

Dr. Roland Zegg, GF grischconsulta  
und TFA TourismusForum Alpenregionen



## Unsere Bergbahnen brauchen neue Gäste

Das TFA TourismusForum Alpenregionen ist der Think Tank von Roland Zegg und in der Branche eine feste Größe. Dieses Jahr wird das Forum zum 27. Mal durchgeführt (Sölden/A). Es liefert immer wieder neue Impulse und Zukunftsstrategien für Bergbahnen und alpine Destinationen. Kürzlich hat grischconsulta auch die Studie „Bergbahnen wohin? – 2025“ veröffentlicht, die sich konstruktiv mit den Zukunftsperspektiven der Bergbahnen auseinandersetzt. Der Mountain Manager bat Roland Zegg um seine Expertenmeinung im Vorfeld der Tagung.

**MM:** „Herr Zegg, Ihre jüngste Studie blickt tiefgreifend in die Zukunft. Werden wir davon am Forum hören?“

**Dr. Roland Zegg:** „Auf jeden Fall, denn die Studie ‚Bergbahnen wohin? – 2025‘ bespricht brennende Themen, und passt deshalb ideal in unser Forumsthema. Unter dem diesjährigen Forumsthema ‚BIG BUSINESS... oder smaller is beautiful?‘ öffnen wir bewusst die Diskussion über den Größenvergleich und die unterschiedlichen Ausgangslagen. Wir zeigen einerseits, wie sich große und erfolgreiche Skigebiete weiterentwickeln und mit vorteilhaften Skaleneffekten im Marktpunkten. Andererseits, welche tollen Chancen und Möglichkeiten sich auch für weniger große Bergbahnen und Destinationen ergeben, angespornt durch technologische und gesellschaftliche Entwicklungen, wie zum Beispiel durchdringende Digitalisierung und Individualisierung. Es geht darum, wie man sich auf attraktive Nischen neben dem Skiangebot ausrichten und neue Angebotslinien schaffen kann.“

**MM:** „Sind die Bergbahnen Ihrer Meinung nach up-to-date, was die angesprochenen veränderten Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen betrifft?“

**Zegg:** „Es gibt, abgesehen von einer kleinen Zahl erfolgreicher Unternehmen, bei vielen Bergbahnen ein größeres Defizit im spezifischen Wissen um die eigenen Kunden und deren Bedürfnisse sowie um Markttrends im allgemeinen. In unseren Arbeiten stellen wir immer wieder fest, dass Bahnen, die auf Ausflugs Gäste ausgerichtet sind, ihre Gäste meist besser kennen als reine Skigebiete. Sie verfolgen die Veränderungen in den Märkten intensiver als Skigebiete, die mehrheitlich mit Aufenthaltsgästen operieren und oftmals ungenügendes Wissen über die verschiedenen Kundengruppen ausweisen. Wir haben uns immer wieder gefragt, warum das so ist. Einige Erklärungen fanden wir bestätigt in der intensiven Auseinandersetzung mit diesem Thema in der Schweizer Gesamtstudie ‚Bergbahnen wohin? – 2025‘. Zum einen herrscht bei man-



Skifahrer gibt es weiterhin –  
aber auch wichtige andere Zielgruppen.



Der Klimawandel fordert alpine Akteure heraus.

chen Bergbahnen nach wie vor eine hohe Technikorientierung vor. Marktwissen, Marketingbelange, Kundenkenntnisse, Trendforschung stehen im Hintergrund – sei dies bewusst oder aufgrund fehlender Ressourcen. Zum anderen werden Gästedaten überhaupt nicht erfasst: weder automatisch bei den Ticketsystemen, noch sind die Adressen von Tagesgästen bekannt; und die wichtigen Details der Aufenthaltsgäste kennen auch nur die Beherberger. Gästebefragungen werden nur von einzelnen Bergbahnen punktuell durchgeführt, systematische Kundenanalysen, die einen größeren oder einen repräsentativen Teil des Gästevolumens der Branche abdecken würden, gibt es in der Schweiz – im Unterschied zu Österreich – bisher leider nicht.“

**MM:** „Können Sie uns einen kurzen Überblick geben, um was es in der Studie geht?“

**Zegg:** „Bergbahnen und alpine Destinationen müssen sich gegenwärtig mit stark veränderten internationalen Märkten, einer großen Dynamik in der Verschiebung der Gästestruktur, demographischen Veränderungen in den wichtigsten Herkunftsländern der europäischen Skifahrer und mit dem Klimawandel auseinandersetzen. In der Schweiz besteht zusätzlich die Problematik des hohen Frankenkurses. Für die alpine Tourismuswirtschaft stellt sich also zunehmend die Frage: Wohin in Zukunft? Gemeinsam mit grisch-consulta ist eine Trägerschaft aus dem Schweizer Seilbahnverband SBS und fünf Bergbahnunternehmen dieser Frage auf den Grund gegangen. Das Modul 2 der Gesamtstudie gibt Antworten auf die veränderten Marktbedingungen und zeigt fünf strategische Entwicklungspfade auf. Sie präsentiert zudem, wie neue Angebotslinien für Bergbahnen und alpine Destinationen entwickelt werden können.“

**MM:** „Die Studie besteht aus zwei Modulen – was steckt dahinter?“

**Zegg:** „Das im April 2016 veröffentlichte Modul 1 ‚Trendreport Zielgruppen und Märkte‘ beschäftigt sich intensiv mit einer Bestandsaufnahme der aktuellen und zukünftigen Marktentwicklungen. Desweiteren werden spezifische Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Zielgruppen (Cluster), der Stamm-

märkte sowie der neuen Märkte herausgearbeitet, die aufgrund ihres Verhaltensprofils interessante Potenziale aufweisen. Basierend auf den Ergebnissen des Moduls 1 enthält das Modul 2 neue Entwicklungspfade und einen praktischen Werkzeugkasten für die Angebotsgestaltung von Bergbahnen und alpinen Destinationen. Die Leistungsträger im alpinen Tourismus sollen damit im Wissenstransfer und der effektiven Umsetzung innovativer, passender Angebote und Dienstleistungen unterstützt werden. Mit dem Werkzeugkasten orientiert sich der Anwender dabei an der gesamten Dienstleistungskette und dem Prozess des ‚Service Design‘.“

**MM:** „Auf welche Gäste oder Zielgruppen sollen sich nun also Bergbahnen oder alpine Destinationen in Zukunft ausrichten?“

**Zegg:** „Das hängt von der Ausgangslage des einzelnen Bergbahnunternehmens beziehungsweise der alpinen Destination ab. Je nach Größe (klein, mittel, gross) oder Höhenlage (über/unter 1.500 Meter ü.M.) eines Skigebietes, gibt es ganz unterschiedliche Entwicklungsrichtungen, die erfolgreich sein können. Bergbahnen müssen, insbesondere in Höhenlagen bis 1.500 Meter ü.M., konsequent auf den Klimawandel reagieren und ihr Angebot stärker auf ski-unabhängige Erlebnisse ausrichten. Eine Diversifizierung in der Angebotsgestaltung ist somit gefragt – allem voran die Schaffung attraktiver Sommererlebnisse. Wir sprechen hier von einer bewussten Abkehr vom Massenmarkt der Skifahrer, hin zur Vielfalt der einzelnen Nischen-Märkte.“

**MM:** „Welches Marktpotenzial hat dann Skifahren in Zukunft noch?“

**Zegg:** „Den «sportlichen Skigast» wird es auch in Zukunft geben. Doch kaum eine alpine Destination oder Bergbahn wird es sich noch leisten können, alle ihre Gäste in einen Topf zu werfen. Wie bereits zuvor erwähnt, ist eine Diversifizierung der Angebotsgestaltung eminent wichtig – ‚Big Data‘ eröffnet vielfältige Chancen. Es gibt ‚Schnee-Enthusiasten‘, ‚Gelegenheitsskifahrer‘, ‚Naturliebhaber‘, ‚Ruhesuchende‘, ‚Freerider‘, ‚Freestyler‘, ‚Genussorientierte‘, ‚Preissensitive‘, ‚Familien‘, ‚Menschen mit Mobilitätseinschränkungen‘ und nach Belieben weitere Cluster. Alle haben unterschiedliche Erwartungen an das Preis- und Erlebnisangebot, sowie unterschiedliche Verhaltensweisen in der Nutzung der Angebote. Auch „Asiaten“ sind nicht gleich Asiaten, Chinesen verhalten sich beispielsweise ganz anders als Japaner. Schlussendlich konsequent und gezielt über die richtigen Kanäle in die wichtigsten Zielgruppen zu kommunizieren, darin liegt der Schlüssel zum Erfolg. Der Werkzeugkasten im Modul 2 gibt hierzu praktische Anleitungen.“