

# 120 Millionen, um an der Spitze zu bleiben

**Investition** Norbert Patt (60) ist seit 13 Jahren CEO der Titlis-Bergbahnen.

Mit ihm hat das Unternehmen den Umsatz deutlich gesteigert und rüstet sich weiter für die Zukunft.

Marcel Habegger

Es ist ein Traum-Wintertag mit viel Neuschnee und Sonnenschein. Nicht nur für die Skigäste, auch für Norbert Patt – seit 13 Jahren CEO der Titlis-Bergbahnen. Ein Traumtag heisst für ihn: perfekte Bedingungen, bis zu 8000 Gäste. «Bei mehr als 8000 Gästen können wir die Qualität nicht mehr aufrechterhalten, dann haben wir unzufriedene Gäste, Wartezeiten und die Verkäufe in den Bergrestaurants steigen nicht mehr linear an», erklärt der Bündner im Dienste des drittgrössten Bergbahn-Unternehmens der Schweiz. Deshalb sind ihm drei Tage mit 8000 Gästen lieber als zwei Tage mit 6000 und einen Spitzentag mit 10 000 Personen am Berg.

## Weniger Spitzentage dank neuem System

Um die Anzahl Gäste steuern zu können, hat den Titlis-Bahnen die Einführung der dynamischen Preise vor drei Jahren geholfen. Das Dynamic-Pricing dämpft die absoluten Spitzentage, da der Preis an einem Top-Wintertag für Kurzentschlossene höher ist. «Im Durchschnitt bezahlt ein Gast heute mehr, aber diejenigen, die das System nutzen und früh buchen, erhalten auch heute eine Tageskarte für 52 Franken», sagt Patt.

Mit ihm vermochten die Titlis-Bahnen den Umsatz von 2010 bis zur Pandemie von 50 auf 80 Millionen Franken zu erhöhen. Während des Lockdowns, im Jahr 2020, wurden im Monat Mai statt sechs bis acht Millionen Franken lediglich ein paar hundert Franken mit Parkplatzeinnahmen eingenommen. 2023 lag der Umsatz bereits wieder über 70 Millionen Franken.

Das Bergbahnen-Geschäft ist ein Fixkosten-Geschäft. Die Kosten sind quasi gegeben, diese zu senken, ist eine Herausforderung. Oder wie Norbert Patt sagt: «Unsere Herausforderung ist: Wie halten wir unser Gebiet 365 Tage attraktiv, nicht wie können wir die Bratwurst um zehn Rappen günstiger einkaufen.»

Natürlich ist aber auch er nervös, wenn der Schnee Anfang Saison nicht kommt. «Deshalb müssen wir das beeinflussen, was wir können», sagt Patt und spricht damit eine optimale künstliche Beschneigung an. Die Titlis-Bahnen können sich, anders als andere Regio-



Norbert Patt vor dem meistfotografierten Sujet der Region, der Gondel von Stand auf den Titlis.

Bild: Marcel Habegger

nen, eine grossflächige Beschneigung leisten. Laufen die Anlagen auf Hochtouren, ist der Wasserverbrauch ähnlich hoch, wie wenn 2500 Duschen gleichzeitig laufen würden. «Dieses verschneite Wasser, welches Trinkwasserqualität hat, wird der Natur wiederum als Schmelzwasser im Frühling zurückgegeben», erklärt Patt.

Die Schneesportlerinnen und Schneesportler sind treue Gäste, Wachstumspotenzial hat dieser Markt jedoch kaum. Alleine mit den Wintersportlerinnen und Wintersportlern wäre der Betrieb nicht rentabel. Die ausländischen Märkte müssen dementsprechend gestärkt werden. Das Hauptgeschäft im Sommer ergibt sich für die Titlis-Bahnen dank dem Glet-

scher. Die Klimaerwärmung bereitet Norbert Patt dementsprechend Sorgen. Werden die Gäste auch auf den Titlis kommen, sollte der Gletscher einmal weg sein?, ist eine Frage, die sich die Verantwortlichen die letzten Jahre öfters gestellt haben. «Ich denke schon», so Patt. «Die Bergsicht wollen die Leute genauso haben wie den Blick aufs Meer.» Die

positive Beantwortung hat auch den Neubau auf dem Titlis zur Folge. Bis 2029 wird die neue von den international renommierten Architekten Herzog & de Meuron entworfene Bergstation gebaut, bereits bis 2026 wird der Aussichtsturm, eine Stahlkonstruktion aus den 80er-Jahren, ausgebaut und für Gäste zugänglich gemacht, inklusive Restaurant und Bar.

## An einem anderen Ort hätte er mehr Sorgenfalten

Der Energieaufwand soll bei beiden Bauten massiv reduziert werden. Kostenpunkt: 120 Millionen Franken. «Wir werden für die Zukunft sehr gut aufgestellt sein», sagt Norbert Patt zuversichtlich. Obwohl «wir» nicht ganz korrekt ist. Just, wenn der Bau fertiggestellt sein soll, wird Patt voraussichtlich pensioniert werden. «Ich würde mich auch als 40-jähriger CEO keine Sorgen um die Titlis-Bahnen machen», sagt er. «In tiefer gelegenen Gebieten hätte ich schon ein paar Sorgenfalten mehr», gibt er zu. Das soll kein Seitenhieb gegen tiefer gelegene Skigebiete sein. «Für uns sind die kleineren Gebiete sehr wichtig, sie generieren den Schneesportnachwuchs mit und haben eine wichtige regionale Bedeutung», stellt Patt klar. Solchen Gebieten fehlt es jedoch an der finanziellen Kraft, ähnliche Investitionen für die Beschneigung zu tätigen, wie sie am Titlis unternommen werden. «Die Rechnung, ein Kilometer Beschneigung, kostet rund eine Million Franken, stimmt auch heute noch», so Patt.

Zurück in der Gondel in Richtung Stand. Norbert Patt wird erkannt. «Das sind aber die falschen Schuhe zum Skifahren», witzelt der Gast vis-à-vis von Patt. «Ich bin ja nicht bezahlt zum Skifahren», lacht Patt. Tatsächlich komme er etwas zu wenig zum Skifahren. Seine Tage sind durchgetaktet. Bereits steht der nächste Termin an.

## Wirtschaftstisch

Viermal jährlich treffen sich die Teilnehmenden des «Wirtschaftstisches» zum Business-Lunch im Restaurant Olivo in Luzern. Als wechselnder Gast ist jeweils eine Führungskraft eines spannenden KMU aus der Region eingeladen.