

# «Natürlich wurden Fehler gemacht»

**Er war sechs Jahre Präsident der Organisation Graubünden Ferien. Kommende Woche gibt er sein Amt ab. Im Interview spricht Andreas Wieland über die Schwierigkeiten und Chancen des Bündner Tourismus.**

Mit Andreas Wieland sprach Franco Brunner

**Herr Wieland, nächste Woche treten Sie an der Generalversammlung als Präsident von Graubünden Ferien offiziell zurück. Was überwiegt, die Falten des lachenden oder doch das Wasser des trübenden Auges?**

Andreas Wieland: Ich habe die Arbeit als Präsident von Graubünden Ferien immer gerne gemacht. Es hat auch meistens sehr viel Spass gemacht. Fakt ist jedoch, dass der zeitliche Aufwand für mich mit meiner eigentlichen Arbeit als CEO der Hamilton AG nicht mehr vereinbar gewesen ist.

**Für die Öffentlichkeit kam Ihre Rücktrittsmeldung nach sechs Jahren im Amt relativ überraschend. War es eine Kurzschlussentscheidung?**

Ganz im Gegenteil. Mein Rücktritt war ein sehr gereifter Entscheid. Erste Gespräche diesbezüglich gab es mit Regierungsrat Hansjörg Trachsel bereits im September des vergangenen Jahres. Ausschlaggebend war die Eurokrise, die natürlich auch die Hamilton AG getroffen hat. Um diese erschwerte wirtschaftliche Situation meistern zu können, wurden und werden von uns besondere Anstrengungen verlangt. So musste ich mir schliesslich eingestehen, dass das Präsidentenamt von Graubünden Ferien neben all dem schlicht und einfach keinen Platz mehr hat.

**Nun gut, der zeitraubende Wachstumskurs Ihrer Firma mag ein Grund Ihres Rücktritts gewesen sein. Aber Hand aufs Herz: Nach sechs Jahren spielt doch auch so was wie Amtsmüdigkeit eine Rolle.**

Ich habe Spass an grossen Herausforderungen. Ich bin nicht jemand, der die Sachen verwaltet. Ich möchte etwas gestalten. So habe ich während meiner Zeit bei Graubünden Ferien auch immer wieder Schlagzeilen gesetzt, indem ich gesagt habe, was man machen muss und was man machen könnte. Ich war sicherlich während

den ganzen sechs Jahren sehr aktiv. Insofern kann man wirklich nicht von einer Amtsmüdigkeit sprechen. Es ist effektiv einzig und alleine der zusätzliche Aufwand im Berufsalltag, der mich zu diesem Schritt zwang.

«Es gibt leider immer noch zu viele Sololäufe»

**Machen wir doch gleich den Link von Ihrem Berufsalltag zum Tourismus. Während Ihre Firma anscheinend floriert, befindet sich der Bündner Tourismus höchstens im Krebsgang. Wie krank ist der Patient Bündner Tourismus?**

Wir haben enorm grosse Herausforderungen zu meistern. Zum einen haben wir die hohen Kostenstrukturen, die uns langsam aus dem Ruder zu laufen drohen. Das heisst, dass Leistungsträger wie Bergbahnen und Hotels immer mehr Mühe bekunden, die nötigen Investitionen zu tätigen. Infolgedessen haben wir auch immer mehr Mühe, die hohen Preise mit der dazugehörigen Qualität zu rechtfertigen. Aufgrund der hohen Kosten wird es jedoch immer schwieriger, diese benötigte Qualität zu erreichen.

**Das sind Schwierigkeiten, die meistens und gerne mit der global angeschlagenen Wirtschaft begründet werden. Ist es im Fall von Graubünden Ferien tatsächlich so einfach oder müsste man vielleicht**

**auch mal vor der eigenen Haustüre kehren?**

Die wirtschaftliche Situation ist ohne Wenn und Aber ein entscheidender und einschneidender Faktor. Aber natürlich wurden in der Vergangenheit auch Fehler gemacht.

**Die da wären?**

Meines Erachtens müsste man im Bündner Tourismus zum Beispiel noch besser zusammenarbeiten. Da gibt es leider immer noch viel zu viele Sololäufe. Gefragt sind jedoch Teamplayer. Man müsste auch darauf Acht geben, dass die Mittel, die für Investitionen zur Verfügung stehen, gemeinsam investiert werden.

**Sie sprechen die einzelnen Destinationen an?**

Ja, die Destinationen untereinander sowie die Destinationen in Zusammenarbeit mit Graubünden Ferien. Da müsste in Zukunft einfach ein harmonischeres Miteinander herrschen, als dies bislang der Fall war.

**Mit Verlaub, das ist doch Wunschdenken.**

Glauben Sie mir, ich habe während meiner Zeit bei Graubünden Ferien sehr viel Zeit und Energie in genau dieses Thema investiert. Es ist jedoch um einiges schwieriger, als man denkt. Es gibt im Kanton 1800 Leistungsträger, die man irgendwie auf eine Linie bringen sollte. Das ist eine enorm schwierige Aufgabe.

**Welche Aufgaben haben Sie denn gemeistert, wenn Sie auf die letzten sechs Jahre zurückblicken?**

Die Bereinigung der Strukturen war sicherlich eine sehr gute Arbeit. Als ich das Präsidium von Graubünden Ferien übernommen hatte, waren es zum Beispiel 96 Verkehrsvereine. Heute sind es noch deren 15 oder 20. Da fand also eine starke und wichtige Konzentration statt. Eine weitere Aufgabe, die wir sicherlich gut gemeistert haben, ist die Positionierung in den Märkten. Auch haben wir eine Social-Media-Plattform aufgebaut, bei der alle wichtigen Vertreter mitmachen. Die ganze Werbekampagne mit Gian und Giachen ist ebenfalls sehr gut angekommen. Nicht zuletzt durch solche Aktionen wurde der Eindruck von Graubünden bei potenziellen Gästen gestärkt.

**könnte man meinen, der Bündner Tourismus habe sich in den vergangenen Jahren sehr zum Positiven entwickelt. Ist das wirklich so?**

Viele Punkte haben sich sicherlich sehr positiv entwickelt. Auch die grossen Destinationen haben sich positiv entwickelt. Auch wenn sie noch immer nicht auf dem Stand sind, den ich mir wünsche und vorstelle. Aber sie haben zumindest grosse Schritte in die richtige Richtung getätigt. Es ist wie beim Segeln. Auf der einen Seite muss man den Kiel stellen, um das Schiff auf Kurs zu trimmen. Auf der anderen Seite muss man noch das Segel richtig stellen, damit auch der Wind in seiner ganzen Kraft ausgenutzt werden kann. Den Kiel haben wir mittlerweile richtig gestellt. Die Segelfläche und damit auch die Geschwindigkeit sind jedoch noch etwas zu gering.

**Ist diese mangelnde Geschwindigkeit Folge der Trägheit des ganzen Bündner Tourismus-Apparates mit den angesprochenen Sololäufer-Destinationen?**

Im Unterschied zu unserer Firma, wo ich als CEO bestimmen kann, was wir machen und wohin wir steuern, braucht es im Bündner Tourismus viel mehr langwierige Überzeugungsarbeit, um zu beweisen, auf dem richtigen Weg zu sein. Um diese Überzeugungsarbeit leisten zu können, muss man eine relativ starke Person sein.

«Wir überschätzen uns immer noch»

**Überspitzt formuliert würde dem Bündner Tourismus eine etwas diktatorische Führung also durchaus gut tun.**

Ich bin einfach überzeugt davon, dass selbst Destinationen wie Davos oder St. Moritz zu klein sind, um auf dem Weltmarkt die Werbung in Eigenregie betreiben und den Markt bearbeiten zu können. Damit habe ich bereits gesagt, dass die strukturelle Konzentration auch in Zukunft noch weiter zunehmen muss. Vielleicht mit dem Endziel, dass einmal der ganze Kanton als eine einzige, grosse Destination da steht.

**Würde das nicht einen Verlust von Vielschichtigkeit und Individualität mit sich bringen?**

Was das Angebot betrifft, finde ich es sehr gut, dass wir uns vielschichtig und individuell präsentieren können. Mit Natur, sportlichen Aktivitäten, Kultur, Geschichte und, und, und. Das muss sein, keine Frage. Auf der Werbe- und Distributionsseite braucht es jedoch eine gewisse Masse, dass man überhaupt wahrgenommen wird. Und diese Masse muss relativ gewichtig sein, wenn man auf dem Weltmarkt agieren will.

**Und Graubünden muss den Weltmarkt angehen?**

Ich bin der Meinung, ja. Ich bin überzeugt, dass wir, wenn man so will, ein für die Welt sehr interessantes Angebot haben. Aber man muss uns wahrnehmen. Und diesbezüglich überschätzen wir uns immer noch ein bisschen.

**Wie meinen Sie das?**

Nun, ich reise beruflich ja sehr viel und lebe auch schon an den verschiedensten Orten der Welt. Wenn ich zum Beispiel einen Amerikaner frage, wo St. Moritz ist, schüttelt dieser bloss den Kopf.

«Mein Nachfolger muss eine Vision definieren»

**Die Schweiz ist im Auge der Welt also immer noch bloss das Land der Schokolade.**

Der Schokolade, der Uhren und der Banken. Letzteres jedoch auch nicht mehr in solch einem positiven Zusammenhang wie früher (lacht).

**Auch nicht gerade positiv ist die aktuelle Lage für den Tourismus infolge der Zweitwohnungsinitiative. Haben Sie während Ihrer Amtszeit eine ähnlich verfahrenere Situation überhaupt schon einmal erlebt?**

Es ist ja nicht bloss die Zweitwohnungsinitiative. Auch die aktuelle Währungssituation stellt uns vor eine noch nie dagewesene Ausgangslage. Als ich damals angefangen habe, lag der Dollar irgendwo bei 1.40 und der Euro bei 1.60 Franken. Bei der Zweitwohnungsinitiative nervte mich vor allem, dass der vom Kanton bereits vor zwei Jahren aufgegleiste Richtplan durch diese abrupte Änderung zunichte gemacht wurde. Es ist auch mir bewusst, dass es nicht so weitergehen kann wie in den vergangenen Jahren. Das ist nicht das Thema. Als Unternehmer ist mir jedoch auch bewusst, dass wenn man etwas sehr schnell bewerkstelligen muss, man die Investitionen in Strukturveränderungen und Projekte setzen muss, um das Schiff zu lenken.

**Wie würde diesbezüglich denn Ihr Schlachtplan aussehen, wenn Sie noch länger Präsident von Graubünden Ferien bleiben würden?**

Man muss in Zukunft schauen, dass touristische Infrastrukturen unterstützt werden können. Schliesslich gibt es zahlreiche Hotels im Kanton, die ihr Geschäft mit Zweitwohnungen finanziert haben. Umso wichtiger ist es für uns von Graubünden Ferien, auch in Zukunft auf den Märkten Präsenz zu zeigen, um möglichst viele Gäste zu gewinnen. Es ist jedoch auch eine Aufgabe meines Nachfolgers, eine langfristige Vision zu definieren. Im Einklang mit der Raumplanung, dem Kanton, der Infrastruktur und den Leistungsträgern.

## Andreas Wieland ...

... ist seit 2006 Präsident der touristischen Dachorganisation Graubünden Ferien. Bei seinem Amtsantritt ging der 58-jährige Schierser umgehend neue Wege und trennte sich vom langjährigen Direktor Olivier Federspiel und baute in Chur die Hälfte der damals 15 Arbeitsplätze bei Graubünden Ferien ab. Sechs Jahre später gibt Wieland nun am kommenden Wochenende an der Generalversammlung sein Amt als Präsident von Graubünden Ferien offiziell ab. Sein Nachfolger wird voraussichtlich der Brigelser Unternehmensberater Marcel Friberg.

Als Grund für seinen Rückzug aus der Tourismusbranche gibt Wieland seine hauptberufliche Tätigkeit als CEO der Bonaduzer Medizinaltechnik-Firma Hamilton AG an, die aufgrund des firmeninternen Wachstumskurses gegenwärtig seine volle Aufmerksamkeit erfordere. (fbr)



Wenn man das so hört,