



ROLAND ZEGG

Roland Zegg ist seit 30 Jahren in den alpinen Destinationen unterwegs und erlebt regelmäßig Eindrücke und Einsichten in die Konstellation von Skigebieten, Destinationen und Ausflugsbahnen. Er hat ein geschultes Auge für die Akteure und Situationen und ist in vielen Projekten an der Erarbeitung von betriebswirtschaftlichen und strukturellen Lösungen beteiligt. Aus diesem Erfahrungsschatz berichtet er in der ISR – sozusagen von „Berg zu Berg“.

## BergANSICHTEN

### SOUVERÄNITÄT IM TOURISMUS – AKTUELLER DENN JE

**DER MOMENTANE BREXIT-KAMPF** illustriert das Ringen um (nationalstaatliche) Souveränität äußerst deutlich. Länderübergreifende Verflechtungen und EU-konforme Gemeinschaftsregeln engen das britische Empire-Gefühl ein, Politiker und weite Teile der Bevölkerung fühlen sich nicht mehr souverän und entscheidungsfähig. Ein Sprengen der Ketten muss her. Parallelen zur Diskussion um Souveränität lassen sich durchaus von der staatspolitischen Bühne auch auf das Unternehmertum, und ganz speziell auf den alpinen Tourismus ziehen. Bergbahnen, Destinationen, Hotels, Dienstleister im alpinen Raum sind permanent den unterschiedlichsten Marktkräften ausgesetzt. Sie agieren in – manchmal sehr starren – Verbänden, haben gesetzliche Vorschriften zu erfüllen, die unterschiedlichsten Gästebedürfnisse zu befriedigen und betriebswirtschaftliche Eigentumsinteressen zu wahren. Bleiben da Selbstsicherheit, Selbstverwaltung, Selbständigkeit als Unternehmen und Entscheider auf der Strecke?

Damit es aber nicht zu einem „Bergxit“ mit zerstörerischem Potenzial kommt, sollten sich eine alpine Destination und ihre Leistungsträger als Unternehmer ständig mit der Frage nach der Souveränität auseinandersetzen, um frühzeitig dem Verlust von gesunder Eigenständigkeit entgegen zu wirken.

Die Fragestellung beginnt schon beim Einzelnen. Für mich ganz persönlich bedeutet souverän sein, sein eigenes Leben und Handeln zu meistern. Beispielsweise in der Familie so miteinander umzugehen, dass die Familie funktioniert, die Kinder gedeihen, eine Ausbildung mit Abschluss durchlaufen, erfolgreich ins Berufsleben starten. Gleichzeitig sollten die Eltern die Work-Life-Balance hinkriegen und es vermeiden, aufgrund permanenter Fremdbestimmung unterzugehen. Als Unternehmer empfinde ich es ähnlich: visionär und selbstbestimmt die Geschicke leiten, und durch überzeugende Leistung sowie kundenrelevante Produkte zielorientiert zu handeln.

Souveränität wird nicht in die Wiege gelegt, das gelingt heute selbst den Aristokraten nicht mehr. Ich meine, Meister der Souveränität zeichnen sich viel-

mehr aus durch eine starke Vision und klare Ziele in einer Sache, die talentiert, konsequent und willensstark umgesetzt werden. Spontan fallen mir da Meister ein wie Aksel Lund Svindal und Lindsey Vonn in der Abfahrt oder Marcel Hirscher im Slalom. Oder Roger Federer im Tennis, der Dalai Lama in der Meditation oder Nelson Mandela als guter charismatischer Führer eines ganzen Volkes.

Anschauungsunterricht souveräner Persönlichkeiten und Unternehmensführung haben wir auch in der alpinen Tourismuswelt. Das sind zum einen die großen Pioniere der vergangenen 50er, 60er und 70er Jahre, als der Skitourismus hierzulande so richtig in Fahrt kam. Zum anderen sind es die Macher der Gegenwart: ein Reto Gurtner in Laax mit seinem jüngsten Coup der inside Laax App, welche die interaktive Kommunikation mit dem Skigast revolutioniert. Ein Jürg Balsiger auf dem Stanserhorn, der mit seiner Cabrio-Bahn das Ausflugerlebnis auf dem Berg in eine neue Dimension gehoben hat. Ein Walter Eisenmann, der mit dem Hexenwasser Söll aus einer fast vergessenen Legende ein starkes Bergerlebnis für Zigtausende von Gästen geschaffen hat. Ein Hanspeter Wenger, der die Bergbahnen Meiringen-Hasliberg in einem garstigen Marktumfeld von einem Sanierungsfall zur erfolgreichen Unternehmung hochgeführt hat – notabene ohne Subventionen! Ein Michil Costa, der in seinem Hotel La Perla in Corvara eine „Gemeinwohlökonomie“ seit Jahren sehr erfolgreich umsetzt. Total gegen den Trend des Shareholder-Values, doch mit ansprechendem Cashflow und mit umso höheren immateriellen Renditen.

Sie alle handeln in ihrem Bereich – ich möchte sagen in ihrem Lebens- und Handlungsfeld – souverän, trotz erdrückender gesetzlicher Vorschriften, rauem Marktumfeld und allseits widerspenstiger Satellitenkräfte. Sie sind souverän, weil sie sich trotz der lauten Welt nicht vom Kurs ablenken lassen, ihrem inneren Kompass folgen und, wo nötig, den passenden Rat von außen und eine vorausschauende Korrektur berücksichtigen.

**Roland Zegg**

Dieser Artikel gibt die persönliche Meinung des Autors wieder.