



01
24

swissfuture.ch

swissfuture
Magazin für Zukünfte

Wintersport

swissfuture Nr. 01/24
Offizielles Organ der swissfuture
Schweizerische Vereinigung für
Zukunftsforschung
Organe officiel de la Société suisse
pour la recherche prospective

51. Jahrgang

Herausgeber
swissfuture
Schweizerische Vereinigung
für Zukunftsforschung

Geschäftsstelle swissfuture
Brigit Fischer
Spinnereistrasse 5
6020 Emmenbrücke
T: +41(0)41 440 88 88
info@swissfuture.ch
swissfuture.ch

Co-Präsidium
Andreas Krafft, Georges T. Roos

Magazin

Chefredaktion: Larissa Holaschke
Autor:innen: Antonia Böckmann,
Thomas Egger, Jonas Frick, Erika Hiltbrunner,
Ion Karagounis, Boris Previšić, Nils Widmer,
Maria Vorkauf

Bildstrecke: Lois Hechenblaikner
Lektorat und Korrektorat: Jens Ossadnik
Konzept, Gestaltung: Barbieri Bucher, Zürich
Druck: Ast & Fischer, Wabern bei Bern
Papier: Nautilus Classic FSC® Recycled 100%
Cradle to Cradle zertifiziert

Erscheinungsweise: 4 x jährlich
Einzelexemplar: CHF 30.–

Mitgliedschaft swissfuture
(inkl. Abonnement Magazin)
Einzelpersonen CHF 100.–
Studierende CHF 30.–
Firmen CHF 280.–

Anregungen und Kritik
larissa.holaschke@swissfuture.ch

ISSN 1661-308
DOI: 10.5281/zenodo.10655662

SAGW

Unterstützt durch die Schweizerische
Akademie der Geistes- und Sozialwissen-
schaften (SAGW), Bern
sagw.ch

Zielsetzung der Zeitschrift

Das Magazin behandelt die transdisziplinäre
Zukunftsforschung, die Früherkennung
und die prospektiven Sozialwissenschaften.
Es macht deren neuen Erkenntnisse der
Fachwelt, Entscheidungsträgern aus Politik,
Verwaltung und Wirtschaft sowie einer
interessierten Öffentlichkeit zugänglich.

Themensetzungen

Der Vorstand definiert die thematischen
Schwerpunkte der vier jährlichen Ausgaben
und ihm obliegt die inhaltliche und redak-
tionelle Qualität der Magazine. Die Themen-
schwerpunkte behandeln jeweils ein be-
stimmtes zukunftsrelevantes Thema, das aus
interdisziplinären – also kultur- und sozialwis-
senschaftlichen, aber auch aus ökonomischen,
politologischen, philosophischen, mitunter
auch naturwissenschaftlichen und künstlerischen –
Perspektiven behandelt wird.

Auswahlverfahren der Artikel

Die Redaktion ist verantwortlich für die redak-
tionelle Umsetzung der gesetzten Themen und
für die inhaltliche Qualität der Artikel, die in
Deutsch, Englisch oder Französisch verfasst
sein dürfen und auch in der jeweiligen Sprache
publiziert werden. Sie sucht Autor:innen mit
der entsprechenden Expertise und beurteilt,
ob die eingereichten Artikel die erwünschten
inhaltlichen Qualitätsstandards erfüllen. Da-
bei ist es wichtig, dass eine prospektive Sicht-
weise eingenommen wird, was szenarisch
oder auch spekulativ erfolgen kann. Beiträge,
die diesen Anforderungen nicht genügen,
werden zurückgewiesen. Abgelehnt werden
auch Artikel, die kultur- und sozialwissen-
schaftliche Standards nicht berücksichtigen,
die thematisch nicht zur Ausrichtung des
Magazins passen, die eine kommerzielle Ab-
sicht verfolgen oder die in irgendeiner Weise
diskriminierend sind. Alle Beiträge werden
sorgfältig redigiert.



Thomas Egger ist Direktor der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB mit Sitz in Bern. Der gebürtige Walliser ist diplomierter Geograph und leitet die SAB seit 2002. Die SAB vertritt einerseits die politischen Interessen der Berggebiete und ländlichen Räume in der Schweiz, versucht andererseits aber auch kommende Herausforderungen zu antizipieren und praxisorientierte Lösungsansätze zu entwickeln. Dies geschieht oft mit internationalen Partnern zum Beispiel im Rahmen von Interreg-Projekten. Thomas Egger war von 2017 bis 2019 zudem Mitglied des Nationalrates (CSP/VS).

thomas.egger@sab.ch

Keywords: silver tourism, year-round tourism, regional cooperation, repositioning, water scarcity, Beyond Snow

«Beyond Snow» – The Future of Alpine Tourism

With less and less snow or no snow at all, how can Alpine winter tourism be repositioned? The international cooperation project «Beyond Snow», in which Switzerland is also involved, examines this question.

Keywords: Silver Tourism, Ganzjahrestourismus, Regionale Zusammenarbeit, Neupositionierung, Wassermangel, Beyond Snow

«Beyond Snow» – Zukunft des alpinen Tourismus

Thomas Egger

Wie kann der alpine Wintertourismus neu positioniert werden, wenn immer weniger Schnee fällt oder dieser ganz ausbleibt? Dieser Frage geht das internationale Kooperationsprojekt «Beyond Snow» nach, in dem auch die Schweiz vertreten ist.

Die Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache: In den letzten zehn Jahren verzeichnete die Schweiz sieben Mal neue Rekordwerte bei den durchschnittlichen Jahrestemperaturen. Die Auswirkungen des Klimawandels sind deutlich sicht- und spürbar. Unvergessen sind die ausgetrockneten Seen und Bachläufe des Hitzesommers 2022. Ebenso war der Winter 2022/2023 geprägt durch hohe Temperaturen und ausbleibenden Schneefall. Die Vorhersagen zum Klimawandel sind somit eingetreten. Es muss davon ausgegangen werden, dass derartige Klimaverhältnisse zur neuen Normalität werden. Dies zwingt den Tourismus, sich an die neuen Verhältnisse anzupassen.

Silver Tourism als Wachstumsmarkt

Zu den veränderten klimatischen Bedingungen kommt auch ein verändertes Kundenverhalten. Die Zeiten, als der Slogan «alles fährt Ski» galt, sind längst vorbei. Der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund nimmt laufend zu. Bei diesen Personen fehlt oft der Bezug zum Wintersport und er wird somit auch nicht an die junge Generation weitergegeben. Und auch der Anteil älterer Personen an der Gesamtbevölkerung wächst. Die sogenannten Babyboomer gehen in den Ruhestand. Diese ältere Generation hat andere Freizeitansprüche als die Jugendlichen. Es geht nicht mehr darum, möglichst rasch eine Skipiste runterzubaufen. Genuss und Erholung stehen im Vordergrund. Die ältere Bevölkerung will die besuchte Region mit allen Sinnen erfahren und sich mit den Eigen- und Besonderheiten der Ferienregion

bewusst auseinandersetzen. Dazu gehören etwa die Geschichte und Kultur, aber auch die vielfältigen kulinarischen Angebote. Die Silver Economy bietet somit für den Tourismus neue Potenziale, die es zu erschliessen gilt. Allzu oft sind die alpinen Tourismusdestinationen noch auf die Kundensegmente Jugendliche und Familien fokussiert. Der Wachstumsmarkt liegt aber nur schon rein statistisch betrachtet im Silver Tourism. Letzterer ist dabei deutlich weniger schneeabhängig als das herkömmliche Skifahren.

Die sogenannten Babyboomer gehen in den Ruhestand. Diese ältere Generation hat andere Freizeitansprüche als die Jugendlichen. Es geht nicht mehr darum, möglichst rasch eine Skipiste runterzubrausen. Genuss und Erholung stehen im Vordergrund.

Weltweiter Konkurrenzkampf

Zum geänderten Kundenverhalten gehört auch, dass die Wintersportorte heute in direkter Konkurrenz stehen zu Fernmärkten wie den Malediven, Südafrika oder Thailand. Die Konsumententscheidung zu Gunsten des Wintertourismus steht somit in direktem Wettbewerb zur Erholungssuche an der Wärme in Ferndestinationen. Und auch innerhalb der Winterdestinationen im Alpenraum herrscht ein harter Konkurrenzkampf. In diesem spielt das Preis-Leistungs-Verhältnis eine entscheidende Rolle. Die Schweiz hat generell ein höheres Preisniveau als die umliegenden Länder oder gar die Ferndestinationen. Die touristischen Leistungsträger in den Nachbarstaaten profitieren zudem in hohem Masse von staatlichen Fördergeldern, was sich insbesondere bei der Modernisierung der touristischen Infrastrukturen bemerkbar macht.

Veränderungsdruck nimmt zu

Veränderungen im Wintertourismus sind an und für sich nichts Neues. Dazu reicht bereits ein Blick auf die Entwicklung der Skianlagen: Von den 545 in der Vergangenheit erstellten Skianlagen wurden 291 – also mehr als die Hälfte – inzwischen wieder geschlossen. Dieser Prozess wird weitergehen. Gefährdet sind insbesondere die Anlagen in tieferen und mittleren Lagen. Das betrifft nochmals rund 40 % des Bestands. Die Veränderungen verliefen über lange Zeit langsam und schleichend. Mit den oben geschilderten Herausforderungen hat sich der Handlungsdruck beschleunigt. Entsprechend ist es keine Option mehr, zu warten und auf einen schnee-reichen Winter zu hoffen.

Strategische Entscheidungen nötig

Die zunehmenden Herausforderungen erfordern mutige und langfristige strategische Entscheidungen. Die Destinationen müssen sich mit den Prognosen für die ortsspezifischen Verhältnisse auseinandersetzen. Ist das Skigebiet in Zukunft noch schneesicher? Soll der Skitourismus weiter betrieben werden? Welche Investitionen stehen an, z. B. für die Beschneigung, und können diese überhaupt finanziert werden? Welche alternativen Angebote können im Winter entwickelt werden? Welche Ganzjahresangebote können aufgebaut werden? Muss ganz auf den Winter verzichtet und müssen dafür die anderen Saisons gefördert werden? Beispiele für derartige strategische Neupositionierungen gibt es. So hat die Destination Monte Tamaro im Tessin im Jahr 2003 entschieden, das Wintergeschäft vollständig einzustellen. Stattdessen wurde das Gebiet voll auf den Sommertourismus ausgerichtet und in neue Angebote im Sommer investiert. Der mutige strategische Entscheid hat sich auszahlt. Die Wertschöpfung konnte deutlich gesteigert werden.

Transformationsprozess im Zentrum

Derartige strategische Entscheide müssen gut vorbereitet und kommuniziert werden. Es geht letztlich um die Neuausrichtung einer ganzen Destination. Das betrifft nicht nur die Bergbahnen, sondern alle Akteure wie die Sportgeschäfte, Skilehrer:innen, Restaurants, Hotels, ÖV-Dienstleister und die Gemeinde. Wichtig ist insbesondere auch der Einbezug der Zweitwohnungsbesitzer. Diese sind die treuesten Gäste des Ortes. Sie verbringen fast jede freie Minute an ihrem Lieblingsort, zu dem sie eine hohe emotionale Bindung haben. Sie haben auch in Immobilien investiert und wollen keinen Wertverlust hinnehmen.

Diese Neuausrichtung einer Destination erfordert somit einen veritablen Transformationsprozess. Dafür braucht es eine weitsichtige strategische Führung, die beispielsweise bei der Gemeinde oder der Bergbahn liegen kann. Alle Akteure müssen möglichst frühzeitig einbezogen werden. Sie müssen den Transformationsprozess aktiv mitgestalten können. Zudem muss aufgezeigt werden, weshalb das bisherige Geschäftsmodell nicht mehr funktioniert und angepasst oder ganz aufgegeben werden muss. Zentral ist darüber hinaus, in diesem Prozess gemeinsam neue Lösungsansätze zu entwickeln. Im Idealfall stehen an dessen Ende alle Akteure hinter der Neupositionierung und tragen diese aktiv mit.

Internationaler Erfahrungsaustausch hilft

Der Transformationsprozess ist somit das Herzstück, um alpine Winterdestinationen fit für die Zukunft zu machen. Dabei können sie auch von einem internationalen Erfahrungsaustausch profitieren. Dieser läuft zum Beispiel über das Interreg-Projekt «Beyond Snow». Interreg ist ein Förderprogramm der Europäischen Union für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Die Schweiz finanziert ihre Beteiligung

daran über die Neue Regionalpolitik NRP. Im «Beyond Snow»-Projekt arbeiten Partner aus Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich, Slowenien und der Schweiz zusammen. Die SAB vertritt dabei die Schweiz und betreut die Pilotregion Sattel-Hochstuckli. In den verschiedenen Pilotregionen werden die aktuelle Situation analysiert, ortsspezifische Klimaszenarien erstellt, in Workshops mit allen Beteiligten vor Ort Lösungsansätze entwickelt und schliesslich umgesetzt. Die Pilotgemeinden profitieren von einer externen Unterstützung in diesen Prozessschritten und vom Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeinden. Aus dem Projekt, welches bis 2025 abgeschlossen sein wird, resultieren zudem übertragbare Handlungsempfehlungen, welche auch allen anderen Destinationen zur Verfügung gestellt werden.

Der Transformationsprozess ist somit das Herzstück, um alpine Winterdestinationen fit für die Zukunft zu machen.

Neupositionierung schafft Vorteile

Mit dem Transformationsprozess werden die Destinationen fit gemacht, damit sie auch in Zukunft attraktive Tourismusorte sind. Mit einer Neupositionierung können sich die Destinationen ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen und sich von der Konkurrenz abgrenzen. Der Klimawandel betrifft aber nicht nur die tiefer gelegenen Gebiete, auch die höher gelegenen müssen sich mit den Herausforderungen befassen. Der Skitourismus wird sich vermehrt in den höher gelegenen Arealen konzentrieren. Die Anlagen müssen entsprechend laufend erneuert und ausgebaut werden. Ausserdem muss es möglich sein, Gebiete zusammenzuschliessen oder auch neue zu erschliessen. Gute Entwicklungen sind diesbezüglich beispielsweise der Zusammenschluss der Skigebiete von Andermatt, Sedrun und Disentis, der Gebiete von Crans-Montana und Lenk sowie die Wiederbelebung der Destination San Bernardino. Durch solche Massnahmen entstehen attraktive und abwechslungsreiche Winterangebote.

Regionale Zusammenarbeit

Die genannten Beispiele zeigen auch auf, dass die Neupositionierung oft am besten in Zusammenarbeit mit den Nachbargemeinden geht. Exemplarisch sei hier auf die Waadtländer Alpen mit Stationen wie Château-d'Oex, Leysin und Rougemont verwiesen. Im Strategieprozess «Alpes Vaudoises 2020» übte der Kanton Waadt sanften Druck aus und stellte eine finanzielle Unterstützung in Aussicht unter der Voraussetzung, dass sich die Orte koordinieren. So hat sich Château-d'Oex als Mekka für Heissluftballons etabliert, die nächste Gemeinde setzt auf Langlauf und wer

höher liegt, bietet Alpin-Ski an. Von einer solchen Aufteilung profitieren alle. Tiefer gelegene Skigebiete wie Sattel-Hochstuckli können zudem eine wichtige Rolle spielen für die Naherholung und den Einstieg von Anfängern in den Wintersport. Von diesen Leistungen der tiefer gelegenen Gebiete profitieren somit auch die höher gelegenen Destinationen.

Ganzjahrestourismus

Generell muss eine Hauptzielsetzung für den alpinen Tourismus sein, sich von einseitigen Abhängigkeiten zu lösen. Die Entwicklung muss in Richtung eines Ganzjahrestourismus gehen. Mit den einleitend ausgeführten Entwicklungen in Richtung des Silver Tourism ergeben sich zahlreiche neue Möglichkeiten, die übers ganze Jahr verteilt angeboten werden können. Die ältere Generation muss nicht mehr auf die Schulferien Rücksicht nehmen, sondern ist zeitlich flexibel. Das bietet zum Beispiel Chancen für den Gesundheits- und den Kulturtourismus. Der Alpenraum weist ein enorm reichhaltiges kulturelles Erbe und Schaffen auf. Dieses kann und muss in der touristischen Angebotsgestaltung in Wert gesetzt werden. Sehr erfreulich ist diesbezüglich, dass vor kurzem der Verein Graubünden Cultura gegründet und eine entsprechende Geschäftsstelle eingerichtet wurde. Der Verein bezweckt explizit die Förderung des Kulturtourismus in Graubünden und dürfte als Vorbild wirken für ähnliche Bestrebungen in den anderen Alpenkantonen.

Zwischensaison Ade!

Das Wort Zwischensaison gehört abgeschafft. Die alpinen Destinationen haben im Frühling und Herbst sehr viel zu bieten. In den vergangenen Jahren herrschte meist bis Mitte November in den Bergen ein mildes und sonniges Wetter. Ideal für Wanderungen, Biken und andere Freizeitaktivitäten. Dass zu dieser Zeit die meisten Bergbahnen, Hotels und Restaurants geschlossen sind, darf nicht mehr sein. Durch Absprachen zwischen den Hotels und Restaurants könnte sichergestellt werden, dass immer ein minimales Angebot vor Ort vorhanden ist. Spannen die touristischen Leistungsträger zusammen, so kann der Schritt in Richtung eines Ganzjahrestourismus gelingen.

Wie die Entwicklung in Richtung eines Ganzjahrestourismus gehen kann, zeigt exemplarisch die Destination Lenzerheide. Der Frühling und Herbst sind bewusst gestärkt worden. Die stark auf den Bike-Tourismus ausgerichtete Destination kann ihre Angebote Ende Herbst nahtlos in den Wintertourismus überführen. Die Hotels und Bergbahnen richten sich entsprechend auf einen Vier-Jahreszeiten-Betrieb aus. Mit dem Ganzjahrestourismus werden die Bergdestinationen zudem viel attraktiver für die Fachkräfte. Wie stark der alpine Tourismus von ausländischen Fachkräften abhängig ist, zeigte sich in aller Deutlichkeit nach dem Ende der Corona-Pandemie, als etliche Restaurants und Hotels den Betrieb reduzieren oder sogar

ganz einstellen mussten, weil das Fachpersonal nicht mehr zurückkehrte. Mit einem Ganzjahresbetrieb können auch Ganzjahresarbeitsverträge angeboten werden. Darüber hinaus ergibt sich so eine andere Ausgangslage für die Wohnungssuche. Denn auch in den Tourismusgemeinden herrscht ein akuter Wohnungsmangel.

Wasser als limitierender Faktor

Ein Thema, das in Zusammenhang mit der Neupositionierung des Tourismus angesprochen werden muss, ist die Wasserverfügbarkeit. Wasser wird immer mehr zu einem limitierenden Faktor. Mit dem Klimawandel schmelzen die Gletscher ab, die Schneedecke im Winter ist weniger ausgeprägt. Damit fehlt im Sommer zunehmend Wasser. Gleichzeitig steigen die Nutzungsansprüche an diese Ressource. Es braucht immer mehr Wasser für die Bevölkerung, für die Landwirtschaft, die Beschneigung, das Löschen von Waldbränden, die Energieproduktion usw. Mit der abnehmenden Wasserverfügbarkeit bei gleichzeitig steigendem Bedarf steigt auch das Risiko möglicher Nutzungskonflikte, die frühzeitig geregelt werden müssen. Erforderlich ist ein integriertes Wassereinzugsgebietsmanagement. Dabei ist der Tourismus einer der Akteure, die bei einem derartigen Wassermanagement mit am Tisch sitzen müssen.

Fit für die Zukunft

Der Klimawandel stellt die auf den Wintertourismus ausgerichteten alpinen Tourismusdestinationen vor grosse Herausforderungen. Er ist aber nicht die einzige. Auch die Kund:innen haben heute andere Bedürfnisse als vor 40 Jahren. Die Destinationen müssen sich diesen Herausforderungen stellen und sich anpassen. Nötig ist ein tiefgreifender Transformationsprozess, der letztlich dazu führen kann, dass die Destinationen gestärkt aus diesem hervorgehen und weiterhin erfolgreich auf die Trumpfkarte Tourismus setzen können.