

TITELTHEMA

SKI

Pulver gut, alles gut?

Klimawandel, Gästeschwund, Preisschlachten:
Die Prognosen für den Schneesport sind düster.
Skigebiete suchen verzweifelt nach Auswegen.

TEXT: PETER AESCHLIMANN | FOTOS: PASCAL MORA

Grindelwald BE

Das Dorf im Berner Oberland will wieder in der Liga der Top-Destinationen mitspielen. Dafür bauen die Jungfrauabahn für fast eine halbe Milliarde Franken eine neue Bahn, die Touristen fast 50 Minuten schneller aufs Joch und auf die Skier bringt.

Der Schnee fiel früh. Vor Weihnachten legte er sich auf Giebel und Gipfel, begrub die Sorgen unter einem weissen Mantel des Vergessens. «Pulver gut», frohlockten die Skigebiete. Doch unter der Decke sieht es anders aus. Duster.

Der Klimawandel verkürzt die Winter und treibt die Schneefallgrenze nach oben. Eine von drei Seilbahnen kann die anstehenden Investitionen nicht mehr aus eigener Kraft stemmen. Sie überlebt nur dank Zuschüssen der öffentlichen Hand oder von privaten Geldgebern. «Gewisse Skigebiete werden künstlich am Leben erhalten», sagt Philipp Lütolf von der Hochschule Luzern. Mühe haben kleine Bahnen wie in Vals, aber auch mittelgrosse wie in Gstaad. «In jeder anderen Branche würden Anbieter vom Markt verschwinden.» Dass dies bei den Bahnen noch nicht passiert ist, hat laut Lütolf einen einfachen Grund: «Die Anlagen sind für viele Gemeinden systemrelevant.»

Derzeit melden die Skigebiete steigende Besucherzahlen. Ein Zwischenhoch? Für Philipp Lütolf bleibt das Wintersportgeschäft volatil: «Vor zwei Jahren sah es sehr schlecht aus. Vielleicht schlechter, als es tatsächlich war. Jetzt hatten wir zwei gute Saisons, und es sieht besser aus, als es ist.» Für einige Destinationen brauche es bloss dreimal hintereinander grüne Weihnachten, dann werde es kritisch. «Sie können eine Finanzierungsrunde machen, dann noch eine. Aber irgendwann ist fertig.» Gebiete, die an Sonnenhängen unter 1500 Metern liegen, werden Mühe haben, ohne Alternative zum Skisport über die Runden zu kommen, sagt Lütolf. «Hier wird eine Bereinigung stattfinden.»

Hektischer Aktionismus. Um einen Pistenkilometer künstlich zu beschneien, muss eine Million Franken verbaut werden. Mancherorts haben die Kosten für die Piste diejenigen für die Bahn bereits überholt. Die wachsenden Ansprüche der schrumpfenden Schar Wintersportler verteuern den Pistenspass zusätzlich. Wer soll das bezahlen? Die Verantwortlichen wissen es nicht. Aber sie haben die Flucht nach vorn ergriffen. Seit Saas-Fee 2016 mit Dumpingpreisen die Bergbahnbetreiber aus dem Winterschlaf geschreckt hat, ist in den Skigebieten hektischer Aktionismus ausgebrochen.

In Grindelwald BE zerschneiden drei Kranausleger das Bergpanorama, davor hämmern Männer mit gelben Helmen. Ihre Schläge vermischen sich mit dem Schlager, der aus den Boxen der Bar beim Bahnhof Grund trällert. Es riecht nach Diesel und Kafi Luz. In einem geheizten Container befindet sich das Besucher-

zentrum der Baustelle für das neue Terminal der V-Bahn. Ein Jahrhundertprojekt, das sich die Jungfraubahnen 470 Millionen Franken kosten lassen. Virtual-Reality-Masken vermitteln einen Blick in die Zukunft, auf Hightech-Schirmen glänzen Visualisierungen der diversen Meilensteine. Am Fuss von Eiger, Mönch und Jungfrau lautet das Motto: investieren – oder untergehen.

Sommer sei Dank. Der CEO tischt Mineralwasser aus Vals auf. Er trägt eine rote Skihose, grau-melierte Igelfrisur. Am Morgen war Urs Kessler für einen Spendenanlass auf der Piste. Mit Snowboard-Olympiasiegerin Tanja Frieden, Alpin-Legende Pirmin Zurbriggen und anderen Prominenten sammelte man Geld für Adolf Ogis Stiftung «Freude herrscht», die Jugendlichen den Skisport näherbringen soll.

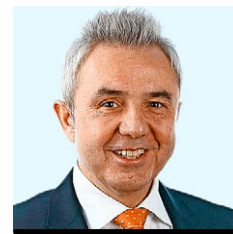
«Wir müssen wieder Wachstum generieren im Wintersport», sagt Kessler in kernigem Berner Oberländer Dialekt. Eine seiner besten Ideen sei die Aktion «Kinder fahren samstags gratis» gewesen. Wenn ein Erwachsener eine Tages- oder Halbtageskarte kauft, gibt es Liftabos für bis zu drei Sprösslinge obendrauf. «Die Jugend», sagt Kessler und klingt dabei ein bisschen wie alt Bundesrat Ogi, «ist unsere Zukunft.»

Die Jungfraubahnen erzielten im letzten Halbjahr einen Rekordgewinn von 20,1 Millionen Franken. Verantwortlich dafür war der Sommertourismus: die Massen aus Asien, die aufs Joch pilgern. Der Wintertourismus ist Grindelwalds Sorgenkind. Der Bau der V-Bahn sei eine wirtschaftliche Notwendigkeit, sagt Kessler. Auch wenn das nicht alle Grindelwalder so sehen. Geschweige denn die Umweltverbände.

Bevor im letzten Juni mit den Bauarbeiten begonnen werden konnte, hagelte es sechs Jahre lang Einsprachen. Die Debatte wurde ziemlich ruppig geführt. Kessler erhielt mehrere Morddrohungen. Der Wirt einer Schneebär, ein erbitterter Gegner des Projekts, warf den Jungfraubahnen Sabotage vor. Pistensportler hatten direkt vor dem Zugang zu seiner Après-Ski-Beiz einen meterhohen Schneewall angehäuft.

Inzwischen sind alle Einwände gegen die V-Bahn vom Tisch. Man einigte sich auf tiefere Frequenzen, auf edles Anthrazit anstelle von knalligem Rot beim Anstrich der Gondeln und aufs Verkürzen zweier Masten, die sonst die Sicht auf die berühmte Eigernordwand eingeschränkt hätten.

Die V-Bahn soll Grindelwald wieder zu einer Top-Winterdestination machen. «Heute sind wir nur Mittelmass», sagt Urs Kessler. Zu lange Wartezeiten, schlechte Qualität bei den Zubringern. «Dafür schäme ich mich.» Der Chef, ein gelernter Bahnbetriebsdisponent, der 1987 als



«Alles spricht von Entschleunigung. Und doch will jeder so rasch wie möglich von A nach B.»

Urs Kessler, Jungfraubahnen, Grindelwald

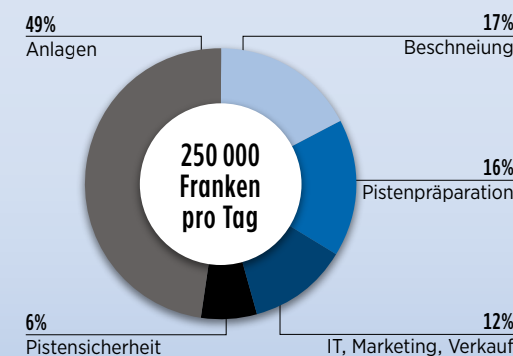
Dunkle Wolken über den Bergen

Sechs gravierende Probleme, mit denen Schweizer Skigebiete und Bahnbetreiber zu kämpfen haben.

INFOGRAFIK: ANNE SEEGER

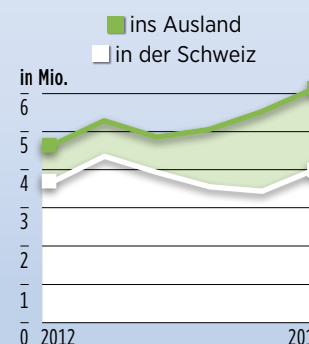
Der Skibetrieb ist teuer

Wie sich die Kosten für einen Betriebstag in einem grossen Skigebiet mit rund 200 Pistenkilometern zusammensetzen; zum Vergleich: Ein Tag im Zoo Zürich kostet rund 70 000 Franken.



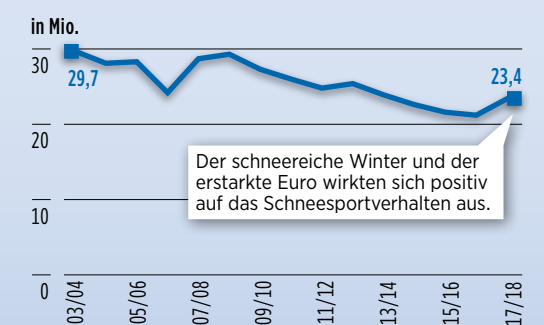
Ferien im Ausland sind beliebter

So viele mehrtägige Reisen haben Schweizer in den Wintermonaten der letzten fünf Jahre unternommen:



Die Ski-Tage werden weniger

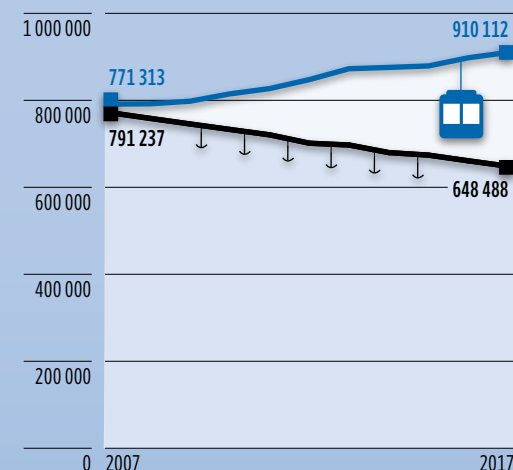
Wenn ein Gast am Morgen das Drehkreuz passiert, generiert er einen Ersteintritt – egal, wie oft er sich hinaufbefördern lässt. So haben sich die Ersteintritte in Skigebiete (Skier-Days) entwickelt:



Die Ansprüche steigen

Wintersportler steigen lieber in Gondeln, als sich von Bügelliften den Berg hochschleppen zu lassen. Die Bahnbetreiber müssen deshalb in schnelle und grosse Seilbahnen investieren. So viele Leute können schweizweit pro Stunde befördert werden:

■ in grossen Seilbahnen ■ mit Schleppliften



Der Preiskrieg senkt den Gewinn

Mittlerer Preis pro Tageskarte für einen Erwachsenen:

**Volltarif
Fr. 61.35**

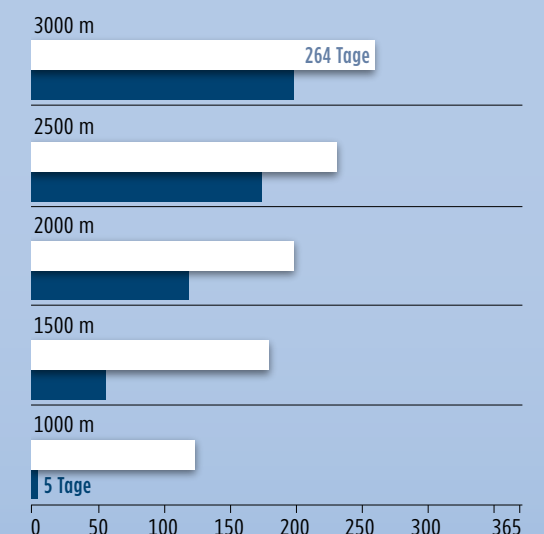
**mit Rabatten
Fr. 32.10**

alle Ermässigungen, Freikarten und Saisonpauschalen eingerechnet

Der Klimawandel droht

Die natürlichen Schneeverhältnisse bestimmen, wie lange die Wintersportsaison dauert; Anzahl Tage mit Schnee über fünf Zentimetern nach Höhenlage:

■ heute ■ im Jahr 2100, wenn keine Klimaschutzmassnahmen getroffen werden





Saas-Fee VS

Mit dem Rücken zur Wand lancierten die schwer angeschlagenen Bergbahnen in Saas-Fee vor drei Jahren die «Wintercard». Ein Saisonabo zum Dumpingpreis von 222 Franken. Die Massen pilgerten tatsächlich ins Wallis, die Hoteliers und Bergbeizer rieben sich die Hände. Nur für die Erfinder des «Hammer-Deals», die Bergbahnen, ging die Rechnung nicht auf. Jetzt haben österreichische Investoren das Ruder übernommen. Klar ist: Skifahren zum Spottpreis wird es in Saas-Fee künftig nicht mehr geben.



«Es braucht Idealismus und Liebe zum Sport, um in der Branche zu arbeiten.»

Urs Zurbriggen,
Saastal Bergbahnen,
Saas-Fee

Marketingchef bei den Jungfraubahnen einstieg, will zurück in die Champions League. Der Weg dorthin, sagt der 57-Jährige, führe über «Convenience», über eine Steigerung des Komforts. Anders gesagt: Es muss schneller gehen.

«Alles spricht von Entschleunigung. Und doch will jeder so rasch wie möglich von A nach B.» Die V-Bahn verkürzt die Reisezeit aufs Joch um fast 50 Minuten. Wer heute in Bern losfährt, benötigt über zweieinhalb Stunden auf den Eigergletscher. Künftig steht er nach einer Stunde und 49 Minuten auf den Skiern, bereit für die Abfahrt. «Die Berge rücken näher», sagt Kessler.

4200 Gäste pro Stunde wird die V-Bahn ab dem Winter 2020 in hochmodernen Gondeln, die ausschliesslich über Sitzplätze verfügen, auf den Männlichen und den Eigergletscher transportieren, mit Anschluss ans Jungfraujoch. Eine Verdoppelung der Kapazität. In den vergangenen drei Jahren besuchten jeweils über eine Million Gäste das Wahrzeichen. Der höchstgelegene Bahnhof Europas ist damit die Cashcow der Jungfraubahnen. Mit dem Verkauf von Sportpässen erzielt die Gruppe nur knapp 14 Prozent der Einnahmen. Das soll sich mit der V-Bahn ändern.

Ein Franken pro Kilometer. Im Terminal in Grindelwald-Grund, der Basisstation, wird ein 300 Quadratmeter grosser Coop gebaut. Armani, Moncler und Lindt & Sprüngli haben bereits Mietverträge unterzeichnet. Die Gäste werden ihre Skier in über 2000 Depots einstellen können. Geplant ist überdies eine App für alles: um einen Parkplatz zu finden, eine Ausrüstung zu mieten, im Bergrestaurant zu reservieren und Hotels zu buchen.

Auch bei der Preispolitik für die Skiabos geht Grindelwald seit einem Jahr neue Wege. Zusammen mit den Berner Oberländer Skigebieten Adelboden-Lenk, Meiringen-Hasliberg und Gstaad hat man – auch als Reaktion auf Aktionen der Konkurrenz – die Top-4-Saisonkarte lanciert: 666 Pistenkilometer für 666 Franken. Kessler sagt, er habe die Distanzen zusammengezählt und dann den Preis festgesetzt. Er kalkulierte mit 25 000 Pässen, die die Einnahmen aus dem Vorjahr sichern sollten. 2017 verkaufte man 36 000 Pässe, in dieser Saison schon 38 000. «Die Rechnung geht auf.» Aber: 85 Prozent der Gäste fahren öfter als an zehn Tagen – und damit eigentlich zu günstig. Ein schlechtes Geschäft für die Bahn. Aber kein Problem für Kessler: «Höhere Frequenzen schenken dafür anderweitig ein.» Etwa in den sieben Bergrestaurants, die den Jungfraubahnen gehören. Kessler versteht Wintertourismus als Gesamtsystem.

Deshalb unterstütze man Investoren, die dem leerstehenden Grandhotel Regina im Dorfkern

zu altem Glanz verhelfen wollen. Oder verkaufe neben dem neuen Terminal Land zu günstigen Konditionen, auf dem ein Hotel mit 240 Betten geplant ist. «Die Basis des Tourismus ist ein Nest zum Liegen», sagt Kessler, steigt in einen weissen VW und braust davon. Termine in Bern.

Der Knall in Saas-Fee. Das Epizentrum des Bebens, das die Schweizer Bergbahnbranche vor drei Jahren erfasst hat, befindet sich im Walliser Saastal. Den Betreibern der Bergbahnen in Saas-Fee stand das Wasser damals bis zum Hals. 1998 registrierte man 700 000 Ersteintritte (Skier-Days), 2016 nur noch 350 000. Saas-Fee musste handeln – und schockte die Konkurrenz mit dem «Hammer-Deal». Mittels einer Crowdfunding-Kampagne wollte man 99 999 Saisonkarten für 222 statt 1050 Franken unters Volk bringen.

Die Aktion gelang, kostete aber viel Geld. Für Marketing und IT investierten die Bahnen über drei Millionen Franken. Profitiert haben im Saastal alle – ausser den Bergbahnen. Die Hotels zum Beispiel verzeichneten bei den Logiernächten ein Plus von 19 Prozent.

Im letzten Herbst knallte es. Die stark sanierungsbedürftigen Bergbahnen holten einen neuen Investor an Bord. Die österreichische Schröcksnadel-Gruppe hilft Saas-Fee mit zwölf Millionen Franken aus der Patsche. Der bisher grösste Einzelaktionär, der amerikanisch-niederländische Hedgefonds-Manager Edmond Offermann, machte sich enttäuscht aus dem Staub. Verwaltungsratspräsident Pirmin Zurbriggen war bereits zuvor zurückgetreten.

Das Büro der Saastal Bergbahnen befindet sich in der Talstation der Gondelbahn «Alpin Express». Betriebsleiter Urs Zurbriggen empfängt in einem Sitzungszimmer, in dem die Zeit irgendwann in den Neunzigern stehengeblieben ist. Verlebtes Mobiliar, karge Wände, diffuses Licht. Er sagt: «Es braucht Idealismus und Liebe zum Schneesport, um in dieser Branche zu arbeiten.» Für die meisten sei es ein Kampf.

Im Dorf begrüssen die meisten die Ankunft der Österreicher. Doch allen brennt die Frage unter den Nägeln: Was genau hat die Familie Schröcksnadel vor? Saas-Fee gilt als schneesicherstes Gebiet der Alpen, dank dem Feegletscher ist Skifahren auch im Juli möglich. Unternehmer Peter Schröcksnadel ist seit 1990 Präsident des Österreichischen Skiverbands. Haben die Ösi-Cracks Kriechmayr, Reichelt und Hirscher künftig Vorrang bei den Sommertrainings? Die Verschwörungstheorie hält sich hartnäckig.

«Das ist Polemik», sagt Urs Zurbriggen. Die Schröcksnadels seien ausgewiesene Profis im Seilbahngeschäft. In neun Gebieten ist die Familie massgeblich mit Kapital beteiligt, unter

anderem in Savognin GR. Im Portfolio befinden sich über 100 Transportanlagen. In Österreich nennen sie Peter Schröcksnadel den «Lift-Kaiser». Bekannt ist, dass die neuen Investoren keine Fans des «Hammer-Deals» sind. Nach drei Saisons ist also im nächsten Jahr Schluss mit Dumpingpreisen in Saas-Fee.

Ein paar Gipfel weiter westlich ist die Euphorie ebenfalls verfliegen. Crans-Montana, so heisst es, will bereits wieder aus dem Verbund «Magic Pass» austreten, dem 30 mehrheitlich kleinere welsche Skigebiete angehören. Stammgäste, schreibt der «Walliser Bote», die reguläre Preise bezahlt hätten, fühlten sich auf vollgestopften Pisten und in proppenvollen Restaurants benachteiligt.

Was aber kommt nach der Dumping-Strategie? Urs Zurbirgen lässt sich in Saas-Fee nicht in die Karten blicken. Dynamische Preise wie in Andermatt, St. Moritz und Zermatt werde man nicht einführen. Eine Rückkehr zum traditionellen Modell mit fixen Preisen? Gut möglich. Derzeit kostet die Tageskarte für Erwachsene in Saas-Fee 75 Franken. Rabatt gibt es für Mehrtageskarten.

Noch offen ist in Saas-Fee das Schicksal der Hannigbahn. Sie befördert im Winter Schlittler und im Sommer Wanderer auf die Hannigalp. Die Anlage fährt mit veralteter Technik, im Herbst verliert sie die Betriebsbewilligung. Ein Ersatz kostete acht bis zwölf Millionen Franken. Für die Investoren hat die Bahn keine Priorität, für sie zählen Skipisten. Im Gemeinderat wird das Traktandum heiss diskutiert. Verzweifelt gesucht: alternative Finanzierungsmodelle, damit die Bahn 2020/21 den Betrieb wieder aufnehmen kann. Diejenigen zur Kasse zu bitten, die davon am meisten profitieren würden, wäre eine Möglichkeit: die Hoteliers, das Gewerbe, Zweitwohnungsbesitzer – kurz: den ganzen Ort.

Dynamik in Andermatt. Rainer Flaig, einer der Erfinder des «Hammer-Deals», amtet seit 1. Februar als Chef der Bergbahnen in Andermatt. Hier im Ursental, wo der ägyptische Investor Samih Sawiris eine moderne Wintersportdestination aus dem Boden gestampft hat, wären die Bedingungen für ein stark verbilligtes Saisonabo perfekt: Der Andermatt Swiss Alps AG gehören die Betten, die Gastrobetriebe, die Skischulen. Ob Flaig in Andermatt mit Dumpingpreisen Gäste anlocken will, ist unbekannt. Er steht für Interviews derzeit nicht zur Verfügung.

Dafür gibt ein anderer Auskunft: Franz-Xaver Simmen, noch bis April Chef der Andermatt Swiss Alps AG. Der Bauingenieur zollt der Konkurrenz im Wallis Respekt: «Wenn Saas-Fee den Stein nicht ins Rollen gebracht hätte, herrschte immer noch Stillstand.» Der Branche habe lange Zeit der Innovationsgeist gefehlt, sie sei zu konservativ

gewesen, sagt Simmen. Eine Wintercard wie in Saas-Fee sei vorderhand nicht geplant.

In Andermatt setzt man auf Tagestouristen – und dynamische Preise. «Jeder Tag hat einen anderen Wert», so Simmen. Entscheidend sind Wochentag und Wetter. Die Preisspanne reicht von 10 bis 70 Franken. «Ich bin überzeugt, dass sich dynamische Preise durchsetzen werden», sagt Simmen. Der Konsument habe damit keine Probleme. Er kenne das Modell bereits von den Airlines oder Hotel-Buchungsplattformen. Die flexiblen Preise lohnen sich: Andermatt hat den Durchschnittsertrag je Ticket um 40 Prozent gesteigert, schreibt die «NZZ am Sonntag».

Nachhaltig und autofrei. Neben der Frage nach dem richtigen Pricing beschäftigt die Branche derzeit vor allem die Auswirkung des Klimawandels. In Andermatt setzt man auf erneuerbare Energiequellen, ein autofreies Zentrum und den ÖV. Bald schon soll der neue Bahnhof in Betrieb genommen werden. «Die globale Erwärmung ist ein Riesenthema, das wir nicht schönreden können», sagt Simmen. Andermatt gilt als schneesicher und ist reich an Wasservorräten. Simmen sieht vor allem auf kleinere Gebiete Probleme zukommen, die aufgrund ihrer tiefen Lage immer weniger Betriebstage aufweisen können. «Aber solange da jemand ist, der mit Herzblut unterstützt, wird es diese Destinationen noch lange geben. Und das ist auch gut so.»

Als Franz-Xaver Simmen 2015 in Andermatt das Ruder übernahm, herrschte Stillstand. «Ausser dem Hotel Chedi gab es gar nichts, kein Parking, keine Bergbahnen, kein Leben.» Er habe Dynamik in ein eingeschlafenes Projekt gebracht, sagt Simmen. Jetzt, da die Destination zu einem grossen Teil stehe, brauche es andere Kompetenzen. Es gehe darum, das Ganze zu vermarkten, PR zu betreiben. Andere könnten das besser als er. «Man muss die Party verlassen, wenn sie auf dem Höhepunkt ist.»

Wenn Simmen einen Wunsch frei hätte, wäre es der Anschluss des Skigebiets Andermatt-Sedrun an den internationalen Tourismus. Anders gesagt: eine Porta Alpina. Ein unterirdischer Bahnhof in der Mitte des Gotthard-Basis-tunnels, mit dem schnellsten Lift der Welt, der Gäste aus Zürich oder Mailand in Rekordzeit auf die Piste katapultiert. Das Projekt wurde vor einigen Jahren eingestellt. Zu teuer, hiess es. «Die Porta Alpina will ich unbedingt», sagt Franz-Xaver Simmen. Im Frühling fängt er bei seinem neuen Arbeitgeber an. Schindler heisst er – und produziert Aufzüge. ■

Lesen Sie zum Thema auch das Interview auf Seite 24.



«Die globale Erwärmung ist ein riesiges Thema. Das können wir nicht schönreden.»

Franz-Xaver Simmen, Swiss Alps, Andermatt

FOTO: PD

Andermatt UR

Ein Resort mit Bergbahnen, Hotels und Skischulen unter einem Dach: Vorbild für die Strategie des Urner Skiorts ist Laax. Seit diesem Winter läuft die Destination im Vollbetrieb.

Das Skigebiet ist mit Sedrun verbunden, das neue Hotel Radisson hat eröffnet. Mit dynamischen Preisen will man nun die Auslastung erhöhen. Am ersten Mittwoch im Februar kostete die Tageskarte nur zehn Franken.

«Dumpingpreise sind für die Bahnen schlechte Deals»

WINTERSPORT. Tourismus-Experte Roland Zegg begrüsst den Ruck, der durch die Branche geht. Er ist überzeugt: Dynamische Preise werden sich durchsetzen.

Crans-Montana hat die Lust am «Magic Pass» verloren, Investoren in Saas-Fee wollen den «Hammer-Deal» beerdigen. In Andermatt kostet eine Tageskarte an einzelnen Tagen 10 Franken, in St. Moritz 105 Franken. Was ist los in den Bergen? Roland Zegg: Es kommt Bewegung in ein lange Zeit starres Preisgefüge. Man muss aber unterscheiden. Dumpingpreise wie in Crans-Montana oder Saas-Fee sind für die Bergbahnen schlechte Deals. Dafür profitieren die Destinationen. Die Logiernächte gehen rauf, Restaurants verkaufen mehr Menüs. Eine andere Geschichte sind die neu aufgekommenen dynamischen Preise.

Eine Erfolgsgeschichte? Absolut, es zahlt sich aus. Für alle. Der Gast, der sein Skibillett online im Voraus kauft, profitiert

von deutlich günstigeren Konditionen. Die Bahnen können die Nachfrage in ruhigeren Zeiten im Januar oder unter der Woche stimulieren. Zudem gewinnen sie wertvolle Daten über die Bedürfnisse ihrer Gäste. Schliesslich gewinnt die Destination, die ihre Auslastung erhöhen kann.

Mich nervt es, wenn der Nachbar auf dem Sessellift nur die Hälfte für seinen Skipass bezahlt. Gute Kommunikation ist wichtig, dann akzeptieren die Leute dynamische Preise. Bei Flügen, Hotelbuchungen oder bei den SBB tun sie es ja auch. Erste Erfahrungen zeigen: Es gibt praktisch keine Reklamationen. Inzwischen bucht in Zermatt oder im Engadin jeder dritte Gast sein Skiticket online. Dynamische Preise werden sich etablieren, davon bin ich überzeugt.

Weshalb hat man so lange gewartet? Unterschiedliche Preise für Hoch-, Zwischen- und Nebensaison gibt es schon lange. Jetzt kommt das Online-Buchen. Das macht es möglich, die Preise im Verlauf der Saison anzupassen. Geben Sie der Branche noch zwei Jahre.

In Laax ist man längst so weit. Der Verantwortliche Reto Gurtner ist ein First Mover, dementsprechend führt seine Destination bei diesem Thema. In Laax können sich die Gäste gar nichts anderes mehr vorstellen.

Zu Gurtners Reich gehören Hotels, Skischulen, Mietstationen. Ein Resort nach amerikanischem Vorbild. Ist das das Modell der Zukunft? Den Trend, alles unter ein Dach zu bringen, gibt es. Im Unterschied zu Resorts in den USA oder China, die aus dem Boden gestampft wurden, bestehen die Destinationen hierzulande aus gewachsenen Strukturen, viele Familienbetriebe. Das macht die Orte authentischer, vielfältiger. Die Kehrseite der Medaille: Man muss eine gemeinsame Strategie finden, gemeinsam investieren. Das gelingt nicht überall.

In Saas-Fee hat diese Solidarität nicht gespielt. Die Bergbahn ist der wichtigste Leistungsträger in einem Wintersportort. Alles hängt von ihr ab. Deshalb ergibt es Sinn, wenn eine Gemeinde

sich beim Kauf von Schneekanonen beteiligt. Oder dass mit Steuergeldern ein Sommerbetrieb sichergestellt wird, der für die Bahn zwar kaum rentiert, für den Ort aber matchentscheidend ist.

Ein Drittel der Bergbahnen überlebt nur dank fremder Hilfe. Eine Bereinigung findet dennoch nicht statt. Sind Bergbahnen «too big to fail»? Dass die Bereinigung nur zögerlich voranschreitet, hat zwei Gründe: Die Bergbahn ist zu wichtig für den Wintertourismus, selbst für eine noch so kleine Destination. Es werden sich immer Interessenten finden, die ein marodes Unternehmen am Leben erhalten. Zweitens wird es immer Mäzene geben, die sich aus Freude oder Verbundenheit zum Ort eine Bergbahn kaufen. Diese Geldgeber erwarten eine nachhaltige Führung – jedoch keinen Profit.

«Alles fährt Ski» gilt nicht mehr. Das Wettrüsten der Destinationen kostet viel Geld, was sich in den Preisen für die Billette niederschlägt. Können sich bald nur noch Reiche Skiferien leisten? Nein. Skiferien kosten heute erheblich weniger als noch vor drei bis vier Jahren. Wer früh im Netz bucht, bekommt einen günstigen Preis, die Hotels bieten Packages an, es gibt Rabatte auf die Anreise. Die Gäste profitieren letztlich von der Bewegung, die in die Branche gekommen ist.

INTERVIEW: PETER AESCHLIMANN



«Die Orte müssen gemeinsam Strategien finden. Das gelingt nicht überall.»

Der Bündner Roland Zegg ist Geschäftsleiter bei Grischconsulta. Seine Firma berät seit 1987 Bahnbetriebe und Tourismusdestinationen. Er ist Verwaltungsrats-Vizepräsident der Zermatt Bergbahnen und Verwaltungsrat der Bergbahnen Gstaad.

Beratungspakete für KMU

 Beobachter-Coupon ausfüllen und abschicken!

☐ Ja, ich möchte das KMU-Beratungspaket Einführungsangebot 1/2 Jahr mit 13 Beobachter-Ausgaben für nur CHF 120.-.
BE01100M6

☐ Ja, ich möchte das KMU-Beratungspaket 1 Jahr mit 26 Beobachter-Ausgaben für nur CHF 280.-.
BE01100Y1

Name, Vorname

Firma

Strasse, Nr.

PLZ

Ort

Telefon

E-Mail

☐ Ja, ich bin damit einverstanden, dass die Ringier Axel Springer Schweiz AG und Gesellschaften der Ringier Gruppe mich künftig via E-Mail über weitere Angebote informieren.

Einsenden an: Beobachter, Kundenservice, Brühlstrasse 5, 4800 Zofingen oder www.beobachter.ch/abo

Preise: Stand Mai 2018. Nur für Neumitglieder in der Schweiz.

Nutzen Sie die Kompetenz des Beobachters für Ihr Unternehmen!

- Profitieren Sie von folgenden Leistungen:**
- Individuelle juristische Beratung bei Rechtsfragen, die Ihr Unternehmen betreffen
 - Private Rechtsberatung für den Inhaber des Abonnements
 - 26 Beobachter-Ausgaben im Jahr
 - Unlimitierter Zugriff auf die Rechtsberatungsplattform Guider
 - Vorzugspreise auf Beobachter-Ratgeberbücher

