlichen und leicht verständlichen Form auf Papier zu bringen.

Dem Leser, der es bis hierhin geschafft hat und der noch nie in Turtmann war, empfehle ich einen Besuch im „alten Turtmann“ – es lohnt sich!

6 Quellen & Verzeichnisse

6.1 Literaturverzeichnis

6.1.1 Bücher

- Bieger, Thomas:** Management von Destinationen, München: Oldenburg Verlag, 2002
- Bruhn, Manfred / Homburg, Christian:** Gabler Lexikon Marketing, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004
- Bruhn, Manfred / Michalski, Silke:** Marketing als Managementprozess – Grundlagen und Fallstudien, Zürich: Versus Verlag, 2004
- Bruhn, Manfred:** Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei GmbH, 2005
- Bruhn, Manfred:** Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002
- Bundesamt für Kultur, Sektion Heimatschutz und Denkmalpflege (Hrsg.):** ISOS - Ortsbilder von nationaler Bedeutung – Oberwallis, Band 2.2, Ortschaften M - Z, 2004
- Flückiger-Seiler, Roland:** Die Bauernhäuser des Kanton Wallis, Visp: Rotten Verlag, 2001
- Haedrich, Günther / Tomczak, Torsten:** Strategische Markenführung – Planung und Realisierung von Markenstrategien, Bern: Haupt Verlag, 2003
- Hofstetter, Karl / Sprecher, Thomas:** Swiss Foundation Code – Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag, 2005
- Karlöf, Bengt / Lövingsson, Fredrik Helin:** Management von A bis Z, Zürich: Orell Füssli Verlag, 2005
- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm:** Marketing-Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2001
- Purtschert, Robert:** Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern: Paul Haupt Verlag, 2001
- Scharf, Andreas / Schubert, Bernd:** Marketing – Einführung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997
- Thommen, Jean-Paul:** Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Zürich: Versus Verlag, 2000
- Wüest & Partner (Hrsg.):** Immo-Monitoring – Analysen & Prognosen Fokus Wohnungsmarkt, 2006

6.1.2 Zeitungsartikel / Broschüren / Konzepte / Gesetze

Bellwald, Werner: Oberwalliser Heimatschutz – Jahresbericht 2004, Problematik Dorfkerne / Projekt Öffentlichkeitsarbeit 3, Sitten: 2004

Berchtold, Lothar: „Überrascht, wie es wirkt“ – Zwischenbilanz der Leuker Wohnbauförderung 2005-2006: 55 neue Wohnungen bewilligt, in Walliser Bote vom 7. November 2006, S. 14

Fernfachhochschule Schweiz, Brig (Hrsg.): Region Leuk – Regional-Marketingkonzept 2005, Brig: 2005

Gemeinde Niedergesteln (Hrsg.): Broschüre: Niedergesteln – Tradition und Innovation, Niedergesteln: 2004

Jäger, Donat: Broschüre: Das Wäbihüs in Turtmann, Turtmann: 1985

Kanton Wallis (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch des Kantons Wallis 2005, Sitten: 2006

Koder, Werner: Una serata italiana – Italienischer Viergänger mit Blues-Musik, in Walliser Bote vom 29. Juni 2004, S. 11

LEK-Kommission (KOLEK) (Hrsg.): bestehend aus 23 Vertretern der involvierten Gemeinden und Vertreter des Naturschutzes: Landschaftsentwicklungskonzept Brig – Salgesch, Entwurf 2006

Mounir, Etienne: Broschüre: Die Region Leuk – Zusammenfassung

Neue Zürcher Zeitung, Mediadok (Hrsg.): Immo-Barometer 2006, Zürich: 2006

Planungskommission REK II / Burckhardtpartner AG (Hrsg.): Regionales Entwicklungskonzept II - Region Leuk 2010, 1996

Weimar, Peter (Hrsg.): Schweizerisches Zivilgesetzbuch – Vollständige Textausgabe, Zürich: Libéralis Verlag, 2001, Art. 80-89

Stiftung für die nachhaltige Entwicklung der Bergregionen (Hrsg.): Vorschläge für eine Agenda 21 des Kantons Wallis - Berichtsentwurf für den Staatsrat des Kantons Wallis, Sitten: 2001

Stiftung „Pro Castellione“ (Hrsg.): Broschüre: Niedergesteln 2000, Niedergesteln: 2000

6.2 Internetverzeichnis

<http://www.altesturtmann.ch/?site=DieStiftung&was=Erfolge>, [Stand 06.10.2006]

<http://www.isos.ch/de/isos/kuerze.htm>, [Stand 10.11.2006]

<http://www.isos.ch/de/isos/recht.htm>, [Stand 10.11.2006]

<http://www.altesturtmann.ch/?site=HistorischeGebaeude&was=Dorfgeschichte>,
[Stand 10.10.2006]
<http://www.altesturtmann.ch>, [Stand 10.10.2006]
<http://www.altesturtmann.ch/?site=DieStiftung&was=Geschichte>, [Stand 10.10.2006]
http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasenmodell_von_Lewin, [Stand 15.10.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung>, [Stand 15.10.2006]
<http://www.altesturtmann.ch/?site=Projekte&was=Waebihaus>, [Stand 20.10.2006]
<http://www.heimatschutz.ch/d/default.shtm>, [Stand 25.10.2006]
<http://www.oberwalliserheimatschutz.ch/ziele.html>, [Stand 25.10.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>, [Stand 26.10.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Zielvorgabe>, [Stand 26.10.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Konzept>, [Stand 01.11.2006]
<http://www.edi.admin.ch/esv/themen/00064/00445/index.html?lang=de&PHPSESSID=ebcf4c4ff4>, [Stand 02.11.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Funktionendiagramm>, [Stand 02.11.2006]
<http://www.profonds.org/de/tagung/default.htm>, [Stand 02.11.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Aufgabenanalyse>, [Stand 03.11.2006]
<http://www.niedergesteln.ch>, [Stand 03.11.2006]
<http://www.ueliraz.ch/Wallis/niedergesteln.htm>, [Stand 03.11.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Aufbauorganisation>, [Stand 04.11.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Marktanalyse>, [Stand 04.11.2006]
<http://www.betriebswirtschaft.ch/default.asp?m=76>, [Stand 05.11.2006]
<http://www.gsk.ch/D/willkommen/index.htm>, [Stand 10.11.2006]
<http://www.raron-niedergesteln.ch/de/html/niedergesteln.htm>, [Stand 10.11.2006]
http://www.volkskunde.ch/4_3_1_1.html, [Stand 10.11.2006]
<http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>, [Stand 15.11.2006]
http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit_Marketing, [Stand 16.11.2006]
http://de.wikipedia.org/wiki/Strategische_Erfolgsposition, [Stand 20.11.2006]
http://www.finanzxl.de/lexikon/Marktversagen_die_klassischen_Ausnahmen.html,
[Stand 20.11.2006]
http://de.wikipedia.org/wiki/Bezirk_Leuk, [Stand 25.11.2006]
<http://www.nirome.de/fundraising.html>, [Stand 01.12.2006]
<http://www.altesturtmann.ch/?site=Projekte&was=KulturpfadFuehrungen>,
[Stand 02.12.2006]

<http://de.wikipedia.org/wiki/Ablauforganisation>, [Stand 05.12.2006]

6.3 Interview- und Gesprächsverzeichnis

Bucher, Renaud: Denkmalpfleger Kanton Wallis. Interview am 21. November 2006: Herr Bucher hat den Verfasser in einem längeren Interview sehr bereitwillig und offen über die Arbeitsweise, Grundlagen, Richtlinien, Philosophie und Ziele der kantonalen Denkmalpflege informiert. Auch wurden dem Verfasser rechtliche Zusammenhänge erklärt und er konnte sehr interessante Ausführungen über Nutzungen und Nutzungsmöglichkeiten der renovierten Gebäude erfahren.

Fischer, Ulrich: freier Unternehmensberater; Berater und Mitarbeiter der Stiftung „Altes Turtmann“. Zwischen Herr Fischer und dem Verfasser fand ein intensiver Austausch vor und während der Dauer der Diplomarbeit statt. Herr Fischer hat den Verfasser mit wertvollen Tipps unterstützt, bei Problemen weitergeholfen und auch die Korrekturlesungen übernommen.

Kalbermatter, Franz: Initiant der Kommission Altes Turtmann, Mitgründer und 1. Präsident der Stiftung „Altes Turtmann“. Gespräch vom 19. Oktober 2006: Der Verfasser führte mit Herr Kalbermatter ein Gespräch über die Entstehung und Vorgeschichte der Stiftung „Altes Turtmann“. Er wurde zudem mit Zeitungsausschnitten und weiteren Dokumenten aus der Gründungszeit versorgt.

Kalbermatter, Richard: Gemeindepräsident von Niedergesteln. Gespräch vom 25. November 2006: Der Verfasser konnte auf einem Rundgang durch die alten Dorfteile viel Interessantes und Wissenswertes von der Geschichte aber auch den gegenwärtigen Projekten und Plänen in Niedergesteln erfahren. Zudem erhielt er verschiedene Broschüren über Niedergesteln und seine Geschichte, über das Konzept Niedergesteln 2000 und eine Präsentation mit Vorher/Nachher Bildvergleichen in Niedergesteln.

Mounir, Etienne: Regionalsekretär Bezirk Leuk. Interview am 14. November 2006: Herr Mounir sprach mit dem Verfasser über die verschiedenen Tätigkeiten, Projekte und Ziele der Region Leuk und verschaffte dem Verfasser Zugang zu verschiedenen Konzepten wie dem „regionalen Entwicklungskonzept II – Region Leuk 2010“ oder dem Landschaftsentwicklungskonzept Brig - Salgesch (LEK).

Ruppen, Hans: Stiftungsratspräsident der Stiftung „Altes Turtmann“ und Inhaber eines Grafik- / Webdesignateliers in Turtmann. Der Verfasser führte mit Herr Ruppen mehrere Gespräche im Zusammenhang mit der Stiftung über aktuelle Projekte, zukünftige Projekte/Ideen oder das bisheriges Marketing. Er hat dem Verfasser auch Zugang zu allen wichtigen Urkunden, Dossiers, Broschüren, Flyern, Plänen Büchern, Fotos usw. verschafft und Stand immer zur Verfügung wenn der Verfasser ein Anliegen hatte.

Troger, Klaus: Oberwalliser Heimatschutz, Bauberater der Bezirke Visp, Westlich Raron und Leuk. Interview am 11. November 2006: Der Verfasser führte ein ausführliches Interview mit Herrn Troger, der sehr offen über den OHS, seine Arbeit, die Ziele und die aktuellen Projekte Auskunft gab. Zudem hat er dem Verfasser Unterlagen zu der aktuellen Thematik „entleerte Dorfkerne: Abbrechen oder erhalten?“ mitgegeben.

6.4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	V
Abbildung 2: "Wäbihüs" vor der Renovation (ca. 1980) und nachher (1984)	11
Abbildung 3: Logo SAT	16
Abbildung 4: Eye-catcher am "Turillji"	17
Abbildung 5: Flyer für das „Turillji-Fäscht“	18
Abbildung 6: Verschiedene Flyer.....	19
Abbildung 7: Bisheriges "Marketing" der SAT	20
Abbildung 8: Übersicht Erfolge der SAT	22
Abbildung 9: Systemische & systematische Einflüsse	24
Abbildung 10: 3-Phasenmodell von Lewin	38
Abbildung 11: Neues Organisation der SAT.....	50
Abbildung 12: Marketing-Konzeption.....	56
Abbildung 13: Logo Niedergesteln und Burgkirche Niedergesteln.....	61
Abbildung 14: Kulinarisch-musikalischer Abend im Pfarreigarten, 2004.....	64
Abbildung 15: SWOT-Analyse SAT	73
Abbildung 16: Kanton Wallis mit Region & Bezirk Leuk	75
Abbildung 17: Erholungsraum Region Leuk	76
Abbildung 18: Hoher Stellenwert des Wohnens und der Freizeit bei der Schweizer Bevölkerung.....	78

Abbildung 19: „Vision See“ auf dem ehem. Flugplatzgelände von Turtmann.....	79
Abbildung 20: Schema des neuen Marketing-Mix.....	85
Abbildung 21: So könnte es aussehen, B&B im "Turillji Turtmann"	86
Abbildung 22: Ilum-Platz in Turtmann	87
Abbildung 23: Kommunikationsinstrumente mit Zukunft	89
Abbildung 24: Sicht auf das Bahnhofgelände von Turtmann	91
Abbildung 25: Schema und Standort des Kulissengerüstes	92

Anmerkung: Die Fotos auf dem Deckblatt, der Titelseite und die Bilder im Anhang stammen von Thomas Andenmatten, Brig und Hans Ruppen, Turtmann.

6.5 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stiftungsrat bisher	13
Tabelle 2: Zuordnung der systemischen & systematischen Einflüsse	25
Tabelle 3: Hauptaufgaben der SAT	45
Tabelle 4: Neue Ressortzuteilung bei der SAT	49
Tabelle 5: Beispiel Funktionendiagramm SAT	51
Tabelle 6: Bedürfnisse, Erwartungen, Nutzen der Anspruchsgruppen	82
Tabelle 7: Umsetzungsplan der Marketingmassnahmen	96

6.6 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
B&B	=	bed and breakfast
BR	=	Blauring
bspw.	=	beispielsweise
bzw.	=	beziehungsweise
ca.	=	circa
CD	=	Corporate Design
CH	=	Confoederatio Helvetica (Schweiz)
CHF	=	Schweizer Franken
CI	=	Corporate Identity
d.h.	=	das heisst
Dr.	=	Doktor
etc.	=	et cetera

evtl.	=	eventuell
f.	=	folgende
ff.	=	fortfolgende
Hrsg.	=	Herausgeber
HSG	=	Hochschule St. Gallen (heute: Universität St. Gallen)
ISOS	=	Inventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz
JW	=	Jungwacht
KMU	=	Klein- und Mittelunternehmungen
LEK	=	Landschaftsentwicklungskonzept
mag. oec.	=	magister oeconomie
MbO	=	Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)
min.	=	Minuten
NPO	=	Non-Profit Organisation
OE	=	Organisationsentwicklung
OK	=	Organisationskomitee
PR	=	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
Prof.	=	Professor
S.	=	Seite
SAT	=	Stiftung „Altes Turtmann“
SEP	=	Strategische Erfolgsposition
SWOT	=	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren)
u.a.	=	unter anderem
URL	=	Uniform Resource Locator
USP	=	Unique Selling Proposition
usw.	=	und so weiter
versch.	=	verschiedene
Vgl.	=	Vergleiche
WOOFs	=	well off older folks (besserverdienende ältere Konsumenten: Renten, Pensionen usw.)
www	=	World Wide Web
z.B.	=	zum Beispiel

7 Selbständigkeitserklärung

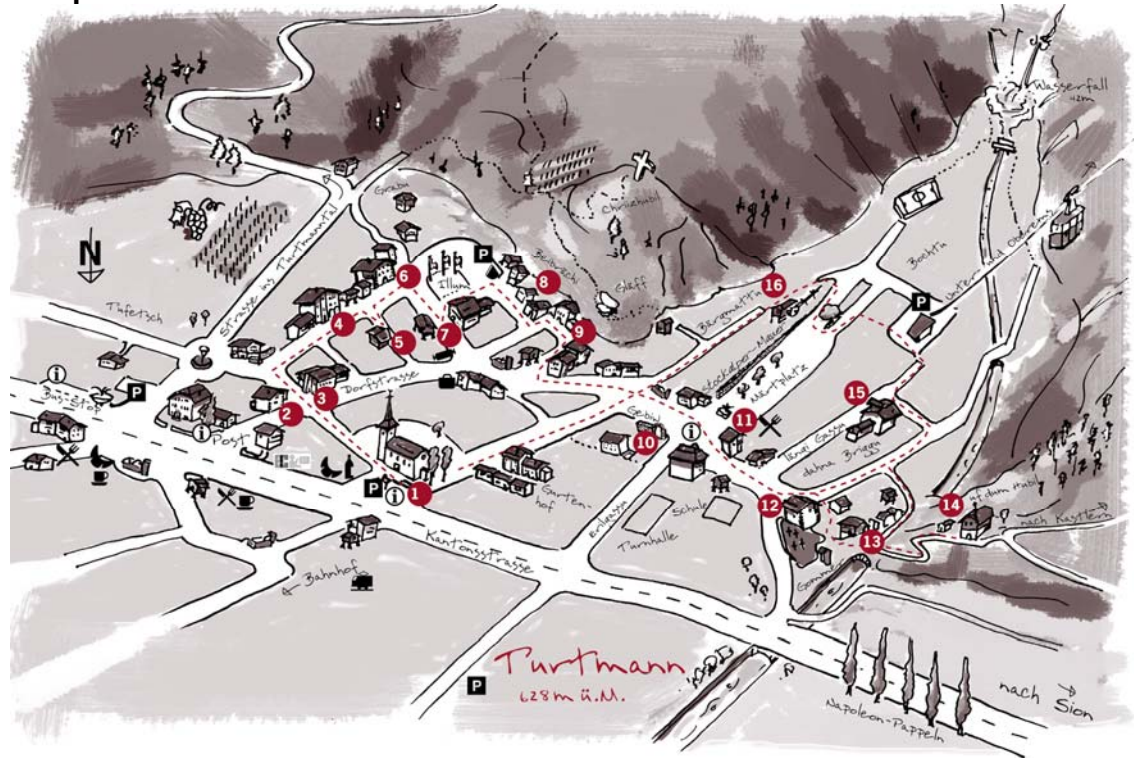
Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinn- gemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet.

Ohne Einverständnis des Leiters des Studienganges und des für die Diplomarbeit verantwortlichen Dozenten mag. oec. HSG Jean-Marie Schmid werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, welche mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben.

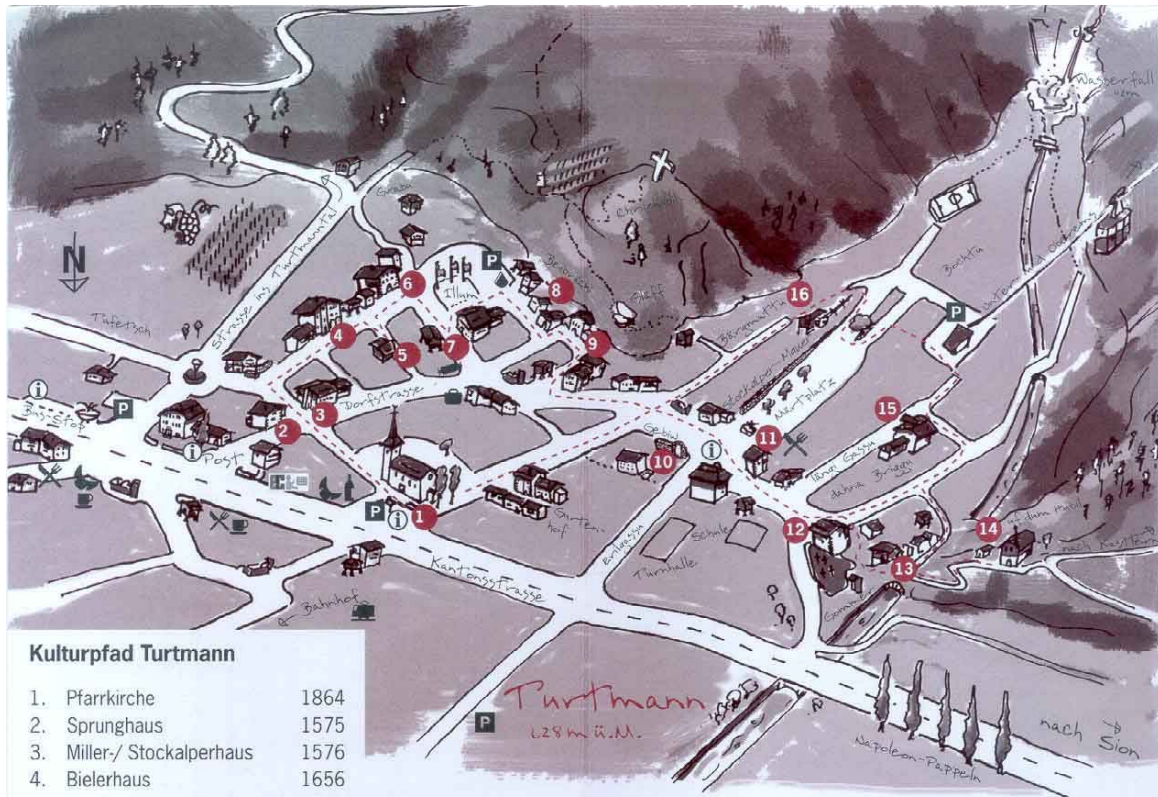
Jan Oggier, Dezember 2006

Anhang

Dorfplan Turtmann



Plan Kulturpfad



Kulturpfad Turtmann

1. Pfarrkirche	1864
2. Sprunghaus	1575
3. Miller-/ Stockalperhaus	1576
4. Bielerhaus	1656
5. Beim Grünen Hof	16. Jh.
6. Morency-/ Schwytzerhaus	1602
7. Burgerhaus	1604
8. Meschlerhaus	1689
9. Zumsteinhaus	1657
10. Stockalper-Gebiw	1670
11. Bertschen Turilji	1662
12. Wäbi-/ Bertschenhaus	1648
13. Altes Pfarrhaus	1770
14. Schützenlaube	1708
15. Gasnerhaus	1655
16. Alte Säge	1899

Der Kulturpfad in Turtmann ist in diesem Sinne nicht vollständig und wird in Zukunft noch erweitert.

Turtmann ist im nationalen Inventar der schützenswerten Ortsbilder aufgeführt (www.isos.ch).

Das Wäbihaus, die Schützenlaube, das Morencyhaus stehen unter nationalem und das Burgerhaus unter kantonalem Denkmalschutz und erhalten 2004 den "Bronzestern" für Baudenkmäler. Diese Auszeichnung des Kantons Wallis wird am 6. November 2004 erstmals in Turtmann verliehen.

Flyer Kulturpfad



Sinn und Zweck der Stiftung Altes Turtmann

ist die Renovation und Erhaltung von historischen und schützenswerten Gebäuden in Turtmann. Die Stiftung wurde 1982 gegründet. Ihr bis heute grösstes Projekt ist die stilgerechte Restaurierung des Wäbihauses von 1648 beim Friedhof. Im Jahr 2000 wurde das Wäbihaus für einen bescheidenen Betrag zum Nutzen der Allgemeinheit an die Munizipalgemeinde Turtmann verkauft.

Der **Kulturpfad Turtmann** ist ein Projekt, welches den wertvollen, historischen Gebäuden in Turtmann die notwendige Aufmerksamkeit schenkt und sie ins rechte Licht rückt. Er ist ein touristischer Leckerbissen, der aber auch Ansporn zur Rettung weiterer Gebäude vor dem Zerfall sein soll, denn der Zahn der Zeit nagt unaufhörlich an unserem kulturellen Erbe; und an manchem Gebäude besteht diesbezüglich dringender Handlungsbedarf.

Wenn Sie die Stiftung Altes Turtmann und ihre Zielsetzungen aktiv unterstützen möchten, danken wir Ihnen herzlich für Ihre Spende auf Konto PC-19-8091-9

Die wichtigsten Gebäude sind beschriftet. Auf Wunsch werden auch Dorfführungen organisiert.

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

- Stiftung Altes Turtmann
3946 Turtmann
- Turtmann Tourismus
Postfach
3946 Turtmann



Der **Kulturpfad Turtmann** ist in erster Linie ein historischer Dorfrundgang. Vorbei an Patrizierhäusern aus dem 16. und 17. Jahrhundert wandern Sie durch ein Dorf, welches vor Jahrhunderten zu den wichtigsten Etappenorten im Wallis gehörte und sein von Steinbauten geprägtes Ortsbild bis heute mehrheitlich erhalten konnte.



Fotos altes Turtmann



