Seilbahnen Schweiz
Remontées Mécaniques Suisses
Funivie Svizzere
Pendicularas Svizras

2026/27

FOKUS

SEILBAHNEN

REPORTAGE
Beruf im Wandel: Pistenrettung zwischen Intuition und Analyse
SEITE 8

THEMA
Berg im Wandel: Projekt TITLIS aus drei Perspektiven
SEITE 12

GESPRÄCHSRUNDE
Branche im Wandel: Zwei Regionalvertreter im Gespräch mit Benedicta Aregger, Vizedirektorin SBS
SEITE 20

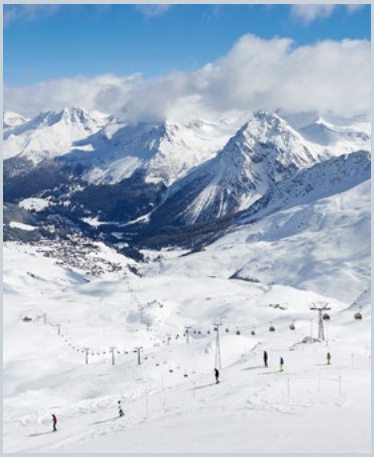
Inhalt



8 REPORTAGE



20 GESPRÄCHSRUNDE



27 DESTINATION

EDITORIAL 3

Hans Wicki über Wandel und die Themen dieser Ausgabe

DIE ZUKUNFT FÄHRT MIT 4

Berno Stoffel über Nachwuchs, Ausbildung und neue Karrierewege 4

Die Kampagne in Bildern 6

EIN TAG ZWISCHEN INTUITION UND ANALYSE 8

Unterwegs mit Patrouilleur Sébastien Pölzl

PROJEKT TITLIS 12

Ein Berg im Wandel 12

Die Identität weiterbauen 14

Tetris auf 3000 Metern 17

WENN DER BERG MEHR LEISTEN MUSS 20

Drei Perspektiven auf den Wandel der Seilbahnbranche

DER WINTER BLEIBT DAS RÜCKGRAT 27

Wie Arosa seinen Kern bewahrt und sich weiterentwickelt

WAS MACHT EIGENTLICH …? 30

Fulvio Sartori über Ausbildung, Wandel und die nächste Generation

Wandel gemeinsam gestalten

Liebe Mitglieder



Wandel gehört seit jeher zu unserer Branche. Neu ist das hohe Tempo und die Gleichzeitigkeit: Es verändern sich Bedingungen am Berg, Gästeerwartungen, Klima, Arbeitswelt und politische Rahmenbedingungen. Entscheidend ist deshalb nicht, ob wir Wandel erleben, sondern wie wir ihn gestalten: vorausschauend, gemeinsam und mit einem klaren Blick dafür, was uns ausmacht.

Besonders sichtbar wird er bei den Menschen. Entsprechend eröffnen wir diese Ausgabe mit einem Blick auf die nächste Generation. Direktor Berno Stoffel zeigt, wie Seilbahnen Schweiz als Verband mit zeitgemässen Ausbildungsformen, neuen Karrierewegen und der Kampagne «Alpine Tech Heroes» Perspektiven schaffen will. Denn der Nachwuchs bringt Neugier, Können und neue Erwartungen mit. Es liegt an uns, ihm den Raum und die Verantwortung zu geben.

Wie stark sich der Arbeitsalltag verändert, zeigt das Porträt von Sébastien Pölzl. Im Pisten- und Rettungsdienst ergänzen digitale Daten heute die Erfahrung im Gelände. Doch bei aller Technologie bleiben Intuition, Zusammenarbeit und der Mensch im Mittelpunkt.

Das Dreiergespräch mit Benedicta Aregger, Michele Beffa und Adrian Bühlmann macht deutlich, dass Wandel je nach Region anders aussieht. Tessin, Zentralschweiz und nationaler Verband stehen vor unterschiedlichen Realitäten. Gemeinsam ist ihnen die wachsende Rolle der Seilbahnen als touristische Leistungsträger, Mobilitätsakteure, Arbeitgeber und Partner der Regionen.

Arosa wiederum zeigt, dass Wandel nicht bedeutet, den eigenen Kern aufzugeben. Der Winter bleibt das wirtschaftliche Rückgrat, während sich Qualität, Angebote und das Zusammenspiel in der Destination weiterentwickeln.

Ein Schwerpunkt führt uns auf den Titlis. Das Generationenprojekt wird aus drei Perspektiven sichtbar: als strategische Weichenstellung, als architektonische Aufgabe und als logistische Teamleistung. Als Verwaltungsratspräsident der Titlis Bergbahnen freut es mich besonders, dass diese Ausgabe das Projekt so differenziert beleuchtet. Zugleich stehen die Beiträge beispielhaft für Fragen, die viele unserer Unternehmen beschäftigen: Wie erneuern wir Bestehendes, ohne Identität zu verlieren? Wie verbinden wir Qualität, Sicherheit und Zukunftsfähigkeit?

Zum Abschluss blickt Fulvio Sartori auf die Entwicklung der Branche und die Ausbildung zurück. Sein Rat an die nächste Generation ist so einfach wie treffend: Entscheidend sind nicht schöne Worte, sondern gute Arbeit und Herzblut.

Ich danke allen, die den Wandel unserer Branche mit Erfahrung, Offenheit und Engagement mitgestalten. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viele Denkanstösse für unsere gemeinsame Zukunft.

Herzlich
Hans Wicki
Präsident Seilbahnen Schweiz

Die Zukunft fährt mit

Die Seilbahnbranche investiert in Aus- und Weiterbildung. Direktor Berno Stoffel erklärt, weshalb attraktive Karrierewege ebenso wichtig sind wie moderne Ausbildungsformen. Und wie die Nachwuchskampagne «Alpine Tech Heroes» den Beruf für Jugendliche erlebbar macht.

Berno Stoffel, das diesjährige FOKUS-Magazin steht unter dem Motto «Wandel». Wo spüren Sie ihn in der Seilbahnbranche derzeit am stärksten?
Berno Stoffel: Der grösste Wandel betrifft die Menschen. Viele Persönlichkeiten, welche die Branche über Jahrzehnte geprägt haben, werden in den kommenden Jahren pensioniert. Jetzt übernimmt eine neue Generation die Verantwortung. Unsere Aufgabe ist es, diesen Übergang aktiv zu gestalten und den Nachwuchs zu fördern.

Was bedeutet das konkret für Seilbahnen Schweiz?
Wir müssen jungen Menschen nicht nur einen Beruf, sondern eine Perspektive bieten. Deshalb entwickeln wir neue Karrierepfade – von der Grundbildung über Spezialisierungen bis hin zu technischen Führungsfunktionen. Gerade auch für technische Fach- und Führungskräfte. Als Branchenverband definieren wir Berufsbilder, Qualitätsstandards und Weiterbildungswege. Unser Ziel ist klar: Der Berufsweg soll nicht mit der Lehre enden, sondern attraktive Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen.





ZUR PERSON

Berno Stoffel, 57, ist seit 2020 Direktor von Seilbahnen Schweiz und Vorstandsmitglied von Schweiz Tourismus sowie Mitglied des Vorstands des Schweizer Tourismus-Verbands (STV). Der promovierte Religionssoziologe war davor 12 Jahre Tourismusdirektor in Grächen VS sowie während 3 Jahren Präsident der Walliser Bergbahnen (WBB). Er ist verheiratet, hat einen Sohn und lebt in Naters VS.

Dazu investieren Sie auch in die Ausbildung.
In Meiringen entsteht derzeit unser neues Ausbildungszentrum mit einer modernen Seilbahnhalle. Dort können wir künftig an einer echten Anlage Situationen trainieren und simulieren, die sich im laufenden Betrieb kaum üben lassen. Das eröffnet völlig neue Möglichkeiten für die Aus- und Weiterbildung. Gleichzeitig macht es den Beruf greifbarer, und das ist heute entscheidend.

«Wir wollen den Beruf erlebbar machen.»

Dieses Prinzip zieht sich auch durch eure Nachwuchskampagne «Alpine Tech Heroes».
Genau. Wir wollten den Beruf nicht erklären, sondern erlebbar machen. Deshalb setzen wir auf Schnuppertage in den Unternehmen und Präsenz an Berufs- und Ausbildungsmessen. Das Highlight ist unser interaktiver Stand: Mit einer VR-Brille ausgerüstet können die Jugendlichen auf einen Mast klettern und richtig eintauchen in den Arbeitsalltag von Seilbahnmechatronikerinnen und Seilbahnmechatronikern. Wir haben zudem eine starke Social-Media-Präsenz, und die Eltern, die bei der Berufswahl eine wichtige Rolle spielen, werden auch bewusst angesprochen. Getragen wird die Kampagne von den Regionalverbänden, den Seilbahnunternehmen und zahlreichen engagierten Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern.

Geht diese Strategie auf?
Die Resonanz ist ausgesprochen erfreulich. Unser Ziel war ursprünglich, bis 2030 jährlich rund 50 Lernende auszubilden. Dieses Ziel haben wir bereits erreicht. Über 200 Jugendliche haben sich für Schnuppertage angemeldet, und auch die Rückmeldungen aus den Regionen und Unternehmen sind sehr positiv. Das zeigt: Wer einen Beruf erleben kann, entscheidet sich bewusster dafür.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft der Branche?
Ich wünsche mir, dass wir dieses Potenzial weiter nutzen. Die junge Generation bringt unglaublich viel mit: Sie ist motiviert, diszipliniert und gut ausgebildet. Jetzt liegt es an uns, ihr Perspektiven aufzuzeigen und sie für die Seilbahnbranche zu begeistern.

Die Kampagne in Bildern





















Hier geht's
zu den Videos:

Ein Tag zwischen Intuition und Analyse

Noch bevor die ersten Skifahrer:innen eintreffen, wurden bereits zahlreiche Entscheide getroffen. Wetter, Wind, Sicherheit, Schneeverhältnisse, Koordination der Teams: Seit 2011 ist Sébastien Pölzl als Patrouilleur für den südlichen Abschnitt des Skigebiets Portes du Soleil auf Schweizer Seite zuständig. Ein Beruf, der sich im Lauf der Jahre mit neuen Technologien, Wetterveränderungen und steigenden Anforderungen tiefgreifend gewandelt hat.





ZUR PERSON

Seit 2011 ist **Sébastien Pölzl,** 39, als Patrouilleur für den südlichen Sektor des Schweizer Skigebiets Portes du Soleil zuständig. Von 2018 bis 2023 war er stellvertretender Leiter des Pistendiensts, bevor er vor zwei Jahren wieder die Verantwortung für den südlichen Sektor übernahm. Er ist zudem als Ausbildner für Seilbahnen Schweiz (SBS) sowie als Beobachter für das SLF tätig. Der verheiratete Vater von zwei Kindern lebt in Troistorrents (VS).

6.30 Uhr – Der Tag beginnt mit einer Analyse
Für Sébastien Pölzl beginnt der Arbeitstag lange bevor die Skilifte fahren. Schon beim Frühstück gilt der erste Blick der Wettervorhersage. Wind, Niederschläge, Temperaturen und die Entwicklung der Schneedecke – jede Information ist wichtig.

Ab 7.30 Uhr ist er im Gelände unterwegs. Er wertet die Berichte der Pistenfahrzeugführenden aus, begutachtet den Zustand der Pisten, prüft, ob sich während der Nacht Lawinen gelöst haben, und beurteilt, ob die Pisten geöffnet werden können. Der Wind ist inzwischen zu einem entscheidenden Faktor geworden. «Früher waren die Niederschläge regelmässiger. Heute treten sie oft zusammen mit Sturmereignissen auf, weshalb wir heute deutlich vorausschauender planen müssen», erklärt er. Da das Skigebiet mit Frankreich verbunden ist, muss jede Entscheidung ausserdem mit den Teams auf der anderen Seite der Grenze abgestimmt werden.

«Der Mensch steht im Mittelpunkt der Arbeit.»

9.00 Uhr – Koordination am Berg
Die eigentliche Arbeit beginnt erst, sobald die Pisten geöffnet sind. Als Leiter eines Teams von zwölf Patrouilleuren koordiniert Sébastien Pölzl zudem die Zusammenarbeit mit den Pistenfahrzeugführenden, den Bergbahnen, der Einsatzzentrale, den französischen Teams sowie den Verantwortlichen für den Snowpark und die Beschneiungsanlagen.

Seine Aufgabe ähnelt manchmal eher der eines Unternehmensleiters als dem traditionellen Bild eines Pistenretters. Er verteilt die Aufgaben, wertet die Informationen aus, die aus dem Gelände eingehen, und sorgt dafür, dass alle über die notwendigen Informationen und Mittel verfügen, um ihre Arbeit zu erledigen. «Der Beginn und das Ende des Arbeitstages kosten mich am meisten Energie», erklärt er. «In der Zwischenzeit sind die Teams im Gelände unterwegs und wissen, was sie zu tun haben.»

Wenn Unerwartetes passiert
Ein Wort kommt bei Sébastien Pölzl immer wieder zur Sprache: «Unerwartet». Denn trotz aller möglichen Vorbereitungen birgt das Gebirge stets ein gewisses Mass an Ungewissheit.



Bei einem aussergewöhnlichen Rettungseinsatz, wenn mehrere Personen an einem Zusammenstoss beteiligt sind oder wenn bei einem Einsatz die Polizei hinzugezogen werden muss, tritt er in Aktion. Seine Aufgabe besteht dann darin, die Einsätze zu koordinieren, seine Teams zu unterstützen und die Nachverfolgung des Vorfalls sicherzustellen.

Gerade diese Situationen motivieren ihn am meisten. Nicht weil sie einfach wären, sondern weil sie das gemeinsame Können und die Professionalität des Pistenrettungsdienstes besonders deutlich machen. «Ich mag das Unvorhergesehene», sagt er schlicht.

16.30 Uhr – Vorbereitung auf morgen

Wenn die letzten Skifahrer:innen das Skigebiet verlassen, beginnt eine neue Phase. Die Pisten werden geschlossen, die letzten Kontrollen durchgeführt und die Informationen des Tages ausgewertet.

Ausserdem ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, gemeinsam mit den Pistenfahrzeugführenden und den Beschneiungstechnikern den nächsten Tag vorzubereiten. Dank neuer digitaler Tools kennen die Teams die Schneehöhen auf den einzelnen Pisten ganz genau und können die notwendigen Arbeiten gezielt planen.

> «Früher hat man den Schnee von den Pisten geschoben. Heute holt man ihn dagegen auf die Pisten.»

Auch in dieser Hinsicht hat sich der Beruf verändert. «Früher hat man den Schnee von den Pisten geschoben. Heute holt man ihn dagegen auf die Pisten.» Dieser einzelne Satz fasst einen Teil der Entwicklung der letzten Jahre treffend zusammen.

Technischer Schnee spielt inzwischen eine zentrale Rolle. Lange Zeit galt er lediglich als Ergänzung zum Naturschnee, mittlerweile ist er zu einem strategisch wichtigen Bestandteil des Skigebietsbetriebs geworden – mit spezialisierten Techniker:innen, modernstem Equipment und klaren Verantwortlichkeiten.

Ein Beruf im Wandel

Neben den meteorologischen Veränderungen hat sich der Beruf auch durch den technologischen Fortschritt gewandelt. Kameras, digitale Berichte, automatisierte Analysen, Geländeaufnahmen und Vorhersagemodelle bieten heute die Möglichkeit, auf eine nie dagewesene Menge an Daten zurückzugreifen. Dennoch ist Sébastien Pölzl weiterhin davon überzeugt, dass keine Software seine Erfahrung ersetzen kann. «Ein guter Patrouilleur muss viele Saisons auf Skiern verbracht haben.» Das Gelände kennen, den Wind verstehen, die Reaktionen der Schneedecke beobachten: All diese Fähigkeiten erwirbt man im Lauf der Zeit.

In einem Umfeld, in dem junge Mitarbeitende oft nur wenige Jahre im Beruf bleiben, wird die Weitergabe dieses Wissens zu einer zentralen Herausforderung.

Trotz all dieser Entwicklungen hat sich das, was dem Beruf Sinn verleiht, nicht verändert. Wenn ein schwieriger Einsatz ein gutes Ende findet, wenn sich jemand zum Abschied bei den Rettern für ihre Hilfe bedankt, empfindet Sébastien Pölzl wieder dieselbe Motivation wie zu Beginn seiner Laufbahn. Die Technologie entwickelt sich weiter, die Bedingungen verändern sich, die Berufe wandeln sich. Aber das gute Gefühl, jemandem geholfen zu haben, bleibt bestehen.



Ein Berg im Wandel

Mit dem Projekt TITLIS realisieren die Titlis Bergbahnen eines der grössten Infrastrukturprojekte im Schweizer Bergtourismus. Der neue Titlis Tower, die künftige Gipfelstation und zahlreiche technische Anpassungen sollen die Destination fit für die nächsten Jahrzehnte machen.

Als sich der Verwaltungsrat der Titlis Bergbahnen 2012 erstmals mit der Zukunft der Gipfelinfrastruktur beschäftigte, stand ursprünglich ein Ausbau der Restaurationskapazitäten zur Diskussion. Schnell wurde jedoch klar, dass es nicht mit einzelnen Anpassungen getan sein würde. «Wir mussten grösser denken. Nicht nur ein Restaurant bauen, sondern einen Masterplan für die nächste Generation entwickeln», erinnert sich CEO Norbert Patt.

Aus dieser Überlegung entstand das Projekt TITLIS. Sichtbar sind vor allem der neue Titlis Tower und die künftige Gipfelstation. Tatsächlich umfasst das Vorhaben aber weit mehr: zusätzliche Erschliessungen, neue Sicherheits- und Evakuierungslösungen, Investitionen in Energie- und Kommunikationsinfrastruktur sowie die Modernisierung bestehender Anlagen. «Man kann das nicht als einzelne Bauwerke betrachten. Es ist ein integrales Projekt», sagt Patt. Rund 150 Millionen Franken investiert das Unternehmen in die Zukunft des Standorts.

Neue Antworten auf neue Erwartungen

Auslöser war zwar die Erkenntnis, dass Teile der bestehenden Infrastruktur das Ende ihres Lebenszyklus erreicht hatten. Doch gleichzeitig veränderten sich die Rahmenbedingungen des Tourismus. Internationale Gäste reisen individueller, die Nachfrage verteilt sich stärker über das ganze Jahr, und die Erwartungen an Komfort, Aufenthaltsqualität und Erlebnis steigen.





ZUR PERSON

Norbert Patt leitet die Titlis Bergbahnen seit 2010. Der Betriebsingenieur mit Executive MBA der Universität St. Gallen (HSG) ist seit über zwei Jahrzehnten in der Bergbahn- und Tourismusbranche tätig. Vor seinem Wechsel nach Engelberg wirkte er in Lenzerheide und begleitete dort unter anderem die Zusammenführung der Bergbahnen.

Für Patt steht deshalb nicht die Bergfahrt allein im Zentrum, sondern das Gesamterlebnis. «Wir wollen die Faszination der Berge einer internationalen Bevölkerung näherbringen», sagt er. Architektur, Aussicht, Gastronomie und Infrastruktur sollen dazu beitragen, dass der Aufenthalt auf dem Titlis auch künftig als etwas Besonderes wahrgenommen wird.

Dazu gehört auch eine bewusste Positionierung. Während andere Destinationen auf Grösse oder Verbünde setzen, verfolgt der Titlis eine Qualitätsstrategie. «Wir positionieren uns bewusst hochwertig und konnten attraktive Partner dazugewinnen», so Patt. Ziel sei es, ein Erlebnis zu schaffen, das sich klar von anderen Angeboten abhebt und langfristig attraktiv bleibt.

Nachhaltig weiterbauen

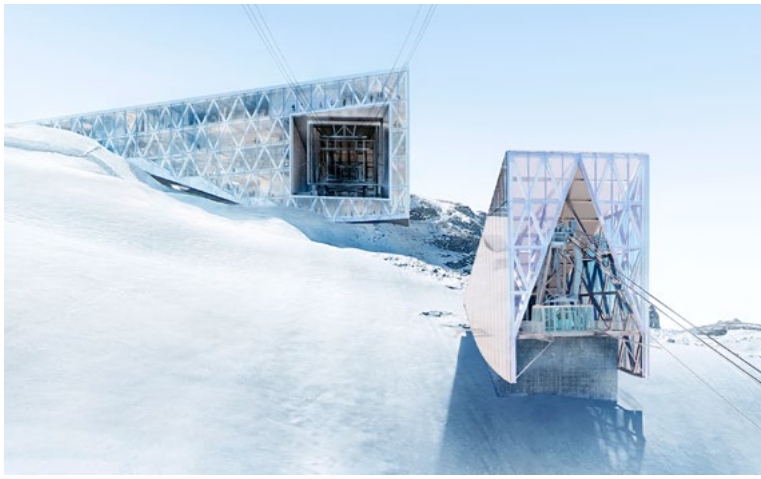
Ein zentrales Element des Projekts ist der Umgang mit bestehender Infrastruktur. So wird der Telekommunikationsturm weitergenutzt und um touristische Funktionen ergänzt. «Der Turm hat nach wie vor eine wichtige technische Funktion. Gleichzeitig eröffnet er den Gästen eine völlig neue Perspektive auf die Bergwelt», erklärt Patt.

Auch beim Energiekonzept spielte Nachhaltigkeit von Anfang an eine wichtige Rolle. Mit dem neuen Konzept werden trotz 85 % zusätzlicher Nutzflächen Energieverbrauch und CO_2-Emissionen deutlich reduziert. «Nachhaltigkeit war keine Rahmenbedingung, sondern Teil der DNA des Projekts», betont Patt. So sinke der CO_2-Ausstoss nach Fertigstellung um 95 % von 280 Tonnen auf 12 Tonnen pro Jahr. Das Projekt sei bewusst auf die nächsten Jahrzehnte ausgelegt und verstehe sich als Investition in die Zukunft des Standorts.

Den Wandel mitgestalten

Die Bergbahnbranche werde sich weiter verändern, ist Patt überzeugt. Entscheidend sei deshalb nicht, auf Entwicklungen zu reagieren, sondern sie aktiv mitzugestalten. «Wir wollen nicht auf den Wandel reagieren. Wir wollen ihn mitgestalten.»

Genau darin sieht er die eigentliche Bedeutung des Projekts TITLIS: nicht als reines Bauprojekt, sondern als Antwort auf die Frage, wie alpine Destinationen auch in Zukunft relevant bleiben können.



Die Identität weiterbauen

Wie baut man an einem ikonischen Ort weiter, ohne seine Identität zu verlieren? Diese Frage steht im Zentrum der Arbeit von Stephan Weber, Associate bei Herzog & de Meuron und Projektverantwortlicher des TITLIS. Im Gespräch erklärt er, welche Verantwortung Architektur an einem Ort wie diesem trägt.

Stephan Weber, Herzog & de Meuron, hat weltweit einige der bekanntesten Bauwerke unserer Zeit realisiert. Was hat Sie am Projekt TITLIS besonders gereizt?
Der Titlis ist ein aussergewöhnlicher Ort. Mit unserem Büro dürfen wir viele interessante Projekte realisieren, aber die Möglichkeit, an einem Ort wie diesem zu arbeiten, erhält man auch als Architekt vielleicht nur einmal im Leben. Die landschaftliche Situation ist einzigartig, gleichzeitig gibt es dort eine bestehende Infrastruktur mit einer starken Identität. Genau dieses Zusammenspiel hat uns fasziniert.

Das Heft steht unter dem Thema «Change». Was bedeutet Wandel aus architektonischer Sicht am Titlis?
Für uns bedeutete Wandel nicht, alles neu zu machen. Im Gegenteil. Die eigentliche Herausforderung bestand darin, den Ort weiterzuentwickeln und gleichzeitig seine Geschichte weiterzuschreiben. Heute wird oft darüber gesprochen, wie bestehende Bausubstanz erhalten und weiterverwendet werden kann. Genau das war hier der Ansatz. Der bestehende Turm und der Stollen bleiben erhalten und viele bestehende Strukturen werden integriert. Wir haben nicht bei null begonnen, sondern mit dem gearbeitet, was bereits vorhanden war.



ZUR PERSON

Stephan Weber arbeitet seit 2010 bei Herzog & de Meuron. Als Assoziierter verantwortet er aktuell die Projekte am Titlis sowie Umnutzungen und Sanierungen in Basel und Cortina d'Ampezzo. Zuvor arbeitete er bei Schneider + Schumacher in Frankfurt und Sauerbruch Hutton in Berlin. Er wurde mehrfach international ausgezeichnet, u. a. mit dem Architizer A+ Award in New York.



Warum war Ihnen dieser Umgang mit dem Bestand wichtig?
Weil im Bestand bereits unglaublich viel Identität steckt. Das kennen wir von anderen Projekten. Die Tate Modern wäre ohne die Turbinenhalle nicht dieselbe. Die Elbphilharmonie wäre ohne den bestehenden Kaispeicher nicht denkbar.
Auch auf dem Titlis war uns schnell klar, dass der Turm mehr ist als reine Infrastruktur. Er prägt den Ort. Er ist Orientierungspunkt, technisches Bauwerk und Teil der Geschichte des Berges. Solche Elemente einfach abzubrechen, wäre nicht die richtige Antwort gewesen.

«Wir bauen auf dem Vorhandenen auf.»

Gleichzeitig entstehen markante neue Bauwerke. Welche Idee steckt dahinter?
Die Architektur orientiert sich stark an der Bergwelt selbst. Uns interessierten die kristallinen Strukturen, die man im Eis, im Fels und in den Gletscherspalten findet. Viele diagonale Elemente und räumliche Situationen greifen diese Themen auf.
Wir wollten nicht ein Gebäude entwerfen, das sich gegen die Landschaft behauptet. Vielmehr soll der Besucher das Gefühl haben, Teil dieser Bergwelt zu sein. Die Architektur unterstützt das Erlebnis und schafft neue Perspektiven darauf.

Welche Rolle spielt dabei der neue Turm?
Der Turm besitzt eine besondere Symbolik. Durch die Tragstruktur entsteht ein kreuzförmiges Motiv, das je nach Blickwinkel unterschiedlich wahrgenommen wird. Manche sehen ein Schweizer Kreuz, andere ein Gipfelkreuz oder ein Wegkreuz. Gleichzeitig erfüllt die Struktur eine sehr konkrete Aufgabe. Sie trägt die Aussichtsplattformen und verleiht dem Turm seine besondere skulpturale Präsenz.
Der Turm steht aber nicht allein. Während er als vertikales Element weithin sichtbar ist, reagiert die neue Bergstation anders auf ihre Umgebung. Sie liegt tiefer, duckt sich in den Berg, folgt stärker der Topografie und tritt bewusst zurück.

Die Berge bleiben also entscheidend – auch für die Architektur?
Absolut. Die Menschen kommen nicht vordergründig wegen der Architektur auf den Titlis. Sie kommen hauptsächlich wegen der Berge. Unsere Aufgabe besteht darin, dieses Erlebnis zu unterstützen. Das





Hauptaugenmerk liegt auf dem beeindruckenden Panorama. Die Architektur hilft dabei, den Blick zu lenken, Orientierung zu schaffen und den Zugang zur Bergwelt zu verbessern. Sie soll das Naturerlebnis verbessern, nicht konkurrenzieren.

Bei über einer Million Gästen pro Jahr spielt auch die Besucherführung eine wichtige Rolle. Wie haben Sie diese Herausforderung gelöst?
Das war tatsächlich ein zentrales Thema. Architektur muss an einem Ort wie dem Titlis vor allem auch funktionale Aspekte erfüllen. Die verschiedenen Ebenen, Stollen, Aussichtsbereiche, Restaurants und Zugänge mussten so organisiert werden, dass die Besucherströme intuitiv funktionieren. Die Gäste sollen sich möglichst selbstverständlich orientieren können. Deshalb haben wir den Ort als zusammenhängendes Wegsystem gedacht und bestehende Strukturen bewusst integriert, statt neue Parallelwelten zu schaffen.



«Man bewegt sich wie in einem Kristall.»

Was erzählt das Projekt über die Zukunft des Bauens im Alpenraum?
Vielleicht vor allem, dass wir lernen müssen, sorgfältiger mit dem Vorhandenen umzugehen. Nachhaltigkeit bedeutet heute weit mehr als Energieeffizienz. Die Zeiten, in denen man bestehende Strukturen einfach ersetzt hat, gehen zu Ende. Gleichzeitig steigen die Anforderungen. Nachhaltigkeit, Besucherführung, Technik, Landschaftsschutz und Erlebnisqualität müssen heute zusammen gedacht werden. Der Titlis zeigt, dass Wandel nicht zwangsläufig bedeutet, etwas Bestehendes zu verdrängen. Oft entsteht die spannendste Architektur dort, wo Neues und Bestehendes miteinander verbunden werden.

Tetris auf 3000 Metern

Wie bringt man tonnenschwere Bauteile überhaupt auf den Berg? Für Christoph Respond und sein Logistikteam gleicht jeder Transport einem Tetris-Spiel. Jede Palette und jeder Stahlträger müssen exakt passen. Ein Blick in die tägliche Präzisionsarbeit zwischen Gewicht und Länge, Wetter und Sicherheit.

Am Anfang steht nicht der Helikopter, auch wenn dieser auf Bildern am spektakulärsten wirkt. «Das Normale sind die Bahnen», sagt Christoph Respond. 95 % des Materials wird mit der bestehenden Seilbahninfrastruktur transportiert: von Engelberg über Gerschnialp und Trübsee bis hinauf Richtung Stand und Titlis. Geflogen wird erst, wenn Länge, Gewicht oder Montageablauf keine andere Lösung zulassen.

Damit beginnt die eigentliche Arbeit lange vor dem Transport. Unternehmer müssen Gewicht und Dimensionen ihrer Lieferungen anmelden. Zwischen Anlieferung im Tal und Auslieferung am Berg braucht es mindestens drei Arbeitstage. «Heute bringen und am Nachmittag montieren – das funktioniert hier nicht», erklärt Respond. Denn jedes Teil durchläuft mehrere Etappen, Stationen und Umladevorgänge.



«Der Helikopter ist die Ausnahme.»

Grundsätzlich gibt es zwei Varianten. Palettisierte Ware kann in der Kabine mitfahren. Sperrige oder schwere Elemente werden als Unterlast transportiert: Sie werden auf Plattformen oder Barellen geladen, unter die Kabine gehängt und von Sektion zu Sektion weiterbewegt. Was einfach klingt, ist in der Praxis Millimeterarbeit. Warenlifte, Türrahmen, Industriekrane, Kurven und Übergänge in den Stationen geben vor, was möglich ist. Bei einem Übergang begrenzt ein rechter Winkel die Länge auf acht Meter. Für längere Teile braucht es andere Wege – etwa per Lastwagen bis Trübsee und von dort weiter mit der Bahn. Bei gewissen Stahlteilen am Turm bleibt nur der Helikopter. «Man muss die Wege bis hinauf kennen», sagt Respond. «Jede Station ist anders.» Wo ist die maximale Länge erreicht? Wo begrenzt eine Tür die Breite? Wo kann zwischengelagert werden? Wo lässt sich eine Barelle absenken? Genau darin liegt der Reiz seiner Arbeit: «Was kommt heute für ein Paket? Wie bringe ich es hoch?»



ZUR PERSON

Christoph Respond, 55, lebt in Engelberg und ist Leiter Logistik des Projekts TITLIS. Zuvor war er während mehr als 20 Jahren als Maschinist bei den Titlis Bergbahnen tätig. Er kennt den Betrieb, die Anlagen und die Herausforderungen am Berg aus langjähriger eigener Erfahrung.

Der Wandel zeigt sich auch in der Technik. Bei Unterlasttransporten fährt eine Person in der Kabine mit. Strom, Steuerung und Überwachung müssen mobil mitgeführt werden. Vier Kräne hängen an der Kabine, messen die Lasten und «sprechen» über eine Steuerung miteinander. Bewegt wird nur, wenn die Gewichte stimmen. «Da kann man Fahrtbefehl geben, wie man will», verdeutlicht Respond. Wenn die Last zu hoch ist, fährt die Bahn nicht. Rund 150 Sensoren müssen funktionieren, damit ein Transport von unten bis oben durchkommt. Fällt einer aus, steht die Kette. Hinzu kommt: Durch die Bautransporte laufen gewisse Anlagen deutlich länger als im Normalbetrieb. Rollen, Kräne, Kabinen, Steuerungen – alles wird stärker beansprucht. Logistik ist deshalb nicht nur Transport. Sie ist Wartung, Planung und permanentes Abwägen.

«Sicherheit kommt zuerst.»

Der zweite grosse Faktor ist das Wetter. Wind ist bei Unterlasttransporten besonders heikel, weil die Last mehr Angriffsfläche bietet. Bei Gewitter oder zu starkem Wind wird der Transport eingestellt. Entscheidend ist lokale Erfahrung: Kommt das Wetter über den Jochpass? Über Melchsee? Oder wirklich nach Engelberg? Besonders anspruchsvoll ist die Zone um plus/minus fünf Grad. Dann taut Material an und friert wieder fest. Kranhaken, Gurte, Jacken – «einfach alles» könne gefrieren.

Gearbeitet wird in Schichten. Von Montagmorgen bis Samstagmorgen läuft der Betrieb praktisch durch. Dass diese Logistik funktioniert, ist nicht nur eine Frage von Planung und Technik, sondern vor allem eine Leistung des Teams. Die Mitarbeitenden müssen flexibel reagieren, bei Wind, Wetter und auch nachts konzentriert bleiben und sich aufeinander verlassen





können. Pro Schicht sind rund zehn Personen am Berg, verteilt auf die verschiedenen Stationen. Die Logistik in dieser Form gab es bei den Titlisbahnen vorher nicht. Respond beschreibt sie als «Start-up» innerhalb des Unternehmens: ein neuer Betriebszweig, aufgebaut seit 2023, mit eigenen Teams, eigenen Abläufen und Mitarbeitenden aus rund sechs Nationen.

Viele kamen ursprünglich nicht aus der Seilbahnbranche. Sie mussten lernen, Stapler, Radlader, Unimogs, Tieflader und Industriekrane zu bedienen, Lasten anzuschlagen und Barellen richtig zu sichern. Für Letzteres wurde sogar ein eigener Kurs entwickelt, angepasst an die Kräfte, die bei Seilbahntransporten wirken. Respond formuliert seine Prioritäten klar: «Sicherheit ist das oberste Ziel.» Danach komme der respektvolle Umgang miteinander. Erst an dritter Stelle: das Material.

Auch Nachhaltigkeit ist in der Logistik konkret. Möglichst wenig fliegen. Möglichst viel mit den Bahnen transportieren. Lärm gegenüber Dorf und Anwohnenden begrenzen. Ein wichtiger Schritt ist zudem, was künftig wegfällt: Früher mussten grosse Mengen Heizöl auf den Titlis transportiert werden. Mit der neuen Energieversorgung entfällt dieser Aufwand weitgehend.

Fast unsichtbar, aber für Respond zentral ist auch die neue Wasser- und Abwassererschliessung. Früher wurden im Schnitt rund 20 000 Liter Wasser pro Tag auf den Titlis transportiert; Abwasser wurde oben geklärt und Reststoffe wurden wieder talwärts gebracht. Heute führen Leitungen durch den Fels. «Wasser hier oben ist für uns fast Luxus», sagt Respond. Für Besucherinnen und Besucher bleibt das unsichtbar. Für den Betrieb ist es ein Meilenstein.

Besonders stolz ist Respond auf zwei Etappen: die Eröffnung der Titlis Connect, die der Logistik täglich rund zehn zusätzliche Transportstunden brachte, und die Eröffnung des Turms. Bis dorthin war der letzte Abschnitt besonders aufwendig: Material musste nach dem Bahntransport mit schweren Maschinen weitergeführt werden, teils nahe am Gästebereich. Dass der Turm nun steht, ist für die Logistik weit mehr als ein reiner Baufortschritt. Es ist der sichtbare Beweis, dass dieses Tetris auf 3000 Metern funktioniert.

Wenn der Berg mehr leisten muss

Die Seilbahnbranche befindet sich im stetigen Wandel. Doch heute verändern sich nicht nur Technik, Klima und Gästebedürfnisse. Es verändert sich auch die Rolle der Seilbahnen selbst. Ein Gespräch mit Benedicta Aregger, Vizedirektorin Seilbahnen Schweiz, Michele Beffa, Vertreter Seilbahnen der Unione Trasporti Pubblici e Turistici Ticino (UTPT), und Adrian Bühlmann, Geschäftsführer der Transportunternehmungen Zentralschweiz (TUZ).

Interview: Milena Daphinoff

Wie erlebt ihr den Wandel im Alltag?

Michele Beffa (MB): Im Tessin spüren wir mehrere Veränderungen gleichzeitig. Die Kundenbedürfnisse haben sich verändert, die Umwelt ebenfalls. In den letzten vier, fünf Jahren war der Schneemangel im Süden ein grosses Thema. Dazu kommen neue Technologien, ein anderes Reise- und Buchungsverhalten und neue Sportarten, im Winter wie im Sommer. Wir müssen uns anpassen, weil sich die Bedürfnisse sehr schnell verändern.

> «Wandel gehört zur DNA des Zentralschweizer Tourismus.»
>
> **Adrian Bühlmann,** Geschäftsführer der Transportunternehmungen Zentralschweiz (TUZ)

Adrian Bühlmann (AB): Wir haben eine Zeit von technologischen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Veränderungen, die momentan sehr ausgeprägt sind. Spannend finde ich aber, dass der Tourismus in der Zentralschweiz schon relativ alt ist. 1837 fuhr das erste Dampfschiff von Luzern Richtung Süden. Um den See herum entstanden touristische Highlights wie Rigi, Pilatus, Bürgenstock – die Wiege des Tourismus in der Zentralschweiz. Wenn man fast 190 Jahre zurückschaut, war das immer ein steter Wandel. Heute ist das Tempo höher, aber Wandel an sich ist nichts Neues.

MB: Ja, unsere Branche verändert sich ständig. Die Gäste reisen anders, die Erwartungen steigen, und auch die Mobilität wird flexibler. Gleichzeitig bleibt unser Auftrag derselbe: Menschen sicher, zuverlässig und attraktiv zu transportieren und Regionen lebendig zu halten.

Benedicta Aregger, wie zeigt sich dieser Wandel aus Verbandssicht?

Benedicta Aregger (BA): Es fällt auf, dass viel mehr gleichzeitig passiert. Während Corona war sehr klar: Wenn ein Verband in einer Krise keinen Mehrwert bringt, ist er überflüssig. Danach kam aber nicht einfach die Normalität zurück. Auf Corona folgten Energiekrise, Strommangellage, Schneemangel oder Themen wie Raumplanung, Arbeitszeiten, Personalmangel, Nachwuchs, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Sicherheit und Technik. Man ist mittendrin: Plötzlich hat alles mit allem zu tun. Die Vielseitigkeit und die Gleichzeitigkeit der Themen, über das ganze Jahr hinweg, finde ich charakteristisch.

Was bleibt gleich und was ist kaum wiederzuerkennen?
MB: Gleich geblieben ist, dass Menschen reisen wollen. Sie wollen Neues sehen, Natur geniessen, sicher und bequem unterwegs sein. Verändert hat sich die Interaktion zwischen Bahnbetreibern und Kundschaft. Die Ansprüche an Pünktlichkeit, Sicherheit, Bequemlichkeit, Zugänglichkeit und Tempo sind höher. Unterbrüche müssen kürzer sein. Dienstleistungen müssen schneller verfügbar sein. Früher plante man Ferien länger im Voraus. Heute schaut man am Vorabend online, ob Hotels frei sind. Von Bellinzona ist man dank neuer Verbindungen sehr schnell in Luzern – oder umgekehrt im Tessin. Tagesausflüge sind viel einfacher geworden.
AB: Auch wir spüren, dass der Gast agiler geworden ist. Er vergleicht schneller, entscheidet spontaner. Gleichzeitig ist die Bevölkerung besser vernetzt und meldet ihre Interessen stärker an. Ich sehe vier Kernthemen: Raum und Landschaft, Technik, Gäste und Bevölkerung sowie den regulatorischen Rahmen.

> «Sonne und gute Aussicht reichen nicht mehr.»
>
> **Michele Beffa,** Vertreter Seilbahnen der Unione Trasporti Pubblici e Turistici Ticino (UTPT)

BA: Für den Verband heisst das: Wir begleiten nicht mehr nur einzelne Dossiers. Wir müssen Zusammenhänge erkennen. Ein Raumplanungsthema ist schnell auch ein Nachhaltigkeits-, Energie-, Wirtschaftlichkeits- oder Kommunikationsthema. Die Branche braucht deshalb mehr Orientierung und mehr belastbares Wissen als früher.



ZUR PERSON

Michele Beffa, 56, ist seit 2018 CEO der Tenconi SA und seit fünf Jahren Verwaltungsratspräsident der Valbianca SA, welche die Seilbahnanlagen von Airolo-Pesciüm betreibt. Der Betriebsökonom ist Mitglied des Vorstands der Unione Trasporti Pubblici e Turistici Ticino (UTPT) und vertritt den Regionalverband im Vorstand von Seilbahnen Schweiz.

Wird Wandel bei Infrastrukturprojekten heute zur Grundsatzfrage?
AB: Früher waren Infrastrukturprojekte vor allem Bauprojekte. Heute sind es gesellschaftliche Prozesse, die 10 bis 15 Jahre dauern können. Die Erneuerung einer Gondelbahn, ob auf der Rigi oder anderswo, gibt politisch und gesellschaftlich viel zu reden. Unternehmen müssen sehr früh planen, viel vorfinanzieren und sich auf Diskussionen einstellen, die weit über Technik und Betrieb hinausgehen.
MB: Im Tessin führen wir diese Diskussion ebenfalls. Wir sprechen nicht einmal nur von Erneuerung oder Erweiterung, sondern von der Weiterführung bestehender Anlagen. In den letzten vier Jahren hatten wir im Süden stark mit Schneemangel zu kämpfen. Einige Betriebe haben Verluste geschrieben, oft getragen von Gemeinden oder Kantonen. Dadurch wird sehr kritisch gefragt, ob das Geschäftsmodell langfristig noch nachhaltig ist. Es sind heute oft die Einheimischen, die fragen: Macht diese Bahn noch Sinn? Gerade bei Anlagen auf 1400–1700 Metern ist das eine grosse Herausforderung.
BA: Gleichzeitig wachsen die Anforderungen. Für einen Ersatzbau oder Neubau muss man heute ganz andere Auflagen erfüllen als vor 10 oder 20 Jahren. Wir leben in einem Zeitalter, in dem niemand Fehler machen will, nicht nur bei der technischen Sicherheit, sondern auch in der Verwaltung. So schrauben sich Erwartungshaltung und Auflagen gegenseitig hoch.

«Der Gast ist agiler geworden.»

Adrian Bühlmann, Geschäftsführer der Transportunternehmungen Zentralschweiz (TUZ)



ZUR PERSON

Benedicta Aregger, 58, lebt in Bern, kommt ursprünglich aus Zug, hat Ethnologie und Russisch studiert. Sie war sieben Jahre im Bundesamt für Verkehr (BAV), Referentin im UVEK, Beraterin bei Furrerhugi, dann Lobbyistin für Swissgrid und ist nun seit sechs Jahren Vizedirektorin bei Seilbahnen Schweiz. 2026 hat sie ein CAS Verwaltungsrat abgeschlossen.



Reicht klassische Interessenvertretung dafür noch aus?
BA: Nein. Wir müssen weitergehen als nur Vernehmlassungen zu schreiben. Das Seilbahngesetz ist 20 Jahre alt; in seinem Umfeld sind viele Richtlinien und Verwaltungsverordnungen entstanden. Wenn solche Vorgaben strenger werden als Gesetz oder Verordnung, haben wir ein Problem. Darum gehen wir proaktiv auf Behörden zu, etwa auf das Bundesamt für Verkehr oder auf Raumplanungsstellen. Wir können nicht überall eingreifen. Aber dort, wo Vorgaben über das Ziel hinausschiessen, wollen wir gezielt intervenieren.

Was erwarten die Regionen vom nationalen Verband?
MB: Entscheidend ist die Koordination bei Themen, die alle betreffen. Kompass Schnee ist dafür ein sehr gutes Beispiel. Für uns im Süden ist Schneemangel ein konkretes Problem. Das Projekt konnte viele Daten verarbeiten und zeigen, wo Investitionen künftig noch Sinn machen. Auch die Kampagne Alpine Tech Heroes ist ein gutes Beispiel: Der Fachkräftemangel ist ein Systemproblem. Solche Initiativen sind viel wirkungsvoller, wenn sie zentral koordiniert werden.
AB: Politisch wirksam wird man nur im Zusammenspiel. Es braucht nationale Koordination, aber auch Nähe in den Kantonen. Für uns als TUZ ist das anspruchsvoll, weil wir sechs Kantone betreuen. Im Kern ist unser Job politisch, aber wir dürfen nicht vergessen: Wir sind eine Bergbahn- und Tourismusbranche. Es ist ein emotionaler Job gegenüber dem Gast. Nur technokratisch unterwegs zu sein, bringt keinen Gast mehr.
BA: Der Verband steht für die ganze Schweiz, also auch für sehr unterschiedliche Realitäten. Wir müssen diese Unterschiede unter einen Hut bringen und dürfen gerade das Tessin nicht aussen vor lassen. Wir sind im Alltag oft zweisprachig unterwegs, aber die Schweiz ist mindestens dreisprachig, eigentlich viersprachig. Diese Vielfalt muss in der Verbandsarbeit sichtbar bleiben.

Sprechen wir über die Gäste. Was verlangen sie heute mehr als früher?
MB: Die Erwartung an Wow-Erlebnisse ist viel höher. Sonne und Aussicht reichen nicht mehr. Die Reise von Mailand bis Lugano, dann bis zur Talstation und auf

«Wir müssen heute gezielt intervenieren.»

Benedicta Aregger, Vizedirektorin SBS



ZUR PERSON

Adrian Bühlmann, 55, ist seit 2015 Geschäftsführer der Transportunternehmungen Zentralschweiz (TUZ). Zuvor war er Tourismusdirektor von Savognin Tourismus. Nach drei Berufslehren absolvierte er die Weiterbildung zum Tourismusfachmann HF und bildet sich derzeit im Executive MBA an der Hochschule Luzern (HSLU) weiter. Zudem ist er Ski- und Bergführer mit Fachausweis und war während vieler Jahre als Einsatzleiter und Rettungschef in der Bergrettung tätig.

den Berg muss ein Erlebnis sein. Oben braucht es Naturpark, Restaurant, Gastronomie, Aktivität, Sport, Wandern. Kundinnen und Kunden erwarten Informationen in Echtzeit. Gleichzeitig verändert sich der Gästemix ständig: mehr Italiener aus dem Raum Mailand, mehr internationale Gäste, aber auch Einheimische, die mit weltweiten Erfahrungen zurückkommen und mehr erwarten.

«Wir gehen proaktiv auf Behörden zu.»

Benedicta Aregger, Vizedirektorin SBS

AB: In der Zentralschweiz haben wir sehr viele Tagesgäste. Mehr Menschen arbeiten Teilzeit oder können unter der Woche Ausflüge machen, zugleich sind mehr Pensionierte unterwegs. Winter- und Sommererträge liegen bei uns ungefähr bei 50:50. Gleichzeitig sind wir auch Opfer unseres Erfolgs: Die Nachfrage ist gross, der Siedlungsdruck rund um Luzern nimmt zu, die Verkehrsinfrastruktur wächst nicht gleich stark mit. Das führt zu Spannungen mit der Bevölkerung.
BA: Social Media haben den Blick auf den Berg verändert. Früher wanderte oder fuhr man hinauf und freute sich über die Landschaft. Heute geht es oft um «ich und die Landschaft». Der Gast setzt sich mehr ins Zentrum und verlangt dann auch den totalen Komfort. Alles soll jederzeit verfügbar sein.

Wo liegt die Grenze zwischen Zugänglichkeit und Überforderung des Bergs?
AB: Für mich ist Verhältnismässigkeit ein grosses Wort. Natürlich versuchen wir, Barrierefreiheit zu ermöglichen, wo es möglich und sinnvoll ist. Aber die Erwartung, jeder Gipfel müsse für alle zugänglich sein, ist nicht realistisch. Wir haben nicht überall einen öffentlichen Erschliessungsauftrag, sondern oft ein

Freizeitprodukt. Man muss auch Grenzen benennen dürfen.
MB: Im Tessin ist das Finanzierungsmodell je nach Bahn sehr unterschiedlich. Bei privaten Bahnen ist Wirtschaftlichkeit der Kernpunkt: Entweder man verdient Geld oder man schliesst. Bei Bahnen in öffentlicher Hand stellt sich stärker die Frage, welche Anlagen man als Instrument der Regionalentwicklung langfristig tragen will.

Welche Chancen entstehen durch Digitalisierung und Kooperation?
AB: Unternehmen brauchen Agilität. Als Regionalverband haben wir mit Luzern Tourismus, grösseren Bergbahnen und der Schifffahrtsgesellschaft ein gemeinsames Digitalisierungsprojekt im Vertrieb aufgebaut. Heute werden über dieses Tool rund 16 Millionen Franken Umsatz pro Jahr gemacht. Weiter hat die Region mit Luzern Tourismus im Lead einen Data-Hub aufgebaut, der für digitale und KI-Abfragen zugänglich sein soll.
BA: Daten sind der Rohstoff der Zukunft. Aber Digitalisierung beginnt oft mit Fleissarbeit: Wer hat welche Daten? Wie werden sie erhoben? Wir digitalisieren Frequenzen, bauen Schnittstellen auf und wollen im Monitoring differenzierter sagen können, welche Unternehmen in welchen Höhenlagen sich wie entwickeln. Auch beim Nachhaltigkeitsleitfaden sind verfügbare Daten zentral. Wer gegenüber Banken, Investoren oder Politik glaubwürdig auftreten will, braucht Fakten und Zahlen.
MB: Genau deshalb ist die zentrale Rolle des Verbands wichtig. Wenn Informationen und Daten zentral aufbereitet werden, haben sie mehr Gewicht – gegenüber Politik, Umweltorganisationen, Medien und Kundschaft. Aber die Regionen müssen ebenfalls liefern. Je mehr Informationen aus den Regionen kommen, desto besser kann der Verband diese Rolle wahrnehmen.

Wie verändert sich dadurch das Berufsbild?
MB: Die Mitarbeitenden der Zukunft müssen sehr viel können. Früher war der technische Leiter oder Skiliftbetreiber vor allem für den Betrieb da. Heute ist er auch Ansprechpartner für Gäste: für Technik, Wetter, offene Anlagen, Angebote im Gebiet. Technologie kann helfen, diese Informationen verfügbar zu machen. Aber Leidenschaft, Lächeln und die kurzen Interaktionen mit Gästen kann sie schwer ersetzen.

«Trotz aller Veränderungen bleiben die Werte gleich: Zuverlässigkeit, Sicherheit und Gastfreundschaft.»

Michele Beffa, Vertreter Seilbahnen der Unione Trasporti Pubblici e Turistici Ticino (UTPT)

AB: Wir brauchen sehr unterschiedliche Profile: Menschen nahe beim Gast, die mehrere Sprachen sprechen und Erwartungen erkennen; hochspezialisierte Technikerinnen und Techniker für Elektronik und KI; dazu Gastronomie, Daten und Betriebswirtschaft. Wir werden alles brauchen.
BA: Früher war das Bild vielleicht stärker technisch geprägt. Heute braucht es auch andere Skills. Sprachen, Ortskenntnis, Themenwissen und die Fähigkeit, auf Menschen zuzugehen. Es ist ein Mehrwert, wenn jemand nicht nur ein Ticket verkauft, sondern auch Infos und Ratschläge parat hat, zum Beispiel einen Wanderweg empfehlen kann.

Was heisst das für die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber?
AB: Es braucht Stolz auf die Branche. Unsere Unternehmen bilden aus, begleiten Menschen auf Berufswegen und schaffen Wertschöpfung. In Luzern erleben wir teilweise ein Tourismus-Bashing. Wenn Tourismus öffentlich nur negativ dargestellt wird, erschwert das auch die Attraktivität als Arbeitgeber.
BA: Personal zu finden ist tatsächlich ein Thema. Oft muss man dort wohnen, wo man arbeitet. Dann beginnt das Problem bereits bei der Wohnung. Gleichzeitig gehen viele Babyboomer in Pension. Arbeitgeberattraktivität bleibt ein Branchenthema.

Bei allem Wandel: Was darf sich nie verändern?
MB: Trotz aller Veränderungen müssen unsere Werte gleich bleiben: Zuverlässigkeit, Sicherheit und Gastfreundschaft. Wenn wir das verlieren, verlieren wir alles.
AB: Die Freude. Die Freude am Zusammenarbeiten, an unseren Produkten, an unserer Landschaft und an unserer Tourismusregion.
BA: Und der Respekt vor der schönen Natur, die uns umgibt.



Der Winter bleibt das Rückgrat

Arosa ist eine klassische Wintersportdestination und hat sich dennoch grundlegend verändert. Aus einer Bergbahn wurde ein Unternehmen, das Pistenqualität, Gastronomie, Digitalisierung und Destinationsentwicklung zusammendenkt. Philipp Holenstein, seit 2012 CEO der Arosa Bergbahnen, blickt auf einen Wandel zurück, den er selbst entscheidend mitgeprägt hat.

Arosa hat sich weiterentwickelt, ohne sein Fundament infrage zu stellen. «Der Winter bleibt unser wirtschaftliches Rückgrat», sagt Philipp Holenstein. Die Höhenlage, die geschützte Bergschale und die Voraussetzungen für einen verlässlichen Schneesportbetrieb prägen die Destination bis heute. 94 % des Verkehrsertrags erwirtschaften die Arosa Bergbahnen im Winter.

«Das Erlebnis am Berg entscheidet.»

Gleichzeitig ist der Betrieb längst über die klassische Wintersaison hinausgewachsen. Holenstein spricht bewusst nicht von einer Ganzjahresdestination, sondern von einer «10,5-Monatsdestination». Zwischen Mitte April und Ende Mai bleibt ein Ruhefenster für Revisionen und Unterhalt sowie für eine Verschnaufpause für die Mitarbeitenden.

Ein Jahrhundertprojekt verändert die Positionierung

Die Verbindung mit Lenzerheide war das prägende Projekt seiner Amtszeit. Über vier Jahrzehnte wurde darüber diskutiert, im Januar 2014 folgte die Eröffnung: «Das war ein Jahrhundertprojekt», erläutert Holenstein. Die Verbindung habe beide Destinationen in eine andere Liga katapultiert.



ZUR PERSON

Philipp Holenstein, 63, ist seit 2002 bei der Arosa Bergbahnen AG tätig und seit 2012 deren Direktor. Er ist zudem Vizepräsident von Bergbahnen Graubünden. Der gebürtige Zürcher lebt seit seinem 24. Lebensjahr in Arosa, ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern.

Der Gast erlebt heute ein gemeinsames Produkt, gleichzeitig bleiben die Eigenheiten der beiden Regionen erhalten. Entscheidend sei, dass Bergbahnen, Gemeinde und Tourismusorganisation ihre Rollen verstehen und gemeinsam an der Entwicklung der Destination arbeiten.

Nicht grösser, sondern besser

Der Wandel zeigt sich für Holenstein nicht allein in der Grösse des Skigebiets. «Wir wollen nicht grösser, sondern besser werden.» Investiert wird deshalb vor allem in Verlässlichkeit, Pistenqualität, technische Beschneiung und Berggastronomie.

Ein Beispiel dafür ist die KuhBar. Gästebefragungen hatten gezeigt, dass Arosa beim Après-Ski Nachholbedarf hatte. Aus einem Provisorium im Alpenhüttenstil entstand später ein schicker Neubau mitten im Skigebiet und ein erfolgreiches Angebot. Für Holenstein ist die KuhBar weit mehr als ein Partylokal: «Es ist nicht nur eine Party, sondern ein Erlebnis, bei dem Gäste einen unvergesslichen Schneesporttag gemeinsam ausklingen lassen.»

«Beschneiung ist die Vollkaskoversicherung.»

Der Skigebietsperimeter bleibt das Kerngeschäft

Trotz neuer Angebote bleibt die Abgrenzung klar: «Der Skigebietsperimeter ist wirklich unser Business. Dort sind wir zu Hause.» Dazu gehört eine Mischung aus eigener Berggastronomie und verpachteten Angeboten.

Im Sommer bleiben einige Anlagen geöffnet, obwohl der Ertrag deutlich tiefer ist. «Das ist quasi Service public», führt Holenstein aus und erklärt: Die Bergbahnen erhalten damit Leben am Berg und im Dorf aufrecht und übernehmen Verantwortung für die Destination.

Gestiegene Erwartungen

Die Erwartungen der Gäste seien zudem deutlich gestiegen, so Holenstein. Eine Bahn muss heute nicht nur transportieren. Erwartet werden perfekt präparierte Pisten, Verlässlichkeit, Servicequalität, Gastronomie und digitale Angebote. Entscheidend sei für den Schneesportler die Qualität der Piste. Schneehöhenmessung in allen Pistenfahrzeugen, moderne Schneeerzeuger und Datenmanagement ermöglichen es, so viel technischen Schnee wie nötig und so wenig wie möglich zu produzieren.





Technische Beschneiung und …
Für Holenstein gehören technische Beschneiung und Pistenpräparation denn auch zur DNA eines Bergbahnunternehmens. «Das ist zweifellos eine Kernkompetenz, die nur die Bergbahnen können. Das kann man nicht auslagern.» Dafür braucht es technisches Wissen, lokale Erfahrung und Mitarbeitende mit einem engen Bezug zum Berg.

«Eine Führung ohne Werte ist wertlos.»

… Verlässlichkeit
Eine verlässliche Saison von Ende November bis Mitte April schafft nicht nur Sicherheit für die Bergbahnen, sondern auch für Hotellerie und Gastronomie. Das ist die Basis für gesicherte Arbeitsplätze. «Die technische Beschneiung ist die Vollkaskoversicherung für die ganze Destination», führt er schmunzelnd aus. Verändert hätten sich auch die Erwartungen an die Mitarbeitenden. Die Dienstleistungsqualität und das vernetzte Denken werden immer wichtiger: «Sie sind Ansprechpartner:innen für die Gäste und prägen mit ihrem Auftreten das Erlebnis der Besuchenden.»

Handlungsfreiheit und Haltung
Wenn Holenstein Ende Jahr in den Ruhestand tritt und zurückblickt, steht die Skigebietsverbindung an erster Stelle. «Das war das Jahrhundertprojekt.» Besonders stolz sei er darauf, dass zwei Destinationen mit unterschiedlicher Geschichte ein gemeinsames Produkt geschaffen hätten und dieses bis heute erfolgreich weiterentwickelten.

Ebenso wichtig ist ihm, trotz zunehmender Regulierung unternehmerische Handlungsfreiheit zu bewahren. Sie ermögliche es, neue Angebote zu entwickeln, gezielt zu investieren und auf die Bedürfnisse der Gäste zu reagieren. Entscheidend für den Erfolg seien letztlich die Mitarbeitenden. «Eines der grossen Führungsthemen ist, die Mitarbeitenden zu befähigen, ihren Job so gut wie möglich zu machen», so Holenstein. Sein Verständnis von Leadership fasst er in einem Satz zusammen: «Eine Führung ohne Werte ist wertlos.»

Fulvio Sartori

Zwölf Jahre lang prägte Fulvio Sartori als Vizedirektor von Seilbahnen Schweiz die Entwicklung der Branche mit. Von 2003 bis 2008 leitete er das Projekt für das neue Ausbildungszentrum SBS in Meiringen und war massgeblich an der Schaffung der Seilbahnlehre beteiligt. Zuvor führte er die Tessiner Bergbahn- und Tourismusbetriebe in Bosco Gurin, engagierte sich in Regionalverbänden, Fachkommissionen und internationalen Gremien. Zum Abschluss dieser FOKUS-Ausgabe zum Thema «Change» blickt er zurück – auf eine Branche, die sich stark verändert hat, und auf das, was bleiben sollte.

Das Ausbildungszentrum in Meiringen gilt als einer der Meilensteine Ihrer Zeit bei SBS. Wenn Sie heute durch das Zentrum gehen: Was macht Sie besonders stolz?
Sicherlich die Zahl der Jugendlichen, die diesen Weg einschlagen. Wenn ich daran denke, dass wir mit acht Jugendlichen angefangen haben – heute sind es Hunderte.



Stolz macht mich auch die Qualität, die das Zentrum erreicht hat, und das Wissen, dass seine Zukunft gesichert ist. Mit dem heutigen Team wird es sich kontinuierlich weiterentwickeln. An dieser Stelle gilt mein grosser Dank allen, die mit mir an dieser Vision gearbeitet und sie möglich gemacht haben.

Besonders gefreut hat mich zudem, dass dieses Projekt auch ausserhalb der Branche auf grosse Zustimmung und Unterstützung gestossen ist – bei Kantonen, in der Politik, in Regionen und sogar in Nachbarländern.

Welche Entwicklung in der Seilbahnbranche hätte Sie vor 20 Jahren am meisten überrascht?
Ganz ehrlich? Ich hätte mir vor 20 Jahren nicht vorstellen können, mit welchem bürokratischen Aufwand Projektleitungen und technisches Stammpersonal heute konfrontiert sind. Vor allem im täglichen Betrieb zieht der Papierkram wertvolle Zeit von der eigentlichen Kontrollarbeit und der kontinuierlichen Weiterbildung ab, die unser Personal immer dringender benötigt.

Gleichzeitig ist es schön zu sehen, auf welchem Qualitätsniveau unsere Branche heute steht – speziell im Bereich Sicherheit. Dazu haben die technologische Entwicklung sowie die Aus- und Weiterbildung entscheidend beigetragen.
Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden weitere Chancen und Herausforderungen bringen, die wir uns vor 20 Jahren kaum hätten vorstellen können.

Was würden Sie einem jungen Menschen raten, der heute in die Branche einsteigt?
«Liefere, nicht lafere.»
In unserer Branche kommt man nicht weiter, wenn man nur auf Schein und schöne Worte setzt. Hier zählen die Taten. Zu «liefere» gehört für mich eine gute Ausbildung – und die Bereitschaft, sich mit Herzblut in den Beruf einzubringen.
In der Seilbahnbranche gibt es noch viele Menschen mit genau diesem Herzblut. Das sollten wir nicht verlieren.

IMPRESSUM

Herausgeber/Redaktion:	Seilbahnen Schweiz, Giacomettistrasse 1, 3006 Bern info@seilbahnen.org, www.seilbahnen.org
Texte/Koordination:	Daphinoff GmbH, Bern; Benedicta Aregger (SBS), Bern
Übersetzung/Lektorat:	wordup GmbH, Nidau
Layout:	xamt franziska liechti, Belp
Druck:	rubmedia, Köniz
Abbildungen ©:	Moléson; Bergbahnen Meiringen-Hasliberg AG, David Birri; SBS, Kern Singh (Gesprächsrunde, Kampagne Alpine Tech Heroes, Fulvio Sartori); Portes du Soleil Suisse SA (Reportage); Thomas Hablützel, S. 11; Arosa Bergbahnen (Destination); TITLIS: Herzog & de Meuron (Renderings), Maris Mezulis (Fotos), TITLIS Bergbahnen (Porträt Norbert Patt & Key Visuals TITLIS Tower, Logistikbilder), Marti Zentralschweiz (Baustellenbilder), Gina Folly (Porträt Stephan Weber)
Nutzung von KI:	Künstliche Intelligenz wurde zur Optimierung des Textes eingesetzt

© 2026, SBS

Seilbahnen Schweiz
Giacomettistrasse 1
3006 Bern
+41 (0)31 350 43 43
info@seilbahnen.org
www.seilbahnen.org