PULS.

DIE SÜDOSTSCHWEIZ AM SONNTAG

DAS BÜNDNER WIRTSCHAFTSMAGAZIN

MIT DER WIRTSCHAFTSPROGNOSE 2009 FÜR GRAUBÜNDEN NOVEMBER 2008

Aufbruch im Bündner Tourismus – jetzt erst recht

Bild Robert Bösch/swiss-image

Graubündner Kantonalbank

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

DIE SÜDOSTSCHWEIZ

Hotelierverein GRAUBÜNDEN

Bündner Gewerbeverband

HK Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden

IN GRAUBÜNDEN GIBT ES IM WINTER KEINE ALTERNATIVE ZUM SCHNEESPORT

Die Reform der Tourismusstrukturen im Kanton ist in Gang gekommen, noch besteht aber grosser Handlungsbedarf.

WIRTSCHAFTSWACHSTUM VERLANGSAMT SICH IM ZUGE DER GLOBALEN FINANZMARKTKRISE

BAK Basel Economics prognostiziert für Graubünden im nächsten Jahr ein Wachstum von gerade noch 0,4 Prozent. Exklusiv im PULS.

graubünden

Kuga. Der neue 4×4 von Ford.

FordKuga Carving **ab Fr. 39'900.-**

- Ford Credit Leasing **ab Fr. 449.-/Monat***
- 2.0 TDCi, 136 PS/max. 340 Nm, mit Dieselpartikelfilter
- Dynamisches und sportliches **Ford**kineticDesign
- Intelligentes Allradsystem
- **Ford**Power KeyFree Startfunktion
- 5-Sterne-Sicherheit nach Euro NCAP
- Exzellente Fahreigenschaften On-Road wie auch Off-Road
- Beste CO_2-Werte seiner Klasse: 169 g/km, Energie-Effizienzklasse B**

Erleben Sie jetzt das Aussergewöhnliche auf einer exklusiven Probefahrt!

*Ford Kuga Carving 2.0 TDCi 136 PS, Katalogpreis Fr. 39'900.- netto, Sonderzahlung 21.38%, Laufzeit 48 Monate, 10'000 km/Jahr, Zins (nominal) 6.2%, Zins (effektiv) 6.68% inkl. Ford Ratenversicherung, Kaution und Restwert gemäss Richtlinien der Ford Credit. Obligatorische Vollkaskoversicherung nicht inbegriffen. Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung führt (Art. 3 UWG). Abgebildetes Fahrzeug mit Zusatzausstattung (19"-Leichtmetallräder im 5-Speichen-Design Fr. 2'350.-, Dachreling im Silber-Look Fr. 450.-, Metallic-Lackierung Fr. 590.-, dunkel getönte Scheiben hinten Fr. 300.-, Panoramadach «Skyview» Fr. 1'350.-). **Durchschnittsverbrauch 6.4 l/100 km, Durchschnittswert der CO_2-Emissionen aller Neuwagen-Modelle in der Schweiz 204 g/km.

Kuga. Der neue 4×4 von Ford. | Feel the difference

Autocenter Tribolet AG Chur Café-Bar

Rossbodenstrasse 14 - 16, 7000 Chur
Tel 081 286 48 48 - Fax 081 286 48 66
www.tribolet.com

Lokalvertreter: Arosa: Garage Arpagaus Georg 081 377 35 71 - **Bad Ragaz**: Garage Lutz AG 081 300 43 00 - **Bonaduz:** Garage Elit H. Item 081 630 22 00 - **Degen** MC Garascha SA 081 931 13 77 - **Felsberg:** Camenisch AG 081 252 67 50 - **Ilanz:** Spescha Garage AG 081 925 14 24 - **Landquart:** Weibel AG Garage 081 300 01 60 - **Mols:** Thoma Bommerstein-Garage AG 081 738 22 55 - **Samedan:** Automobile Palü AG 081 852 47 43 - **Schaanwald:** Zech AG Centralgarage 00423 373 20 10 - **Sent:** Zanetti Men 081 864 95 55 - **Serneus:** Auto Rüedi Serneus 081 422 47 66 - **Sils i.D.**: Auto Decurtins AG 081 651 39 13 - **Trun:** Mazzetta garascha Tödi SA 081 943 14 95

Gaudenz Thoma

Mut zur Grösse lässt unsere Chancen steigen

Graubünden blickt auf eines der erfolgreichsten Tourismusjahre der jüngeren Vergangenheit zurück. Mit deutlich über sechs Millionen Hotelübernachtungen nähert sich die Schweizer Ferienregion Nummer 1 wieder den Spitzenergebnissen der frühen Neunzigerjahre. Zeit zum Durchatmen bleibt allerdings angesichts der anstehenden Herausforderungen kaum.

Worauf stützt sich denn der Erfolg der letzten Jahre? Das fast perfekte Zusammenspiel der nicht beeinflussbaren Faktoren Wirtschaft, Währung und Wetter ist an erster Stelle zu erwähnen. Die intensivierten Marketingaktivitäten der gesamten Branche haben das Ihre dazu beigetragen. Und nicht zuletzt ist es die Fitnesskur, welche sich der Bündner Tourismus verordnet hat. Die Reform der touristischen Strukturen sowie die Überprüfung der strategischen Ausrichtung der einzelnen Unternehmungen gehören dazu, ebenso die Investitionen, welche in die Infrastruktur getätigt wurden. Neue oder renovierte Hotels, warme Betten sowie ein substantieller Ausbau der Beschneiung bedeuten eine Verbesserung des Angebots und letztlich eine spürbare Steigerung der Qualität.

Damit die Kapazitäten ausgelastet und die Wertschöpfung weiter gesteigert werden können, braucht Graubünden aber mehr und vor allem neue Gäste. Die entsprechenden Potenziale im Heimmarkt Schweiz sind nahezu ausgeschöpft, weshalb der Blick deutlich über die Landesgrenzen hinaus zielen muss.

Unser «neuer Gast» hat keine historisch gewachsene Beziehung zu unserer Region. Er will rasch und professionell informiert sein, per Mausklick buchen, bequem und ohne Umwege anreisen. Er erwartet vor Ort komplette Erlebnisbündel aus einer Hand; im Winter viele, schneesichere Pistenkilometer, im Sommer attraktive, einfach zugängliche Naturerlebnisse. Der «neue Gast» ist dabei durchaus bereit, etwas mehr zu bezahlen, wenn die Qualität stimmt.

Graubünden bringt die Voraussetzungen mit, diese Erwartungen und Ansprüche zu erfüllen. Unsere Chancen steigen, wenn wir – im doppelten Sinn – Mut zur Grösse haben. Skigebietsverbindungen, moderne Ferienresorts mit international vermittelbaren Kapazitäten sowie vielfältige Natur- und Kulturerlebnisse sind das eine. Die Grösse, zugunsten eines schlagkräftigen, professionellen Marketings auf lokales Denken und Besitzstandwahrung zu verzichten, das andere. Wenn die Krise den Prozess beschleunigt, bietet sie durchaus auch Chancen!

Gaudenz Thoma, CEO Graubünden Ferien

IMPRESSUM

PULS Nummer 28, November 2008

Adresse: Graubündner Kantonalbank, Marketing, Postfach, 7002 Chur (E-Mail: marketing@gkb.ch)

PULS erscheint zweimal jährlich in Zusammenarbeit von
Graubündner Kantonalbank (Daniel Michel, David Gartmann, Manuela Calörtscher),
Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (Eugen Arpagaus, Patrick Casanova),
Bündner Gewerbeverband (Jürg Michel),
Hotelierverein Graubünden (Jürg Domenig),
Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden (Marco Ettisberger),
Südostschweiz (Hans Bärtsch, Norbert Waser)

Herausgeber: Südostschweiz Presse AG, Chur, in Zusammenarbeit mit PULS-Partnern

Redaktionelle Mitarbeit: Denise Alig, Oliver Seifried

Bilder: Nadja Simmen, Marco Hartmann, Jo Diener, Jakob Menolfi, Norbert Waser, Giancarlo Cattaneo, swiss-image, Keystone

Grafik: Beilagenredaktion «Die Südostschweiz»; Rico Kehl

Inserate: Südostschweiz Publicitas AG

Eine Beilage zur «Südostschweiz am Sonntag» vom 30. November 2008

PULS-Schwerpunkt

5 ES BESTEHT NOCH GROSSER HANDLUNGSBEDARF
Thomas Bieger, Reto Gurtner, Thorvald Sverdrup und Leo Jeker diskutieren über die touristische Zukunft Graubündens.

12 WARME BETTEN UND GLÜCKLICHE INVESTOREN
Das rocksresort in Flims-Laax nimmt mit einem neuen Ansatz in der Bewirtschaftung von Zweitwohnungen eine Pionierrolle ein.

14 EINE KANTONSÜBERGREIFENDE DESTINATION?
Das Tourismusresort des ägyptischen Investors Samih Sawiris in Andermatt im Kanton Uri weckt auch in Graubünden Hoffnungen.

16 «QUATTRO PLUS» ODER «QUATTRO MINUS»?
Die kleinen Skigebiete Chur-Brambrüesch, Pradaschier, Tschiertschen, Hochwang und Feldis überleben nur dank Geldern vom Staat.

22 DIE LANDSCHAFT IST DAS GRÖSSTE KAPITAL
Der Ansatz eines natur- und kulturnahen Tourismus ist nicht mehr ganz neu – wird aber in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.

24 EINE FUSION WIE AUS DEM SCHULBUCH
Roland Zegg hat den Zusammenschluss der Zermatter Bergbahnen begleitet – heute ist es eines der rentabelsten Bahnunternehmen.

26 DIE TOURISTISCHE MUSIK SPIELT IM OSTEN
Hansruedi Schiesser ist längst nicht mehr nur Werber – heute entwickelt er vor allem Tourismusprojekte in diversen Oststaaten.

28 IM INTERNATIONALEN VERGLEICH EIN ZWERG
Gegen das Tourismusunternehmen Compagnie des Alpes in Frankreich kommt in Sachen Grösse kein Schweizer Unternehmen an.

PULS-Rubriken

19 BÜNDNER WIRTSCHAFT WÄCHST LANGSAMER
Das Prognoseinstitut BAK Basel Economics rechnet für Graubünden 2009 mit einem Wachstum von gerade noch 0,4 Prozent.

29 GRÖSSERE EINHEITEN ALS EINZIGER WEG
Luis A. Wieser ist Präsident der fusionierten Bergbahnen Engadin St. Moritz AG und ein Befürworter weiterer Zusammenschlüsse.

34 EIN GUTER JOB IST DIE BESTE WERBUNG
Tobias Hemmi sorgt mit seinen Unternehmen Hemmisound und Hyposound an jedem Anlass für das richtige Licht und den richtigen Ton.

36 KUNDENZUFRIEDENHEIT AN OBERSTER STELLE
Christian Bardill hat es innert weniger Jahre zu einem der führenden Sportartikelanbieter im Raum Klosters-Davos gebracht.

33 EIN WELTMEISTER GANZ OHNE STARALLÜREN
Mirco Tschenett aus Müstair ist ein junger Mann mit den beruflichen Qualitäten eines Altmeisters – im Plattenlegen und Ofenbauen.

Mitteilung in eigener Sache

Üblicherweise macht an dieser Stelle ein Inserat auf den PULS-Event von Anfang Dezember aufmerksam. Bei Redaktionsschluss stand das Datum des Anlasses für einmal noch nicht fest – wegen der ausstehenden Zusage eines prominenten Referenten. Der Anlass soll nun im Januar stattfinden.

«Es gibt keine echten Alternativen zum Schneesport»

Mit der Reform der Tourismusstrukturen ist in Graubünden ein Prozess in Gang gekommen, der viele Probleme erst ins Bewusstsein vieler Politiker, Touristiker, aber auch der Bevölkerung gerückt hat. Im PULS-Gespräch zeigen vier Tourismusexperten auf, wo noch Handlungsbedarf besteht.

Von Norbert Waser

Motor der Tourismusregionen sind meist die Bergbahnen. Und für diese Bergbahnunternehmen gebe es kritische Betriebsgrössen, sagt Thomas Bieger, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Tourismuswirtschaft an der Universität St. Gallen. Ein Unternehmen, das professionelle Standards im Wintersport anbieten wolle, brauche ein Management von einer gewissen Grösse und Kompetenz, so einen diplomierten Seilbahnfachmann, einen Pistenchef und eine innovative Marketingkraft. Damit dies möglich ist, brauche es einen Umsatz in der Grössenordnung von sechs bis sieben Millionen Franken. Für einen integrierten Betrieb, das heisst mit Gastronomie, Skivermietung usw., sei eine Betriebsgrösse von 20 Millionen Franken anzustreben. Entscheidender als die Frage der organischen Fusion seien aber Tarifgemeinschaften, alles andere lasse sich auch durch Kooperationen optimieren. Auf lange Frist lasse sich eine Tarifgemeinschaft aber wohl nur über eine Fusion aufrechterhalten, denn es gäbe einfach keinen fairen Verteiler. Sobald eine Bahn massiv verliere, falle der Tarifverbund wieder auseinander. Im Südtirol funktionierten solche Tarifverbünde wie Dolomiti Superski nur deshalb, weil das Land die Umverteilung wegsubventioniere. Zum Beispiel mit Investitionsbeiträgen der öffentlichen Hand von bis zu 40 Prozent, verbunden mit der Auflage, beim Tarifverbund mitzumachen.

Vier Experten an einem Tisch: Thorvald Sverdrup, Leo Jeker, Thomas Bieger und Reto Gurtner (von links) diskutieren Graubündens Tourismusstrukturen.

Bergbahnfusionen allein bringen zu wenig

In den meisten Bündner Tourismusorten sind aber auch die Bergbahnunternehmen nur einer unter vielen Marktteilnehmern. Bergbahnfusionen allein bringen deshalb nach Ansicht des skandinavischen Touristikers Thorvald Sverdrup nicht viel. «Damit werden bloss Kostenstellen verschoben.» Innerhalb einer Destination mache es zwar Sinn, wenn nur ein einziges, starkes Unternehmen gebildet werde, die grossen Synergien gebe es aber im Bereich Marketing und Verkauf. «Und da sind in der Schweiz auch die Grossen noch viel zu klein.» Das Marketingbudget reiche meist gerade noch bis zum Grossraum Zürich. In Skandinavien habe nach verschiedenen Übernahmen ein einziges Unternehmen fast die Hälfte des gesamten Liftumsatzes aller Skigebiete generiert, stellt Sverdrup einen Vergleich an. Das grosse Synergiepotenzial gebe es im Marketing, ist er überzeugt. Man müsse aber gut prüfen, wer zusammenpasse, im Fussball spiele ja die 1. und die 3. Division auch nicht in der gleichen Liga. Dies gelte es auch bei der Destinationsbildung im Kanton Graubünden zu beachten. «Man schaut etwas zu stark auf geografische Aspekte, statt darauf zu achten, wer mit wem gut zusammenspielen könnte», stellt Sverdrup fest.

Grundsätzlich ein Befürworter von Fusionen ist Reto Gurtner, Verwaltungsratspräsident und CEO der Weisse Arena Gruppe. «Fusionen dürfen sich aber nicht auf die Bergbahnen beschränken, sondern sollen den Betrieb zu einem voll integrierten Dienstleister transformieren», plädiert Gurtner. Intrawest und Skistar seien da zwei Vorzeigemodelle. Um die nötige «Force de frappe» auf dem Markt zu erreichen, brauche es eine gewisse Grösse. Wenn man zuerst mit 700 Hoteliers und Bergbähnli verhandeln müsse, sei das ein Ding der Unmöglichkeit. Die Branche sei in der Schweiz überhaupt nicht konsolidiert. Man fahre da um Jahrzehnte dem Markt hinterher. Als Vorstandsmitglied von Graubünden Ferien steht Reto Gurtner auch voll und ganz hinter der laufenden Tourismusreform. «Die Reduktion der 90 Tourismusorganisationen mit 470 Vorstandsmitgliedern ist eine absolute Notwendigkeit.»

Riedi • Ruffner • Theus AG

Treuhand- und Revisionsgesellschaft

CH-7002 Chur • Poststrasse 22 • Tel. 081 258 46 46 • Fax 081 258 46 47
E-Mail: info@rrt.ch • www.rrt.ch

- Treuhand
- Revision/Wirtschaftsprüfung
- Unternehmensberatung
- Steuer- und Rechtsberatung

R•R•T

TREUHAND KAMMER

Auch die Abschaffung der Bürokratie unzähliger Kurtaxengesetze zu Gunsten einer Kantonalen Tourismusabgabe (KTA) unterstützt Gurtner ganz klar.

Das Resortkonzept wird sich durchsetzen

Wenn derzeit von Projekten und Investoren im Tourismus die Rede ist, geht es fast immer um Resorts, sei es das gigantische Projekt des Ägypters Samih Sawiris in Andermatt, das soeben fertig gestellte kleine Maiensässdorf am Heinzenberg oder das sich im Bau befindliche rocksresort in Laax. Um ein Resort international vermarkten zu können, brauche es aber eine gewisse Grösse, wie Thomas Bieger betont. Dies sowohl in Bezug auf ein multioptionales Angebot wie Freizeit- und Wellnessanlagen, aber auch in Bezug auf die Vermarktungsinstrumente, beispielsweise eine nachfrageabhängige Preissteuerung. Solche Resorts zeichnen sich auch durch gemischte Bewirtschaftungs- und Eigentumsformen

«Es geht bei uns alles viel zu langsam.»

Leo Jeker

aus. So kann ein Teil ein klassischer Hotelbetrieb sein, ein Teil Serviced Apartments, das heisst mit Dienstleistungen aufgewertete Wohnungen, und aus Finanzierungsüberlegungen auch ein Teil klassische Zweitwohnungen. Ein weiteres solches Beispiel ist das kurz vor der Vollendung stehende Resort in Murg am Walensee. Bieger erwähnt aber auch die Reka-Dörfer, die in kleineren Einheiten ebenfalls diesen Resort-Gedanken umsetzen. «Die Vorteile von Resorts am Markt liegen auf der Hand», sagt Bieger.

Über langjährige Erfahrung im Destinationsmanagement verfügt Thorvald Sverdrup, ehemaliger CEO des skandinavischen Konzerns Skistar. «Als ursprüngliches Bergbahnunternehmen haben wir begonnen, selber die Betten zu füllen, denn leere Betten bedeuten auch keine Leute am Berg», so die einfache Erkenntnis. Branding, Marketing und Call-Center sind dabei einige Stichworte. Dabei übernahm das börsenkotierte Unternehmen übergreifend auch Aufgaben der bisherigen Tourismusorganisation.

Wie schwierig es ist, solche übergreifenden Kooperationen im kleinräumig organisierten Schweizer Tourismus zu realisieren, erlebte Schneemacher-Pionier Leo Jeker als Direktor der Savo-

«Es gibt im Winter keine Alternative zum Schneesport.»

Thomas Bieger

gnin Bergbahnen. Um dem Gast ein buchbares Gesamtpaket bieten zu können, mussten zuerst die vielen privaten Unternehmungen zu einem Netzwerk zusamengebracht werden. «Das ist ein steiniger, aber gangbarer Weg», sagt Jeker, «viel einfacher wäre es natürlich, wenn alles aus einer Hand angeboten werden könnte, das ist aber in der Schweiz nur selten der Fall.» Aus diesem Grund treibt Savognin die Pläne für ein Resort vehement voran. «Und da braucht es eine gewisse Grösse; unter 2000 Betten ist so etwas absolut unmöglich.»

Schwache politische Strukturen und die grosse Tourismusabhängigkeit in Flims Laax Falera kamen Reto Gurtner entgegen, um in der Weissen Arena alles aus einer Hand zu machen. «Mich haben schon als Student die amerikanischen Wintersportgebiete fasziniert, da kennt man gar nichts anderes», sagt Gurtner. In diesen Orten sei die Wertschöpfungskette von der Ankunft am Flughafen bis zur Abreise geschlossen. In den USA sind die Skier-Days in den letzten Jahren von 50 auf 60 Millionen gestiegen, in Europa, dem Mutterland des Skifahrens, gebe es hingegen eine Stagnation. «Da machen wir doch etwas falsch», so Gurtners Feststellung. «Wir haben natürliche Barrieren geschaffen, sodass beispielsweise eine Familie aus London schon gar nicht auf die Idee kam, in die Schweiz zum Skifahren zu fliegen.» Während man für Badeferien bloss die Badehosen einzupacken braucht, mussten Skiferien wie ein Puzzle mühsam aus Einzelteilen zusammengestellt werden. «Wenn man da neue Modelle anbieten kann, sind nicht nur die weltweit 50 bis 60 Millionen Skifahrer potenzielle Gäste, sondern auch die 6,8 Millarden Menschen, die noch gar nicht skifahren», ist Gurtner überzeugt. Um diese zu erreichen, müssten aber zuerst die Voraussetzungen geschaffen werden und alles so einfach wie nur möglich gemacht werden.

«Wintersport übt nach wie vor eine der grössten Faszinationen aus», sagt Gurtner. Diese gelte es mit möglichst einfach buchbaren Angeboten zu wecken. Und solche seien viel einfacher aus einer Hand zu kreiern als mit zehn verschiedenen Kooperationspartnern. «Kooperationen sind gut, solange der Markt wächst, sobald dieser aber schrumpft, beginnt der Verteilungskampf und es gibt Streit», so seine Erfahrung. Ganz ähnlich sei dies bei der Destinationsbildung. In Laax sei dieser Prozess nun bereits auf der dritten Stufe angelangt. Am Anfang stand der Zusammenschluss der Bergbahnen Laax und Flims, dann fusionierten die Tourismusorganisationen, und nun geht es unter dem Lead der Bergbahnen um die vertikale Integration. «Im Gegensatz zu einem Hotelier sind die Bergbahnen auch in der Nebensaison bereit, ins Marketing zu investieren.»

Als ein innovationshemmendes Instrument betrachtet Thorvald Sverdrup die bestehende Form der Kurtaxen. Da bleibe viel Geld bei den Tourismusorganisationen, und die Gefahr bestehe, dass dadurch Strukturen zementiert würden. Zudem habe der Kurdirektor eine «Mission impossible», weil er allen dienen müsse. Eine Chance in Graubünden könnte da die geplante Kantonale Tourismusabgabe sein. Thomas Bieger sieht darin nämlich eine Möglichkeit, die so genannten «Freerider» wie den Detailhandel auch zu erfassen. So profitieren alle in einer Destination, beispielsweise eigentlich

«Die Bergbahnen müssen sich zum voll integrierten Dienstleister transformieren.»

Reto Gurtner

auch ein Landbesitzer, vom Destinationsmanagement, indem bei steigender Nachfrage auch die Bodenpreise steigen. Wer vom Tourismus profitiere, solle auch einen Beitrag leisten. In Österreich funktioniere dieses System, indem die Abgaben an das Bundesland gehen und damit gewisse Steuerungsmöglichkeiten geschaffen werden. Solange jeder nur sein eigenes Geld verwalte, falle der Druck weg, etwas zu ver-

Leo Jeker

«Wir fordern gleich lange Spiesse wie die Industrie in den Agglomerationen.»

Reto Gurtner

«Alle Schneesport-Alternativen haben bloss eine homöopathische Dimension.»

ändern. «Wir können nicht immer nur neidisch nach Österreich schauen, ohne uns Gedanken darüber zu machen, wie dort die Finanzströme fliessen», sagt Bieger.

Schneesicherheit als Lebensversicherung

Leo Jeker ortet im Tirol auch generell ein höheres Tourismusbewusstsein als in der Schweiz. Das zeige sich auch bei der aktuellen Diskussion um den Einbezug des Bündner Rheintals in eine Tourismusabgabe. Am meisten Wertschöpfung generierten warme Betten. Aber auch jeder von den Bergbahnen investierte Franken habe einen Multiplikatoreffekt. So profitiere von der Schneesicherheit durch Schneeanlagen und der damit verbundenen Saisonverlängerung die ganze Destination. Eine Investition in eine Schneeanlage könne beispielsweise dazu beitragen, dass die Immobilienpreise nicht absinken. Davon wiederum profitiere auch der Staat in Form von Steuern. Milestone-Gewinner Leo Jeker ist überzeugt, dass die höher gelegenen Gebiete im Alpenraum – auch mit Blick auf den Klimawandel – mittelfristig eine Exklusivität anbieten können: «Vier bis fünf Monate Schnee im Winter und kühle Berge im Sommer.»

Die Weisse Arena AG hat dieses öffentliche Interesse an Schneeanlagen genutzt und durch die Auslagerung der Finanzierung der benötigten Grundinfrastruktur für Skipisten und Beschneiungsanlagen in eine Finanz Infra AG eine neue Basis geschaffen. Damit sei es möglich geworden, für diese langfristigen Investitionen Infrastrukturstatus zu erreichen und damit die für Privatunternehmen geltende Kredit-Amortisationspflicht von zwölf Jahren zu umgehen. Gurtner betont aber, dass die Amortisation und die Verzinsung nach wie vor durch die Weisse Arena Gruppe finanziert wird. Einzig das von den Gemeinden zur Verfügung gestellte Eigenkapital werde nicht verzinst. Das sei aber auch bei anderen Infrastrukturen nicht der Fall. «Ein Feuerwehrmagazin wird auch nicht verzinst, nur hat eine Schneeanlage eine ganz andere Wertschöpfung», nennt Gurtner ein Beispiel.

Thorvald Sverdrup sieht noch einen anderen wichtigen Vorteil in der Einbindung der Gemeinde in Infrastrukturfragen. Denn die Bedürfnisse des Bergbahnunternehmens und jene der Destination als Ganzes seien nicht immer deckungsgleich. «Mit der Finanz Infra kann man sich mehr leisten und vor allem darauf achten, was aus Sicht der Destination optimal ist.» Aus seiner Sicht ist die maschinelle Beschneiung auch aktiver Naturschutz, würden doch die beschneiten Pisten ohne Beeinträchtigung des Bodens viel höhere Frequenzen erlauben.

Leo Jeker sieht bei den Bewilligungsverfahren in der Schweiz ein grosses Problem: «Bei uns geht alles viel zu lange.» Man hinke immer dem Markt hinten nach. Die Umweltverbände hätten diese Entwicklung viel zu lange gebremst, mit einem grossen volkswirtschaftlichen Schaden als Folge. Reto Gurtner nennt da ein Beispiel aus Kanada. Für das Resort Sun Peaks in British Columbia dauerte es von der Einreichung des Masterplans bis zur Bewilligung aller Skipisten, mitsamt einem 18-Loch-Golfplatz, ganze fünf Wochen – inklusive zehn Jahre Steuerfreiheit.

Tourismusforscher Thomas Bieger warnt auch vor einer in der Schweiz weit verbreiteten Illusion: «Es gibt im Winter keine echten Alternativen zum Schneesport.» Ein Ferienort ohne Schnee sei im Winter grau und staubig, sodass die Menschen kaum durch natürliche Schönheiten angelockt werden könnten. «Die Leute wollen Traumwelten», sagt Bieger mit Blick auf die Marktforschung. Hinzu komme, dass für kaum eine andere Aktivität die Zahlungsbereitschaft so hoch sei wie für den Schneesport. Alle Alternativen seien extrem wetterabhängig, schwankend und weniger wertschöpfungsintensiv.

Unterstützt wird diese These auch von Reto Gurtner: «Es kam auch noch niemandem in den Sinn, in Saint Tropez etwas anderes als Badeurlaub zu propagieren.» Wintersport sei zum Glück ein Massenphänomen, es gelte aber auch da zu differenzieren. «Alle Schneesport-Alternativen haben eine homöopathische Dimension.» In Flims Laax Falera würden in 30 Sekunden so viele Skifahrer und Snowboarder transportiert, wie eine 10-Rink-Curlinganlage insgesamt Gäste zu generieren vermöge. Wenn sich 30 Leute in einer Wellnessanlage tummeln oder sich zehn Personen in der Sauna aufhalten, seien solche Anlagen bereits ausgelastet. «Man muss einfach die Dimensionen sehen», verteidigt Gurtner den klassischen alpinen Schneesport. Er relativiert auch die viel gepriesene

Sommeralternative Golf. Auch da seien höchstens 200 Frequenzen pro Tag möglich.

Die Problematik der Zweitwohnungen

Als ernsthaftes Problem vieler Tourismusorte betrachten die Experten den durch horrende Bodenpreise getriebenen Bau von Zweitwohnungen. Reto Gurtner stellt eine Zweiteilung des Marktes fest. Auf der einen Seite sei die Bauindustrie – die Kalte-Betten-Industrie –, die eine enorme Dynamik erhalten habe, vor allem durch die enormen Wertschöpfungspotenziale. Dann gebe es in der Schweiz mit der Eigenmietwertbesteuerung ein Steuersystem, bei dem die Gemeinden auch profitierten, wenn die Betten leer stehen. «Das ist ein falsches Anreizsystem, das die Entwicklung von kommerziellen Betten hemmt», stellt Gurtner fest und warnt vor einer ungebremsten Ausbreitung von kalten Betten. Eine Untersuchung zeige, dass diese Art von Zweitwohnungen im Durchschnitt bloss 32 Tage im Jahr belegt sind. «Davon kann aber weder ein Bäcker noch ein Metzger leben, was zu einer Negativspirale führt und das Angebot zusammenbrechen lässt», warnt Gurtner.

Eine mögliche Antwort seien gemischte Formen mit bewirtschafteten Betten, denn reine Hotelbetriebe seien bei den herrschenden Rahmenbedingungen kaum mehr zu finanzieren. Es gelte nun, möglichst rasch die gesetzlichen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass solche Mischformen auch möglich würden. Viele Gemeindebehörden, die oft der Baulobby nahe stünden, hätten diese verheerende Entwicklung im Zweitwohnungsbau noch gar nicht erkannt. «Der Ruf nach Beschränkungen kommt meist aus dem Volk, nicht von weitsichtigen Behördemitgliedern», so Gurtners Feststellung.

Auch Thorvald Sverdrup warnt vor diesen kurzfristigen saisonalen Spitzen bei der Auslastung. Diese bergen die Gefahr mangelnder Qualität zu jeder Zeit. In der Hochsaison, weil zu viele Leute da sind, in der Zwischensaison, weil das Angebot mangels Gästen nicht aufrechterhalten werden kann. «Das ist Hochrisiko.» Er fordert von den Gemeinden rigorose Massnahmen, pro neues kaltes Bett ein warmes. Wer also ein kaltes Bett baut, soll eine Abgabe an jenen leisten, der warme Betten bereitstellt. Damit würden reine Zweitwohnungen etwas teurer, die bewirtschafteten Betten hingegen günstiger. «Von einem solchen Ausgleich würden längerfristig alle profitieren», ist Sverdrup überzeugt.

Für Leo Jeker ist es unverständlich, dass sich Umweltorganisationen gegen Resorts wehren, sei es doch in dieser Form möglich, auf verhältnismässig kleinem Raum konzentriert eine hohe Wertschöpfung zu erzielen. Jeker fordert für die Umsetzung solcher Pläne die gleichen Rahmenbedingungen, wie sie für die Industrie in Agglomerationen gelten. Eine Öffnung verlangt er auch bei der Auslegung der Betriebsstättenregelung. Ziel aller Anstrengungen müsse eine zehnmonatige Saison sein, «denn irgendwo auf der Welt ist immer Ferien».

«Zweitwohnungen sind ja nicht nur von Nachteil, es ist vor allem eine Frage des Masses», gibt Thomas Bieger zu bedenken. Immerhin würden Zweitwohnungsbesitzer auch viel Geld in der Region liegen lassen. Leider sei aber oft das Geld, das durch den einmaligen Verkauf von Bauland und den Bau von Zweitwohnungen generiert wurde, aus der Region abgeflossen. So habe sich manch Einheimischer mit dem Geld anderswo selbst auch eine Zweitwohnung gekauft, zum Beispiel im Tessin oder in Städten. Skigebietsbetreiber wie die international tätige Intrawest würden hingegen den Erlös aus dem Bau und Verkauf der Wohnungen in die Attraktivitätssteigerung der Infrastruktur verwenden. Ein Fehler in der Schweiz sei es gewesen, bei Zweitwohnungen keine Bewirtschaftungspflicht einzuführen. Diese Korrektur gelte es nun im Rahmen der Revision der Raumplanungsgesetzgebung nachzuholen und zumindest für einzelne Zonen in den Tourismusorten eine Bewirtschaftungspflicht einzuführen.

Auch Bieger plädiert dafür, so rasch als möglich die Betriebsstättenverordnung zu überarbeiten, damit bewirtschaftete Wohnungen auch an Ausländer verkauft werden können. Die Bewilligung für den Verkauf an Ausländer dürfe nicht von der Ausstattung der Wohnung abhängen. Das Vorhandensein einer Küche beispielsweise entspreche heute einem weit verbreiteten Bedürfnis, gerade auch bei Familien. Das entscheidende Kriterium müsse sein, dass solche Wohnungen für den Markt zugänglich sind.

Zu klein, um gehört zu werden

Aus Sicht von Thorvald Sverdrup besteht seitens der Wintersportanbieter

Thomas Bieger

«Es braucht den Mut, Entwicklungen und Veränderungen zuzulassen.»

Thorvald Sverdrup

«Nur Bergbahnen zu fusionieren macht keinen grossen Sinn.»

IBW

GRÖSSE UNBEKANNT!!

dosch

garage

chur

kuoni

trans-

porte

ein grosser Erklärungsbedarf. Viele Leute seien sich der Zusammenhänge gar nicht bewusst. Dank der Beschneiung seien zum Beispiel viel mehr Wintersportler auf weniger Fläche verkraftbar und die Natur werde geschont. Nach jahrzehntelangem Kampf mit den Umweltorganisationen sieht Leo Jeker allerdings auch Grenzen der Aufklärung: «Den Papst kann man nicht bekehren.» Fundamentalismus komme in den Bergen sehr, sehr teuer zu stehen. Der Wintersport generiere in Graubünden etwa zwei Drittel der touristischen Wertschöpfung. Dies unter Beanspruchung von weniger als einem Prozent der Fläche des Kantons. «Etwas Nachhaltigeres gibt es gar nicht!»

Thorvald Sverdrup

«Unsere Branche hat einen grossen Erklärungsbedarf.»

Der Wintersport sei zwar ganz klar das wertschöpfungsintensivste Geschäftsfeld im Alpintourismus, es gebe aber auch noch andere, gibt Thomas Bieger zu bedenken. Zu diesen gehört der klassische Sommertourismus mit Wandern. Durch die starke Wetterabhängigkeit wird aber immer kurzfristiger gebucht, und auch die Aufenthaltsdauer ist abnehmend. Ein wichtiges Segment sei auch der Kur-, Wellness- und Gesundheitstourismus, der aber hohe professionelle Investitionen bedinge und sehr personalintensiv sei. Gute Perspektiven bei guter Konjunkturlage gebe es im Kongresstourismus, und ein wichtiges, relativ saisonunabhängiges Standbein könnte der internationale Sightseeing-Tourismus werden. Bei Letzterem gelte es, in die internationalen «Grand Tours» aufgenommen zu werden, appelliert Bieger. Ansätze dazu biete der Glacier-Express und nun die Welterbe-Linie Albula/Bernina der Rhätischen Bahn. «Der Aufbau eines Sigthseeing-Standortes verlangt aber einen langen Atem und koordinierte Investitionen», gibt Bieger zu bedenken. Nischen gebe es auch bei Special-Interest-Angeboten, zum Beispiel im Kultursegment. Auch wenn es vordergründig sei, die Stärken zu stärken, müsse sich Graubünden auch mit Alternativen beschäftigen. Im Bereich MICE (Meetings, Incentives, Conventions und Events) könnten neben Davos auch andere Destinationen ihre Kapazitäten verstärken, zum Beispiel Chur. Dadurch könnten nicht nur im Tourismus neue Arbeitsplätze geschaffen werden, das hätte auch noch den Vorteil, dass in diesen Regionen das Tourismusbewusstsein steige. Thorvald Sverdrup warnt aber davor, dass nicht alle alles machen, wie das aus der Tradition heraus oft noch der Fall sei. Man müsse auch klar definieren, was man nicht mache. «Jede Destination braucht eine stringente Hauptstrategie.» Dies gelte auch im Branding. Dieses Bewusstsein fehle in der Branche noch weitgehend.

Eine ernst zu nehmende Konkurrenz für den Alpenraum betrachten die Experten Kreuzfahrtschiffe. Ein einziges solches Schiff – und davon gibt es Tausende – generiere mehr Logiernächte als die ganze Region Savognin/Surses, gibt Leo Jeker zu bedenken. Die einfache Buchbarkeit und das konzentrierte, umfassende Angebot sind zwei Argumente, die diesen «schwimmenden Resorts» Auftrieb verleihen. «Wenn wir den Skitourismus so behandeln, wie wenn man der Autoindustrie verbieten würde, neue Autos zu entwickeln, so darf man sich nicht wundern, wenn dieser immer mehr Subventionen braucht», sagt Professor Bieger. Oft sei die Dorfpolitik ein grosses Hindernis für zukunftsweisende Entwicklungen wie Skigebietszusammenschlüsse. Auch auf nationaler Ebene sei die Raumplanungs- und Eigentumsordnung vor allem auf Schutz und weniger auf Weiterentwicklung ausgerichtet. «Es braucht den Mut, Entwicklungen und Veränderungen zuzulassen.»

Mit Blick auf den Klimawandel sieht Thorvald Sverdrup Graubünden durch die Höhenlage in einer guten Ausgangslage. Dies gebe für Investoren Sicherheit. Er plädiert auch für einfachere Pisten, die Anfänger ebenso gut bewältigen können. Auch die Frauen würden andere Pisten bevorzugen, als sie heute meist angeboten würden. Leo Jeker ist deshalb für mehr «blaue» Pisten, und zwar von den schönsten Aussichtspunkten bis ins Tal. Mehr Kreativität wird auch in der Preisgestaltung gefordert. «Bei Flugreisen werden immer 'Ab... Preise' kommuniziert, im Skisport wird nur vom höchsten Preis gesprochen», stellt Reto Gurtner fest. Mit einer saisonalen und tageweisen Preisdifferenzierung könnten die Auslastungsspitzen besser ausgeglichen werden, sind sich die Experten einig. Auch da liegt aber das Grundproblem darin, dass jeder allein zu klein ist, diese Botschaft in den Markt zu bringen.

Die Expertenrunde

Am PULS-Gespräch in der Lounge des «Riders Palace» in Laax haben vier Experten teilgenommen: Thomas Bieger, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Tourismuswirtschaft an der Universität St. Gallen, Thorvald Sverdrup, ehemaliger CEO des skandinavischen Skistar-Konzerns, Reto Gurtner, Verwaltungsratspräsident und CEO der Weisse Arena Gruppe, und Leo Jeker, Direktor der Savognin Bergbahnen und Gewinner eines Tourismus-Milestone für sein Lebenswerk.

DIE GRÖSSTEN BERGBAHNUNTERNEHMEN IN GRAUBÜNDEN

Umsatz in Millionen Franken (Saison 2006/07)

Rang	Bergbahn	Verkehrsumsatz	Gesamtumsatz
1	Weisse Arena Bergbahnen AG	30,794	73,703
2	Bergbahnen Davos Klosters AG	39,130	55,495
3	Bergbahnen Engadin St. Moritz	33,285	48,302
4	Lenzerheide Bergbahnen AG	22,483	32,373
5	Arosa Bergbahnen AG	15,983	27,927
6	Bergbahnen Samnaun AG	17,804	27,509
7	Corvatsch AG	10,392	14,380
8	Pendicularas Motta Naluns	9,077	12,916
9	Savognin Bergbahnen AG	6,158	8,471
10	Sedrun Bergbahnen AG	6,385	7,897
11	Bergbahnen Rinerhorn AG	3,211	6,040
12	Bergbahnen Brigels/Waltensburg/Andiast AG	3,248	5,495
13	Bergbahnen Obersaxen AG	4,811	5,109
14	Bergbahnen Disentis AG	2,776	5,020
15	Klosters-Madrisa Bergbahnen AG	2,609	4,119
16	Bergbahnen Splügen Tambo AG	2,443	3,923
17	Bergbahnen Piz Mundaun AG	3,043	3,552
18	Bergbahnen Grüsch-Danusa AG	1,728	3,378

Quelle: Bergbahnen Graubünden, Grafik: DIE SÜDOSTSCHWEIZ

Zweitwohnung mit warmen Betten + VIP-Status für Besitzer

Die Nachfrage nach Zweitwohnungen ist ungebrochen und führt an begehrten Orten zunehmend zu Problemen. Mit einem neuen Ansatz in der Bewirtschaftung will Reto Gurtner mit dem rocksresort in Laax für warme Betten und glückliche Investoren mit VIP-Status sorgen.

Von Norbert Waser

Eine Grossbaustelle: In Laax entsteht derzeit das einzigartige rocksresort.

Mit ihrer groben Steinfassade aus Valser Quarzit und den kubischen Formen haben die Häuser auf dem ehemaligen Parkplatz bei der Talstation der Luftseilbahn das Potenzial zum neuen Wahrzeichen von Laax-Murschetg. Die eigentliche Innovation steckt aber im Betriebskonzept, mit dem Reto Gurtner, Verwaltungsratspräsident und CEO der Weisse Arena Gruppe, einmal mehr in der Schweiz eine Pionierrolle übernimmt. Realisiert wird dieses Projekt von einem eigentlichen «Dream-Team». Der ausgebuffte Tourismusprofi Gurtner hat sich mit einem der erfahrensten Immobilienentwickler des Kantons, den Domenig-Architekten in Chur, zusammengetan. «Wir möchten mit dem rocksresort in die nächste Liga aufsteigen», nennt Gurtner das ambitionierte Ziel. Bis zum Saisonstart sind die ersten beiden Häuser mit 32 Wohnungen bezugsbereit.

Zweitwohnung als Renditeobjekt

«Das Problem der klassischen Zweitwohnung ist, dass sie nur während weniger Wochen im Jahr belegt ist», nennt Reto Gurtner das Grundproblem. Im rocksresort macht man sich dies zu Nutze. Wer sich ein Appartement kauft – es gibt 4-Bett- und 8-Bett-Wohnungen –, kann diese in der Hauptsaison von Dezember bis März während höchstens dreier Wochen selber benutzen. «Länger sind auch die klassischen Zweitwohnungen nicht belegt», relativiert Gurtner diese Einschränkung. Die maximale Eigenbelegung ist auf 35 Wochen beschränkt. In der übrigen Zeit, vor allem in der Hauptsaison, muss die Wohnung der Vermietung durch den Betreiber zur Verfügung gestellt werden. Dieser sorgt auch dafür, dass die hochwertig und komplett ausgestatteten Wohnungen jederzeit in perfektem Zustand sind.

Durch ein spezielles Pooling-Modell kann der Eigentümer der Wohnung mit steten Mieteinnahmen rechnen. «Durch eine dynamische Preisgestaltung erreichen wir eine maximale Auslastung zu höchstmöglichen Preisen», ist Gurtner vom Erfolg des «buy to use and let» genannten Be-

triebskonzepts überzeugt. Die gesamten Mieteinnahmen, mit einem Berechnungsfaktor abhängig von der Investitionssumme, fliessen in einen Pool. Nach Abzug der Beiträge für den Erneuerungs- und Sanierungsfonds sowie den Administrations- und Betriebskosten fliessen die Einnahmen dem Appartementbesitzer zu. Bei einem angenommenen Eigenkapital von 50 Prozent und einer durchschnittlichen Vermietung gehen die Betreiber beim 4-Bett-Appartement, das je nach Lage 550 000 bis 730 000 Franken kostet, von einer Nettorendite von rund 3,5 Prozent aus. «Auch wenn wir diese Einnahmen nicht garantieren können, sind sie aufgrund unserer Erfahrung durchaus realistisch», betont Gurtner. Um gut ein halbes Prozent kleiner ist die erwartete Rendite bei den 8-Bett-Appartements, die zwischen 1,1 und 1,25 Millionen Franken kosten.

SO FUNKTIONIERTS IM ROCKSRESORT

Pooling-Beispiel für die 4-Bett-Appartements (Angaben in Franken)

Appartement	1	2	3
Kaufpreis	550 000	730 000	660 000
Faktor	0.90	1.15	1.05
Mieteinnahmen * vor Verteilung	25 200	30 200	27 600
Pooling		**83 000**	
Mieteinnahmen * nach Verteilung	24 100	30 800	28 100
Bruttorendite ** bei 100% EK	4,4%	4,2%	4,3%
Nettorendite * EK-Verzinsung bei 50% FK**	3,6%	3,6%	3,5%

* unter Berücksichtigung durchschnittlicher Vermietung und Eigenbelegung auf 365 Tage

** $\frac{\text{Mieteinnahmen}}{\text{Investition}} \times 100$

*** Nettoeinnahmen (abzüglich Erneuerungs- und Sanierungsfonds, Administrations- und Betriebskosten und Fremdkapitalzinsen)

Golfplatz und Skilehrereingang

Die künftigen Besitzer eines Appartements im rocksresort geniessen an ihrem Feriendomizil zahlreiche Privilegien. So erhalten sie – nach Verfügbarkeit – Spielrechte auf den Golfplätzen in Domat/Ems und Sagogn/Schluein, können bei der Talstation den Skilehrereingang benützen und können bei Bedarf den Shuttlebus ab Zürich benutzen. Im Resort selbst kann je nach den Bedürfnissen auf die umfassenden Leistungen eines 4-Sterne-Hotels zurückgegriffen werden, und auch die Wellnessanlagen dürfen benutzt werden. Eine rund um die Uhr besetzte Reception, Housekeeping, Zimmer- und Ticketservice bis hin zur Kinderbetreuung sind weitere Dienstleistungen, die in Anspruch genommen werden können. «Der Gast soll sich bei uns als VIP fühlen können und gegenüber einer gewöhnlichen Zweitwohnung einen echten Mehrwert erhalten», sagt Gurtner.

Blick in eine Musterwohnung: So präsentiert sich der Wohn-/Essbereich …

… und so das Schlafzimmer im rocksresort.

Potenzial zur kantonsübergreifenden Destination

Das Tourismusresort des ägyptischen Investors Samih Sawiris in Andermatt weckt auch in Graubünden Hoffnungen. Über die Gotthard-Oberalp-Arena ist das Skigebiet von Sedrun bereits durch einen Tarifverbund mit Andermatt liiert. Weil das Resort im Endausbau auf ein funktionierendes Skigebiet angewiesen sein wird, könnte das die Chance für eine kantonsübergreifende Destination San Gottardo sein.

Von Norbert Waser

Wie ein König aus dem Morgenland wurde der Ägypter Samih Sawiris Anfang Oktober im Sport- und Kulturzentrum in Disentis empfangen, und viele im vollbesetzten Saal dürften im smarten Andermatt-Investor auch einen Hoffnungsträger für die eigene Region gesehen haben. Wer weiss, vielleicht hat ihn der Besuch im Kloster Disentis derart inspiriert, dass er sich Gedanken in diese Richtung macht. Immerhin liess er sich entlocken, dass er bereit sei, zehn Millionen Franken in die Verbesserung der Ski-Infrastruktur in der Umgebung seines Resorts zu investieren. Dabei weiss auch Sawiris, dass die Skigebiete rund um Andermatt noch nicht dem Standard entsprechen, die eine Klientel erwartet, die mit einem 5900 Franken teuren Zai-Spada-Cufla-Ski ihre Kurven in den Schnee zieht.

Sawiris braucht ein Skigebiet

Einen Zai-Ski aus der exklusiven Disentiser Manufaktur haben die Organisatoren der Informationsveranstaltung im Sport- und Kulturzentrum Disentis dem Ägypter mit auf den Weg gegeben. An der Veranstaltung mit dabei war auch Silvio Schmid, Geschäftsleiter der Sedrun Bergbahnen AG und Präsident von Bergbahnen Graubünden. Als Partnerbahn des Tarifverbundes Gotthard-Oberalp-Arena verfolgte er die Ausführungen von Samih Sawiris mit besonderem Interesse. Für Schmid ist eines klar: «Das Tourismusresort Andermatt braucht für seine neuen Gäste ein entsprechendes Skigebiet.» Und dies könnte durchaus eine Chance für Sedrun sein. Andermatt selbst verfügt über zwei Skigebiete. Am 2963 m hohen Gemsstock, mit zwei Luftseilbahnsektionen, einer Sesselbahn und zwei Skiliften. Ebenfalls zur Andermatt Gotthard Sportbahnen AG gehört das Skigebiet Nätschen, mit zwei Sesselbahnen und zwei Skiliften und dem Gütsch auf 2344 m als höchstem Punkt. Ein kleines Skigebiet mit einer Sesselbahn und einem Skilift gibt es noch am Winterhorn in Hospental. Die Bergstation befindet sich dort auf 2460 m. Durch die Matterhorn-Gotthard-Bahn mit Andermatt verbunden ist das Skigebiet von Sedrun mit vier Sesselbahnen und drei Skiliften. Von der Talstation Dieni in Sedrun erstreckt sich die Skiarena bis auf den Oberalppass. Die beiden «Tops» befinden sich auf Cuolm Val (2215 m) und Calmut (2350 m). Auch noch zum Einzugsgebiet des Resorts in Andermatt können die Anlagen der Luftseilbahnen Airolo gezählt werden. Die Tessiner Regierung hat nach einer Studie, die sämtlichen Tessiner Wintersportgebieten nur geringe Überlebenschancen attestiert, signalisiert, Airolo als einzige Station künftig zu unterstützen und damit am Leben zu erhalten.

Hoher Investitionsbedarf

Um für das Sawiris-Resort gerüstet zu sein, sind aber an den meisten Orten hohe Investitionen nötig. In der besten Ausgangslage befindet sich da Sedrun. «Wir haben die Hausaufgaben zum grossen Teil gemacht», stellt Schmid fest. Hohen Investitionsbedarf gibt es vor allem am Gemsstock.

Schmid schätzt die erforderlichen Investitionen für die Erneuerung von Bahn und Gastronomie auf 25 bis 30 Millionen Franken. Zur echten Andermatt-Oberalp-Arena würde eine Skigebietsverbindung zwischen Nätschen und Sedrun führen. «Technisch wäre das machbar und würde auch ein schneesicheres Gebiet erschliessen», sagt Silvio Schmid. Allerdings dürfte eine solche Verbindung nochmals Kosten von schätzungsweise 20 bis 30 Millionen Franken verursachen. Die Grössenordnung der erforderlichen Investitionen für ein Topskigebiet relativieren die von Sawiris in Aussicht gestellten zehn Millionen. «Vielleicht wird das Resort für uns trotzdem zum Glücksfall», hofft Schmid. Nachdem die Verhandlungen mit den Bergbahnen Disentis über eine mögliche Kooperation keine Früchte getragen haben, richtet sich Sedrun bereits seit einigen Jahren nach Andermatt aus. Darum wurde auf die Wintersaison 2005/06 auch der Tarifverbund Gotthard-Oberalp-Arena geschaffen.

Neuen Auftrieb hat diese über den Tarifverbund bereits gefestigte Zusammenarbeit durch das im Rahmen der Porta-Alpina-Diskussion ausgelöste Projekt San Gottardo erhalten. Dies wäre für Sedrun auch eine ernsthafte Option im Rahmen des Destinationsbildungsprozesses der Tourismusreform im Kanton Graubünden. «Eine kantonsübergreifende Destination ist für uns eine Möglichkeit», bestätigt Schmid. Bereits heute gelte Sedrun als Zentralschweizer Skigebiet. 25 bis 30 Prozent der Gäste kommen jeweils mit dem Zug von Andermatt ins Skigebiet von Sedrun. Das sind an Spitzentagen 1500 bis 1700 Leute. Und was hält Silvio Schmid von den Ideen eines neuen Bahntunnels von Sedrun nach Andermatt? «Wichtiger als ein Tunnel wären Investitionen in die Wintersicherheit der Bergstrecke durch weitere Galerien und Lawinenverbauungen», betont Schmid. Zudem müsste auch das bereits heute gute Bahnangebot der Matterhorn Gotthard Bahn nochmals verbessert werden (Komfort der Züge, Shuttle-Betrieb). Wie wichtig diese Lebensader für Sedrun ist, zeigte sich im Winter 1998/99, als der Pass 26 Tage geschlossen war und die Bergbahnen Sedrun AG prompt in finanzielle Schwierigkeiten geriet.

«Eine Möglichkeit»: Silvio Schmid erhofft sich vom Andermatter Resort für Graubünden einiges.

Tieferer Griff ins Portemonnaie?

Nun hoffen die Sedruner, dass sich Samih Sawiris auf einer Skisafari mit seinem Zai-Ski so in ihr Skigebiet verliebt, wie das mit dem Resort in Andermatt der Fall war. «Am Anfang war der Berg, Geröll und Massiv, Zacken und Klüfte, Stein und Fels, Zai findet die Linie, die den Berg versteht, spielt im Schnee wie die Dohlen am Himmel», schreibt Schriftsteller Leo Tuor über den Zai-Ski mit dem Kern aus Stein. Ob so viel Poesie wird auch Samih Sawiris vielleicht noch etwas tiefer in sein Portemonnaie greifen.

«Quattro minus» – Überleben am Tropf des Staates

Die Skigebiete Chur-Brambrüesch, Pradaschier, Tschiertschen, Hochwang und Feldis bilden den Abo-Verbund «Quattro plus». Mit über 100 Pistenkilometern Naturschnee, denn beschneite Pisten gibt es keine. Gemeinsam ist den fünf Unternehmen auch die stets angespannte finanzielle Lage. Ohne die helfende öffentliche Hand wären alle diese Unternehmen längst bankrott.

Von Norbert Waser

Im Winter 2007/08 hat fast alles gestimmt: früher Wintereinbruch, wenig Tauwetter, schöne Wochenenden, gute Konsumentenstimmung. Rekordfrequenzen waren denn auch fast überall die Folge. In Feldis, Tschiertschen und Pradaschier konnten erstmals seit dem Bau neuer Anlagen schwarze Zahlen geschrieben werden, die Verantwortlichen der Churer Brambrüeschbahn freuten sich nach dem ersten kompletten Geschäftsjahr mit der neuen Luftseilbahn über einen Jahresgewinn von fast 50 000 Franken. Einzig bei der Sportbahnen Hochwang AG reichten auch Rekordfrequenzen nicht aus, um einen weiteren Verlust zu vermeiden.

Dunkelrote Null

Ein genauerer Blick in die Jahresabschlüsse lässt die «schwarzen Nullen» allerdings dunkelrot erscheinen. Bei der Bergbahnen Chur-Dreibündenstein AG sind von den Einnahmen von rund zwei Millionen Franken mehr als 868 000 Franken Beiträge der Stadt Chur. Ein halbe Million fliesst während maximal 15 Jahren in Form des vom Stimmvolk gesprochenen Investitionsbeitrages für den 7,5 Millionen teuren Bau der neuen Pendelbahn Chur–Känzeli, weiter kann das Unternehmen mit einem jährlichen Betriebsbeitrag von 350 000 Franken aus der Stadtkasse rechnen.

Ohne die rettende Hand der Gemeinde gäbe es auch in Tschiertschen schon längst keine Bergbahnen mehr – mit nicht absehbaren Folgen für den Tourismus und das Dorf. Diese «Schicksalsgemeinschaft» ermöglichte es immer wieder, den drohenden Konkurs abzuwenden. Der Bergbahnexperte Riet Theus sagte bereits Ende der Neunzigerjahre, dass es die heute zum «Quattro»-Abo zählenden Bahnen «nach streng wirtschaftlichen Kriterien» nicht mehr geben würde. Das weiss auch Walter Bolliger, der als früherer Verwaltungsrat der Bergbahnen am Hochwang und in Tschiertschen und als aktueller Verwaltungsratspräsident der Pradaschier AG wesentlichen Anteil daran hat, dass diese Bahnen auch heute noch fahren. «Es gibt nicht nur die betriebswirtschaftliche Sicht», sagte er schon vor fünf Jahren. Auch Andrea Brüesch, ehemaliger Verwaltungsratspräsident der Bergbahnen Tschiertschen AG, vertrat damals die Meinung: «Eine fahrende Bergbahn ist allemals besser als Sozialhilfe.»

Seit dem Bau der 7,2 Millionen Franken teuren neuen Vierersesselbahnen kämpft die Bergbahnen Tschiertschen AG ums Überleben. Im Geschäftsjahr 2007/08 wurde zwar ein kleiner Gewinn ausgewiesen, das war aber nur dank eines Spendenaufrufs möglich, der ausserordentliche Einnahmen von 340 000 Franken einbrachte, womit der Konkurs einmal mehr abgewendet werden konnte. Weiter hat die Gemeinde eine weitere Tranche der Rückzahlung des Inves-

Ein steter Hochseilakt: Der Seilpark in Pradaschier lockt neue Gäste ins Gebiet.

titionshilfe-Darlehens in Höhe von 187 000 Franken übernommen.

Höhere Unterhaltskosten

Dank guter Schneeverhältnisse konnte im Geschäftsjahr 2007/08 auch die Sportbahnen Hochwang AG das beste Ergebnis seit Bestehen im Jahre 1984 erreichen. Dennoch resultierte ein Jahresverlust von 44 000 Franken. Die Zweiersesselbahn und der Skilift sind in die Jahre gekommen, was sich in höheren Unterhaltskosten bemerkbar macht. Um den Fortbestand zu gewährleisten, sieht sich der Verwaltungsrat gezwungen, den Aktionären zu gegebener Zeit «geeignete Sanierungsmassnahmen» vorzuschlagen.

Diesen Sanierungsschritt hat die Sesselbahn und Skilift Feldis AG bereits hinter sich. Die 2004 für rund 3,1 Millionen Franken erstellte neue Zweiersesselbahn von Feldis nach Motta sorgte zwar für den Fortbestand des Wintersportgebietes, die finanziellen Sorgen sind aber geblieben. Um zu verhindern, dass die neue Bahn abgestellt werden musste, sprangen auch hier die Gemeinden in die Bresche. Nur mit 100 000 Franken aus der Gemeindekasse konnte der Konkurs abgewendet werden. Um die finanzielle Belastung tragbar zu machen, musste der Grossteil des Aktienkapitals für Abschreibungen in Höhe von zwei Millionen Franken verwendet werden. Für die Rückzahlung des Investitionshilfe-Darlehens mussten die Gemeinden Feldis und Scheid in die Bresche springen.

Auf Naturschnee angewiesen

Das Dilemma zeigt sich auch gut in Pradaschier. 1998 gab die damalige Stätzerhorn Ski- und Sessellift AG bekannt, das Skigebiet am Churwaldner Hausberg aus Rentabilitätsüberlegungen aufgeben zu wollen. Die Initiantengruppe Pro Pradaschier lancierte darauf eine Rettungsaktion, übernahm die Anlagen und das Bergrestaurant für einen Franken und realisierte ein neues Konzept. Kernstück waren eine neue Vierersesselbahn zur Mittelstation und der Bau der längsten Rodelbahn der Welt. Weil die Investitionskosten von 9,4 Millionen Franken nur mit enormen Anstregungen finanziert werden konnten, hatte das Unternehmen stets mit Liquiditätsproblemen zu kämpfen. 2003 und 2005 waren schmerzhafte Sanierungsmassnahmen unumgänglich.

Etwas Luft gab es erst, als die Gemeinde Churwalden einen Betriebsbeitrag von 300 000 Franken sprach. Nachdem man in Pradaschier auch noch einen Seilpark realisiert hat, ist die Sommersaison zur Haupteinnahmequelle geworden. Inzwischen stammen 60 Prozent der Einnahmen aus dem Sommerbetrieb. Im vergangenen Winter mussten die Bahnbetreiber feststellen, dass die Bahn und der Skilift ab Ende Februar trotz bester Wetter- und Pistenverhältnisse kaum mehr benutzt wurden.

Reserven geschmolzen

Für die «Quattro plus»-Bahnen sind vor allem die Schneeverhältnisse das entscheidende Kriterium, stehen doch in allen fünf Skigebieten keine Beschneiungsanlagen oder höchstens solche als punktuelle Nothelfer zur Verfügung. An die Beschneiung ganzer Pisten ist in allen fünf Wintersportgebieten aus finanziellen Gründen nicht zu denken. Wie gross der Einfluss der Witterung ist, haben die beiden letzten Winter gezeigt. Der letzte Winter bescherte allen Bahnen Rekordfrequenzen, ein Jahr zuvor schmolzen beim Weihnachtstauwetter die finanziellen Reserven wie der Schnee an der Sonne. Und so hoffen die «Quattro plus»-Verantwortlichen darauf, dass der vorausgesagte Klimawandel noch etwas auf sich warten lässt und die zum Überleben unumgänglich gewordene Finanzhilfe durch die Standortgemeinden weiterhin eine Mehrheit in der Bevölkerung findet.

Naturschnee, die längste Rodelbahn der Welt und klein aber fein: Die «Quattro»-Skigebiete haben ihren eignen Reiz.

Der Toyota RAV4: Jetzt ab Fr. 388.– pro Monat.

RAV4 Cross Sport 2.0, 152 PS, 5-türig, ab Fr. 40'180.–*.

Diesen September und Oktober ist der Toyota RAV4 nicht nur günstig im Verbrauch (nur 6,6 l/100 km), sondern auch im Preis: Den RAV4 gibt's jetzt nämlich bereits ab Fr. 388.– pro Monat. Und wenn Sie sich für die Sonderserie Cross Sport mit bis zu Fr. 1'800.– Preisvorteil entscheiden, können Sie gleich doppelt profitieren. Am besten, Sie kommen gleich zu einer Probefahrt vorbei – das Angebot ist begrenzt.

JETZT AB
388.–
PRO MONAT

TODAY TOMORROW TOYOTA

* Unverbindlicher Nettopreis.
Leasingkonditionen: RAV4 2.0 «Linea Terra», 152 PS, 5-türig, Katalogpreis Fr. 35'280.–*. Leasingzins ab Fr. 387.60/mtl. inkl. MwSt. bei 48 Monaten Laufzeit und 10'000 km/Jahr. Sonderzahlung Fr. 5'292.–, Kaution vom Finanzierungsbetrag 5 % (mindestens Fr. 1'000.–), effektiver Jahreszins 5,01 %, exkl. Vollkaskoversicherung. **RAV4 Cross Sport 2.0,** 152 PS, 5-türig, Katalogpreis Fr. 40'180.–* (abgebildetes Modell). Leasingzins ab Fr. 441.45/mtl. inkl. MwSt. bei 48 Monaten Laufzeit und 10'000 km/Jahr. Sonderzahlung Fr. 6'027.–, Kaution vom Finanzierungsbetrag 5 % (mindestens Fr. 1'000.–), effektiver Jahreszins 5,01 %, exkl. Vollkaskoversicherung. Weitere Berechnungsvarianten auf Anfrage. Eine Leasingvergabe wird nicht gewährt, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. MultiLeaseAG Tel. 044 495 2 495, www.multilease.ch
Leasingangebot gültig für Antragseingänge bis 31.10. 2008 und Immatrikulationen bis 31.12. 2008.

Grisotoya AG Chur
Café-Bar
Rossbodenstrasse 14 - 16, 7000 Chur
Tel 081 286 48 88 - Fax 081 286 48 66
www.tribolet.com

TOYOTA-PARTNER • 7013 Domat/Ems, Amando Maissen AG, Tel. 081 633 38 47 • **7130 Ilanz**, Aldo Beeli AG, Tel. 081 925 40 00 • **7252 Klosters-Dorf**, Madrisa-Garage GmbH, Tel. 081 422 35 35 • **7082 Obervaz**, Garage Sigron AG, Tel. 081 384 15 81 • **7503 Samedan**, Auto-Pfister AG, Tel. 081 851 05 00 • **7550 Scuol**, Garage A.Fratschöl SA, Tel. 081 864 99 90 • **7536 Sta.Maria**, Umbrail Garage GmbH, Tel. 081 858 51 31 **SERVICE-PARTNER • 7231 Pragg-Jenaz**, Garola-Garage, Tel.081 332 22 00 • **7175 Sumvitg**, Garascha A. Bass, Tel. 081 943 15 47 • **7162 Tavanasa**, Garascha Cathomas, Tel. 081 941 22 66 • **7411 Sils i.D.**, Garage Wolfgang Zweifel AG, Tel. 081 651 35 85 • **7432 Zillis**, Garage Riedhauser&Co., Tel. 081 661 11 49

Deutliche Verlangsamung der Bündner Wirtschaft 2009

Als Folge der durch die Finanzmarktkrise hervorgerufenen weltweiten Konjunkturabschwächung wächst auch die Bündner Volkswirtschaft 2009 nur um 0,4 Prozent. Die Energiewirtschaft sowie auch die Exportindustrie erweisen sich in diesen schwierigen Zeiten als stabilisierend für Graubünden. Gesamtschweizerisch prognostiziert BAK Basel Economics ein Wirtschaftswachstum von 0,7 Prozent.

Natalia Held, BAK Basel Economics

Weltwirtschaftliches Umfeld massiv verschlechtert

Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise trüben die Aussichten für die weltwirtschaftliche Entwicklung gegenwärtig deutlich ein. Die Euro-Zone, die USA, Grossbritannien sowie Japan standen bereits vor der Zuspitzung der Finanzmarktkrise am Rande der Rezession. Mit den jüngsten Turbulenzen erscheint für die genannten Volkswirtschaften eine Rezession unausweichlich. Die markante Abkühlung dürfte bis ins Jahr 2009 hinein anhalten. Eine allmähliche konjunkturelle Belebung ist frühestens ab dem zweiten Quartal 2009 zu erwarten. Bedingung hierfür ist allerdings, dass die massiven staatlichen Garantieerklärungen und geldpolitischen Aktivitäten der führenden Notenbanken zu einer Stabilisierung des weltweiten Finanzsystems beitragen können. Insgesamt zeichnet sich für das reale Bruttoinlandprodukt (BIP) der Weltwirtschaft im Jahr 2009 ein vergleichsweise bescheidener Zuwachs von 2,7 Prozent ab.

Schweizer Wirtschaft an Rezession vorbei?

Als Folge der jüngsten Verschärfung der Finanzmarktkrise sieht sich die Schweizer Wirtschaft mit massiv verschlechterten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert. Die Schweiz bekommt diese direkt über eine deutlich abgeschwächte Exportnachfrage zu spüren. Der schwächere Aussenbeitrag wirkt sich dann auch negativ auf die Schweizer Investitionstätigkeit aus. Diese Entwicklung führt dazu, dass die Schweizer Wirtschaft 2009 nur noch um 0,7 Prozent wachsen dürfte. Angesichts der Unsicherheiten, die die Finanzmarktkrise mit sich bringt, ist das negative Prognoserisiko weiterhin überdurchschnittlich hoch. Trotz der zunehmenden Rezessionsgefahren erwartet BAK Basel Economics, dass die Schweizer Wirtschaft mit den negativen realwirtschaftlichen Rückwirkungen der Finanzmarktkrise auch weiterhin besser zurechtkommt als viele andere OECD-Länder.

Bündner Wirtschaft: Deutliche Abschwächung

Die Bündner Wirtschaft muss im laufenden Jahr zwar ein leicht verlangsamtes Wachstum hinnehmen, mit einer Wachstumsrate von 1,8 Prozent bleibt die Zunahme der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung jedoch robust (2007: 2,6 Prozent) und liegt genau im gesamtschweizerischen Durchschnitt. Sowohl der sekundäre als auch der tertiäre Sektor tragen mit ihrer Leistungssteigerung (1,8 bzw. 1,9 Prozent) gleichermassen zu dem Ergebnis bei. Wachstumstreiber im produzierenden Gewerbe sind die Bündner Energie- und Wasserbranchen (6,5 Prozent) sowie die Investitionsgüterindustrie (4,5 Prozent). Lediglich das Baugewerbe kann sein Wertschöpfungsniveau nicht halten (–2,9 Prozent). Im Dienstleistungsgewerbe sticht das für Graubünden sehr bedeutende Gastgewerbe mit der deutlich höchsten Wachstumsrate hervor (4,6 Prozent). Der Finanzsektor verzeichnet im laufenden Jahr erwartungsgemäss einen Wertschöpfungsrückgang.

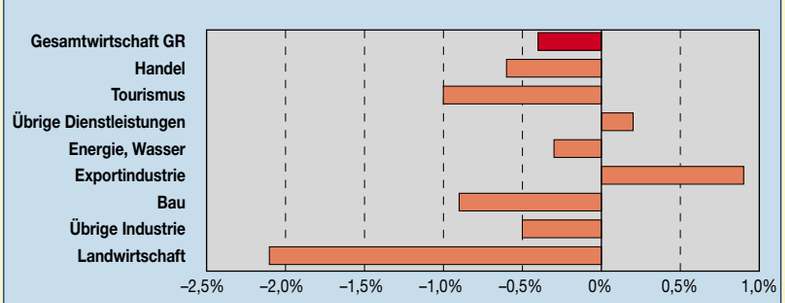
Der weltwirtschaftliche Dynamikverlust wirkt sich im kommenden Jahr auch auf die Entwicklung der Bündner Wirtschaft aus. Der Abwärtstrend führt zu einer deutlichen Wachstumsverlangsamung, die sich vor allem im tertiären Sektor bemerkbar macht. Gründe dafür sind unter anderem der Wertschöpfungsrückgang im Finanzsektor sowie derjenige im Tourismussektor, von dem auch viele andere Dienstleistungsbranchen teilweise abhängig sind. Deshalb dürfte die reale Bruttowertschöpfung des tertiären Sektors im kommenden Jahr nur noch marginal wachsen (0,1 Prozent). Aber auch im produzierenden Gewerbe werden aufgrund der verlangsamten Exportdynamik vergangene Wachstumsraten nicht mehr erreicht (1,1 Prozent). Insgesamt geht BAK im kommenden Jahr von einem leichten Wachstum der Bündner Wirtschaft um 0,4 Prozent aus.

Nachlassende Arbeitsmarktdynamik

Die Lage auf dem Bündner Arbeitsmarkt hat sich im laufenden Jahr weiter verbessert. Die Erwerbstätigenzahl im

ERWERBSTÄTIGENENTWICKLUNG 2009 IN GRAUBÜNDEN

Prozentuale Veränderung gegenüber dem Vorjahr



Quelle: BAK Basel Economics, Grafik DIE SÜDOSTSCHWEIZ

Kanton Graubünden kann mit einer Zunahme von 1,7 Prozent nochmals kräftig gesteigert werden. Diese Entwicklung führt zu einer äusserst niedrigen Arbeitslosenquote, die beispielsweise im dritten Quartal 2008 gerade mal ein Prozent betrug.

Die insgesamt nachlassende Investitionsbereitschaft wird sich im kommenden Jahr jedoch auch beim Einstellungsverhalten der Unternehmen bemerkbar machen. Aber selbst wenn die Anzahl Erwerbstätiger nicht mehr so stark steigt wie in den vergangenen Jahren, so erwartet BAK Basel Economics trotzdem keinen Einbruch am Arbeitsmarkt. Im Jahresdurchschnitt 2009 dürfte die Erwerbstätigenzahl nur leicht zurückgehen (–0,4 Prozent).

Tourismus: Gegeneffekte zu ausgezeichnetem Vorjahr

Der Tourismussektor umfasst das Gastgewerbe sowie die Verkehrsbranche, welche sich aus dem Eisenbahn- und Strassenverkehr, den Bergbahnen und auch den Reise- und Verkehrsbüros zusammensetzt. Die Entwicklung der Verkehrsbranche hängt sehr stark von der touristischen Nachfrage ab: Rund zwei Drittel der Branchenwertschöpfung generieren Touristen.

Das laufende Jahr zeigt für den Bündner Tourismussektor ein hervorragendes Ergebnis (3,7 Prozent). Dazu trägt hauptsächlich das Gastgewerbe bei, welches die höchste Wachstumsrate seit Jahren erreicht (4,6 Prozent). Der sehr erfolgreiche Start ins Jahr 2008 war vor allem durch die positive wirtschaftliche Lage, den günstigen Euro-Kurs sowie optimale Wetter- und Pistenverhältnisse bedingt. Die Anzahl an Hotellogiernächten ist von Januar bis August um 6,5 Prozent angestiegen. Dabei ging die Nachfrage aus den USA deutlich zurück (–15,4 Prozent), während aus Österreich, Grossbritannien und den Niederlanden ausgesprochen hohe Zuwächse registriert wurden. Die neue Strategie der Bündner Tourismusbranche, verstärkt in Aufbaumärkten (Grossbritannien, Benelux-Länder) zu werben, die ein hohes Wachstumspotenzial aufweisen, war im laufenden Jahr also erfolgreich. Aber auch die inländische Nachfrage ist deutlich gestiegen (5,9 Prozent). Dazu hat unter anderem die Aktion der Raiffeisen-Banken «Ganz Graubünden zum halben Preis» beigetragen. Es zeichnet sich eine Rekordbeteiligung von etwa 100 000 Hotellogiernächten ab.

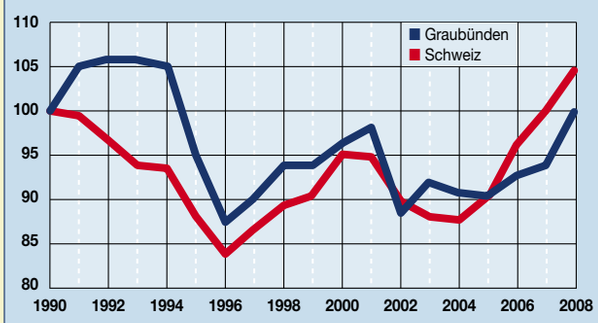
Die Dynamik des Tourismussektors schwächt sich 2009 deutlich ab (–0,3 Prozent). Das Gastgewerbe dürfte gar einen Wertschöpfungsrückgang von 0,8 Prozent verzeichnen. Diese Entwicklung ist allerdings nicht allein auf die Auswirkungen der Finanzmarktkrise zurückzuführen. Vielmehr stellt der Dynamikverlust des Bündner Gastgewerbes einen Gegeneffekt zum hervorragenden Tourismusjahr 2008 dar. Zum einen gibt es einen Gegeneffekt zu den hervorragenden Rahmenbedingungen, die zu der aussergewöhnlich guten Wintersaison geführt haben. Zum anderen gibt es im Sommer einen Gegeneffekt zu der Raiffeisen-Aktion, deren Resultat alle Erwartungen weit übertroffen hat.

Bauwirtschaft: Wertschöpfungsniveau bleibt 2009 stabil

In diesem Jahr zeichnet sich für die Bündner Baubranche eine Abschwächung ab. Die Wertschöpfung dieses Gewerbes geht um 2,9 Prozent zurück. Dieser Rückgang findet allerdings auf hohem Niveau statt und liegt vor allem daran, dass im Hochbau viele Bauten fertig gestellt sind. 2007 gab es in Graubünden eine äusserst rege Bautätigkeit. Zu Beginn des vergangenen Jahres konnten aufgrund optimaler Wetterbedingungen viele Wohnungen fertig gebaut werden. Zudem gab es einige Grossprojekte, die für eine hohe Bautätigkeit sorgten (Umfahrung Roveredo, Flims und Saas, Neat, San-Bernardino-Tunnel). So ist die Wertschöpfung im Bündner Baugewerbe 2007 um kräftige zwei

HOTELÜBERNACHTUNGEN

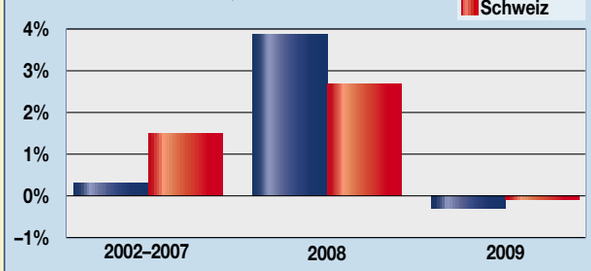
Entwicklung der Hotelübernachtungen (Tourismusjahr)



Index 1990 = 100 Quelle: BAK Basel Economics, Grafik DIE SÜDOSTSCHWEIZ

TOURISMUS

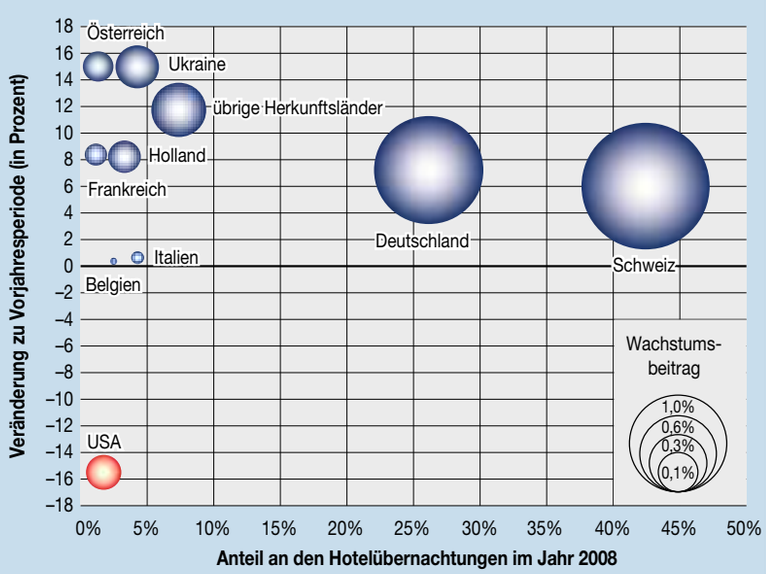
Jährliche Wachstumsrate, real



Quelle: BAK Basel Economics, Grafik DIE SÜDOSTSCHWEIZ

WACHSTUMSBEITRÄGE AUSGEWÄHLTER LÄNDER

Durchschnittliche jährliche Veränderung und durchschnittlicher Anteil am BIP in den Jahren 2000 bis 2005



Quelle: BAK Basel Economics, Grafik: DIE SÜDOSTSCHWEIZ

Prozent gestiegen. Vor allem im Vergleich zur gesamtschweizerischen Bauwertschöpfung, welche um 0,3 Prozent zurückgegangen ist, stellt dies ein ausgezeichnetes Ergebnis dar. Der Rückgang im laufenden Jahr liegt vor allem in einem Gegeneffekt zu 2007 begründet. Zudem ist die Volatilität der Bauvolumina im Tiefbau in diesem Jahr im Vergleich zu 2007 deutlich höher, da eine Verlagerung von Grossprojekten hin zu allgemeinen öffentlichen Unterhaltsarbeiten stattgefunden hat. Diese sind laut BAK viel stärker von saisonalen und klimabedingten Schwankungen abhängig.

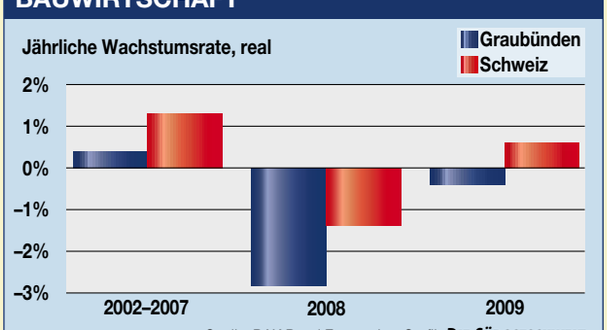
Im kommenden Jahr bleibt das hohe Wertschöpfungsniveau der Bündner Bauwirtschaft stabil. Es dürfte zu einer Stagnation bzw. zu einem leichten Rückgang der Wertschöpfung um 0,3 Prozent kommen. Die Stabilität verdankt das Baugewerbe in Graubünden einerseits der Erstellung von Wohnungen und andererseits der Erstellung von einigen neuen Hotels im Kanton.

Exportindustrie: Nachlassende Auslandnachfrage

Die Branchen, die in Graubünden die Exportindustrie bilden (Chemie/Kunststoffe, Maschinen, Metall und Elektrotechnik), sind sehr stark von der Auslandnachfrage abhängig. Im laufenden Jahr profitieren die Branchen der Bündner Exportindustrie von der starken Dynamik des ersten Halbjahres. In diesem Zeitraum verzeichneten fast alle der hier betrachteten Branchen noch kräftige Exportzuwächse. Die Metallbranche beispielsweise steigerte ihr Exportvolumen um 38 Prozent, bei den Kunststoffen konnten im Vergleich zur Vorjahresperiode 20 Prozent mehr exportiert werden. Die Exportzahlen des dritten Quartals dieses Jahres deuten jedoch auf einen Abwärtstrend hin.

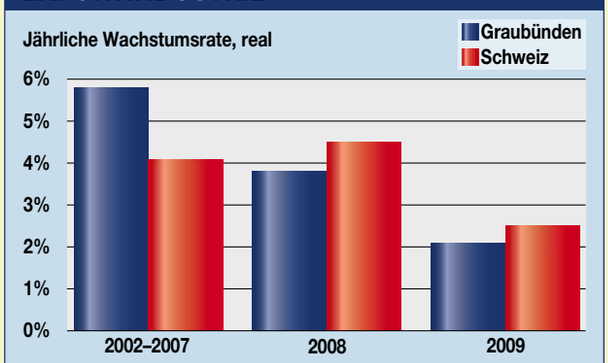
Im kommenden Jahr wirken sich die verschlechterten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen direkt über eine deutlich abgeschwächte Exportnachfrage aus. Dank des sehr gut aufgestellten Produktportfolios aus hochwertigen Investitionsgütern und chemisch-pharmazeutischen Erzeugnissen schätzt BAK das Potenzial der Güterausfuhren dennoch relativ günstig ein. Die exportorientierten Unternehmen des industriellen Sektors in Graubünden sind im internationalen Wettbewerb gut positioniert. Der verlangsamten weltwirtschaftlichen Nachfragedynamik können sich aber auch die Güterexporteure nicht grundsätzlich entziehen. Am kräftigsten zulegen dürften im kommenden Jahr die Elektrotechnik sowie die Kategorie Maschinen. Diese profitieren davon, dass China als ein Hauptabnehmer nicht so schwerwiegend vom wirtschaftlichen Einbruch getroffen wird wie zum Beispiel die Euro-Zone. Die höchste Wachstumseinbusse dürfte die Metallbranche zu spüren bekommen. Gesamthaft erwartet BAK für die Bündner Exportindustrie im Jahr 2009 ein Wertschöpfungswachstum von relativ starken 2,1 Prozent.

BAUWIRTSCHAFT



Quelle: BAK Basel Economics, Grafik DIE SÜDOSTSCHWEIZ

EXPORTINDUSTRIE



Quelle: BAK Basel Economics, Grafik DIE SÜDOSTSCHWEIZ

Bündner Handel spürt Konjunkturabschwächung

Das Branchenaggregat Handel umfasst die Branchen Detailhandel, Grosshandel und Garagengewerbe. Das laufende Jahr überstehen die Bündner Handelsbranchen mit einem Wachstum der Wertschöpfung von 2,5 Prozent noch unbeschadet. Eine starke Zunahme der Inverkehrsetzung neuer Personenwagen führt dazu, dass das Garagengewerbe, welches anteilsmässig die kleinste der Bündner Handelsbranchen ist, ein Wachstum von 4,2 Prozent erreicht. Zudem wächst der Detailhandel, der knapp zwei Drittel des Branchenaggregats Handel ausmacht, im laufenden Jahr mit starken 2,3 Prozent.

Im kommenden Jahr verliert jedoch auch der private Konsum durch die Auswirkungen der internationalen Finanzmarktkrise an Zugkraft. Die sinkende Inflation stellt zwar einen entlastenden Faktor dar, jedoch kann die Entspannung an der Preisfront die verschlechterten Rahmenbedingungen nicht wettmachen. BAK geht deshalb davon aus, dass der Bündner Detailhandel 2009 lediglich noch um 0,6 Prozent wächst. Wenig förderlich für den Detailhandel ist dabei auch die abgeschwächte Entwicklung im Tourismussektor, der den Detailhandel massgeblich beeinflusst. Der Grosshandel dürfte mit einem Wachstum von 0,7 Prozent 2009 geringere Einbussen zu verzeichnen haben. Für das Branchenaggregat Handel erwartet BAK im kommenden Jahr ein Wertschöpfungswachstum von 0,5 Prozent. Im Vergleich zum laufenden Jahr bedeutet diese Wachstumsrate zwar eine Abschwächung, im Vergleich zum durchschnittlichen Wachstum der Bündner Dienstleister (0,1 Prozent) ist sie jedoch immer noch überdurchschnittlich.

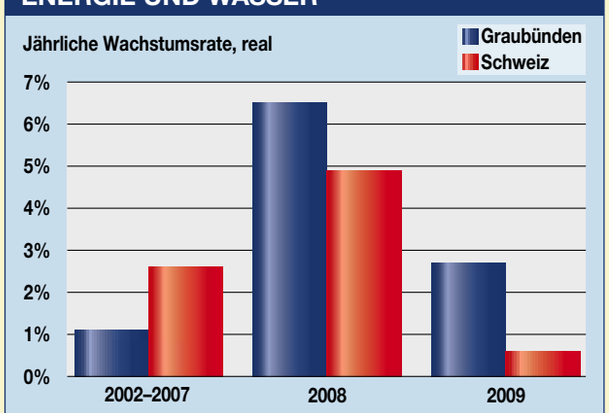
Energie und Wasser: Expansion der Produktion

Die Bündner Energie- und Wasserversorgungsbranche wird vom Energiebereich dominiert. Die in Graubünden produzierte Elektrizität stammt fast vollständig aus Wasserkraft. Nach einem eher unterdurchschnittlichen Start in dieses Jahr erreichen die Energie- und Wasserbranchen 2008 noch ein ausgezeichnetes Wachstum der Bruttowertschöpfung von 6,5 Prozent. Dies kommt vor allem dadurch zustande, dass die Produktionsmengen deutlich erhöht

werden können. Veränderungen der Stromproduktionsmengen resultieren einerseits aus dem Ausbau von Kapazitäten und andererseits aus variierenden Niederschlagsmengen. Der Füllgrad der Stauseen stellte im Frühjahr mit teilweise unter zehn Prozent noch Minusrekorde auf. Die Gründe dafür liegen nicht nur in geringen Niederschlagsmengen, sondern auch in der Durchführung von Sanierungsarbeiten, die eine Entleerung der Stauseen erforderten. Aufgrund von ausgiebigen Regenfällen und einer starken Schneeschmelze wendete sich dann im Sommer das Blatt. Kurz vor der Hochsaison der Stromproduktion waren die Seen so voll wie schon lange nicht mehr. Mit einem Füllgrad von 95,2 Prozent bildete Graubünden hier sogar die Spitze der Schweiz.

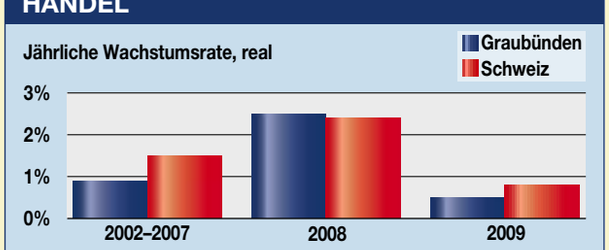
2009 verspricht für die Bündner Energie- und Wasserbranchen trotz des allgemeinen Abwärtstrends ein gutes Jahr zu werden. Von den etwa 30 Bündner Energieproduzenten betreiben die grössenmässig bedeutendsten davon hohe Investitionen zur Erweiterung ihrer Kapazitäten. Durch diese neuen Kraftwerke können die Produktionsmengen weiterhin erhöht werden. Zudem wurde bereits 2007 damit begonnen, in den Energiemarkt von mittel- und osteuropäischen Ländern einzutreten. Dieser Markteintritt in den dortigen Stromhandel und -vertrieb wird auch 2009 intensiv weitergeführt. Bereits jetzt werden neun Prozent der Exportleistung des Kantons von der Elektrizitätswirtschaft erbracht. Ausserdem kommt es im nächsten Jahr zu einer Teilliberalisierung des Schweizer Strommarktes. Auf den 1. Januar 2009 wird der Strommarkt für Grosskunden mit einem Verbrauch von mindestens 100 000 Kilowattstunden jährlich geöffnet. Das bedeutet, dass Grosshändler dann freie Wahl ihres Lieferanten haben. Im Jahr 2014 gilt dies dann für alle Kunden. Die Liberalisierung führt zu einem ausgeprägteren Handel mit Strom, was wiederum zur Folge hat, dass die Strompreise extremer schwanken. Diese Entwicklung ist ausgesprochen positiv für die Bündner Stromhändler, da diese in erster Linie von Kursschwankungen und nicht von Preissteigerungen profitieren. BAK Basel Economics rechnet deshalb im Jahr 2009 mit einem im Vergleich zur Gesamtwirtschaft deutlich überdurchschnittlichen Wertschöpfungswachstum des Energiesektors von 2,7 Prozent.

ENERGIE UND WASSER



Quelle: BAK Basel Economics, Grafik DIE SÜDOSTSCHWEIZ

HANDEL



Quelle: BAK Basel Economics, Grafik DIE SÜDOSTSCHWEIZ

REALE WERTSCHÖPFUNG

Jährliche Wachstumsrate im Kanton Graubünden in Prozent

	2002–2007	2008	2009
Land- und Forstwirtschaft	**0,3**	**0,8**	**–1,4**
Sekundärer Sektor	**2,6**	**1,8**	**1,1**
Energie, Wasser	1,1	6,5	2,7
Chemie, Kunststoff	5,5	2,7	2,2
Metallindustrie	3,1	6,1	1,5
Maschinen	7,5	5,1	2,1
Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik	6,6	3,4	2,4
Übrige Industrie	2,8	3,1	0,7
Bauwirtschaft	0,4	–2,9	–0,3
Dienstleistungssektor	**1,1**	**1,9**	**0,1**
Garagengewerbe	–0,8	4,2	0,0
Grosshandel	2,0	1,9	0,7
Detailhandel	0,9	2,3	0,6
Gastgewerbe	–1,5	4,6	–0,8
Verkehr	3,2	3,1	0,3
Übrige Dienstleistungen	1,5	1,1	0,1
Reales Bruttoinlandprodukt	**1,6**	**1,8**	**0,4**

Quelle: BAK Basel Economics, Grafik: DIE SÜDOSTSCHWEIZ

KONJUNKTURINDIKATOREN

Effektive Werte für den Kanton Graubünden und prozentuale Veränderung gegenüber dem Vorjahresquartal

	2007 IV	2008 I	2008 II	2008 III
Exporte (in Mio. Fr.)	2591,6	743,3	690,3	620,8
Veränderung in Prozent	18,5	19,4	9,1	–1,8
Bauauftragseingang (in Mio. Fr.)	757,4	273,1	322,1	–
Veränderung in Prozent	4,2	56,3	39,3	–
Bauarbeitsvorrat (in Mio. Fr.)	1185,2	225,4	431,2	430,4
Veränderung in Prozent	–9,2	3,0	21,5	22,1
Bauvorhaben (in Mio. Fr.)	566,5	64,2	192,1	245,6
Veränderung in Prozent	–7,7	–4,2	19,2	22,5
Hotelübernachtungen (in 1000)	5834	2572	739	1906
Veränderung in Prozent	2,7	10,3	–7,3	7,8
PKW-Neuzulassungen	5704	1429	1656	1373
Veränderung in Prozent	4,4	20,4	–4,9	5,2
Neueintragungen Handelsregister	709	209	199	178
Veränderung in Prozent	8,9	–5,4	35,4	27,1
Firmenkonkurse	62	23	8	18
Veränderung in Prozent	–13,9	–20,7	–11,1	125,0
Gemeldete offene Stellen	1228	1037	964	1118
Veränderung in Prozent	28,0	4,7	–17,6	–13,7
Arbeitslose	1405	1216	1394	990
Veränderung in Prozent	–24,0	–13,9	–10,7	–4,8
Arbeitslosenquote (in Prozent)	1,4	1,2	1,4	1,0

Quelle: BAK Basel Economics, Grafik: DIE SÜDOSTSCHWEIZ

Natur- und kulturnaher Tourismus: Nische oder Trend?

Die Landschaft ist das Kapital des Tourismus – mittlerweile eine Binsenwahrheit. Trotzdem hat der Tourismus seine landschaftliche Grundlage über lange Zeit verbraucht. Der Ansatz eines natur- und kulturnahen Tourismus möchte das verhindern. Der Tourismus soll allen einen Nutzen bringen: den Gästen, den Einheimischen und der Natur.

Von Stefan Forster*

Die ersten Schritte durch den lichten Lärchenwald fallen noch etwas schwer. Schritt für Schritt folgt der Aufstieg auf das Maiensäss Dumagns einem alten Hohlweg. Der Wald liegt hinter uns, die Sonne steigt am Piz Curvèr auf der anderen Talseite aus dem Schatten, und der Blick schweift über die alpine Kulturlandschaft am Schamserberg. Wir sind unterwegs auf der Via Capricorn. Eine Rundwanderung in drei Tagen, die das Schams und das Safiental verbindet. Ein naturnahes Tourismusangebot, das Wertschöpfung in die Regionen bringt, das den Bedürfnissen der Gäste nach intakten Natur- und Kulturlandschaften entspricht und das sowohl Einheimische wie auch Gäste für die Erhaltung der Natur- und Kulturwerte sensibilisiert.

Im steten Einsatz für naturnahen Tourismus: Stefan Forster präsentiert Ausstellungsobjekte im Center da Capricorns.

Natur geht auch durch den Magen

Wer hätte vor zehn Jahren geglaubt, dass der Grossverteiler Coop 2007 weit über eine halbe Milliarde Umsatz mit Naturaplan- und Bioprodukten macht? Wer hätte die Prognose gewagt, dass 2007 über 55 Prozent der Bündner Landwirtschaftsbetriebe biozertifiziert sind? Heute tauchen Begriffe wie «Natur pur» und «authentische Erlebnisse» auf jeder gesellschaftlichen Megatrendliste auf. Offensichtlich stösst die «McDonaldisierung» an ihre Grenzen. Die Menschen haben begonnen, im Namen des Genusses über ihre Umwelt nachzudenken. Der industrielle Einheitsgeschmack führt zur Suche nach wahren, unverwechselbaren Geschmackserlebnissen. Der gesellschaftliche Wandel geht sozusagen auch durch den Magen. Die Globalisierung führt zur Suche nach Übersichtlichkeit im Regionalen. Die alltägliche Hektik fördert die Sehnsucht nach Entschleunigung. Der unpersönliche Leistungsdruck im Beruf sucht im Wunsch nach einer «echten», menschlichen Begegnung einen wohltuenden Ausgleich. Die gesichtslosen Agglomerationen wecken die ästhetische Lust nach intakten Landschaften.

Nicht nur auf dem Teller, auch im Tourismus spiegeln sich diese gesellschaftlichen Bedürfnisse. Regionalität, Entschleunigung, Begegnung, intakte Landschaften und authentische Erlebnisse sind deshalb die zentralen Begriffe der Erwartungen an den natur- und kulturnahen Tourismus. Ein Tourismus, der Natur und Landschaft schont, die authentische Kultur fördert und die regionale Wirtschaft des Ferienortes belebt. Der naturnahe Tourismus tritt aus dem Schatten der Nische heraus und wird zu einem wichtigen und kommerziell interessanten Marktsegment.

Unbezahlbare Ruhe und Stille

Das Hotel «Piz Vizàn» ist der Ausgangs- und Endpunkt der Via Capricorn. Mit der Einsicht, dass dieses Hotel nur in einem regionalen Zusammenhang betrieben werden kann, ist 2003 ein neues Konzept erarbeitet worden. Kerninhalt dieser neuen Ausrichtung ist das Center da Capricorns

pricewaterhousecoopers

alsoft

HONDA
POWER EQUIPMENT

Schneefräse HS 760 T

Die robuste Schneefräse der Mittelklasse
mit dem Free-Lock System
und Hydrostatgetriebe
erlaubt
komfortables
und kraftloses
Schneeräumen.

Zimmermann AG
Motorgeräte und Kommunaltechnik

Churerstrasse 1 7013 Domat/Ems
Tel. 081 650 30 00 Fax 081 650 30 09
www.zimmermannag.net

(Capricorn romanisch für Steinbock). Die Idee baut auf dem auf, was am Schamserberg vorhanden ist: eine grosse Steinwildkolonie, intakte Natur- und Kulturlandschaften, zahlreiche kulturelle Schätze und unbezahlbare Ruhe und Stille. Diese Inhalte werden im und um das Center da Capricorns für die Gäste und die Einheimischen erlebbar gemacht. Es werden Arbeitsplätze erhalten, es entstehen Absatzmöglichkeiten für lokale Produkte, es ergeben sich neue Kontakte mit Gästen, und es werden neue Tourismusangebote, wie die Via Capricorn oder die bestehende Steinbock-Ausstellung, gestaltet. Das Center da Capricorns ist in dem Sinn ein ganzheitliches Regionalentwicklungsprojekt, das auf dem natur- und kulturnahen Tourismus aufbaut.

Als Weiterentwicklung wurde vor einem Jahr die Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung im Center da Capricorns eingerichtet. Die Fachstelle ist ein Aussenposten der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und gehört zum Institut Umwelt und Natürliche Ressourcen in Wädenswil. Die Fachstelle bearbeitet im Center da Capricorns Forschungs-, Dienstleistungs- und Bildungsprojekte im Themenfeld Tourismus und nachhaltige Regionalentwicklung. Es wurden sechs neue Arbeitsplätze geschaffen, die das Wissen über den ländlichen Raum vor Ort im Austausch mit der Bildungsinstitution ZHAW produzieren und praxisnah anwenden. Eines der Hauptprojekte ist die Errichtung einer Kompetenzstelle für den natur- und kulturnahen Tourismus in Graubünden. Der Aufbau der Kompetenzstelle in Wergenstein ist eine flankierende Massnahme in der laufenden Bündner Tourismusreform.

Von unschätzbarem Wert: Eine intakte Landschaft – hier ein Meer von Löwenzahl am Schamserberg – ist für den Tourismus wichtig.

Was kostet die Landschaft?

Was nichts kostet, ist nichts wert. Das ist das Kernproblem im Natur- und Kulturschutz. Umwelt- und Kulturgüter spielen in der klassischen Tourismusökonomie keine Rolle als Produktionsfaktoren. Obwohl in jeder Reisemotivbefragung intakte Kultur und Natur an erster Stelle stehen. Heute allerdings werden diese Zusammenhänge immer mehr berücksichtigt. Tourismus und Landschaftsschutz erkennen zunehmend die gemeinsamen Ziele. Einerseits spricht der Markt: Die Nachfrage nach naturnahen Ferien steigt, und in überbauten Landschaften mag sich bei den Gästen die Ferienstimmung nicht mehr recht einstellen. Andererseits aber auch, weil verschiedene Studien in den letzten Jahren die volkswirtschaftliche Bedeutung der Landschaft aufgezeigt haben. Eine neuere Untersuchung im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) schätzt den Nutzen einer vielfältigen Landschaft für den Schweizer Tourismus auf 2,5 Milliarden Franken im Jahr. Eine weitere Erhebung des Seco aus dem Jahr 2002 bilanziert den Verlust mit zwei Milliarden, wenn sich die landschaftlichen Qualitäten gegenüber dem benachbarten Ausland erheblich verschlechtern. Auch in dieser Studie wird der Unternehmenswert der Landschaft für den Schweizer Tourismus mit sagenhaften 70 Milliarden beziffert.

Ohne Nachhaltigkeit keine Zukunft

Auch im zukünftigen Tourismus steht die Frage im Vordergrund, wie die Entwicklung in der Balance von ökologischer Verantwortung, ökonomischer Effizienz und sozialer Gerechtigkeit gestaltet werden kann. Dies betrifft auch nicht nur die ländlichen Räume wie den Schamserberg, sondern vor allem auch die intensiv genutzten Tourismusregionen. Dies ist heute auch keine «grüne» Botschaft mehr, sondern entspricht einem gesellschaftlichen und politischen Konsens. Trotzdem ist nachhaltige Entwicklung im Tourismus immer noch eine Haltungs- und Interpretationsfrage. Sobald eine der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit nicht gleichberechtigt gewichtet wird, wird die Nachhaltigkeit zum modischen, verwässerten Schlagwort. Weil mittlerweile klar ist, dass nur ein schonender Umgang mit den natürlichen und kulturellen Ressourcen langfristig Tourismus ermöglicht, und weil die Gäste immer sensibilisierter sind für die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien in ihren Ferienorten, wird auch der Markt dafür sorgen, dass der Tourismus der Zukunft nachhaltig sein muss – sonst hat er schlicht keine Zukunft!

Der Autor

* Stefan Forster ist Geograf und Leiter der Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung im Center da Capricorns in Wergenstein. Die Fachstelle ist ein Bündner Aussenposten der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und gehört zum Institut Umwelt und Natürliche Ressourcen in Wädenswil.

Der Modellfall Zermatt: Eine Fusion wie aus dem Schulbuch

Drei der fünf rentabelsten Schweizer Bergbahnen sind aus Fusionen entstanden, die von Roland Zeggs Beratungsfirma grischconsulta AG konzipiert und geleitet wurden. Es ist dies das Resultat von Zeggs systematischer und beharrlicher Arbeit.

Von Denise Alig

Der promovierte ETH-Ingenieur Roland Zegg, Gründer und Inhaber der Churer grischconsulta AG (siehe Kasten), hat die Schweizer Bergbahnbranche in den letzten Jahren ein paar entscheidende Schritte nach vorne gebracht. So hat Zegg etwa im Jahr 2002 mit der Projektleitung für die Fusion von vier Bergbahnen und der Integration von zwei Skiliftunternehmungen in Zermatt im Wallis zur sehr erfolgreichen Zermatt Bergbahnen AG einen Zusammenschluss mit Modellcharakter wesentlich geprägt. Dieses Projekt ist deshalb modellhaft, «weil es auf sauberer betriebwirtschaftlicher Grundlagenarbeit basiert sowie pragmatisch und sehr schnell umgesetzt wurde», wie Zegg sagt. «Nach neun Monaten war das Kind geboren.»

Am Anfang war die Vision und die lautete nach dem ersten offiziellen Arbeitspapier: «In Zermatt eine starke Bergbahnunternehmung zu schaffen, die neue Massstäbe auf den Märkten setzt, eine Leitfunktion in der Destination übernimmt und – die den Zermattern gehört.»

Sich nach dem Gast ausrichten

Begünstigt wurden erste ernsthafte Gespräche über einen Zusammenschluss der Bergbahnen in der Region durch die Gefahr, dass die Compagnie des Alpes einzelne Bahnen im Raum Zermatt übernehmen könnte. Der Wille, das Eindringen des französischen Bergbahnriesen zu verhindern, schweisste zusammen.

An den Gesprächen beteiligt waren die Matterhornbahnen AG, die Rothornbahn AG und die Standseilbahn Zermatt Sunegga AG sowie die Gornergrat-Bahnen, wobei zum Vornherein vereinbart war, dass die Zahnradbahn nicht integriert werden sollte. Dazu kamen eine weitere kleine Bergbahn und ein Skilift. «Die einzige Gemeinsamkeit der Unternehmen war ein Tarifverbund», erinnert sich Zegg. Bald einigte man sich auf das Ziel, «anstelle von vier sich blockierenden Unternehmen ein einziges, starkes zu bilden». Auch sollte fortan dort investiert werden, wo es dem Gast am meisten bringt, darunter ins Pistenangebot mit dem Bau von Verbindungsanlagen von einem Gebiet zum anderen. Zusammengeführt und damit auf eine ganze Destination ausgerichtet werden sollte auch das Marketing.

In einem Zusammenschluss sieht Zegg zudem eine reelle Chance, gegenüber Banken und Lieferanten eine starke Verhandlungsposition einzunehmen. Und last, but not least ist es den Bergbahnvertretern vor Ort gelungen, die Aktionäre zu überzeugen, dass man die Zermatter Bahnen mit einer Fusion im eigenen Besitz halten und als «ischi Bahn» (unsere Bahn) erhalten könne.

Sieben statt 40 Verwaltungsräte

Gesagt, getan. Die Präsidenten und Vizepräsidenten der einzelnen Bahnen bildeten einen Steuerungsausschuss als Entscheidungsgremium und übertrugen Zegg die Federführung des Gesamtprojekts. Er übernahm auch das Coaching des Ausschusses und führte die Fachspezialisten aus den Bereichen Recht, Steuern, Bewertung und Technik. Ein begleitendes Gremium bildeten ferner die operativen Leiter der beteiligten Bahnen. Der Tourismusfachmann betrachtete es von Anfang an als grossen Vorteil, «dass die Gesamtleitung bei einer neutralen Stelle lag».

Naturgemäss fielen dem Fusions-

Schon viel erreicht: Roland Zegg hat unter anderem die Zermatter Bergbahnfusion aufgegleist.

Erfolgreich unterwegs: Die Rothornbahn gehört ebenfalls zu den fusionierten Zermatter Bergbahnunternehmen.

prozess auch die bisherigen Führungsmodelle zum Opfer. Waren die Bahnen vorher von insgesamt rund 40 Verwaltungsräten geführt worden, bestand der Verwaltungsrat des Gesamtunternehmens fortan nur noch aus sieben Mitgliedern. Davon mussten, so lauteten die Fusionsvereinbarungen, zwei Sitze an externe, nicht aus dem Tal stammende Persönlichkeiten vergeben werden. Eine dieser externen Personen ist bis heute Roland Zegg geblieben.

Die Zahlen sprechen für sich

Die Massnahmen griffen, die Rechnung ging auf: Der Gesamtertrag der Bahn stieg von 2001 bis 2007 um 41 Prozent auf knapp 67 Millionen Franken. Der Cash-Flow um 70 Prozent auf über 29 Millionen Franken. Gleichzeitig nahm der Betriebsaufwand um nur 16 Prozent zu. Ergebnis der guten Zahlen: «Seit der Fusion hat das Unternehmen 250 Millionen Franken aus eigener Kraft investiert.» Zudem befinde sich die ganze Destination wieder in einem Wachstumsmarkt, und die Bodenpreise stiegen überdurchschnittlich.

Fast keine Entlassungen

Wie Zegg betont, ist diese Fusion auch vom menschlichen Standpunkt aus sehr erfolgreich verlaufen. «Es gab praktisch keine Entlassungen.» Fast alle Arbeitnehmenden an der Basis hätten bleiben können. Und alle früheren Bergbahndirektoren hätten bei der neuen Unternehmung Kaderjobs in der Geschäftsleitung antreten können. Die Wahl des neuen Direktors Christen Baumann als CEO und der neuen Geschäftsleitung hat nach Zegg wesentlich zum Erfolg beigetragen. Die Ausmarchung unter den Verwaltungsräten sei etwas härter gewesen, aber schliesslich hätten sich diejenigen durchgesetzt, die sich für das Führungsgremium eigneten. Weitere positive Folgen der Fusion ortet Zegg in der hohen Kreditwürdigkeit und in attraktiven Ratings der Zermatt Bergbahnen AG bei den Banken. Und: Die Aktionäre haben jedes Jahr eine ansehnliche Dividende erhalten.

Worauf es ankommt

Worauf führt nun Zegg den Erfolg der Zermatter Fusion zurück? Solide betriebswirtschaftliche Grundlagenarbeit und gute Kenntnisse der Materie wirkten vertrauensbildend. Sie stärkten auch den Glauben an das Gelingen: «Man kann recht genau ausrechnen, welche Folgen eine Fusion finanziell hat – deshalb war ich in diesem Fall immer der felsenfesten Überzeugung, dass wir Erfolg haben werden.» Als weiteren Erfolgsfaktor nennt Zegg Beharrlichkeit. «Man muss wissen, dass es in solchen Prozessen immer zu schwierigen Auseinandersetzungen kommen kann.» Oft sei schlicht Durchhalten angesagt. Sehr hilfreich sei überdies in jedem Fall viel psychologisches Geschick der Projektleitung. «Der Einbezug der unterschiedlichen Kulturen sowie Transparenz und Offenheit innerhalb des Projekts sind nicht zu unterschätzende Erfolgsfaktoren.» Das wirklich Entscheidende sind aber starke Führungspersonen vor Ort, die die Strategie der fusionierten neuen Unternehmung zielstrebig umsetzen, «das war bisher bei unseren grossen Projekten der Fall».

Führend in der Bergbahnbranche

Mit der Zermatt Bergbahnen AG, den Davos Klosters Mountains und den Bergbahnen Lenk sind drei Bergbahnen aus dem Schweizer Spitzenquintett bei der Konzeption und Umsetzung von neuen wettbewerbsfähigen Strukturen von Roland Zeggs Firma grischconsulta AG beraten worden. 2007 kam mit der Bergbahnen Engadin St. Moritz (Best) AG ein weiteres namhaftes Unternehmen hinzu.

Ebenfalls Kunden der grischconsulta AG waren die Andermatt Gotthard Sportbahnen AG, die Tourismusdestination Interlaken und die Bergbahnen im Toggenburg. Ferner hat Zegg die Marketingkonzeption für die Oberengadiner Tourismusorganisation Plaiv und die Neuausrichung von Zürich Tourismus ausgearbeitet. Zu immer grösserer Bekanntheit kommt zudem Zeggs Steinbock-Label, ein Gütesiegel für nachhaltigen Tourismus.

Roland Zegg hat sich in der internationalen Tourismusbranche insbesondere auch mit der Durchführung des seit 1989 jährlich stattfindenden Tourismusforums Alpenregionen (TFA) einen Namen gemacht. Sein Unternehmen bietet Unternehmens- und Organisationsberatung, Coaching von Kooperations- und Fusionsprojekten und effizientes Projektmanagement an. Aktionsräume der grischconsulta AG sind die Alpenländer Schweiz, Deutschland, Österreich und Italien. Immer wieder werden zudem auch Unternehmen und Regionen im übrigen Europa und in Fernost beraten.

Hansruedi Schiesser – der mit der Nase für neue Märkte

Für Hansruedi Schiesser «liegen die neue Märkte im Osten und noch etwas weiter weg – auch für Berater». Etwa in Serbien, Bulgarien, Slowenien und Ostdeutschland. Und Schiesser ist schon mittendrin im Ostgeschäft.

Von Denise Alig

Die durch den Fall der Berliner Mauer eingeleitete Europäisierung der ehemaligen Ostblockstaaten stellt auch für die Bündner Tourismusverantwortlichen eine riesige Chance dar. Das ist die Überzeugung von Hansruedi Schiesser, Gründer und Chef der schweizweit bekannten Churer Werbeagentur Trimarca (siehe Kasten). «Wir können mit unserem Know-how viel zu einer nachhaltigen Entwicklung der Tourismusgebiete beitragen und dabei erst noch Geld verdienen», sagt er.

Schiesser hat das Potenzial des Ostens frühzeitig erkannt und damit mal wieder eine gute Nase für neue Märkte und Produkte unter Beweis gestellt. Mit dem Resultat, dass er als einer der ersten Schweizer Tourismusfachleute bereits in mehreren Oststaaten als Projektentwickler tätig ist.

Luxushütten in Stara Planina

Das neuste Projekt hat er mit Hanspeter Danuser, Ex-Kurdirektor von St. Moritz, besichtigt. Es befindet sich im serbisch-bulgarischen Grenzgebiet in Priot Stara Planina. «Die entwickeln ein Skigebiet in der Grösse der Alpenarena», erzählt Schiesser. In Stara Planina, was so viel heisst wie «alter Berg», gilt es, auf der serbischen Seite ein bestehendes Hotel auf internationale Qualität zu trimmen und durch weitere architektonisch wertvolle Bauten zu einer Wohlfühloase erster Güte zu machen. «Wir planen in unmittelbarer Nähe des jetzigen Hotelumbaus mehrere Luxushütten», so Schiesser.

Luxushütten? «Genau, es werden Wald-Luxussuiten sein, die aber von der Architektur und vom Komfort her internationale Top-Lifestyle-Qualität bieten», sagt Schiesser. Ziel all seiner Projekte ist ein stimmiges Ganzes. Da wundert es nicht, dass Schiesser in den letzten Jahren zunehmend als Gesamt-Entwickler wirkt, er koordiniert vom Businessplaner, Architekten bis zum Personaltrainer verschiedene Netzwerkpartner. So hat er im Gebiet Stara Planina kürzlich das ganze Management-Team auf eine neue Form der Gastfreundschaft eingefuchst. Und Schiesser vergass bei der Konzeptplanung auch nicht, dass in der Nähe von Stara Planina 18 Klöster sind, darunter Unesco-Weltkulturerbe-Stätten.

Yachtresort in Ostdeutschland

Gleichzeitig plant Schiesser zusammen mit den Zürcher und Stuttgarter Architekten Kyncl Schaller an der Müritzer Seenplatte in der ostdeutschen

Längst nicht mehr nur in der Werbung tätig: Der Churer Hansruedi Schiesser mischt im Tourismusgeschäft Osteuropas kräftig mit.

Region Mecklenburg-Vorpommern ein Spa- und Yachtresort. «Ich koordiniere das Konzeptteam und erarbeite Szenografien für verschiedene Zielgruppen», so Schiesser. «Zurzeit arbeite ich an der entsprechenden Investoren-Dokumentation für das 500-Betten-Resort mit dem Namen 'Yachtresort Fleesensee'.»

«Eigentlich bin ich schon lange kein Werber mehr», meint Schiesser. Die erwähnten Projekte sind beispielhaft für seine neue Arbeitsrichtung. «Eine Marketingagentur hat eben nicht mehr 'nur' die Aufgabe, die richtigen 'Bildli' und 'Sprüchli' zu einem Produkt zu finden.» Vielmehr kümmern sich Globalgestalter um die Gesamtentwicklung von Projekten.

Die Grundlage eines Projektes bildet in der Regel denn auch ein übergeordneter Gedanke. Oder wie Schiesser es nennt: ein Metathema, wie zum Beispiel «un po di più» beim Hotel «Giardino» in Ascona. «An diesem Gedanken muss sich das ganze Projekt orientieren, die Architektur des Hotels, das kulinarische Angebot im Resort, der Auftritt des Personals und natürlich auch das Marketing», sagt Schiesser.

Panorama-Swiss-Show am Gotthard

Auch in Italien hat Schiesser ein Projekt am Laufen. So hat er im italienischen Zollfreigebiet Livigno «eine Projektvision für ein Top-Natur-Resort auf 2000 Metern mit Masterplan, Architektur und Wellness-Positionierung für 600 Betten kreiert», wie er erzählt. Obs realisiert wird, weiss er diesmal nicht so recht.

Und auf der am meisten befahrenen Autobahn der Schweiz, der A2 durch den Gotthard, soll nach Schiessers Konzept und der Analyse von Brugger/Hanser Partner «Swisstop», ein «Swiss Brand House» entstehen. Bestandteil des Konzepts ist eine Panorama-Swiss-Show, die den Besuchern in 30 Minuten die schönsten Sehenswürdigkeiten der Schweiz zeigt, eine begehbare Uhr oder auch ein Gletscherraum. Die Zielgruppe sind Durchreisende, insbesondere asiatische Reisegruppen, die nur sehr wenig Zeit haben, um die Schweiz zu besichtigen. Gegenwärtig wird für das Vorhaben eine Machbarkeitsevaluation durchgeführt.

Know-how-Transfer zur Konkurrenz?

Tut es dem Churer und Bündner Hansruedi Schiesser nicht im Herzen weh, seine Ideen, seine Erfahrung und sein Wissen ins Ausland zu geben und damit langfristig vielleicht einheimische Projekte zu konkurrenzieren? Schiesser verneint. «Ich konkurrenziere ja nicht die Cleveren in unserem Kanton, die finden ihren Weg schon. Im Gegenteil: Von unserem Netzwerk profitieren viele durch neue Aufträge.» Wer ein Flair habe für das Tourismusgeschäft, neue Produkte lancieren und neue Märkte erschliessen könne, werde immer erfolgreich sein. Abgesehen davon ist Schiesser durchaus auch an «einheimischen» Projekten beteiligt. So hat er kürzlich zusammen mit Investor Markus Kirchgeorg die Pläne für das erste Slow-Hotel der Schweiz vorgestellt. Standort des Erstlings: S-chanf, am Schweizerischen Nationalpark.

Von Swissair bis «Giardino»

Spätestens seit der Fussball-Europameisterschaft, die im vergangenen Sommer in der Schweiz und Österreich ausgetragen wurde, weiss ganz Europa, welches das Hotel «Giardino» in Ascona ist. Zu seiner Berühmtheit kam das Haus dank der Idee von Hoteldirektor Philippe Frutiger und Trimarca-Chef Hansruedi Schiesser, das 5-Stern-Hotel während der Euro 08 voll und ganz der deutschen Fussball-Nationalmannschaft zur Verfügung zu stellen. Unzählige Erwähnungen und Abbildungen in den internationalen Medien gaben ihnen Recht.

Das «Giardino» ist nur einer von Schiessers namhaften Kunden. So stehen auf der Referenzliste des Absolventen der Universität St. Gallen (HSG) so bekannte Namen wie Rhäzünser, Swissair, Flughafen Zürich, Hallenstadion Zürich und Rätia Energie. Dazu kommen sehr erfolgreiche Engagements im Hotelmarketing – fünf Hotels des Jahres! –, etwa das Parkhotel «Waldhaus» in Flims, die Thermalbäder & Grand-Hotels Bad Ragaz, das Hotel «Saratz» in Pontresina, das «Suvretta House» in St. Moritz, das Hotel «Kulm» in Arosa, das Hotel «Paradies» in Ftan, der «Lenkerhof» in Lenk, das Hotel «Floralpina» in Vitznau und das Hotel «Vieux Manoir» in Murten.

Auch mit Konzepten für Tourismusorganisationen hat sich Schiesser einen Namen gemacht. So hat er unter anderem «Graubünden, die Ferienecke der Schweiz» kreiert, für den Berner Oberland Tourismus, für die Ferienregionen Engadin und Aletsch sowie für die Verkehrsvereine Flims und Scuol Basiskonzepte erarbeitet.

Schiesser hat die von ihm 1981 übernommene Kommunikationsagentur Trimarca vor wenigen Monaten an seinen bisherigen Projektleiter Martin Hilzinger verkauft. Seine neue Firma heisst schiessers. concepts, das Büro behält er am Standort der Trimarca am Wingertweg in Chur.

Richtig gross ist anderswo

Zermatt ist in der Schweiz der Modellfall für die erfolgreiche Fusion von Bergbahnen und Skiliftunternehmen. Von den Grössendimensionen her ist das im internationalen Vergleich aber noch gar nichts.

Von Hans Bärtsch

Wenn die Zermatt Bergbahnen AG einen Umsatz per 2007 von 67 Millionen Franken ausweist und jene der Bergbahnen Engadin St. Moritz AG für 2006/07 von gut 48 Millionen Franken, ist das im internationalen Vergleich bescheiden. Beides sind Zusammenschlüsse von kleineren Bahnen und haben in diesem Sinne Modellcharakter für den Trend zu grösseren Einheiten im Tourismusbereich.

Richtig gross ist anderswo, konkret in unserem westlichen Nachbarland Frankreich. Dort hat die Seilbahn- und Freizeitparkbetreiberin Compagnie des Alpes kürzlich eine Umsatzsteigerung für das Geschäftsjahr 2007/08 (per Ende September) von 6,4 Prozent auf knapp 580 Millionen Euro bekannt gegeben.

International auf Einkaufstour

Entstanden ist die Compagnie des Alpes in den Achtzigerjahren, als es in der zersplitterten Branche ernsthaft kriselte. Erste Zusammenschlüsse (etwa von Chamonix, Tigne, Les Arcs, La Plagne, Peisy-Vallandry und Les Menuires) waren von Erfolg gekrönt, sodass die Gesellschaft 1994 an die Börse ging. Mit den dadurch generierten Mitteln gings weiter auf Einkaufstour, erstmals auch im Ausland (Courmayeur in Italien). Auch in der Schweiz baute Compagnie des Alpes Beteiligungen auf, konkret an Bergbahnen in Verbier und Saas-Fee sowie am ebenfalls im Wallis gelegenen Skigebiet Riederalp (inzwischen wieder veräussert).

Europaweit sind es heute 17 grosse Skigebiete, welche die Compagnie des Alpes betreibt, allesamt in schneesicheren Regionen gelegen. Die Konzentration liegt auf dem Mittel- und Hochpreissektor. Die Sparte Skigebiete macht indes nur mehr knapp 60 Prozent des Umsatzes aus. Für die Compagnie des Alpes ist die Spezialisierung allein auf Skigebiete, wo nur während zwei Quartalen pro Jahr Umsatz gemacht werden kann, zu riskant. Deshalb wurde mit Freizeitparks sukzessive ein zweites, starkes Standbein aufgebaut. Höhepunkt der Akquisitionen in diesem Bereich war die Übernahme der fünf Parks der belgischen Star Parks Gruppe 2006. Damit wurde die Compagnie des Alpes zum zweitgrössten Freizeitparkbetreiber Europas. In der Schweiz ist sie diesbezüglich am Aquaparc in Bouveret im Wallis beteiligt.

Auch Weisse Arena diversifiziert

Zurück nach Graubünden. Die Weisse Arena Gruppe Flims-Laax ist das grösste Bündner Tourismusunternehmen, per 2007/08 erzielte es einen Umsatz von gut 82 Millionen Franken. Wie bei der Compagnie des Alpes sinkt der Verkehrsumsatz stetig, allerdings aus etwas anderen Gründen. Die Weisse Arena nennt sich selbst «eine integrierte Dienstleistungsunternehmung in der Tourismus- und Freizeitbranche». Zur Unternehmensgruppe gehören heute Hotel- und Gastronomiebetriebe, eine Bergbahnunternehmung, die Bereiche Ski-/Snowboard-Vermietung und -Verkauf, eine Ski- und Snowboardschule sowie eine Managementgesellschaft. Im Vergleich zur Compagnie des Alpes ist die Weisse Arena ungleich stärker auf das Wintergeschäft konzentriert. Weil der Gast in Flims-Laax aber alles aus einer Hand bekommt, hat das Unternehmen in Graubünden und weit darüber hinaus eine Vorreiterfunktion inne. Der Erfolg gibt dem Unternehmen recht.

AQUANDEER mineralbad
Ein Ort der Gesundheit, eine Insel der Entspannung, ein Paradies der Sinne.

Öffnungszeiten:
Mineralbad täglich
von 8.00-21.00 Uhr,
bis 11.00 Uhr nur für Erwachsene.
Saunaanlage täglich
von 11.00-21.00 Uhr,
Montagabend für Damen reserviert.
Tel. 081 661 18 78
mineralbad@andeer.ch
wwww.mineralbadandeer.ch

VERBE SCHINDLER, AUSG
graubünden

«Grössere Einheiten sind der einzig richtige Weg»

Im Engadin ist es im letzten Jahr nicht zur ganz grossen, aber immerhin zu zwei grösseren Bergbahnzusammenschlüssen gekommen. Der Verwaltungsratspräsident der einen neuen Unternehmung, der Bergbahnen Engadin St. Moritz (Best) AG, Luis A. Wieser, über die Zukunftsaussichten der Branche und wo er für den Tourismus Handlungsbedarf ortet.

Mit Luis A. Wieser sprachen Hans Bärtsch und Oliver Seifried

Herr Wieser, die Tendenzen im Tourismus gehen international gesehen stark in Richtung grössere Einheiten. Ist das aus Ihrer Sicht der richtige Weg – auch für die Schweiz, für Graubünden?

Luis A. Wieser: Ich bin sogar überzeugt, dass das der einzige Weg ist, sich im internationalen Markt bemerkbar zu machen. Aber was heisst grössere Einheiten? Wenn man den Tourismus mit einem Computer vergleicht, so ist in jüngster Zeit im Softwarebereich viel gemacht worden. Mit der Destinationsbildung wurden die so genannten weichen Faktoren (Vermarktung) verbessert. Jetzt geht es aber um die Hardware, die Infrastruktur, die angepasst werden muss. Allein mit Besser-Verkaufen ist es nämlich nicht getan.

Was meinen Sie genau mit Hardware, was gehört da alles dazu?

Wieser: In erster Linie geht es um die Hotellerie. Es gibt noch zu viele Betriebe, die zu klein, nicht à jour und damit nicht konkurrenzfähig sind. Jedem Hotelbett, das in den letzten Jahren verschwand, wurde hinterhergeweint, ohne sich die Frage zu stellen, ob es einen gewissen Strukturwandel nicht sogar geben muss. Hotels, die nicht mehr konkurrenzfähig sind, sollte man meiner Ansicht nach eingehen lassen zugunsten von grösseren Einheiten. Nicht die Anzahl Betten allein ist das Hauptproblem, sondern die Anzahl nicht konkurrenzfähiger Hotelbetriebe.

In welchem Sternebereich mangelt es denn am meisten an konkurrenzfähigen Betrieben – vor allem in der Mittel- oder gar in der Topklasse?

Wieser: Nicht nur, sondern auch im 2- und 3-Sterne-Bereich. Entscheidend ist überall das Angebot «in-house». Für ein Hotel im tieferen Sternebereich ist es einfach schwieriger, ein gewisses Mindestangebot bereitzustellen. Der Gast von heute sucht einen Aufenthaltsort mit einem Minimum an Dienstleistungen, welche aber nur grössere Häuser ab dem 3-/4-Sterne-Bereich bereitstellen können.

Was ist aus Ihrer Sicht die kritische Grösse für ein konkurrenzfähiges Hotel im mittleren Segment?

Wieser: Bei einem bestehenden Haus erachte ich ein Minimum von 100 Betten als sinnvoll, bei einem Neubau mindestens das Doppelte, also 200 Betten.

In Graubünden gibt es sehr viele Hotelbetriebe unterhalb dieser kritischen Grösse. Was tun dagegen?

Wieser: Es gilt zu überlegen, wie man solchen Betrieben helfen kann, die kritische Grösse zu erreichen beziehungsweise ihre Infrastruktur à jour zu bringen. Ein gutes Beispiel ist das «Castell» in Zuoz, bis vor wenigen Jahren ein ewiges Sorgenkind. Heute gehört es in seiner Klasse zu den besten Hotels in der Schweiz – dank der Möglichkeit, Residenzen zu bauen und den Erlös ins Hotel zu reinvestieren, die dem Haus durch die Gemeinde eröffnet worden sind.

Führen Sie die Möglichkeiten, welche die Gemeinden haben, doch bitte etwas konkreter aus.

Wieser: Ziel der Gemeinden muss sein, die Zahl der Hotelbetten zu sichern, wenn möglich sogar zu erwei-

«Jetzt muss die Infrastruktur angepasst werden»: Luis A. Wieser plädiert für grössere Hotelbetriebe.

tern. Und zwar mit planerischen Massnahmen, verbunden mit Auflagen. Erlöse sollen beispielsweise wieder direkt in den Hotelbetrieb reinvestiert werden.

Wenn man einzelne Projekte im Tal anschaut: Wie beurteilen Sie die Situation in S-chanf beim Hotel «Aurora»?
Wieser: Für S-chanf ist es – wie andernorts auch – essenziell, über ein konkurrenzfähiges Hotel zu verfügen. Initiativen wie beim «Aurora» gilt es zu unterstützen. Ich bin überzeugt, so ein Grossprojekt, bestehend aus Hotelzimmern, Residenzen, Zweitwohnungen, Personalunterkünften und einem Restaurant, kann man mit der nötigen Rücksicht aller Beteiligter aufeinander realisieren – man sollte die Frage nur nicht immer auf den Zweitwohnungsbau reduzieren. Zweitwohnungen sind heutzutage ein notwendiges Übel, damit sich ein Hotel realisieren lässt. Dörfer ohne eine Hotel-/Restaurantinfrastruktur sind im Übrigen unattraktiv für die einheimische Bevölkerung wie für Zweitwohnungsbesitzer, was sich letztlich auf die Gemeindefinanzen niederschlägt. Insofern ist auch zu bedauern, dass das Projekt «Chesa Salis» in Bever durch das Veto privater Landbesitzer gestoppt wurde.

Ist das auch ein Plädoyer dafür, dass die Hotellerie im ganzen Tal intakt/vorhanden sein muss und nicht nur konzentriert an Orten wie St. Moritz?
Wieser: Die Hotellerie hat im ganzen Tal ihre Berechtigung, auch an peripher gelegenen Orten. Es braucht einfach initiative Ideen. Die Hotellerie in St. Moritz ist natürlich im Winter sehr bedeutsam. Im Sommer sind es aber gerade auch Betriebe ausserhalb des Zentrums. Eine gewisse Diskrepanz zwischen Sommer und Winter ist im Engadin nicht wegzudiskutieren. Damit ein Hotelbetrieb funktioniert, braucht er heutzutage eine gute Auslastung rund ums Jahr. Das betrifft auch das Personal. Um Qualität bieten zu können, braucht es Jahresangestellte; Saisonniers können höchstens als Ergänzung dienen.

Zur Person

Luis A. Wieser hat im Tourismus folgende Ämter inne: Er ist Präsident der Bergbahnen Engadin St. Moritz (Best) AG und Vizepräsident der Tourismusorganisation Engadin St. Moritz; er hat die Destination mitbegründen und aufbauen geholfen. Kantonal ist Wieser im Vorstand von Graubünden Ferien. Hauptberuflich ist der 43-Jährige als Rechtsanwalt im Anwaltsbüro Wieser-Wieser in Zuoz tätig, zusammen mit seinem Cousin und seinem Bruder.

«Es war kein Spaziergang»: Luis A. Wieser äussert sich zu den Bergbahnzusammenschlüssen im Oberengadin.

Stichwort Bergbahnen. Da ist im Engadin ja einiges gegangen in der jüngeren Vergangenheit in Richtung grössere Einheiten. Wie ist Ihr Fazit im Jahr 1 nach Gründung der Bergbahnen Engadin St. Moritz (Best) AG und der Corvatsch AG?
Wieser: Es war sicherlich kein Spaziergang, weil völlig unterschiedliche Kulturen von alteingesessenen Unternehmen aufeinander getroffen sind. Aus Sicht des Gastes hat der Zusammenschluss aber nur Vorteile gebracht. Heute ist 365 Tage im Jahr mindestens eine Bahn in Betrieb, seit dem 18. Oktober läuft der Skibetrieb. Das hat man dem Gast vorher nicht bieten können. Früher versuchte jeder Betrieb, die Gästeströme auf seine Bahn zu lenken – jeder begann nach eigenem Gutdünken mit Beschneien usw. Heute baut man für den Gast konzentriert ein gutes Angebot auf. Anders gesagt: Statt dass einzelne Bergbahnen das Maximum für sich herauszuholen versuchen, bemühen wir uns von der Best AG nun, für den Gast ein maximales Angebot zu schaffen.

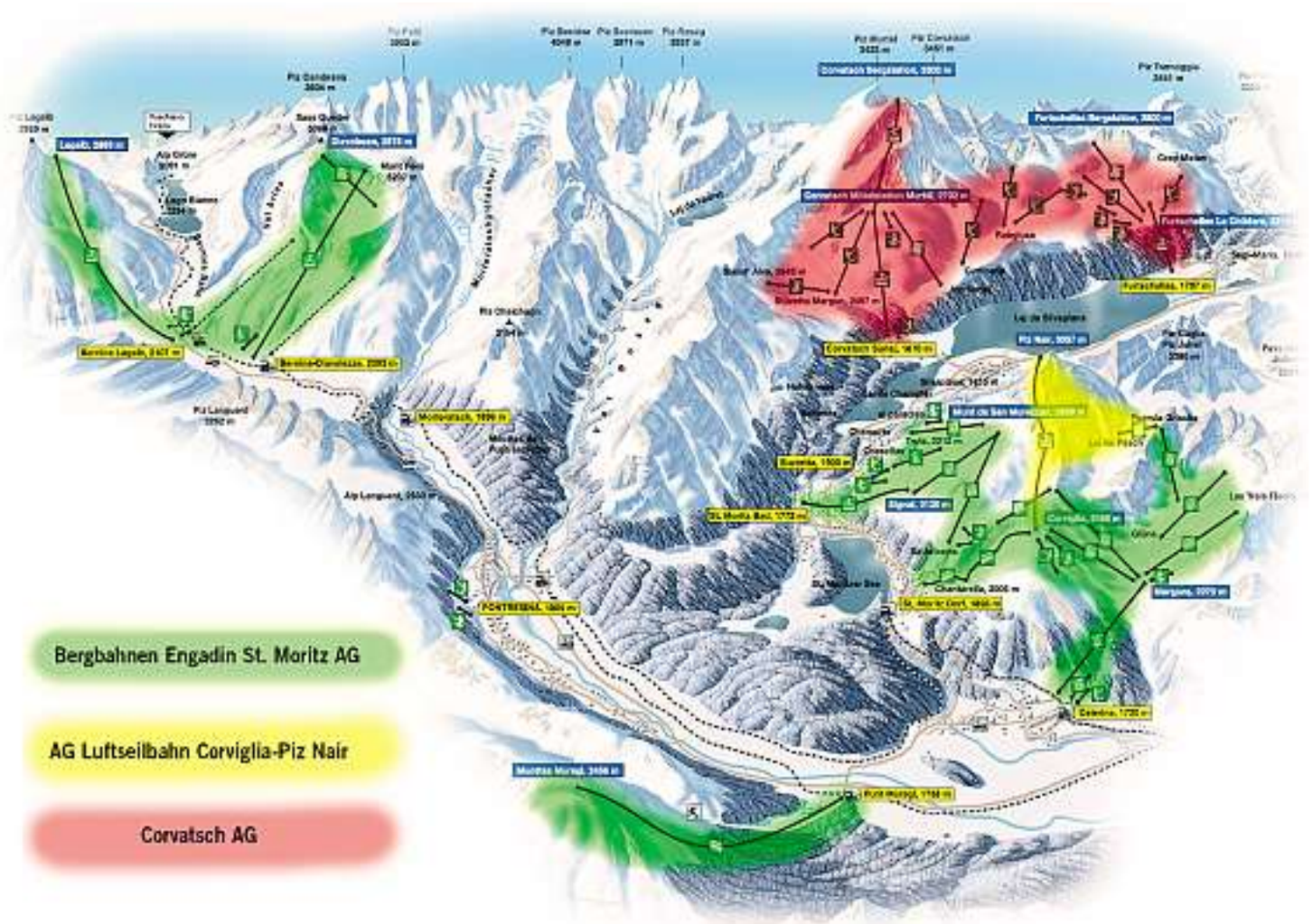
Unter dem Strich also ein eher positives Fazit zumindest dieser einen Fusion?
Wieser: Aus Gästesicht ganz klar ja. Etwas enttäuschend war der letzte Winter bezüglich Ersteintritten, was aber zurückzuführen ist auf fehlende Gästebetten. Wenn man berücksichtigt, was in den letzten Jahren an Gästebetten verloren gegangen ist, erstaunt es nicht weiter, dass wir bezüglich Ersteintritten unter den 5-Jahres-Durchschnitt gefallen sind.

Versucht man seitens der Best AG, selber Gästebetten bereitzustellen?
Wieser: Wir haben mit der Ablehnung des so genannten Botta-Kristalls in Celerina im letzten April ja eine äusserst schmerzhafte Niederlage erlitten. Wir werden nicht darum herumkommen, alternative Lösungen zu suchen – am ehesten im Bereich unserer Talstationen bzw. Zubringeranlagen, wo es durchaus Möglichkeiten gibt, warme Betten zu schaffen.

> «Hotels brauchen heute eine gute Auslastung rund ums Jahr.»

Sind dazu schon konkretere Gedanken angestellt worden?
Wieser: Die Ablehnung des Celeriner Projekts ist ja erst gut ein halbes Jahr her. Pfannenfertige anderweitige Pläne haben wir keine in der Schublade, aber es gibt realistischerweise nur wenige Orte, wo sich so etwas realisieren lässt … und das sind wie erwähnt unsere Parkplatzanlagen in Celerina und Signal in St. Moritz-Bad.

Und wie sieht es aus bezüglich «grossem» Bergbahnzusammenschluss im Oberengadin?
Wieser: Von der Stossrichtung her hat sich nichts geändert. Aus meiner Sicht ist ein Gesamtzusammenschluss nach wie vor eine sinnvolle Lösung. Das Oberengadin ist ja eine Destination und wird vom Gast auch als eine Einheit betrachtet. In diesem Sinne müssen wir versuchen, auch die Best AG und die Corvatsch AG



zusammenzubringen. Das Endziel, am Anfang der Fusionsverhandlungen formuliert, aus sieben Betrieben einen zu machen, bleibt bestehen.

Ist ein Zeithorizont definiert?
Wieser: Nein.

Was sagen Sie in diesem Zusammenhang zu einer Beteiligung über Landesgrenzen hinweg, nämlich den Einstieg der Silvretta Seilbahnen Ischgl AG (Österreich) bei den Scuoler Bergbahnen?
Wieser: In erster Linie freut es mich für die Scuoler, dass sie zu den ersehnten Geldern gekommen sind. Die Beweggründe von Ischgl für die Beteiligung an einer Aktienkapitalerhöhung im Umfang von 500 000 Franken sind mir nicht bekannt. Sollte eine Fusion geplant sein, würde ich doch Fragezeichen dahinter setzen. Ich frage mich, ob betriebliche Synergien zwischen Ischgl und Scuol möglich wären – nur Grösse allein kann ja nicht ausschlaggebend sein für eine Fusion. Ich glaube daher eher an eine reine Finanzinvestition.

Wechseln wir den geografischen Schauplatz. In Andermatt ist – ziemlich einmalig in der Schweiz – ein über 500 Millionen Franken teures Luxusresort mit rund 3000 Betten geplant, hinter dem der ägyptische Investor Samih Sawiris steht. Wäre ein solch grosser Wurf auch in Graubünden denk- und wünschbar?
Wieser: Das ist eine schwierige Frage. In Andermatt stimmen offenbar die Rahmenbedingungen. Allerdings frage ich mich: Macht es Sinn, ein solches Riesenprojekt in einen Raum zu stellen, in dem sonst keine oder kaum touristische Infrastruktur vorhanden ist? Es braucht ja Angebote für die Besucher, die diese Anlage füllen sollen. Insofern glaube ich eher nein, was die Möglichkeit eines vergleichbaren Projektes für Graubünden angeht. Auch von der Grössenordnung betreffend Landbedarf her wird Andermatt wohl ein Einzelfall bleiben in der Schweiz.

Wo sehen Sie in Graubünden bezüglich touristischer Infrastruktur den grössten Handlungsbedarf, um einen entscheidenden Schritt vorwärts zu

Aus sieben mach vorerst zwei Bahnunternehmen

Die Bergbahnen Engadin St. Moritz (Best) AG ist aus den vier Gesellschaften Celeriner Bergbahnen, Bergbahnen St. Moritz, Diavolezza Bahn und Suvretta Piz Nair hervorgegangen. Die Corvatsch AG umfasst die Luftseilbahn Surlej-Silvaplana-Corvatsch AG, die Furtschellas-Bahn AG und Anteile der AG Luftseilbahn Corviglia-Piz Nair. Das Ziel der Bergbahnfusionen im Oberengadin ist die Vereinigung all dieser Bahnen unter einem Dach. Damit ist es laut Luis A. Wieser, Verwaltungsratspräsident der Best AG, aber noch nicht getan. Nachgedacht werden muss auch über eine Verbindung des Corviglia- mit dem Corvatschgebiet, also – geografisch betrachtet – der Sonnen- mit der Schattenseite der Wintersportregion.

kommen? Sind überhaupt noch grosse Anstrengungen nötig?
Wieser: Solche Anstrengungen sind sehr wohl nötig. Man muss sich ja immer fragen, wo der Trend international hingeht. Um unter den Top-Destinationen bleiben zu können, braucht es zweifellos weitere Zusammenschlüsse unter den Bergbahnen. Lenzerheide/Arosa ist nur ein Beispiel. Der Kampf um Feriengäste dauert ja an und wird immer härter. Dasselbe gilt für den Bereich Hotellerie, über den wir schon gesprochen haben.

Reto Gurtner von der Weisse Arena Flims-Laax spricht gerne vom grossen, noch längst nicht ausgeschöpften Potenzial an Wintertouristen, das noch vorhanden sei. Sehen Sie das auch so? Und: Müssten nicht vermehrt Angebote für den Sommertourismus geschaffen werden?
Wieser: Es ist nicht die Frage eines Entweder/Oder. Flims-Laax und Engadin sind auch nur bedingt vergleichbar, für uns im Engadin ist der Sommer ungleich wichtiger. Allerdings stimmt es schon: Angesichts der getätigten Investitionen und der Anstrengungen, neue Gäste zu gewinnen, war der zusätzliche Zuspruch im Winter im Engadin in der jüngsten Vergangenheit minimal – insofern besteht noch ein grosses Potenzial. Es braucht wohl in Zukunft vermehrt ein Denken wie in der Industrie. Konkret: Es müssen mehr buchbare Produkte auf dem Markt verkauft werden, statt dass nur etwas Imagewerbung gemacht wird.

Wen meinen Sie damit, die einzelnen Anbieter oder die kantonalen Tourismusorganisationen?
Wieser: In erster Linie die Destinationen. Jede Destination muss sich selber profilieren. Wichtig ist aber auch, wo es nötig und sinnvoll ist, zusammenzuspannen.

Schweiz Tourismus hat für diesen Winter und dann vor allem für den kommenden Sommer markant rückläufige Übernachtungszahlen vorhergesagt. Sogar die Werbekampagne für den Winter wurde inhaltlich angepasst. Ist das richtig?
Wieser: Verkauf hat sehr viel mit Emotionen zu tun. Was Schweiz Tourismus macht, ist absolut richtig. Nach euphorischen Jahren mit immer grösseren Konsumausgaben muss sich eine Vermarktungsorganisation nach der emotionalen Befindlichkeit der Menschen richten. Auch ich glaube an eine Korrektur beim Konsum aufgrund des wirtschaftlichen Abschwungs. Ferien werden zwar weiterhin gebucht, aber die Gäste werden nicht mehr über die Stränge schlagen wie in der jüngeren Vergangenheit. Und das wird zwei, drei Jahre so andauern.

Noch ein Wort zu den Umweltschutzorganisationen, mit denen Touristiker das Heu ja nicht immer auf derselben Bühne haben.
Wieser: Auch ich habe ein etwas zwiespältiges Verhältnis. Beispielsweise im Bereich Golfplatz Zuoz hatten wir eine sehr gute, konstruktive und offene Zusammenarbeit. Auch in Zusammenhang mit den Plänen der Best AG sind wir im Gespräch mit den Umweltschutzorganisationen – und die verlaufen positiv. Handkehrum habe ich absolut kein Verständnis für die Einsprache der Stiftung für Landschaftsschutz bezüglich Erweiterung beim «Suvretta House» in St. Moritz. Da wird zu einem hervorragenden, sehr sorgfältig ausgearbeiteten Projekt eine Polemik vom Zaun gerissen, was ich überhaupt nicht verstehe.

Ein Weltmeister ohne Starallüren

Mirco Tschenett, Weltmeister der Plattenleger, ist ein junger Mann mit den beruflichen Qualitäten eines Altmeisters. Handwerkliche Präzision, mentale Stärke und eine wohltuende Bescheidenheit zeichnen ihn besonders aus.

Von Denise Alig

«Mirco arbeitete wie ein Uhrwerk und gewann absolut verdient.» Mit diesen Worten hatte Roger Dähler, Chefexperte der Schweizer Meisterschaften der Plattenleger, dem 20-jährigen Mirco Tschenett aus Müstair schon vor zwei Jahren unverhohlene Anerkennung gezollt. Dass Tschenett ein Jahr später in Shizuoka (Japan) gar die Weltmeisterschaften der Plattenleger gewinnen würde, wagte aber auch Dähler nicht einmal zu hoffen.

Ständig unter Beobachtung

Der Weltmeistertitel beweist es – Tschenett hat die Fähigkeit, bei voller Konzentration in angemessenem Takt Arbeitsschritt an Arbeitsschritt zu reihen. Jeder Handgriff sitzt, unbeeindruckt von allem Drumherum. Und das will im Falle von Shizuoka etwas heissen. «Die Kulisse war gigantisch», erinnert sich Tschenett. In Asien hätten Berufsweltmeisterschaften einen enorm hohen Stellenwert, sagt er. «Das Interesse der Einheimischen an den Wettbewerben war riesig.» Und der Druck gross: dort das grosse Publikum und die vielen Medienleute, da die omnipräsenten Augen der Experten, hier das mitfiebernde Schweizer Team und auf der Tribüne Vater, Mutter, Bruder, Gotte mit Ehemann und Chef mit Ehefrau.

Die 18 teilnehmenden Plattenleger hatten die Aufgabe, zwei Wände und einen Boden nach einem bestimmten Plan zu «plätteln». Mit grossen, kleinen, eckigen und gerundeten Platten. «Komplizierte Schnitte» gab es da zu vollziehen. Und Achtung – der Bleisenkel, der anzeigt, ob die Wand auch wirklich vertikal ist, ist ein strenger (aber gerechter) Richter.

Intensives Training hat sich gelohnt

Gut, Tschenett hat auf Shizuoka hin trainiert wie ein Verrückter. Doch er weiss: «Ein Fehler ist so schnell passiert.» Im Gegensatz zu anderen Teilnehmern, die eigentliche Blackouts gehabt hätten, sei ihm während der vier Wettkampftage nichts Gravierendes passiert, erzählt er. «Ich hatte auch Glück», sagt er bescheiden. Überhaupt ist Tschenett trotz des Titels des weltbesten Plattenlegers, der zahlreichen Interviews in den verschiedensten in- und ausländischen Medien und der grossen Empfänge am Flughafen Zürich und in Müstair auf dem Boden der Realität geblieben. Man glaubt ihm, wenn er sagt, die Berufsweltmeisterschaften seien für ihn nicht zuletzt wegen der guten Stimmung im Schweizer Team ein unvergessliches Erlebnis gewesen. «Zum Schluss waren wir eine derart verschworene Truppe, dass wir uns alle fast mehr für die anderen freuten als für uns selbst.» Die Japanerinnen und Japaner ihrerseits wird er als «freundliche und saubere Menschen» in Erinnerung behalten.

Ein Arbeiter geblieben

Zurück im Münstertal hat sich Mirco Tschenett nicht auf seinen Lorbeeren ausgeruht. Er hat im Frühling seine zweite Lehre, diejenige zum Ofenbauer, mit Erfolg abgeschlossen. Und er hat im Betrieb seines Göttis Gian Tschenett in Müstair weitergearbeitet, wie wenn nichts gewesen wäre. «Ich mache im Geschäft immer noch die gleichen Arbeiten wie vor Shizuoka und auch die gleichen Arbeiten wie meine Kollegen im Betrieb.» Nichts von einer Vorzugsbehandlung, nichts von Starallüren.

Tschenett denkt, dass er im Münstertal bleiben wird. Dass er dort einst eine eigene Firma gründen wird, steht nicht zur Diskussion. «In unserem Tal hat es nicht sehr viele Arbeitsplätze, da sollten die wenigen Betriebe, die es gibt, sich nicht gegenseitig konkurrenzieren», sagt er. Tschenett wird also weiterhin das tun, was er weltmeisterlich beherrscht: Platten legen (und Öfen bauen). Das immer mit den hochfliegenden Emotionen und tiefgreifenden Erlebnissen von Shizuoka im Herzen. «Diese Erfahrungen sind unersetzlich, die kann mir niemand nehmen», weiss Tschenett. Und er wird sie zweifelsohne auf seine Art zu nutzen wissen.

Volle Konzentration: Mirco Tschenett zeigt bei den Berufsweltmeisterschaften in Japan, was er kann.

«Einen guten Job zu machen, ist die beste Werbung»

Ob das «Heidi»-Musical am Walensee, die Bo-Katzmann-Tour mit Gospelchor, das Wirtschaftsforum Südostschweiz an der Gehla oder das Ski-Weltcup-Finale auf der Lenzerheide: Ohne Technik geht gar nichts. Hemmisound rückt solche Anlässe ins richtige Licht und sorgt für den richtigen Ton.

Von Hans Bärtsch

Dank Qualität weitherum gefragt: Tobias Hemmi posiert vor einem mit den Namen seiner Firmen angeschriebenen Lieferwagen.

Die Begegnung mit Tobias Hemmi im Lager der Firma Hemmisound im ehemaligen Druckereigebäude der «Südostschweiz» in Chur verläuft typisch. Ist nun der Mann, der gerade einen Lieferwagen belädt, der Chef, oder eher der, der mit Kisten voller Scheinwerfer hantiert? Dass man ihn nicht gleich erkennt, ist ihm ganz recht. Denn bei seiner Unternehmung soll nicht die Person im Vordergrund stehen, sondern die Qualität des Materials und der Dienstleistungen.

Hemmisound ist vielleicht ein etwas irreführender Name, denn die Firma ist nicht nur im Bereich Ton(-anlagen) zuhause, sondern auch in den Segmenten Licht, Video und Bühnen (Verkauf, Installation und Vermietung). Und weil das so ist, kann Hemmisound jeden Anlass beschallen und beleuchten. Innert nur gerade vier Jahren ist die Firma unter dem Namen Hemmisound mit Hauptsitz in Lenzerheide und Dépendance in Chur zu einem der grössten Anbieter in Graubünden herangewachsen. Ja selbst national zählt Hemmisound zusammen mit Hyposound (davon später) zu den grösseren in der Deutschschweiz.

Lange Referenzliste

Die Referenzliste ist ellenlang. Im Kulturbereich ist es beispielsweise das «Heidi»-Musical am Walensee, das von Hemmisound/Hyposound technisch ausgerüstet wird. Oder die Tournee von Bo Katzmann und dessen Gospelchor, der jährlich zur Adventszeit durch die Deutschschweiz tourt und kommendes Wochenende auch wieder in Landquart Halt macht. Hemmi sorgt dann höchstpersönlich mit einer achtköpfigen Crew dafür, dass Ton, Licht und Bühnendesign stimmen.

Neben dem Kultur- und dabei speziell dem Konzertbereich sind es vor allem Anfragen aus der Wirtschaft, welche bei Hemmisound für volle Auftragsbücher sorgen. Zum einen sind da regelmässige Kunden zu nennen wie die Graubündner Kantonalbank,

beispielsweise mit der jeweils von mehreren tausend Personen besuchten Versammlung der Partizipationsschein-Inhaber in der Churer Markthalle. Oder die Bündner Herbstmesse Gehla in Chur, wo vor allem das Wirtschaftsforum Südostschweiz eine grössere Herausforderung darstellt. Dann klopfen gemäss Hemmi häufig Agenturen oder Organisationen aus dem Tourismus bei ihm an.

Gesamtschweizerisch tätig

Hemmisound ist aber beileibe nicht nur in der Region tätig, sondern sorgt auch mal in Genf an einem Country-Grossanlass für den richtigen Ton und das richtige Licht. Dass Hemmis Dienstleistungen gesamtschweizerisch gefragt sind, hat jedoch noch einen speziellen Grund. Er konnte im Jahr 2004 bei der Winterthurer Firma Hyposound mit 50 Prozent einsteigen, nachdem er dort als freier Tontechniker – als so genannter Freelancer – tätig war. Bei Hyposound ist Hemmi heute stellvertretender Geschäftsführer, bei Hemmisound ist er Geschäftsführer.

Sukzessive werden alle der rund zwölf Lieferwagen und LKWs, die mit dem Ton- und Lichtmaterial unterwegs sind, mit den Schriftzügen von Hyposound und Hemmisound beschriftet, um die Zusammengehörigkeit der beiden Unternehmen zu unterstreichen. In Winterthur werden im Übrigen auch massgeschneiderte Kisten – im Fachjargon Cases genannt – hergestellt, in die das Licht-, Ton- und Videomaterial gut geschützt versorgt wird. Schweizweit werden viele Kunden mit Cases beliefert.

Qualität und gute Arbeit

Die gute Auftragslage begründet Tobias Hemmi mit zwei Begriffen, die im Gespräch unzählige Male fallen: Qualität und gute Arbeit. Zum einen ist das Material qualitativ sehr hoch stehend. Hemmisound verfügt über mehrere Boxensysteme, damit für einen Konzert- oder Sprachanlass das richtige System zur Verfügung steht. Dann stehen ausnahmslos gut ausgebildete Personen an den Licht- und Tonreglern. Fest angestellt sind bei Hemmisound/Hyposound lediglich elf Personen. Im Schnitt sind über das ganze Jahr aber 20 bis 30 Personen im Einsatz – freischaffende Ton-, Licht- und Videotechniker, die dann angeheuert werden. Ein weiterer Pluspunkt ist, dass man bei Hemmi- wie Hyposound alles aus einer Hand bieten kann, um einen Event technisch zu ermöglichen.

Um auch grössere Veranstaltungen bewältigen zu können beziehungsweise mehrere Events, die zeitgleich ablaufen, braucht es entsprechend viel Material und die Lager dazu. Allein das Lager am Seilerbahnweg in Chur ist von beachtlichen Dimensionen. Hunderte von Scheinwerfern, Boxen und bereits voll bepackte Cases mit Mikrofonen, Kabeln usw., viele Meter Lichttraversen, diverse Lichtpulte und was alles noch dazugehört, stehen in Reih und Glied.

Mehrere Millionen Warenwert

Hemmisound vermietet seine Anlagen auch, ohne den Anlass selber zu betreuen. Eventfirmen aus der ganzen Schweiz mieten das Equipment für ihre Anlässe bei Hemmisound und Hyposound. Zur Geschäftstätigkeit gehören ferner Ton-, Licht- und Videoinstallationen, zum Beispiel in Clubs, Schulhäusern, Mehrzweckhallen oder Hotels. Der Materialwert geht in die Millionen, ebenso der Umsatz. Tobias Hemmi spricht von rund drei Millionen Franken Umsatz bei Hemmisound/Hyposound. Und das ohne grosse Werbung, wie Hemmi nicht ohne Stolz bemerkt. Einen guten Job zu machen, bezeichnet er als beste Werbung. Und einen guten Job würden sie offenbar machen.

Wohin möchte Hemmi mit seiner Firma in der Zukunft? Der junge Unternehmer hat ein Ziel vor Augen: ein grosses Geschäftsgebäude im Raum Chur, welches gleichzeitig Verkaufsort, Lager und Showroom sein würde. Heute ist Hemmisound auf zwei Standorte verteilt, Lenzerheide (der Herkunfts- und Wohnort Hemmis) und Chur. Über einen dritten Standort denkt der Firmeninhaber zurzeit nach. Die Dezentralität hat indes kaum Vorteile; für einen einzigen, entsprechend grossen Standort fehlt aber zumindest im Raum Chur das Landangebot.

Regelmässig an der Front

Tobias Hemmi, das ist im Gespräch bereits nach wenigen Minuten klar geworden, lebt praktisch nur für seine Arbeit. Diese sei zuweilen ziemlich anstrengend, man sei viel unterwegs und komme, gerade bei Konzerttourneen, klar zu wenig zum Schlafen. Ein gemütliches Leben hinter dem Schreibtisch könnte sich Hemmi allerdings nicht vorstellen. Ihn zieht es regelmässig an die Front, sprich hinter ein Mischpult oder das Steuer eines LKWs. Was reinkommt, wird wieder in die Firma investiert. Für Ferien hatte er bis jetzt wenig Zeit. Anderseits haben nur Unternehmer, die mit Herzblut bei der Sache sind, solchen Erfolg. Kein Wunder, konnte sich Hemmisound binnen weniger Jahre einen so guten Namen machen.

In Reih und Glied: Dutzende solcher Scheinwerfer stehen im Hemmisound-Lager in Chur parat.

«Dienen kommt vor Verdienen» als Erfolgsmotto bei Bardill

Zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Mit viel Individualismus, persönlichem Engagement und einem Dienstleistungsangebot, welches sich immer an den aktuellsten Kundenbedürfnissen orientiert, hat es Christian Bardill mit seiner Bardill-Sport AG zu einem der führenden Sportartikelanbieter im Raum Klosters-Davos gebracht.

Von Hans Bärtsch

Nein, selber produzieren würden sie nichts. Sie würden eigentlich überhaupt nichts anbieten, was andere nicht auch anbieten würden, erzählt Christian Bardill. Wie alle Mitbewerber in der Sportbranche widmet sich auch Bardill-Sport nur dem Verkauf und der Vermietung von Sportartikeln aller Art. Und muss sich so, wie diese auch, den herausfordernden Bedingungen eines Verdrängungsmarktes stellen. Mit heute vier Standorten in Klosters und Davos hat es Bardill aber binnen weniger Jahre zu einem der führenden Anbieter im Sportartikelbereich gebracht.

Nach der Detailhandelslehre in Chur bekam Christian Bardill bereits mit 19 Jahren die Chance, als Geschäftsführer von Madrisa Sport in Klosters zu wirken. Fünf Jahre später bot sich ihm die Gelegenheit, das Geschäft käuflich zu erwerben und unter dem Namen Albeina Sport weiterzuführen. Nur mit den gerade notwendigsten finanziellen Mitteln, aber mit eisernem Willen, viel Pioniergeist, den vereinten Kräften von seinem Bruder und seiner Mutter und ohne Scheu vor einem aufopfernden und anstrengenden Arbeitspensum hat er sich der Herausforderung gestellt.

Nach Klosters neu auch in Davos

Im Jahr 2000 bot sich eine weitere Möglichkeit, einen Familienbetrieb zu übernehmen: Casparis Sport in Klosters. 2006 – Bardill bezeichnet es als sein Gesellenstück – erstellte er auf einem kleinen Stück Land gerade neben der Talstation der Gotschnabahn ein Miet- und Depotzentrum. Und in diesem Herbst eröffnete Bardill in Davos, direkt neben der Talstation der Jakobshornbahn, die umgebauten Räumlichkeiten im ehemaligen Conzett Sport.

Von einem auf vier eigene Läden, von drei auf 25 Mitarbeiter, von ein paar 100 bis hin zu 20 000 Mietausrüstungen pro Jahr: Christian Bardill nennt es «mutige Schritte in einer nicht ganz einfachen, kapitalintensiven Branche», zumal die Expansionen nur durch Erbringung von Eigenleistungen erfolgt seien.

Service stetig verbessern können

Wie erklärt sich Christian Bardill selbst den Erfolg? «Die Kundenzufriedenheit steht bei uns an oberster Stelle, und wir versuchen, unser Dienstleistungsangebot und unseren Service immer wieder anzupassen und zu verbessern.» Massgeblich zum Erfolg tragen auch die Standorte direkt neben den Bergbahnen bei, so das erwähnte Miet- und Depotzentrum gleich neben der Gotschnabahn-Talstation. Dafür hat Bardill zwei Jahre lang mit ganzem Herzen und viel Leidenschaft gekämpft. Schliesslich konnte er seine Vision verwirklichen und auf drei Etagen ein 420 Quadratmeter grosses, modernes Miet- und Depotzentrum mit integrierter Werkstatt errichten. Damit konnte er sich einen grossen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Bei den heutigen Wintersportgeschäften liegt das Kerngeschäft immer mehr im Bereich der Vermietung. Das ist auch bei Bardill-Sport nicht anders. Laut Christian Bardill steuern die Einnahmen aus Vermietungen rund 40 Prozent zum Umsatz bei. Dabei geht es in erster Linie um Attribute wie Tempo, Komfort und erstklassigen Service. Unabdingbar ist ein grosses Angebot an aktuellem, neustem Skimaterial verschiedenster Marken (alpin und nordisch), Snowboards, den dazugehörigen Schuhen und weiteren Wintersportartikeln in Top-Zustand. Die grösste Frequenz von allen vier Geschäften verzeichnet das Miet- und Depotzentrum mit inte-

In wenigen Jahren stark expandiert: Christian Bardill im Geschäft an der Landstrasse 185 in Klosters.

griertem Accessoires-Shop (Brillen, Mützen, Handschuhe), berichtet Christian Bardill. Dazu trägt massgeblich das Skidepot bei. Die Kunden schätzen den Komfort, über Nacht die Ski einzustellen und am nächsten Morgen mit trockenen und vorgewärmten Skischuhen den Skitag beginnen zu können.

Persönliche Präsenz wichtig

Das Flaggschiff von Bardill-Sport bleibt aber das Geschäft an der Landstrasse 185 in Klosters – ehemals Casparis Sport. Exklusiv im Angebot stehen dort zum Beispiel die Zai-Ski aus Disentis, die qualitativ hochwertige Mode der Marke Frauenschuh oder Strolz-Skischuhe, welche speziell den Kundenbedürfnissen angepasst und anschliessend geschäumt werden. Ergänzend dazu reihen sich klingende Brands wie Bogner, Jet Set, Peak Performance und Lasse Kjus – alles trendige Marken, wie es sie andernorts auch gibt. Aber hier werden die Kunden oft von Christian Bardill persönlich bedient, was diese sehr zu schätzen wissen. Gerade der persönliche Kontakt, das Eingehen auf Kundenwünsche und die kompetente Beratung zählen heute zu den unabdingbaren Eigenschaften, um den Kunden ein positives Einkaufserlebnis vermitteln zu können.

Zurzeit stapeln sich Jacken, Hosen, Pullover, Mützen, Handschuhe, Ski, Boards und Schuhe im Laden – oder sind bereits fein säuberlich in den entsprechenden Gestellen und Schubladen eingeräumt. Nur Kundschaft ist weit und breit keine auszumachen. Kein Wunder – die neue Saison steht bei unserem Besuch Anfang November erst vor der Tür. Zeit, alles vorzubereiten, bevor es hektisch wird und wieder im 7-Tage-Rhythmus gearbeitet wird. Denn Sportgeschäft heisst bei Bardill-Sport vor allem Wintersportgeschäft.

Der Sommer – eine Herausforderung

Bardill bezeichnet das Sommergeschäft eher als Sorgenkind, welches fast nur Kosten verursacht. Dabei hätten sie schon einiges ausprobiert, um das Geschäft anzukurbeln: Vom Wanderschuh-Testzentrum über geführte Biketouren bis hin zur Zweiradvermietung. Bardill ortet strukturelle Defizite, etwa im Überhang von Zweitwohnungen, die im Sommer nur spärlich belegt sind. Auch fehle es in der Region an Mittelklassehotels für Familien – löbliche Erwähnung findet hierzu das geplante, im Bau befindliche «Kinderparadies» auf Madrisa. Ebenso mangle es der Region an einem «Wahrzeichen», welches sich touristisch vermarkten liesse. «Auf jeden Fall suchen wir immer wieder nach Ideen und Trends, um das Sommergeschäft zu beleben», bekennt Bardill.

So bleibt es in den Sommermonaten vorderhand bei einem schmaleren Warensortiment und einer reduzierten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zeit, dem Körper eine Regenerationsphase einzuräumen, um für die hektische und anspruchsvolle Wintersaison Kraft zu tanken.

Am Puls der Zeit

Die Modetrends sind schnelllebig, die Abhängigkeit von äusseren Einflüssen (Schneemengen, Wetter, allgemeine Wirtschaftslage) gross. An der Spitze bleibt nur, wer die Nase immer vorn hat und am Puls der Zeit bleibt. Diese Eigenschaften scheinen beim sympathischen «Verkäufer» Christian Bardill – dessen Motto «Dienen kommt vor Verdienen» heisst – alle vereint zu sein. Immer wieder neue Herausforderungen vor Augen haltend, möchte er aber als Erstes das Geschäft konsolidieren, bevor es ihn zu neuen Ufern zieht.

Grosser Wettbewerbsvorteil: Ein Blick ans und ins moderne Miet- und Depotzentrum von Bardill-Sport in Klosters.

Neues Material auch für die Vermietung

Es mag vielleicht in den Anfängen des Vermietungsgeschäfts so gewesen sein, dass Sportartikel wie Ski, Snowboards und die dazugehörenden Schuhe erst in die Vermietung gelangten, wenn sie keine Käufer mehr gefunden haben. Heute jedoch geht ohne modernstes Top-Material in der Vermietung gar nichts mehr – denn die heutigen Kundenbedürfnisse sind sehr anspruchsvoll. Deshalb wird das Mietmaterial schon nach zweijähriger Einsatzdauer zu günstigen Preisen verkauft. Findet das Sportmaterial hier zu Lande keinen Absatz mehr, dann werden diese Restposten ins Ausland verkauft – vor allem nach Osteuropa.

Der Trend zum Mietmaterial im Wintersportbereich setzt sich kontinuierlich fort. Natürlich ist es in erster Linie der Gast von auswärts, der vielleicht noch mit eigenen Ski- oder Snowboardschuhen anreist, dann aber gerne vor Ort die weitere Ausrüstung mieten möchte. Aber auch die Einheimischen nehmen die Möglichkeit immer mehr wahr, ihre Skiausrüstung pro Saison zu mieten und dabei von immer topaktuellem Skimaterial profitieren zu können. Vor allem das Angebot für Kinder erfreut sich mehr und mehr grosser Beliebtheit, weil die Kleinen von Jahr zu Jahr aus ihren Schuhen herauswachsen.

An allen vier Standorten von Bardill Sport stehen der Kundschaft insgesamt 6200 verschiedene Mietartikel zur Auswahl, welche bis zu 20 000-mal pro Jahr vermietet werden. Je nach Saisonverlauf variiert letztgenannte Zahl. Damit zeigt Bardill auch auf, wie gross die Wirkung der äusseren, nicht steuerbaren Einflüsse ist, und wie unberechenbar der Geschäftsgang immer wieder sein kann. Bardill-Sport ist im Übrigen auch die offizielle Buchungsstelle der Nordic Ski School von Klosters und – ein Gütesiegel – Partner von Intersport.

5 Kontinente, 164 Währungen, 1 Bank.

Ein gutes Gefühl, auch in der Ferne mit der Heimat verbunden zu sein.

Bankgeschäfte sind Vertrauenssache. Hinter der Graubündner Kantonalbank stehen Menschen, die sich durch ihre Kompetenz und Verbundenheit mit der Region auszeichnen. Als verlässliche und moderne Universalbank mit Geschäftsstellen in ganz Graubünden bieten wir unseren Kunden umfassende Dienstleistungen mit Best-Service. Damit wir gemeinsam wachsen können.

Gemeinsam wachsen. www.gkb.ch

Graubündner Kantonalbank