

WOCHENINTERVIEW 26. NOVEMBER 2018

## «Die Erwartungen an den Tourismus sind zu gross»

Monika Bandi ist seit 2012 die Leiterin der Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) an der Universität Bern. Dort ist sie ein wichtiger Partner für die Tourismuswirtschaft. Sie sucht wissenschaftlich fundierte Antworten auf drängende Fragen einer schwierigen Branche. Auch im Berner Oberland hat Monika Bandi schon viele Projekte betreut. Im Wocheninterview spricht die 36-Jährige über die Herausforderungen des Skitourismus und die Chancen der Diversifizierung.

von **Nils Sager**



Dr. Monika Bandi Tanner stammt aus dem Seeland, hat Volks- und Betriebswirtschaft sowie Psychologie studiert. Seit 2003 ist sie am Forschungsinstitut CRED-T tätig.

Fotos: Nils Sager

Noch während des Zweiten Weltkrieges gründete der Kanton Bern ein Institut für Tourismusforschung. 1941 entschloss sich der Regierungsrat zu diesem Schritt. Der Tourismus ging wegen des Krieges massiv zurück. Die Massnahme war als Wirtschaftsförderung gedacht. Seitdem hat diese Wissenschaft im Kanton Bern ihren Platz.

Das Institut von damals gibt es heute nicht mehr. Die Forschungsstelle Tourismus schon. Sie gehört mittlerweile zum «Center for Regional Economic Development» (CRED). Ein interfakultäres Zentrum für Forschung, Lehre und Beratung zu Fragen der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Leiterin der Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) ist seit 2012 Dr. Monika Bandi Tanner.

Die 36-Jährige wuchs im Seeland auf, studierte Volkswirtschaft, Psychologie und Betriebswirtschaft in Bern und Bergen. Seit 2003 ist sie als Hilfsassistentin und später als wissenschaftliche Assistentin am Forschungsinstitut tätig. Dort leitete Monika Bandi schon zahlreiche Studien zu touristischen Fragestellungen, die auch das Berner Oberland betreffen. Im Interview spricht sie über den darbedenden Wintertourismus, Chancen durch neue Kooperationen und die Gästeentwicklung in Interlaken.

## Nur schöne Berge und Seen zu haben, reicht zukünftig nicht aus

**Dr. Monika Bandi Tanner**

Leiterin Forschungsstelle Tourismus CRED-T



Monika Bandi tauscht sich gerne mit der lokalen Tourismusbranche aus. Für TOI und Co. ist sie Ansprechpartnerin für wissenschaftliche Untersuchungen und Einschätzungen.

### **Haben Sie Ihre Skiferien schon gebucht?**

**Monika Bandi:** Mein Mann stammt aus dem Wallis. In diesem Jahr fahren wir aber an die Lenk. Wir haben einen acht Monate alten Sohn. Da war uns eine kinderfreundliche Destination wichtig.

### **Und sind Sie optimistisch, dass Schnee liegt?**

Ich wünsche es mit natürlich. Wir hatten ja die letzten Jahre schon einige Winter mit wenig Schnee. Ich hoffe, die Tourismus-Destinationen haben gelernt, wie sie ihre Gäste bei Laune halten, wenn kein Schnee liegt.

### **Zerstört der Klimawandel den Wintertourismus?**

Er ist sicher ein negativer Faktor, der stark fordert. Und das Berner Oberland hat dabei einen topografischen Nachteil gegenüber dem Wallis und Bündnerland. Die Skigebiete liegen tiefer.

### **Also sollten wir uns vom Wintertourismus verabschieden?**

Der Skitourismus generiert pro Frequenz viel Wertschöpfung. Aber es ist ein schrumpfender Markt. Die Ersteintritte der Bergbahnen sinken seit acht Jahren. Dafür steigen die Kapazitäten, weil die Bergbahnen als Gegenmassnahme im Verdrängungskampf investieren. Das geht langfristig nicht auf.

### **Aber die Jungfraubahnen steigern ihre Gewinne fast jährlich.**

Die Jungfrau Region ist eine Destination mit einem starken Sommergeschäft, und das ist bemerkenswert. Das liegt unter anderem am «Top of Europe» als USP (Unique Selling Point, Anm. d. Red.). Es ist aber ein klar anderes Geschäftsmodell, von welchem das Wintergeschäft beispielsweise durch die vorhandenen Infrastrukturen profitieren kann.

### **Sind die Bergbahnen, die mit Beschneiungsanlagen und neuen Gondeln ins Wintergeschäft investieren, auf dem falschen Weg?**

Man muss differenziert anschauen, welche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Für einen Ganzjahrestourismus braucht es eben auch den Winter. Aber man sollte sich die Frage stellen, wie viel man sich die Aufrechterhaltung des Wintertourismus kosten lassen will. Auch die öffentliche Hand steht immer wieder vor dieser Frage.



Der Skitourismus generiert pro Frequenz viel Wertschöpfung. Aber es ist ein schrumpfender Markt. Monika Bandi sagt, man solle sich die Frage stellen, wie viel die Aufrechterhaltung des Wintertourismus kosten dürfe.

### **Dagegen spricht die Angst vor der Krise?**

Aus der Krise ergeben sich Chancen für Transformation. Ein positives Beispiel ist das Stockhorn. Da hat man aus einem Winterberg einen erfolgreichen Sommerberg gemacht. Das könnte Nachahmer motivieren, sich vom Wintergeschäft zu verabschieden.

### **Wie kann man eine solche Trendwende einleiten?**

Am einfachsten ist es wahrscheinlich dort, wo der Druck am grössten ist. Da, wo das Wintergeschäft alleine nicht mehr ausreicht. Der Sommer und neuerdings auch immer mehr der Herbst bieten viele Chancen für Entwicklungen.

### **Allein vom Sommertourismus kann doch keiner leben?**

Es ist sicher schwierig. Dazu kommt: Das Berner Oberland hat im Winter in gewissen Märkten eine stärkere Positionierung in Richtung USP als im Sommer. Wenn es warm ist, gibt es überall Möglichkeiten, etwas zu erleben und seine Freizeitbedürfnisse zu befriedigen. Im Winter bieten sich die Berge aber geradezu an.

### **Und wie holt man die Gäste in die Berge?**

Wenn man weiss, für welche Gäste man steht, können sich daraus funktionierende Geschäftsmodelle ergeben.

### **Und wenn nicht?**

Eine Bergbahn ist heute fast ein öffentliches Gut. Wenn diese stillsteht, ist die Region oft lahmgelegt. Darum wären Destinationen gut beraten, das Angebot noch mehr zu diversifizieren, sodass Bergbahnen nicht die ganze Treiberfunktion übernehmen müssen.

### **Wie denn zum Beispiel?**

In unserer Dienstleistungsgesellschaft besteht durch die Digitalisierung die Chance, beispielsweise ortsungebundene Geschäftsmodelle in die alpinen Regionen zu holen. Dazu braucht es einen guten Ausbau der Infrastruktur wie Glasfaserkabel.

Wenn man zwei starke Branchen vereint, entstehen neue Nischenprodukte, die Wertschöpfung bringen könnten

**Dr. Monika Bandi Tanner**

Leiterin Forschungsstelle Tourismus CRED-T



Monika Bandi Tanner sieht Innovationspotenzial in der Kooperation zwischen dem Tourismus und anderen starken Branchen im Kanton Bern.

### **Aber das Berner Oberland lebt doch vom Tourismus?**

Die Erwartungen an den Tourismus sind oftmals zu gross. Der Tourismus ist der Beschäftigungsmotor schlechthin. Aber es ist ein wertschöpfungsschwacher Wirtschaftssektor. Ausserdem ist eine wirtschaftliche Monokultur anfällig, sie macht die Region verwundbar. Nur schöne Berge und Seen zu haben, reicht zukünftig nicht aus. Man muss das mit anderen Geschäftsbereichen verknüpfen und über die Region hinausdenken.

### **In den Tourismuspolitischen Leitlinien bis 2020 fordern Sie, die Zusammenarbeit zwischen touristischen Leistungsträgern und anderen kantonalen Akteuren wie beispielsweise Spitälern zu intensivieren. Wie muss ich mir das vorstellen?**

Der Kanton Bern ist ein prägnanter Medizin-Standort. Warum nicht diesen für touristische Produkte nutzen? Man nennt das laterale Kooperationen. Dort gibt es Innovationspotenzial. Wenn man zwei starke Branchen vereint, entstehen neue Nischenprodukte, die Wertschöpfung in den Kanton bringen könnten.

### **Welche wären das im Berner Oberland?**

Die Frage ist, wo kann der Tourismus Steigbügelhalter für andere Branchen sein? Im Bereich Gesundheit könnten das die Privatklinik Meiringen und die Rehaklinik Hasliberg noch mehr sein. Beide haben einen sehr guten Ruf. Ein anderes Beispiel ist die Grimselwelt, wo die Energiewirtschaft und der Tourismus gewinnbringend kombiniert sind.

### **TOI-Direktor Daniel Sulzer hat angekündigt, das Geschäft mit Tagungen, Kongressen und Ausstellungen – das sogenannte MICE-Geschäft – in Interlaken zu intensivieren. Ist das eine gute Strategie?**

Interlaken ist im Kanton neben Biel und Bern einer der drei Kongress-Standorte. Entscheidend ist, in welchem Bereich und in welcher Liga man mitspielen möchte.

**Welche strukturellen Chancen und Probleme bieten sich Interlaken? Immerhin sind die grösseren Flughäfen mehr als zwei Stunden entfernt.**

Um zu punkten, ist Erreichbarkeit sicher ein Faktor. Der nächste ist das Hotel- und Gastronomieangebot. Da braucht es möglichst grosse Hotels im entsprechenden Sternesegment. Dazu braucht es ein gutes Natur- und Kulturangebot, da kann Interlaken sicher punkten.

**Warum lohnt es sich trotzdem für die Tourismusorganisation Interlaken, diesen Bereich zu verfolgen?**

Das Geschäftsfeld ist für Interlaken interessant, weil es im Mai und November hilft, die Lücken in der Zwischensaison zu füllen. Das sind traditionell starke Monate in der Geschäftswelt. Ich verstehe also Daniel Sulzers Bemühungen. Grosse, lange Kongresse nach Interlaken zu holen, ist aber sehr anspruchsvoll. Dafür ist die Ausgangslage wohl nicht ideal im Vergleich zur Konkurrenz.



«Der Fokus auf eine bestimmte Gästegruppe ist wirtschaftlich riskanter, wenn auch oft ein erfolgreicher Weg», sagt Monika Bandi.

Foto: Keystone, Peter Klauzner

**Eine Strategie, die viele Destinationen in den letzten Jahren gewählt haben, ist die Verdichtung. Die Jungfrau Region ist ein Beispiel. Die Talk AG ein anderes. Ist diese Strategie alternativlos?**

Es ist ein notwendiger Schritt. Diese Verdichtungen sind auch politisch motiviert. Aber Tourismus ist immer ortsgebunden. Die Region ist ein wesentlicher Teil des Erlebnisses und Angebots. Darum sind Zusammenschlüsse schwierig. Ich verstehe, wenn eine Gemeinde meint, nur ihr eigenes Tourismusbüro stelle das Marketing für die Gemeinde sicher.

**Warum hat man dann verdichtet?**

Für die Zukunft ist aber entscheidend, dass man Synergien besser nutzt. Verdichtung ist nicht nur eine Notwendigkeit, sondern auch eine Chance. Wichtig ist, dass man gute Produkte hat, die

wertschöpfungsstarke Gäste in die Region holen. Diese Zusammenarbeit sollte sich nicht nur auf Strukturen beschränken, sondern vor allem auch Prozesse betreffen.

### **Was bedeutet das?**

Dass man gemeinsam überlegt, wie holen wir Gäste in die Region. Wenn man Interlaken als Adventure-Destination vermarkten will, dann kann dabei nicht nur die Tourismusorganisation mithelfen, sondern auch mögliche starke Anbieter auf dem Markt. Bei vielen Destinationsverdichtungen geht es um die Struktur, ohne dass man sich klarmacht, was man mit dieser eigentlich erreichen will. Die Struktur sollte den Prozessen folgen. Ich wünsche mir, dass wir da einen Schritt weiterkommen. Dem Gast ist meist egal, in welcher Gemeinde er ist. Wichtiger ist im digitalen Zeitalter klar das Angebot.

### **Die Logiernächte sind im letzten Jahr ordentlich gestiegen. Dem Tourismus sollte es doch eigentlich gut gehen?**

Wir haben steigende Frequenzen, ja. Die Frage ist, welche Art von Frequenzen? Die Reiseintensität aus der Schweiz und dem nahen Ausland ist seit Jahren stabil. Da gibt es kaum mehr Wachstumschancen. Im Gegenteil: Heutzutage reist man öfters aber dafür über kürzere Zeiträume. Wenn man also im Tourismus wachsen will, sucht man Besucherfrequenzen in Fernmärkte. Anders gibt es kaum ein quantitatives Wachstum, also mehr Logiernächte und mehr Frequenzen.

### **Wir sind also auf die asiatischen Gäste angewiesen?**

Quantitatives Wachstum hat aber Nachteile. Es ist oft mit Reibungsflächen mit der lokalen Bevölkerung verbunden und fordert von dieser Verständnis. Zudem hat es auch stärkere ökologische Konsequenzen. Eine Region entscheidet, ob sie diese Entwicklung will oder nicht.

### **Wer kann sich das leisten? Sind wir nicht auf die Touristen aus den Fernmärkten angewiesen?**

Der Fokus auf eine bestimmte Gästegruppe ist wirtschaftlich riskanter, wenn auch oft ein erfolgreicher Weg. Diversifizierung lohnt sich aber auch dort. Dazu braucht es ein Bewusstsein, dass man nicht Frequenzen steigern will, koste es, was es wolle.

**Frau Dr. Bandi, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

### **ARTIKELINFO**

---

Artikel Nr. 164633 27.11.2018 – 06.58 Uhr Autor/in: Nils Sager