

# EMANUEL BERGER

**Grandhotel Victoria-Jungfrau:** Die Leiden des Tourismus sind die Leiden der gesamten Schweiz – starker Franken, teurer Boden, hohe Löhne, Föderalismus bis in Kleinststrukturen, Nichtteilnahme am EWR, hohe Regelungsdichte. Emanuel Berger sagt “persönlich”, wie er in diesem Umfeld das Fünfsternehotel führt und wie er mit der Jungfrau- und Schilthornbahn ein gemeinsames Marketing für die Jungfrau-Region aufziehen wollte und mit der Übung scheiterte.

Interview: **Oliver Prange** Foto: **Severin Nowacki\***

## **Wo liegen die ursächlichen Probleme im Schweizer Tourismus?**

“Das ursächliche Problem im Tourismus ist dasselbe wie im ganzen Land. Wir leiden unter den vielen Nachteilen, die wir nicht selbst verschuldet haben. Ich denke dabei an den starken Schweizer Franken, die Nichtteilnahme am EWR sowie die gesamte nationale Regelungsdichte. Wir sind für den internationalen Markt zu teuer geworden. Dass die touristische Welt grösser geworden ist, ist für uns nicht immer von Vorteil.”

## **Liegen in der Globalisierung auch Chancen? Zum Beispiel dürfen Sie auf viele Touristen aus China hoffen.**

“Momentan schwärmen alle Experten vom Zukunftsmarkt China. Die Tourismusströme aus China werden aber kaum so gross sein und auch nicht so schnell kommen, wie in den Medien angekündigt. Der Chinese hat erschwerte Möglichkeiten, in die Schweiz zu reisen; zum einen benötigt er eine Einladung, zum andern kann er wegen der ungelösten Schengen-Frage nicht visafrei in unser Land gelangen. Zudem besteht noch keine direkte Flugverbindung.

Viele Schweizer, die aus verschiedenen Gründen in den letzten Jahren ihre Ferien nicht im Ausland verbringen konnten, wollen jetzt wieder an die Strände in exotische Länder. Für mich als Hotelier, mit einem fast hälftigen Anteil der Gäste aus dem Inland, stellt sich die Frage, wie ich Schweizer dazu bringe, ihre Ferien in Interlaken zu verbringen, ohne mich auf den Preiskampf einzulassen.”

## **Denkt der Schweizer Tourismus zu binnenwirtschaftlich?**

“Ja, das ist zwar ein altes Phänomen, aber zurzeit erleben wir diesen Trend verstärkt. Man ist kaum bereit,

den Preis zu bezahlen, welcher der erbrachten Leistung entspricht. Vor allem Kleinbetriebe – also Drei- oder Viersternehotels – leiden darunter. Konkurrenz entsteht durch die billigen Transportkosten ins Ausland. Also senken auch unsere Hotels die Preise. Doch das löst eine Kettenreaktion aus, welche dazu führt, dass der einzelne Betrieb kein Geld reinvestieren kann.”

## **Wie soll man reagieren?**

“Wir müssen wieder zu unserer eigenen Identität finden. Es kann nicht sein, dass eine Berghütte südamerikanisches Essen auf der Speisekarte hat, aber keine Rösti. Unsere Landschaft ist der österreichischen überlegen. Diese Vorzüge gilt es herauszustreichen.”

## **Verkauft sich die Schweiz falsch?**

“Das Problem ist, dass in der Schweiz viele Strukturen über 200 Jahre gewachsen und deshalb heute zementiert sind. Unsere Organisationen sind zu zersplittert. In der Schweiz hat praktisch jedes Bergdorf eigene Strukturen, einen örtlichen Verkehrsverein. Diese können kaum durchbrochen werden. In der Jungfrau-Region besitzen Alpenossenschaften ganze Skiabfahrten, die früher nur Grashügel waren, aber heute lebensnotwendig für die touristische Erschliessung sind. Langfristig kann nicht jede Gemeinde ein eigenes Wartungssystem oder Marketing- und Rechnungswesen aufrechterhalten.”

## **Was müsste man tun?**

“Wir müssen sehr viel grössere Einheiten errichten und aus diesen eine Marke machen, die man im Ausland zur Kenntnis nimmt. Das betrifft das gesamte touristische Angebot: Hotels, Bahnen, Attraktionen. Einem

Chinesen muss man sogar erst erklären, wo die Schweiz überhaupt liegt. Die Zeit wäre dafür reif, es fehlt jedoch vielerorts noch die Einsicht.“

**Vorher kann man nichts bewegen?**

“Das ist die Realität. Man kann einem Gemeinwesen, welches seit Hunderten von Jahren eine Wiese besitzt, nicht einfach ein Recht wegnehmen, nur weil sie Teil einer Skipiste ist.“

**Wie erklären Sie einem Bergbauern, dass ausgerechnet er seinen Teil in ein dem Gesamtinteresse dienendes Vorhaben einbringen sollte, damit dieses Strahlkraft erhält? Das sind auch Probleme im Tourismus.**

“Vermehrte Zusammenarbeit im Tourismus ist gefordert. Bahnen und Tourismusunternehmen sollte man unter einem Hut vereinen können. Gstaad hat hier wahre Wunder vollbracht. Die Tourismusregion Interlaken dagegen, die sich aus drei politischen Gemeinden zusammensetzt, aber in einer Schicksalsgemeinschaft lebt, ist noch nicht willens, die Kraft für eine notwendige Fusion zu Stande zu bringen. Jeder argwöhnt, der Nachbar könne daraus mehr profitieren als er selbst.“

**St. Moritz hat sich im Alleingang als Ort einen international renommierten Namen erarbeitet.**

“Ja, St. Moritz ist ‘Top of the World’ für den Winter, hat aber auch mit der kurzen Öffnungszeit seine Probleme. So werden drei Viersternehotels momentan in Eigentumswohnungen umgewandelt. In der Schweiz ist es zurzeit unmöglich, etwas vollständig Neues – und sei es noch so attraktiv – zum Erfolg zu bringen. So dauert es Jahre, bis ein Bauprojekt realisiert wird.“

**Welche eigenen Erfahrungen haben Sie diesbezüglich gemacht?**

“Ich versuchte, mit den Direktoren der Jungfrau- und Schilthornbahn ein gemeinsames Marketing für die Jungfrau-Region aufzuziehen. Anfänglich herrschte grosse Euphorie, weil man erstmals die regionalen Interessen unter einem Dach präsentieren konnte. Um diesen heiklen Prozess nicht zu gefährden, zogen wir einen auswärtigen Coach bei. Es braucht hierfür einen unparteiischen Aussenstehenden. Doch der Coach scheidete wegen Krankheit aus, und die ganze Übung scheiterte. Denn sofort traten wieder die alten Probleme zu Tage. Jede Gemeinde glaubt, sie sei stark genug, ihren Brand im Ausland allein zu vermarkten.“

**Wer könnte trotzdem einen Versuch starten, Fusionsprozesse einzuleiten?**

“Banken versuchten, Tourismus-Politik über die Kreditvergabe zu betreiben. Doch sie lassen inzwischen davon ab, weil sie sich dadurch unbeliebt machen.“

**Warum funktionieren Fusionen anderswo in der Wirtschaft, nur im Tourismus nicht?**

“Während sich vieles in der Wirtschaft verändert, ist die Kernleistung in der Hotellerie gleich geblieben: Unsere Kundschaft schläft im Bett und isst am Tisch. Das wird auch in hundert Jahren noch so sein. Zudem: Während anderswo viele Workflows durch den Computer effizienter gestaltet wurden, wird in der Hotellerie die Dienstleistung immer persönlich erbracht werden. Während man Computerteilchen oder Textilien in Asien fertigen lässt, weil es dort billiger ist, können wir höchstens die Wäsche im Nachbarort – aber stets mit Schweizer Rahmenbedingungen – reinigen lassen.“

**Der Schweizer Tourismus benötigt offensichtlich einen Aufbruch, so wie ihn die Uhrenindustrie erlebte. Vielleicht könnten Sie eine ähnliche Rolle spielen, wie sie Nicolas Hayek für die Uhrenindustrie einnahm?**

“Nein, es geht nicht um meine Person. Ich weiss auch nicht, ob man die Erfolgsstory der Uhrenindustrie auf den Tourismus adaptieren kann. Um bei dem Vergleich zu bleiben: Jeder Asiate, der seinen Erfolg ausstellen will, tut dies durch eine teure Uhr. In einem schönen Hotel zu wohnen, bedeutet einen weitergehenden Kulturschritt. Damit sich wirklich etwas tut, muss eine starke Bewegung – ein Zusammenrücken – in der Schweiz entstehen, die sich mit Kraft im Ausland präsentiert, denn Schweizer Qualität ist trotz allem noch immer ein gutes Label.“

**Aber niemand geht voran?**

“Wir sind zu einer Vollkaskogesellschaft geworden, die kein Risiko eingeht. Und wenn einer sich bewegt, wie zum Beispiel Erich von Däniken und Oskar Schärz mit dem Mystery-Park, werden ihm alle möglichen Hindernisse in den Weg gelegt. Welcher Kleingeist gegen die beiden einwirkte, das sollte man mal in einem Buch aufarbeiten. Immerhin: Ich glaube schon, dass langsam ein Gesinnungswandel stattfindet. Dazu möge der Schiffbruch der Swissair beitragen.“

**Wir sind zu satt, um uns zu bewegen?**

“Das ist kein spezifisches Problem des Tourismus, sondern des ganzen Landes. Obwohl ich mich an der Peripherie befinde, spüre ich diese Entwicklung hautnah. Ich habe den Vergleich: Mit vier vergleichbaren Hotels im Ausland (Villa d’Este – Italien; Brenner’s Park, Deutschland; Gleneagles, Schottland und Royal Parc Evian, Frankreich) haben wir eine Benchmarking-Gruppe aufgebaut, und ich stelle fest, dass sich unsere Rahmenbedingungen in der Schweiz im Vergleich zu unseren Nachbarländern markant verschlechtert haben.“

**Was läuft in Österreich besser?**

“Das Lohn- und Nebenkosten- sowie das Preisniveau

sind in Österreich viel tiefer. Es gibt dort zwar keine starke Fünfsternehotellerie, dafür eine gegenüber der Schweiz sehr viel attraktivere Dreisternehotellerie. Diese zieht ein Massenpublikum an. Aber sogar Österreich hat es nicht leicht durch die hoch stehenden Billigangebote aus Ex-Jugoslawien oder der Türkei, wo jetzt viele Deutsche hinfahren.“

**Um auf das Grandhotel Victoria-Jungfrau zu sprechen zu kommen: Welche Schwerpunkte setzen Sie?**

“Unser Ziel ist, den Erlebniswert unserer Gäste zu erhöhen. So haben wir für sehr viel Geld unser Spa ausgebaut, in welchem wir Wellness-Therapien anbieten. Dies erlaubt uns, durch Mehrleistung den Gast an uns zu binden. Unsere Gäste sind bereit, für diesen Komfort mehr auszugeben.“

**Wo liegt die Perspektive Ihres Hotels?**

“Unsere Perspektive liegt im weiteren Ausbau unserer Unternehmung. Wir suchen auch Partnerhotels, mit denen wir eng zusammenarbeiten können und die unseren Vorstellungen entsprechen. Mit dem Palace in Luzern arbeiten wir natürlich eng zusammen, da es zu unserem Betrieb gehört. Entscheidend ist, dass durch einen solchen Zusammenschluss Synergien entstehen.“

**Welche Synergien sind wirklich eingetroffen?**

“Das Backoffice der beiden Hotels befindet sich bei uns in Interlaken. Auch das Marketing betreiben wir zusammen. Weitere Synergien haben sich bei der Kapitalbewirtschaftung ergeben, zum Beispiel legen wir die Versicherungs- und Kapitalportefeuilles zusammen. Wir dachten ursprünglich, dass man durch gemeinsamen Einkauf Grössenvorteile hätte, doch dieser Markt ist schon zu sehr ausgereizt. Der Austausch von Know-how, das Auflegen gemeinsamer Programme, das Marketing im Generellen haben Vorteile gebracht. Deshalb sind wir auch beflügelt, ein oder zwei ähnlich gelagerte Betriebe unter unsere Fittiche zu nehmen.“