

RETO GURTNER

Weisse Arena: Reto Gurtner hat gegenüber anderen Ferienorten der Schweiz einen Vorteil. Er kontrolliert die Weisse Arena in Flims/Laax – vom Bergbahnunternehmen über Sportgeschäfte bis zu eigenen Hotels. Auf diese Weise kann er schneller handeln und die Wertschöpfungskette weiter ausbauen. Der umtriebige Touristiker sagt “persönlich”, mit welchen Marketingideen er jetzt vermehrt internationale Gäste in sein Gebiet holen will.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Der Schweizer Tourismus steckt in einer Krise, die nicht nur konjunkturell, sondern auch strukturell bedingt ist. Wo sehen Sie die grossen Probleme?

“Bis in die Achtzigerjahre erlebten wir einen enormen Boom im Tourismus. Dieser war in der Schweiz stark geprägt durch den Zweitwohnungsbau. Bei unseren Tourismusstrukturen handelt es sich immer noch um Selbsthilfeorganisationen wie vor zwanzig oder dreissig Jahren. Wir haben eine Struktur der Klein- und Kleinstunternehmen, die organisch gewachsen ist. All dies hat sich kaum verändert. Aber der Konsument hat sich radikal verändert. Wir haben versucht, die Entwicklung mit der Raumplanung zu steuern. Dabei wurden sehr enge Rahmenbedingungen gesetzt. Vor zehn Jahren gab es im Kanton Graubünden noch eine Initiative ‘Schnee ohne Kanonen’. In der gleichen Zeit hat uns das Ausland gewaltig überholt. Das Hauptproblem ist aber der Zweitwohnungsbau. Das Verhältnis zwischen kommerziellen und ‘kalten Betten’, wie wir das nennen, stimmt in der Schweiz nicht mehr.”

Warum sind wir denn stehen geblieben?

“Das liegt an den hohen Landpreisen. In der Schweiz konnten sich die Leute Zweitwohnungen leisten. Da das Land knapp ist, führte das zu so hohen Landpreisen, dass niemand mehr kommerzielle Betten bauen konnte. Verschärft wurde das noch mit den Reglementierungen durch die Lex Friedrich und die Lex Koller. Man konnte praktisch nur an Schweizer verkaufen. Ein Schweizer, der für eine Wohnung bis zu einer Million Franken bezahlen kann, ist nicht darauf angewiesen, diese Wohnung zu vermieten. Er will es nicht, und er muss es auch nicht.”

Ist der Ferienwohnungsbau für die Tourismusindustrie ein Voroder ein Nachteil?

“Das ist immer eine Frage der Verhältnismässigkeit. Wir haben hier in Flims/Laax 25 000 Betten. Davon sind 21 000 in Ferienwohnungen. Von diesen 21 000 Betten werden 80 Prozent nicht vermietet. Die Besitzer benützen ihre Ferienwohnung oder ihr Ferienhaus für Wochenendausflüge. So können sie jederzeit kommen und sind nicht abhängig von der Auslastung der Hotels.”

Dadurch entstehen die alpinen Geisterorte.

“Das ist richtig. Am ausgeprägtesten ist die Situation in Crans-Montana. Dort gibt es 48 000 Betten, davon nur 3 000 Hotelbetten. Im Oberengadin und in Lenzerheide ist es ganz ähnlich.”

Welche Folgen resultieren daraus? Stürzt man saisonal einfach ab?

“Daraus ergibt sich folgende extreme Situation: Über Weihnachten/Neujahr haben wir eine enorm hohe Auslastung, bis zu 20 000 Leute im Skigebiet. Die kommen im Januar nicht noch einmal in die Ferien, und dann kann die Auslastung um bis zu 70 Prozent einbrechen. Dies wirkt sich auf die Gastronomie und das Gewerbe aus. Die Spitzen werden immer spitzer und die Schwankungen immer grösser. Unter solchen Umständen einen Betrieb ökonomisch zu betreiben, wird immer schwieriger.”

Natürlich sind die Rahmenbedingungen schwierig. Es gibt aber auch Kritiker, die der Hotellerie Managementfehler vorwerfen, die behaupten, man habe die Entwicklung verschlafen, sei im Marketing nicht auf der Höhe. Hätte man wirklich anders reagieren können?

“Hätte man, und dafür gibt es Beispiele. Ich behaupte, wir seien eines. Wir haben versucht, die ganzen Produkte zusammenzuführen. Früher waren wir ausschliesslich ein Bergbahn-Unternehmen. Heute bieten wir darüber hinaus die gesamte Leistungskette an, mit Ski- und Snowboardschule, Sportgeschäft, eigenen Hotels. Heute sind wir mit 900 Betten der grösste Hotelbetrieb in der Region. Die Bahn gehört natürlich auch dazu, sie war der Ursprung, benötigt die meisten Investitionen. Sie ist aber eigentlich nur noch ein Nebenprodukt. Die Leute kommen ja nicht zu uns, um Bahn zu fahren, sie suchen das Gesamterlebnis.”

Wo sehen Sie denn Ihren Markt?

“Unser traditioneller Markt ist schwerpunktmässig die Schweiz und der süddeutsche Raum. In unserem Gebiet haben wir das mit Abstand dichteste Angebot. Im Umkreis von zweieinhalb Stunden gibt es 15 Top-Skigebiete, darunter Zürs, Lech, Ischgl, St. Moritz, Davos-Klosters, Lenzerheide, Samnaun, Arosa, Montafon und wir selbst. Das ist die höchste Konzentration im Alpenraum. Das heisst: Wir müssen internationaler werden. Und dazu braucht es internationale Strukturen. Die haben wir. Wir haben zum Beispiel einen Touroperator aus London, der sich im absoluten Topsegment bewegt, wo durchschnittlich 6000 Pfund pro Woche ausgegeben werden. Da verzeichnen wir permanent Wachstumsraten. Die Leute kommen zu uns, weil sie hier alles aus einer Hand haben können: von der Miete der Sportgeräte bis zum Platz im Bergrestaurant. Das Produkt Skifahren und Snowboarden ist zur Commodity geworden. Um das zu machen, muss man Märkte erschliessen können. Dazu brauchen wir, wie die Airline-Industrie eine kritische Grösse. Und das fehlt uns in der Schweiz. Wir haben gebührenfinanzierte Tourismusorganisationen, die gar nicht wirtschaftlich agieren müssen. Das kann nicht funktionieren.”

Was machen Sie denn anders?

“Wir versuchen, die ganze Wertschöpfungskette abzudecken. Zum Beispiel: Wir haben Millionen in den Berg investiert. Und dann kommen die Gäste mit fünfjährigem Sport-Equipment daher. Das macht denen doch gar keinen Spass. Also sind wir in die Vermietung eingestiegen. Das ist seit sechs oder sieben Jahren ein reines Erfolgsmodell. Internationale Gäste, die mit dem Flugzeug anreisen, nehmen gewiss nicht ihre ganze Skiausrüstung mit. Das muss man so einfach wie möglich organisieren: Alles aus einer Hand.”

Sprechen Sie die Jungen ganz speziell an?

“Wir sprechen vier Zielgruppen an, beziehungsweise vier Märkte. Da gibt es die Jung- Senioren, die Power-Generation, jene Leute zwischen 45 und 50 Jahren, deren Kinder aus dem Gröbsten raus sind. Diese

Generation ist reisegewandt und qualitätsbewusst, und sie besitzt achtzig Prozent der Vermögen und Einkommen. Aber sie nimmt tendenziell ab. Man nennt sie auch ‘Freizeit-Aktive’. Die treiben mindestens drei Sportarten; allein in Deutschland umfasst diese Gruppe fünf Millionen Menschen. Ab 50 steigen aber viele aus dem Sport aus. Zuerst die Frauen, weil sie Angst vor den Pistenrowdies haben, und später die Männer – die gehen dann zusammen Golf spielen. Ausserdem sucht man mit zunehmendem Alter die Wärme. Die Hotellerie leidet zusätzlich darunter, dass viele dieser Leute, die früher als Stammgäste im Hotel gewohnt haben, nun Eigentum erworben haben. Sie sind dem Ort treu geblieben, aber der Hotelier hat sie als Stammgäste verloren. Bei den Unterkünften müsste man heute eher für die Jungen etwas machen.”

Aber die Jungen kommen doch nach?

“Die Jungen kommen schon nach. Aber hauptsächlich jene jungen Leute, deren Eltern schon eine Beziehung zum Wintersport hatten. Das bringt aber keine neuen Märkte. Wie soll ein Secondo an den Skisport herangeführt werden? Oder ein junger Mensch in London? Die Buchung für das Hotel kann er noch über einen Touroperator machen. Aber dann braucht er Bergbahntickets, muss sich bei der Skischule anmelden, die Ausrüstung mieten – und das alles an verschiedenen Orten. Für uns ist das selbstverständlich, weil wir damit aufgewachsen sind. Für einen Neuling ist das eine extrem hohe Eintrittsschwelle. Und deshalb stagniert der Skisport in den traditionellen Orten in den letzten zehn Jahren.”

Was unternehmen Sie gegen diese Stagnation?

“Mit unserem neuen Hotel zielen wir genau auf dieses Segment: ein junges Konzept, ein multimediales Designhotel, das die urbane Jugend anspricht. Wir haben ein sehr internationales Publikum, vor allem aus London. Das funktioniert, davon bin ich auch überzeugt. Es genügt aber nicht, ein Produkt zu haben, man muss das auch entsprechend kommunizieren. Dabei muss man genau verstehen, was der Kunde will. Ich glaube, dass Skifahren und Snowboarden nach wie vor Lifestyle-Produkte sind und ein Riesenpotenzial haben – aber in neuen Märkten. Man kann nicht noch mehr Schweizer auf die Skier bringen. Seit das Fliegen so billig ist, können alle Leute in die Karibik reisen, nicht nur die Reichen. Auf diese globale Konkurrenz hat sich der Schweizer Tourismus noch nicht eingestellt. Der Schweizer Tourismusmarkt war immer sehr kleinräumig strukturiert.”

Was hätte man denn anders machen müssen?

“Das ist wie in der ganzen Wirtschaft. Entweder ist man ein guter Nischenplayer oder man braucht eine kritische Grösse, um global zu bestehen. In der Schweiz gibt

es Beispiele von Hoteliers, die ihre Häuser trotz der generellen Hotelkrise sehr erfolgreich führen: Saratz, Lenkerhof, Tschuggen, Giardino. Ehrlicherweise muss man aber sagen, dass viele Spitzenhotels Mäzene hatten, wie etwa Karl-Heinz Kipp beim Tschuggen in Arosa. Sonst braucht man eine kritische Grösse. Ein Superhotel mit Superservice zu haben, genügt nicht. Man muss auch überleben können, bis die Leute das gemerkt haben. Um die grundlegenden Infrastrukturkosten zu decken, braucht man heute etwa 200 Zimmer. Durchschnittlich haben die Hotels in der Schweiz heute 25 Zimmer. Auch der Tourismus hat eben eine gewisse Industrialisierung erfahren. Neben der kritischen Grösse und der Qualität braucht es auch noch die Marketingkraft. Das haben wir in der Schweiz grösstenteils an die Tourismusorganisationen delegiert. Die müssen es allen recht machen, vom Wanderhotel bis zur Luxusherberge. So bekommt man keine Profilierung der Marke zu Stande. Im Kanton Graubünden haben wir 85 Verkehrsvereine, und jeder will seinen Namen in die Welt hinaustragen. Diese Bemühungen gehen unter. Nördlich von Frankfurt wissen die Leute doch schon nicht mehr, dass es Graubünden gibt.”

Also käme es darauf an, einen Brand aufzubauen.

“Das können die Tourismusorganisationen nur sehr schwer. Die gehen ja historisch zurück auf die ‘Verschönerungsvereine’, die Wanderwege in Ordnung hielten und Sitzbänke aufstellten. Der einzige, der konsequent einen Brand aufgebaut hat, ist Hanspeter Danuser in St. Moritz. Er hat den Brand sehr konsequent auf Luxus positioniert. Heute kennen 17 Prozent der Weltbevölkerung St. Moritz und identifizieren den Ort mit Schnee und Luxus. Dass der Jetset nach St. Moritz kommt, verstärkt den Effekt. Auch für Gstaad spielt es eine Rolle, dass Bertarelli hingeht. Nur ganz wenige Destinationen konnten aber so etwas aufbauen.”

Der Jet-set kann aber nicht überall sein. Da müssen sich die Übrigen wohl anders branden.

“Genau. Wer sich dort oben positionieren will, muss gewaltig investieren, denn der Markt ist sehr klein. Für mich gibt es nur zwei Möglichkeiten: Entweder habe ich ein absolutes Spitzenprodukt, bei dem ich alles konsequent super und perfekt mache. Oder ich erreiche eine kritische Grösse, bei der ich alles integrieren kann und für Airlines und internationale Touroperators interessant werde. Ein grosser Touroperator nimmt in seinen Katalog nur Destinationen auf, bei denen er tausende von Logiernächten verkaufen kann und eine gute Wertschöpfung erreicht. Diese Struktur haben wir in der Schweiz nicht, mit ganz wenigen Ausnahmen.”

Österreich hat ganz ähnliche Strukturen, ist auch relativ klein, aber viel günstiger als die Schweiz. Was machen die besser?

“Bei den Bergbahnen sind sie nicht günstiger. Entscheidend ist, dass bei uns die Hotellerie teurer ist. Da sind wir wieder beim Problem der ‘kalten Betten’. Laut einer Studie der Universität St. Gallen sind die ‘kalten Betten’ durchschnittlich nur an 36 Tagen pro Jahr belegt. Das bringt keine Wertschöpfung. In Österreich gibt es das nicht. Dort kann man in Lech oder Zürs keine Eigentumswohnung haben. Folglich können dort über die ganze Saison auf einem kleineren Gebiet sehr viel mehr Leute untergebracht werden.”

Könnte man nicht eine Vermittlungsorganisation aufbauen für die “kalten Betten”? Vielleicht gäbe es genügend Eigentümer, die ihre Wohnungen oder Häuser vermieten würden.

“Das haben wir untersucht: Nur gerade zwei Prozent wären bereit zu vermieten. Wenn ich mir eine Wohnung für 600 000 Franken oder eine Million leisten kann, kommt es mir auf die 20 000 Franken Mieteinnahmen nicht an.”

Und wie steht es mit Kooperationen zwischen den einzelnen Destinationen?

“In der Schweiz haben wir eine extrem grosse Verbands- und Funktionärsstruktur. Das ist auch historisch bedingt. Hervorgegangen ist das häufig aus Selbsthilfeorganisationen. Das sind leider meistens bewahrende Strukturen, die den Wettbewerb unterbinden. Die Schweiz ist weltweit eines der kartelliertesten Länder. Wir sind viel zu spät in den Wettbewerb eingetreten. Da haben wir noch viel zu tun, und nur ganz wenige sind darauf vorbereitet.”

Das gilt für viele Branchen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Bierbranche: Feldschlösschen wurde im gleichen Jahr gegründet wie Heineken. Feldschlösschen hat vom Bierkartell profitiert, kam nie aus dem Land raus. Heineken ging überall hin und wurde zur Weltmarke.

“Das ist in unserer Branche nicht anders. Die französische Compagnie des Alpes ist mit 21 Prozent in Verbier eingestiegen. Das hat für Aufruhr gesorgt. Jetzt haben sie 38 Prozent von Saas Fee. Das hat im Wallis Zeter und Mordio gegeben. Wenn ein Gebiet interessant genug ist, wird es globalisiert. Man muss sich entweder einem grossen Verbund anschliessen oder es aus eigener Kraft versuchen. Das Oberengadin setzt 70 Millionen um und hat neun Gesellschaften, mit neun verschiedenen Direktoren, mit neun verschiedenen Buchhaltungen. Flims/Laax macht das mit einer Gesellschaft. Der Durchschnittsumsatz einer Bergbahn im Kanton Graubünden liegt bei drei Millionen. Das ist ja nichts.”

Müsste man nicht eine Compagnie des Alpes suisses schaffen? Da hätten die Banken sicher nichts dagegen?

“Das würden die Banken gewiss unterstützen. Aber das jetzige System ist sehr resistent. Die Verwaltungsräte

sind teilweise besetzt durch Politiker; dort spielen eher politische Überlegungen eine Rolle als wirtschaftliche. Die halten an ihrer Autonomie fest, auch wenn die längst hinfällig geworden ist. Wirkung müssen wir aber im globalen Markt erzielen, und da interessiert sich niemand für die Gemeindegrenze zwischen Flims und Laax. Wir müssen ein Produkt und einen Service anbieten, der international wettbewerbsfähig ist. Mit den gegebenen Strukturen ist das enorm schwierig. Wir hätten mit unserem Unternehmen auch nicht die Entwicklung erreicht, wenn nicht mein Vater als stärkster Aktionär Unterstützung gegeben hätte. Die hätten mich vermutlich schon längst zum Teufel gejagt. Seit meiner Studienzeit als Betriebswirt und Jurist in den USA hat es mich gereizt, diesen Quantensprung mit der Übernahme der Bergbahnen Flims zu machen. Heute gehören wir zu den grössten Gebieten der Welt. Und das ist auch zum Massengeschäft geworden, wie die Airline-Industrie. Früher zahlte man 2000 bis 3000 Franken, um nach Amerika zu fliegen, heute noch 500 – und wenn man die Teuerung berücksichtigt nur noch etwa 10 Prozent von früher.“

Ist das nun ein Vorteil oder ein Nachteil? Natürlich gehen mehr Leute in die Karibik, aber es können auch mehr Leute hierher gebracht werden.

“Dies ist der Punkt. Man kann die Leute auch in die Schweiz bringen. Dazu braucht es Vermarktungsstrukturen und natürlich das entsprechende Angebot. Man braucht ein gebündeltes Produkt, das standardisiert und einfach zu buchen ist. Man muss ein Angebot haben für Anfänger und für Fortgeschrittene, und es braucht einfach lesbare Guides. Für Badeferien in der Türkei brauche ich ein Bett; die Badehosen kann ich selber mitnehmen. Bei Golfferien ist das schon ein wenig schwieriger. Aber auch dort macht man mir die Buchung einfach: ich kann die Ausrüstung mieten und die Golfstunden im Voraus buchen. Versuchen Sie das mal in einem Skiort. Das ist schlicht und einfach nicht möglich.“

Wie viele Leute holen Sie denn aus fernen Ländern?

“Früher haben wir nur in unserem angestammten Gebiet Kommunikation gemacht, in der Schweiz und im süddeutschen Raum. Auf diesen Märkten tummeln sich dutzende verschiedene Anbieter. Vor fünf Jahren haben wir mit CRM begonnen und ein Bonusprogramm eingeführt. Im letzten Winter wurde dieses weiterentwickelt. Mit der neuen SkiDirect-Karte kann man sein Ticket übers Internet buchen – anstehen an der Kasse gibts nicht mehr. Kommuniziert wird ausschliesslich via Newsletter und Internet. Als Mitglied des Clubs können die Kunden sogar unsere Dienstleistungen bewerten. Wir finden so heraus, wo es Lücken gibt, und können sofort reagieren. Unseren Markt haben wir in Segmente eingeteilt: Junge, Senioren, Leute über fünfzig und

Familien mit Teenagern. Letztere ist unsere kaufkräftigste Gruppe und auch die Aktivste. Die Eltern sind Babyboomer, haben Top-Positionen in Politik und Wirtschaft. Sie haben relativ wenig Zeit für ihre Kinder. Die sind ziemlich verwöhnt. Wir haben diese Teenager stets speziell angesprochen, denn sie kommen immer mit der Familie. Ein Kollege aus dem Immobilienhandel hat mir bestätigt, dass es vor allem die Jungen sind, die sich für das Skigebiet Flims/Laax entscheiden. Selbst wenn die Eltern lieber eine Wohnung in Arosa gekauft hätten, haben die Jungen den endgültigen Entscheid für Flims/Laax beeinflusst. Die Teenager haben sich für unsere Region entschieden, weil wir immer versucht haben, jung und dynamisch zu sein.“

Wie sprechen Sie denn Ihre anderen Zielgruppen an?

“Neben den Teenagern versuchen wir, junge Familien mit Kindern bis zwölf Jahren anzusprechen. Die haben zwar meist noch ökonomische Probleme, sind noch nicht auf Rosen gebettet. Dort müssen wir extrem preiswerte Angebote machen. Aber die Jüngeren sind unsere künftigen Kunden. Kinder, die vor dem vierzehnten Altersjahr Skifahren oder Snowboarden lernen, bleiben dem Skisport treu. 75 Prozent der Leute, die heute Ski fahren, haben vor dem 14. Altersjahr damit begonnen.“

Wie ist Ihr Unternehmen heute strukturiert?

“Die Weisse Arena Gruppe ist eine Holdinggesellschaft. Als wir 1996 die Bergbahnen Flims übernommen haben, war das ein Sammelsurium von verschiedenen Läden. Das haben wir 1999 restrukturiert. Die Bergbahnabteilung macht ungefähr 34 Millionen Umsatz, die Gastronomie etwa 30 Millionen; dazu kommen Vermietung, Logistik, Administration und Marketing. An unserer Skischule ist der Skilehrerverein zu 40 Prozent beteiligt und die Snowboard Fahrschule zu zehn Prozent. Die Alpenarena.ch ist unsere Tourismusorganisation; da haben wir zuerst die Vereine von Flims, Laax, Falera fusioniert, danach die Vereine aufgelöst und in die Alpenarena als Aktiengesellschaft aufgenommen. Eine Aktiengesellschaft ist besser, weil da die Verantwortlichkeiten klar geregelt sind. Die Hotellerie ist an der Alpenarena.ch mit zehn Prozent beteiligt, das Gewerbe mit zehn Prozent und die Parahotellerie mit zehn Prozent.“

Wie viele Mitarbeiter haben Sie insgesamt? Wie viel Umsatz generieren Sie?

“Im Winter haben wir gegen 900 Leute angestellt, im Sommer sind es knapp 300. Wir machen 65 Millionen Umsatz und einen Ebitda von knapp 21 Millionen.“

Sie kommen von Laax und haben Flims im Jahre 1996 übernommen.

“Ursprünglich kommt unsere Familie von Flims. Da

gibt es den Fleischwarenbetrieb Gurtner. Mein Bruder führt noch heute die Bündnerfleischtrocknerei. Man muss eben bei jeder Industrie ein klares Profil zeigen und eine kritische Grösse erreichen. Das war hier in Flims, Laax und Falera so schwierig. Jede Gemeinde behauptet von sich, ihr Name sei wichtiger. Die Besitzstandswahrung macht es so schwierig. Dabei kennt der Gast aus London nicht einmal Graubünden; der geht eigentlich nach Switzerland. Wenns hoch kommt, kennt er St. Moritz, Davos wegen des WEF und Klosters wegen der königlichen Familie. Der falsche Stolz der Bergler ist gefährlich. Wir müssen auf den internationalen Märkten attraktiv sein, in den Grossstädten.”

Derzeit haben Sie gerade ein Problem mit einem Stück Wald, das abgeholzt werden soll. Worum geht es da?

“Es geht um die Verlegung einer Piste, die jetzt nicht optimal verläuft. Es geht netto um 3,8 Hektaren Wald, das entspricht sechs Fussballfeldern. Die Umweltorganisationen haben eine sehr enge Optik. Allein bei uns sind in den letzten Jahren 10 bis 15 Hektaren Wald neu gewachsen, der Wald nimmt bei uns enorm zu. Auch ich finde, dass man Schutzgebiete machen soll. Aber das muss grossflächig geschehen, und nicht wie bei einer gescheckten Kuh. In der Schweiz haben wir kantonale Umweltbehörden, und dann gibt es noch die Verbandsbeschwerde. Das ist einfach ein Investitionshindernis. Wenn das so weitergeht, ist es wirklich nicht mehr attraktiv, in der Schweiz zu investieren. Wir planen seit vier Jahren einen Golfplatz in Sagogn. Wir haben eine halbe Million in Gutachten investiert, die Bevölkerung hat zu 98 Prozent Ja gesagt. Es geht um ein Biotop, das umspielt wird. Jetzt wollen die noch eine so genannte Pufferzone von 100 Metern einrichten. Es gibt einfach keine Rechtssicherheit mehr.”

Wie erklären Sie sich das? Sind da einfach Neider am Werk?

“Nein, darum geht es nicht. Ich kann das sogar verstehen; die machen das gar nicht schlecht. Die müssen natürlich bei spektakulären Projekten einschreiten; kleine Projekte bringen keine Publicity. Um die Sache geht es dabei gar nicht mehr. Die behaupten zum Beispiel, da lebe der geschützte Auerhahn. Wir müssen einen Wildbiologen beiziehen, der das prüfen muss. Das kostet zehntausende von Franken. Vielleicht können wir das Gegenteil beweisen. Doch dann kommt die nächste Behauptung. Die Beweislast liegt immer bei uns. Ich bin ja auch für ein Gleichgewicht von Umwelt, Mensch und Wirtschaft. Ich meine aber, man sollte die Umwelt grossflächig schützen, und nicht innerhalb eines Skigebiets. Ich bin überzeugt, dass wir letzten Endes gewinnen, aber das dauert einfach vier oder fünf Jahre. So etwas schreckt viele Investoren ab.”

Letzten Sommer sind Sie anlässlich der Veranstaltung free-style.ch mit Ihrer Werbung in Zürich ins Fettnäpfchen getreten.

Was war denn da los?

“Wir haben T-Shirts machen lassen mit dem Aufdruck ‘Flugschneise Süd Ja’; damit meinten wir unsere Halfpipe, die grösste der Welt, die genau gegen Süden geht. Es war offenkundig eine Persiflage. Das hat die Leute vom Schutzverein mächtig aufgeregt und zu einer Boykottandrohung angestachelt. Gemerkt haben wir von einem Boykott gar nichts. Wir hatten hingegen viele Anfragen für Poster und T-Shirts mit dem Motiv, und zwar gerade von Jungen, die in der Schneise bei Zürich wohnen. Die haben darüber gelacht. Die Lehre daraus: In der Schweiz darf man keinen Schabernack treiben, alles wird gleich ernst genommen.”

Warum ist eigentlich der Sommer so wenig begehrt?

“Die Berge haben ein langweiliges Image. In die Sommersaison ist eben nicht investiert worden. Da müsste man ganz neue Märkte anschieben. Dabei ist der Bergtourismus ursprünglich durch die Sommerfrische entstanden. Das braucht es heute nicht mehr, die Leute wollen lieber sicheres schönes Wetter in Arizona oder Florida. Wir haben im Winter eine Arena von 100 Quadratkilometern, extrem schneesicher. Darauf sollten wir auch in Zukunft aufbauen. Im Sommer machen wir auch etwas, aber das sind eher Events. Unsere Stammkundschaft hat oft auch noch eine Wohnung in der Toskana oder in Frankreich, und dort wollen die im Sommer hin. Es gäbe schon ein Potenzial für den Sommer. Zu unseren Kunden zählen immerhin 2500 Golfspieler. Wenn es hier noch einen Golfplatz mehr gäbe, wäre das hilfreich. Dann gäbe es in einem Umkreis von einer halben Stunde fünf oder sechs Plätze. Dann würde der Sommer interessant.”