

# Wallis

## Die Tourismuslobby in Bern hat klar an Einfluss gewonnen. Ob das ausreicht?

Die EU-Nachbarn rüsten ihre Tourismusdestinationen auf. In der Schweiz fehlt in vielen Tourismusbetrieben das Geld für wichtige Investitionen. Was muss die Tourismusbranche tun? Was der Bund? Ein Gespräch mit Berno Stoffel, Direktor Seilbahnen Schweiz.



Berno Stoffel, Direktor Seilbahnen Schweiz, sitzt auf dem Sessellift in seinem Heimatort Visperterminen. Stoffel

### Interview: Martin Schmidt

Der 8. Juli 2021 ist für Berno Stoffel ein aussergewöhnliches Datum. An diesem Tag konnte der Direktor des Branchenverbands Seilbahnen Schweiz (SBS) den Fiylo-Sonderpreis 2021 entgegennehmen. Seit 2010 zeichnet das deutsche Eventplanungs-Portal Fiylo jährlich die besten Eventlocations aus. Das Portal preist den Preis vollmundig als den «Oscar der Eventbranche» an. Für SBS war der Erhalt des Sonderpreises wie Schmerzensgeld.

Sie erhielten den Preis für ihre ausserordentlichen Leistungen während der Pandemiezeit. Also für ebenjene Arbeit, für die Stoffel und die SBS-Mitglieder im letzten Winter noch von allen Seiten verbale Prügel einstecken mussten. Zahlreiche Schweizer Medien schrieben in Kommentaren und Artikeln quasi die Schliessung der Bahnen herbei. Noch lauter und vor allem einschüchternder waren die Schliessungsforderungen von Regierungsoberhäuptern aus den Nachbarländern. Die Schweizer Politik blieb bekanntermassen hart.

### Berno Stoffel, wie war es überhaupt möglich, dass die Schweizer Skigebiete offen waren?

Das war natürlich nur dank sehr viel Lobbyarbeit in Bern möglich. Wir mussten alle Hebel in Bewegung setzen, dass der Bundesrat nicht plötzlich einknickt. Während des Winters haben wir zusammen mit den regionalen Verbänden in vielen Kantonen intervenieren müssen, dass sie nicht die Bahnen stilllegen, so auch im Kanton Wallis. Wir stehen für ein sehr emotionales

Produkt. Das hat geholfen. Nicht mehr Ski fahren zu können, das wäre für viele Parlamentarier keine Option gewesen.

### Noch vor zwei Jahren hat sich der Walliser Ständerat Beat Rieder über die schwache Lobbyarbeit der Tourismusbranche in Bundesbern beklagt...

Das traf damals sicher zu. Doch die Krise hat alle touristischen Bereiche erfasst und die Reihen geschlossen. Wir haben jetzt eine Tourismusallianz auf Bundesebene, in der alle grossen Verbände vertreten sind. Diese Allianz hat sich während der Pandemie wie zuletzt im Mai bereits fünf Mal mit dem Bundesrat direkt zu Gesprächen getroffen und hier viel an Einfluss gewinnen können.

### Warum hat man das vor der Pandemie nie hinkommen?

Vorher war jeder Verband als Einzelkämpfer unterwegs. Und auch innerhalb der Verbände gab es oft mehrere Lager, weil die Situation unterschiedlich war. Der Städtetourismus hat von 2013 bis 2020 geboomt, während in den Bergen der Tourismus stagnierte. Die Euro-Krise hat praktisch nur die Bergregionen getroffen. Mit dieser unterschiedlichen Lage liessen sich in Bundesbern keine Mehrheiten gewinnen. Mit der Pandemie waren alle gleichermassen und sehr stark betroffen.

### Manche Tourismusbereiche erholen sich schneller als andere. Ist diese Einigkeit schon bald vorüber?

Das glaube ich nicht. Wir sind dabei, die Allianz weiter zu stär-

ken und weiterzuentwickeln. Für die nächsten fünf Jahre haben wir gemeinsame touristische Leitlinien entwickelt, die wir jetzt auch mit der Tourismuspolitik des Bundes koordinieren. So stehen gemeinsame Projekte über den Partialinteressen der einzelnen Branchen. Wir verlieren uns nicht mehr in Abgrenzungsdiskussionen. So beraten wir jetzt vor jeder Parlamentssession zusammen, bei welchen Anliegen die Tourismusverbände ihre Kräfte bündeln.

### Wie sind die Seilbahnen bisher durch die Pandemie gekommen?

Sehr unterschiedlich. Am schlimmsten hat es die grossen, stark international ausgerichteten Unternehmen getroffen wie die Jungfraubahnen, die Zermatt Bergbahnen oder Engelberg-Titlis. Sie haben zwischen 30 und 70 Prozent ihres Umsatzes eingebüsst. Wie unsere Analysen zeigen, wird die Erholung hier länger dauern als anfäng-

«Ein Drittel der Bahnen sagt, dass sie derzeit gar nicht mehr investieren können.»

Berno Stoffel  
Direktor Seilbahnen Schweiz

lich angenommen. Der Vorteil dieser Bahnen ist jedoch, dass sie über grössere Reserven verfügen. Mittlere Bahnen sind je nach Positionierung und Kundensegment unterschiedlich durch die Krise gekommen. Bahnen, welche stark auf das Gruppengeschäft oder auf Lager gesetzt haben, haben stärker gelitten, bei anderen Bahnen hielt sich der Schaden in Grenzen.

### Und die kleinen Betriebe?

Kleine, sehr stadtnahe Gebiete und Bergbahnen sind gut durch die Pandemie gekommen, zum Teil haben sie sogar davon profitiert, zumindest im vergangenen Winter. Sie verfügen über ein grosses Einzugsgebiet, es gab viel Schnee und die Leute wollten hinaus, aber keine lange Anreise auf sich nehmen, gerade auch, weil die Restaurants geschlossen waren. Halbtagesausflüge statt Tagesausflüge waren die Regel, besonders bei Bahnen in den Kantonen Waadt, Freiburg, Zürich, St. Gallen oder Appenzell.

### Mit den grossen Umsatzeinbussen fehlt das Geld für Investitionen. Dabei spricht man bei den Walliser Bergbahnen und Hotels bereits heute von einem Investitionsbedarf von einer Milliarde Franken. Ein Problem?

Bis anhin mussten die Unternehmen in der Corona-Krise ihre Liquidität sichern und den Betrieb aufrechterhalten. Viele haben bloss noch die Instandhaltungsarbeiten erledigt, aber nicht mehr investiert, ausser in Projekte, deren Finanzierung bereits vor der Pandemie geregelt war. Es war nicht die Zeit der langfristigen, strategischen Würfe. Das Eigenkapital der

Bahnen ist massiv gesunken und die Selbstfinanzierung von Investitionen ist noch schwieriger geworden. Was die Investitionen anbelangt, haben wir drei Kategorien von Bahnen.

### Und wie sehen diese aus?

Rund ein Drittel der Bahnen kann die Investitionsprogramme gemäss Planung fortsetzen, ein zweites Drittel muss die Investitionen nach hinten verschieben und ein letztes Drittel sagt, dass es derzeit gar nicht mehr investieren kann. Die sicherheitsrelevanten Investitionen sind jedoch davon nicht betroffen. Bei den nicht verzögerten Investitionen handelt es sich jedoch nicht um grosse Projekte. Hier sind wir als Verband gefordert, für gute neue Rahmenbedingungen zu sorgen, um die Investitions- und Wettbewerbsfähigkeit der Bergbahnen zu garantieren.

### Was heisst das für das Drittel, das nicht investieren kann?

Wenn wir sehen, was im Ausland passiert, wird die Schweiz an Wettbewerbsfähigkeit verlieren, wenn kein zusätzliches Investitionspaket geschnürt werden kann. Deshalb braucht die Schweiz jetzt ein starkes Impulsprogramm für touristische Infrastruktur. Die EU investiert über 800 Milliarden Euro in ein befristetes Aufbauinstrument, um die unmittelbar coronabedingten Schäden für Wirtschaft und Gesellschaft abzufedern. Auch in den Tourismus wird viel Geld fliessen.

### Das würden Sie sich also auch in der Schweiz wünschen?

Die Schweiz tickt anders als die

Mehrzahl der europäischen Länder, ist sehr liberal unterwegs und setzt weniger stark auf staatliche Förderung. Deswegen wurden in der Schweiz pandemiebedingt auch weniger Betriebe geschlossen. Die Pandemie war jedoch keine Wirtschaftskrise, sondern eine weltumspannende Gesundheitskrise mit behördlichen Eingriffen mit dramatischen wirtschaftlichen Folgen. Die Konsequenzen jetzt den Unternehmen zu überlassen, ist fahrlässig, und die Regierung muss hier umdenken. Der Tourismus in der Schweiz ist teurer als sonst irgendwo, die Attraktivität und die Qualität unserer Produkte muss weiterhin hoch bleiben, und hier muss die öffentliche Hand jetzt einen Beitrag leisten.

### Der Bund soll also viel Geld zur Verfügung stellen?

Im Bundesparlament wird nächstens über eine Motion für ein nationales Impulsprogramm für touristische Infrastruktur verhandelt, bestehend auf der jetzigen Gesetzgebung. Auch in Diskussion ist der von Beat Rieder lancierte Infrastrukturfonds. Dafür braucht es aber eine neue gesetzliche Grundlage, und deren Erarbeitung dauert seine Zeit und muss viele Hindernisse überwinden.

### Dann ist Warten angesagt?

Nein, es braucht auch kurzfristige Massnahmen, wie sie die Motion von Ständerat Wicki fordert. So könnte man die Mittel der Neuen Regionalpolitik NRP vorübergehend erhöhen. Der Nachteil hierzu ist, dass über die NRP-Gelder keine einzelnen Betriebe gefördert werden können. Die kann man jedoch kurzfristig ändern. Oder die Finan-



fordert vom Bund ein grosses wirtschaftliches Impulsprogramm.

Bilder: pomona.media/Alain Amherd



Weil viele Tour-Operatoren eingegangen sind, sei neue Aufbauarbeit nötig, sagt Berno Stoffel.

zierung über das Gesetz über die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite ist eine Möglichkeit. Man müsste dort über eine Gesetzesrevision das Investitionsspektrum ausweiten.

#### Sodass dort auch Bahnen Kredite aufnehmen können?

Unter anderem: Wichtig ist für uns, dass systemrelevante touristische Leistungsträger jetzt die Unterstützung für die Investitionen erhalten. Neben der Beherbergung sind die Bergbahnen systemrelevant, wie dies die Pandemie-Situation ausdrücklich gezeigt hat. Die Palette an Finanzierungsmöglichkeiten ist in anderen Ländern um einiges höher als in der Schweiz. Hier müssen wir alle kreativer und unternehmensfreundlicher werden.

#### Im Walliser Parlament ist eine Anpassung des Seilbahngesetzes Thema. Der Zugang zu Mitteln aus dem 400-Millionen-Fonds soll erleichtert werden.

Was die Darlehen anbelangt, funktioniert der Fonds des Bergbahngesetzes sehr gut. Die allermeisten Investitionen, welche Walliser Bergbahnen in den letzten Jahren getätigt haben oder sich noch in Planung befinden, konnten nur dank dem Fördergesetz realisiert werden.

#### Aber?

Aber das Gesetz würde auch A-fonds-perdu-Beiträge erlauben. Und in diesem Bereich bremst der Kanton und ist viel zu restriktiv. Meines Wissens sind bis anhin noch überhaupt keine A-fonds-perdu-Beiträge geflossen. Man sollte hier über eine Öffnung nachdenken und gewisse Hürden herabsetzen, sodass

Projekte von kantonaler Bedeutung grosszügiger unterstützt werden können.

#### Mit leichter zugänglichen A-fonds-perdu-Beiträgen könnte ein allfälliger Strukturwandel verhindert werden.

Das stimmt so nicht. Das Gesetz wollte nie einen Strukturwandel verhindern oder verlangsamen. Steckt eine Bahn in finanziellen Schwierigkeiten, kommt sie bei ihren Kennzahlen nicht annähernd auf eine EBITDA-Marge von 25 Prozent. Diese wäre notwendig, damit sie Darlehen aus dem Fonds beziehen könnte, von A-fonds-perdu-Beiträgen dann ganz zu schweigen.

#### Dieses Problem dürften aktuell aber auch Bahnen haben, die vor der Pandemie gesund waren.

Mit der Pandemie hatten wir einen Schock, und das Rating der gesamten Branche ist viel tiefer. Deswegen ist beim Fonds aktuell sicher eine gewisse Kulanz angebracht. Grundsätzlich darf aber an der EBITDA-Marge nicht gedreht werden, weil sonst Probleme bei der Rückzahlung dieser Darlehen vorprogrammiert sind. Man darf aber nicht vergessen, dass die Kennzahlen vieler Bahnen in den Jahren vor der Pandemie massiv besser geworden sind.

#### Woran hats gelegen?

Viele Unternehmen haben sich betrieblich verschlankt und ihre Performance gesteigert. Das geschah besonders nach den Euro-Krisen im Jahr 2010 und 2015. Früher haben die Bergbahnen noch viel mehr Service-public-Leistungen von Gemeinden übernommen, beispielsweise

Unterhaltsarbeiten für Sommeralpen übernommen oder Skibusse betrieben. Heute sind die Betriebsstrukturen viel professioneller und effizienter.

#### Die Branche macht auch neben Corona einen starken Wandel durch. Das Gästeverhalten hat sich verändert. Der Klimawandel hat grosse Auswirkungen. Wie nehmen Sie die Entwicklung wahr?

Wir im Wallis haben immer das Gefühl, dass der Strukturwandel bei uns passieren muss, und oft höre ich, dass auch im Wallis kleine Skigebiete eingehen werden. Die Walliser Bergbahnen sind gut positioniert, sind klimatisch am wenigsten gefährdet in ganz Europa. Grössere Bergbahnen sind volkswirtschaftlich so wichtig, dass sie überleben werden. An den Bergbahnen hängt das Schicksal ganzer Talschaften und Orte. Die kleinen Bahnen mit örtlichem Charakter werden von den Einwohnern und Zweitwohnungsbesitzern getragen und auch finanziert.

## «Mittelgrosse Destinationen werden einen deutlich stärkeren Wettbewerb erleben.»

**Berno Stoffel**  
Direktor Seilbahnen Schweiz

Tiefer gelegene, kleine Bahnen im Voralpenraum sind hier viel stärker gefährdet.

#### Hat die Pandemie in der Branche auch zu neuen, innovativen Ideen geführt?

In dieser mittlerweile doch schon lange dauernden Zeit bestand nicht wirklich Raum für Innovationen. Doch jetzt muss sich jede Bahn fragen, was Corona für sie bedeutet und wie ihr Recovery-Programm aussieht. Braucht es kleine oder grössere Anpassungen, eine Strategieanpassung oder -änderung?

#### In welche Richtung könnte das gehen?

Den Gästen wurde das Bedürfnis nach Bewegung im Schnee und in den Bergen wieder so richtig bewusst. Wir haben gemerkt, dass wir mit dem Schneesport einen grossen Beitrag leisten für das Wohlergehen der Bevölkerung, besonders im Winter. Winterwandern, Schneeschuhlaufen, Skitouren und Schlitteln erlebten einen wahren Boom. Die Bahnen müssen hier ihre Angebote noch spezifischer positionieren.

#### Einige Bahnen haben auch das Problem, dass die ausländischen Gäste, auf die sie sich fokussiert haben, ausbleiben. Wie schnell erwarten Sie die Normalität zurück?

Bei Gästen aus Fernmärkten wird das noch lange dauern. Ich finde es nicht realistisch, davon auszugehen, dass diese Gäste in den kommenden zwei Jahren wieder in gleichem Mass zurückkehren, besonders die Gäste aus dem asiatischen Markt. Ich habe ein Jahr in Südkorea gelebt. Die Gesundheit hat für

die Menschen in Asien einen viel, viel höheren Stellenwert als bei uns. Nicht umsonst sind die Quarantäneregeln in den meisten asiatischen Ländern so streng, und sie werden weiterhin streng bleiben. Wir gehen davon aus, dass in China keine Öffnung der Quarantäneregeln vor den Olympischen Spielen 2022 erfolgt.

#### Das hört sich so an, als ob die Destinationen noch viel Ausdauer brauchen.

Solange in Europa nicht alles klar geregelt ist und sich die Corona-Regeln in Italien, Österreich, Frankreich oder der Schweiz alle zwei Wochen ändern, werden die Tour-Operatoren keine europäischen Reisen organisieren können. Zudem existieren viele Tour-Operatoren in den asiatischen Ländern wegen der Krise gar nicht mehr. Hier müssen neue Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden, die auch Zeit brauchen. Und diese sehr langsame Erholung hat grosse Auswirkungen.

#### Inwiefern?

Die Destinationen können auf das Prinzip Hoffnung setzen und warten. Dies ist keine Lösung. Oder sie versuchen, sich auf den bestehenden Nahmärkten zu positionieren. Dies führt dazu, dass die grossen, internationalen Destinationen die Nahmärkte stärker bearbeiten als früher. Das Ergebnis wird ein härter geführter Verdrängungsmarkt sein.

#### Und die Konsequenz?

Mittelgrosse Destinationen, die bis anhin auf dem Schweizer und dem EU-Markt stark waren, werden einen deutlich stärkeren Wettbewerb erleben. Aus

diesem Grund gewinnen die Positionierung und Profilierung einer Destination in Zukunft weiter an Bedeutung. In einem derart ausgeprägten Wettbewerb kann man sich nur über das Angebot und die Qualität positionieren und nicht über den Preis. Die mittelgrossen Betriebe müssen also richtig Gas geben.

#### Trotzdem: Mit neuen Verbund-Abos und Dynamic Pricing waren die Preismodelle in den letzten Jahren das Thema.

Eine gewisse Variabilität der Preise macht sicher Sinn. Aber es besteht ein grosser Unterschied zwischen dynamischen Preisen und Preisdumping. Wer den Preis als strategischen Schwerpunkt setzt, vernachlässigt das Produkt. Dabei hat der letzte Winter ja gezeigt, dass das Preisthema absolut sekundär ist. Entscheidend für den Gast war, dass er sich frei bewegen und Ferienstimmung geniessen konnte. Der Preis rückte im vergangenen Winter stark in den Hintergrund.

#### Und welche Rolle wird in Zukunft der Sommer spielen? Der letzte Sommer lief vielerorts hervorragend. War das ein Turning Point?

Den Turning Point haben wir in der Vergangenheit passiert, indem in den letzten zehn Jahren das Sommergeschäft von 13 auf 26 Prozent verdoppelt wurde – und das noch vor dem Sommer 2020. Man hat vor Jahren erkannt, dass der Sommer attraktiver und dass dafür investiert werden muss. Neben dem Sommer und Winter wird im Wallis auch der Herbst verstärkt interessant.