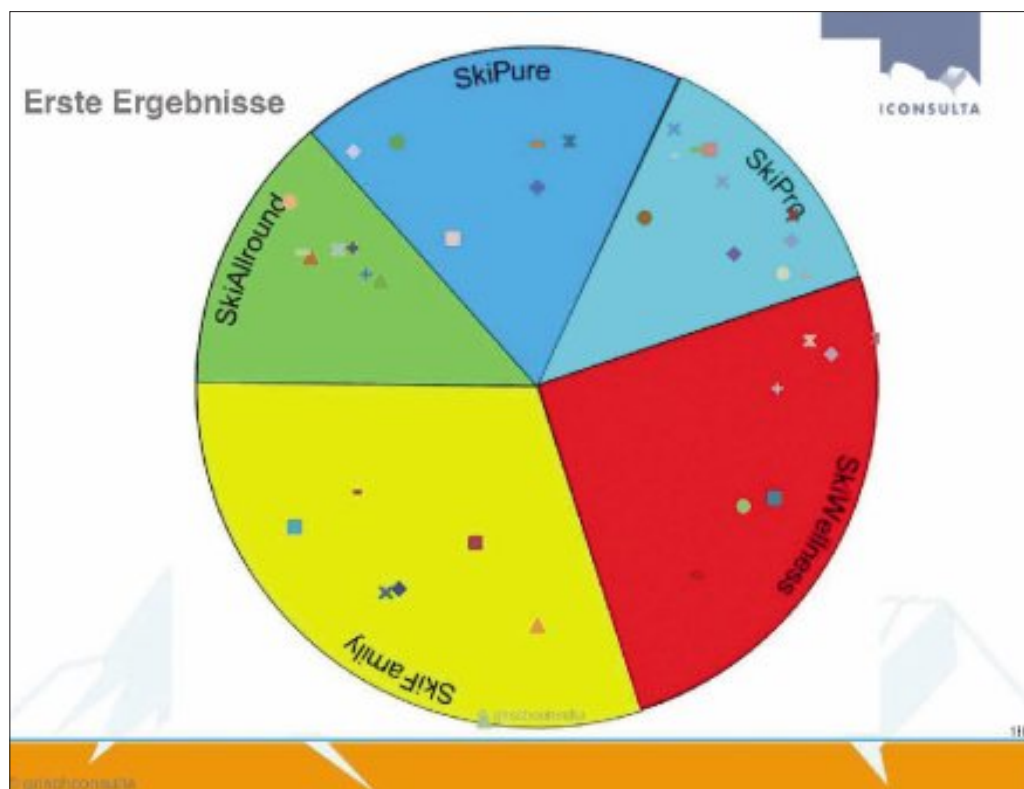


Roland Zegg, Geschäftsführer
grischconsulta AG Chur



„To ski or not to be“ – Eine neue Typologie für Skigebiete

Auf dem vergangenen Tourismusforum der Alpenregionen präsentierte Dr. Roland Zegg, GF der grischconsulta Chur, eine mit Spannung erwartete neue Typologie für Skigebiete unter dem Titel: „To ski or not to be“. Dabei ging es um das Spannungsfeld zwischen Skigebiets-Strategien und Positionierung versus Ertrag und Zukunftsfähigkeit. Der Versuch eines „Sterne-Rezeptes“ für Destinationen wurde anschließend intensiv diskutiert.



Verteilung der 39 untersuchten Skigebiete in den 5 Kategorien.

Immer wieder hat es Versuche gegeben, die Skigebiete bzw. Destinationen ähnlich dem Sternemodell in der Hotellerie zu klassifizieren. Etwas Verbindliches ist dabei bisher nie herausgekommen. Nun ist auch grischconsulta anhand einer Studie in die intensive Suche nach dem „Sterne-Rezept“ eingestiegen. Den Beweggrund dafür erklärt Roland Zegg so: „In der Managementlehre gibt es viel Modelle zur Positionierung und Typologisierung von Produkten, Marken und Unternehmungen. Für die Anwendung bei Skigebieten und Destinationen sind diese Modelle aller-

dings alle unbefriedigend. grischconsulta hat deshalb ein einfaches und solides Modell entwickelt, das den Unternehmen als Hilfestellung zur Strategieentwicklung, zur Positionierung, zur Investitionsplanung und zur Entwicklung der Angebote dient. Die am TFA in Zell am See-Kaprun vorgestellten Resultate sind eine erste Anwendung und zeigen die Richtung auf.“ In die Analyse mit einbezogen hat grischconsulta rund 60 Skidestinationen in der Schweiz, in Österreich, in Italien und in Frankreich. 39 davon wurden dann für die ersten Ergebnisse ausgewertet.

Einteilung der Skigebiete

Die Einteilung der Skigebiete erfolgt in fünf Bereiche:

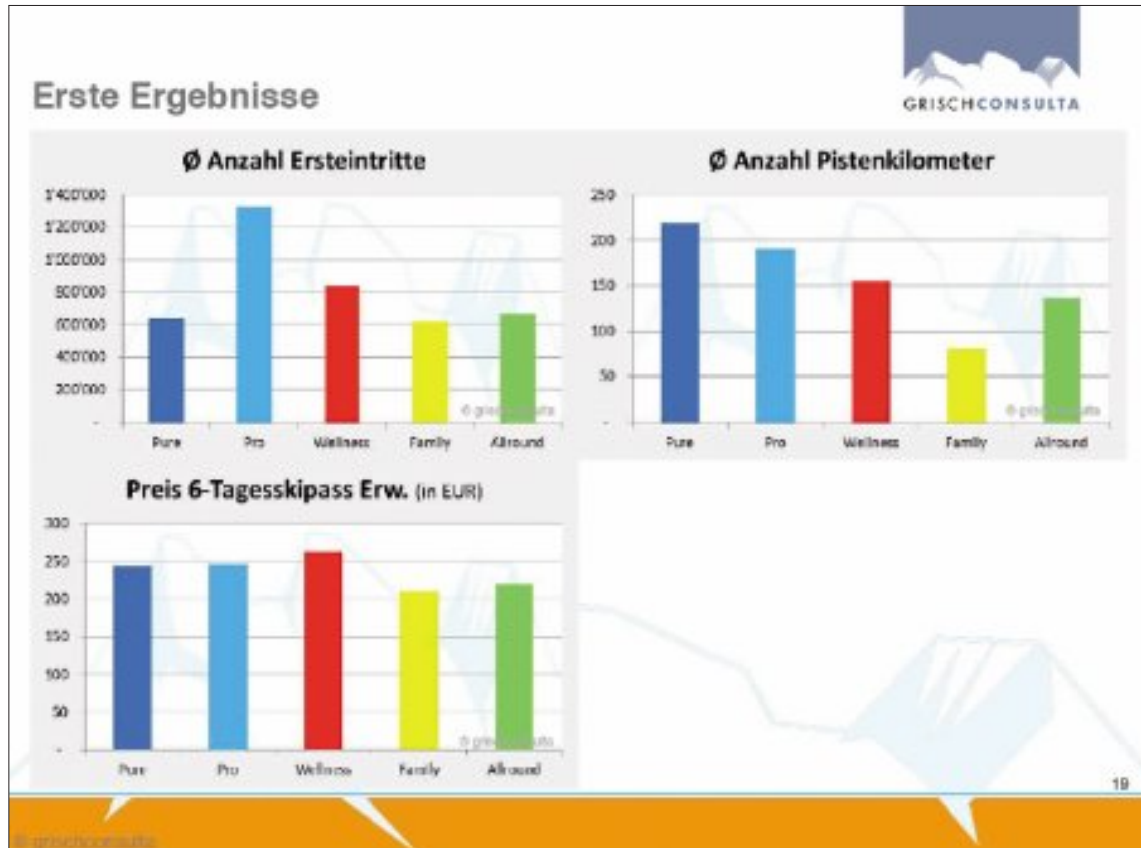
- ▶ **Ski Pure:** Diese Gebiete stehen für reines Skifahren. Dazu zählen z. B. in der Schweiz Saas-Fee, Andermatt, Engelberg, 4 Vallées, in Frankreich Alpe d' Huez und Val d'Isère. Österreichische Gebiete fallen nicht darunter.
- ▶ **Ski Allround:** Hier wird neben Ski alpin noch Anderes geboten wie z.B. Langlauf. Flumserberg, Crans-Montana, Adelboden-Lenk, Aletsch in der Schweiz und Mayrhofen in Österreich wären typisch.
- ▶ **Ski Professional:** Der Kern des Angebotes ist zwar Skifahren, dieses präsentiert sich aber auf höchstem Niveau, so dass entsprechend hohe Preise auf dem Markt durchgesetzt werden können. In der Schweiz zählen dazu Lenzerheide, Davos Klosters, Zermatt, Laax, in Österreich u. a. Lech-Zürs, in Südtirol Gröden.
- ▶ **Ski Family:** Der Begriff steht für Familienfreundlichkeit und moderate Preise. Schweizer Beispiele wären Brigels, Arosa, Meiringen-Hasliberg, Grächen, Savognin, Oberes Toggenburg, für Österreich Serfaus-Fisss-Ladis.
- ▶ **Ski Wellness:** Damit werden Skigebiete bezeichnet, bei denen der Genuss im Vordergrund steht: Suolo, Leukerbad, die Jungfrau Region, Engadin/St. Moritz (alle CH), Zell am See/Kaprun (A) sowie Cortina d'Ampezzo wären hier zu nennen.

Diese fünf Skigebietsgruppen unterscheiden sich deutlich in punkto Anzahl der Ersteintritte und Verkehrsumsatz. In beiden Bereichen sind die „Ski professionals“ an der Spitze mit durchschnittlich 1,3 Mio. Ersteintritten und 44 Mio. Euro Umsatz. Bei den anderen 4 Typen liegen die Ersteintritte zwischen 500 000 und 800 000, der Umsatz zwischen 23 Mio. und 27 Mio. Euro. Bei der Marge weisen die „Ski-pure“-Gebiete mit durchschnittlich 35 % die besten Werte auf. Beim Cashflow schneiden „Ski-family“-Gebiete am schlechtesten ab. Das größte Potenzial auf den Fernmärkten haben die „Ski-wellness“-Gebiete aufgrund ihres breiten Angebotes.

Klare Positionierung unausweichlich

Für Roland Zegg liefert die Studie drei zentrale Ergebnisse. Erstens: Skigebiet ist nicht gleich Skigebiet. Vielmehr sind klar unterschiedliche Ausrichtungstendenzen erkennbar. Die Analysen haben gezeigt, dass eine Einteilung in die o. a. fünf Hauptrichtungen sinnvoll ist. Zweitens: Investitionen am Berg und Integrationsgrad der Skigebiete in die Destination sind sehr unterschiedlich. Die Ski-Pro beispielsweise weisen die höchsten Verkehrsumsätze und Erstzutritte aus, haben aber auch den höchsten Technologisierungsgrad und die höchsten Investitionen. Bei Ski-Family ist zum Beispiel der Sommeranteil am Verkehrsumsatz am höchsten und die engste Verflechtung der Bergbahnen mit der Destination ist festzustellen.

Drittens: Eine klare Positionierung wird unausweichlich. In jeder Hauptrichtung gibt es erfolgreiche und weniger erfolgreiche sowie große und weniger große Unternehmen. Investitionen am Berg in technische Anlagen ohne klare Zielrichtung hin zu einer mittelfristig



Vergleich der 5 Kategorien nach Ersteintritten, Pistenkilometern und Kartenpreisen.



Positionierung der 5 Kategorien verglichen mit Automarken.

sinnvollen Positionierung sind nicht zu verantworten. Je nach Hauptrichtung rangiert die Technik am Berg oder die „Software“ oder die Organisation oder besondere Angebote in der Destination zuoberst auf der Prioritätenskala für den nächsten Entwicklungsschritt.

Wer soll künftig mit der Typologie arbeiten?

„Das Typologietool und die Ableitungen daraus werden es den Bergbahnunternehmen in Zukunft erleichtern, ihre Positionierung festzulegen. Es wird ihnen einen Orientierungsrahmen für die Entwicklung Ihrer Ziele und der Unternehmensstrategie liefern. Vor diesem Hintergrund kann sich das System etablieren und den Unternehmen, welche es anwenden, einen Mehrwert und Wettbewerbsvorteile liefern. Die Anzahl der erfassten Skigebiete soll noch erhöht und die Datengrundlage vergrößert bzw. verfeinert werden. So kann der Gehalt der Aussagen noch gesteigert und der Nutzen des Instrumentes gesteigert werden“, erklärt Zegg abschließend. **mak**