

# «Das Produkt ist nicht ersichtlich»

**Alpen** Bergbahnen kämpfen gegen das defizitäre Wintergeschäft. Doch dauert eine Umstrukturierung auf den Sommer seine Zeit. Roland Zegg, Inhaber und Geschäftsführer grischconsulta AG, erklärt, woran es bei den meisten Bergbahnen hapert und was sie verschlafen haben.

INTERVIEW: MELANIE STEIGER

*Herr Zegg, Sie führten die Gesamtstudie mit dem Titel «Bergbahnen wohin? – 2025» durch. Was sind die wesentlichen Erkenntnisse für die Bergbahnen in der Region und was sollten sie sich zu Herzen nehmen?*

**Roland Zegg:** Die internationalen Marktverhältnisse haben sich massiv verändert. Der deutsche sowie der italienische Markt sind in der Schweiz stark eingebrochen. Darüber hinaus beobachten wir vier starke Megatrends: die Globalisierung, den Klimawandel, die demografische Veränderung und die Migration. Die Gruppe der Migranten hat in den meisten Fällen eine eher geringe Affinität zu Bergen und Skifahren. Zudem eröffnen soziale Medien ein ganz neues Licht auf das Marketing. Das ergibt ganz andere Strukturen als noch vor 20 Jahren. Generell ist es wichtig, dass die Bergbahnen im Allgemeinen ganzjährige Erlebnisse anbieten. Doch das setzt voraus, dass man seine Kunden kennt.

*Warum kennen die Bergbahnen ihre Kunden nicht?*

Vor der Finanzkrise sind die Leute noch einfacher gekommen und viele Bergbahnen haben von der Laufkundschaft gelebt. Das war gestern. Heute muss ich die Kunden auf den Märkten abholen, denn es entstand ein massiver Wettbewerb. Die Digitalisierung ist in der Branche erst jetzt ein Thema geworden.

*Eines der Argumente, mit denen die Bergbahnen den Rückgang der Besucher begründen, sind die Preise. Welche Möglichkeiten stehen dabei offen? (Es sind bereits Modelle wie das «meteo-dynamische Pricing» eingeführt worden.)*

Viele versuchen an den Preisen zu drehen. Meiner Ansicht nach ist das eine Flucht ins Verderben. Der Preis ist schon wichtig, aber nicht allein entscheidend. Es geht um den Erlebniswert an sich, das Produkt mit seinen Emotionen und wie es inszeniert wird. Denn Bergdestinationen im höheren Preissegment haben in der Regel kaum Probleme, sondern eher diejenigen, die sich im Mittelfeld bewegen. Meist ist dort das Produkt nicht klar ersichtlich. In diesem Falle wird der Gast den Preis als zu hoch empfinden. Wenn das Produkt stimmt, stellt der Preis kein Problem dar. Das «dynamische Pricing» ist in der Telekommunikationsbranche sowie beim Fliegen selbstverständlich. Für die Bergbahnen ist es eine Variante, um auf Veränderungen zu reagieren, bleibt aber weiterhin ein Risiko. Damit wird die Abhängigkeit vom Wetter nochmals erhöht. Generell wäre es aber



Bild: pd

«Die Digitalisierung ist erst jetzt in der Branche zum Thema geworden.»

**Roland Zegg**, Inhaber und Geschäftsführer grischconsulta AG

besser, auf die differenzierten Kundenbedürfnisse einzugehen und individuelle Angebote zu schaffen. Als Anbieter von Bergdestinationen fährt man besser, wenn man den Kunden attraktive Saisonkarten anbietet oder auch (für bestimmte Kundensegmente) Stundenkarten.

*Mit der Frage «Big Business oder smaller is beautiful?» beschäftigten Sie sich am TFA Tourismus Forum Alpenregionen 2017. Von welchen Bedingungen soll diese Entscheidung abhängen?*

Meistens ist das bereits vorgegeben. Aus einem Gebiet soll man das machen, was möglich ist. Kleine Destinationen haben durchaus gute Chancen, wenn sie sich richtig positionieren. Auch so kann man ausserordentlich erfolgreich sein. Ein gutes Beispiel sind die Brunni-Bahnen in Engelberg, wie man als «small» in Nischenmärkten eine wichtige Rolle einnimmt. Beispielsweise könnte man sich als Skigebiet auf An-

fänger oder Familien spezialisieren oder auch bedenken, dass nicht alle Besucher Skifahren möchten.

*Welche Rolle spielt dabei die Gesellschaft mit deren zunehmender Individualisierung?*

Dieser Trend geht in der westlichen Gesellschaft bereits durch den Konsum und das Privatleben. Nun stossen auch Freizeiterlebnisse hinzu. Der Markt ist durch die digitalen Medien stark fragmentiert worden. Destinationen ab einer bestimmten Grösse können dem nachkommen, wenn sie es richtig einsetzen, die Daten der Skifahrer genau erfassen und dann interaktiv mit ihnen kommunizieren. Somit können sie auf die individuellen Bedürfnisse eingehen. Senioren möchten vielleicht nur zwei Stunden am Tag fahren und danach die Kulinarik am Berg geniessen. Skifahren entfernt sich weg vom Massenmarkt hin zu vielgestaltigen Nischenmärkten.

*Wie können die Bergbahnen flexibler werden, um auf Trends reagieren zu können?*

Sie sind sehr auf ihre Anlagen konzentriert und kapitalintensiv. Das Management ist noch stark technikaffin getrieben. Mit derselben Selbstverständlichkeit sollen aber das Marketing, die Gastgeberqualitäten sowie Erlebnisinszenierungen im Ausflugsbereich angegangen werden. Um das zu erreichen, müsste die Unternehmensführung der Kundenbetreuung und Marktforschung dieselbe Aufmerksamkeit schenken wie den technischen Anlagen. Skifahren ist ein Angebot. Daneben gibt es noch vieles andere. Nicht nur die Wintersaison, auch das Grüne im Frühling und die Farben im Herbst haben ihren Reiz.

*Wäre es für die Alpenregionen besser, aus dem Massenmarkt auszusteigen und die vielfältigen Nischenmärkte zu nutzen?*

Das kann man generell nicht sagen. Die grossen Player generieren im Jahr über eine Million Ersteintritte (Gäste). Dort muss man die Masse halten. Aber die wegbrechenden Marktanteile müssen mit neuen Nischen besetzt werden. Um das aufzubauen, braucht es fünf bis sieben Jahre und man muss es konsequent durchziehen. Laufend treten neue Trends auf, aber die Konzentration bleibt auf den starken Strömungen, den Megatrends. Die demografischen Veränderungen treten langsam und stetig ein. Der wachsende Mittelstand in den östlichen Märkten ist langfristig. Innerhalb des Megatrends gibt es kleinere Trends, die vielleicht rasch vorbei sind. Kulturelle Angebote sollten zur eigenen Marke verpackt und mit zuverlässigen Partnern und festen Terminen im Jahresverlauf umgesetzt werden.

*Ist es realistisch, dass ein defizitäres Wintergeschäft durch die Sommersaison ausgeglichen werden kann?*

Das müssen viele, weil die Wintersaison bereits seit zehn Jahren rückläufig – in Österreich stagnierend – ist. Über den gesamten Alpenraum zeigt sich ein Megatrend und die Sommersaison entwickelt sich seit zehn Jahren zunehmend. Mittlerweile generieren die Bergbahnen 15 bis 20 Prozent des Umsatzes im Sommer – auch Gebiete, die zuvor nur von der Wintersaison gelebt haben. Es braucht aber eine klare Linie, worauf man setzt – und das braucht Kontinuität und dauert. Einzelne Pioniere haben bereits vor 15 Jahren damit angefangen, als Wandern und Biken stark aufgekommen sind.

*Befindet sich die ganze Branche im Umbruch oder gibt es regionale Unterschiede?*

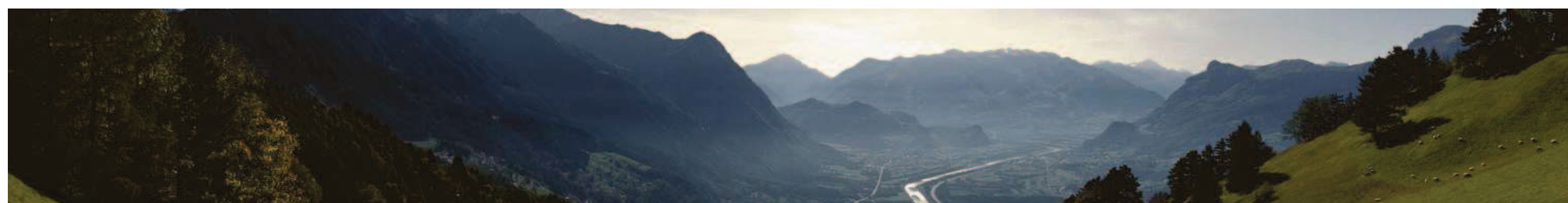
Im Alpenraum befindet sich die ganze Branche im Umbruch. Das hat mit den grossen Megatrends wie Digitalisierung, Demografie und Migration zu tun. Dabei sind die Gebiete unterschiedlich unterwegs. Flumserberg zum Beispiel ist sehr erfolgreich. Dort wurden die neuen Herausforderungen pro-aktiv aufgenommen und starke Erlebnisangebote über das ganze Jahr geschaffen. Hinzu kommt das Einzugsgebiet: Flumserberg ist ideal an den Grossraum Zürich angeschlossen. Klassische Skidestinationen tun sich dabei etwas schwerer. Oftmals haben sie zu lange einseitig nur auf das Skifahren gesetzt.

*Sie erarbeiten Konzepte, unterstützen Sanierungen und prüfen Optionen für Bergbahnen. Welches war dabei Ihr am meisten herausforderndes Projekt?*

In den vergangenen 20 Jahren waren dies die Konzeption und Projektleitung bei der Gesamtanierung der Bergbahnen in Gstaad. Wir führten Verhandlungen mit 400 Landeigentümern, auf deren Gebiet skigefahren wird. Dazu kamen die acht Gemeinden und zwei Kantone sowie vier Tourismusregionen in zwei Sprachregionen. In diesem Umfeld eine Lösung auf freiwilligem Einverständnis zu finden, war eine grosse Herausforderung. Im April 2014 starteten wir; im März 2016 war die Umsetzung abgeschlossen.

## ÜBER GRISCHCONSULTA AG

Die grischconsulta AG wurde 1987 von Roland Zegg in Chur gegründet und besteht aus einem Team von Unternehmens- und Tourismusberatern. Die Firma ist eine private Unternehmung und finanziert sich über die erarbeiteten Honorareinnahmen. grischconsulta ist tätig im Bereich Projektmanagement, bietet Coaching in Workshops und Klausuren und fungiert als Coach und Sparringpartner für Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen und Projektgruppen. Die Referenzen der Firma reichen unter anderem von Bergbahnen über Hotels bis Energiemanagement. Sie erarbeitete bereits Projekte für die Bergbahnen Zermatt, Leukerbad, Wallis wie auch im Ausland in Italien, Deutschland und Österreich. Sie betreut Ferienregionen wie die Lenzerheide und das Heidi-land. Der Sitz der Firma befindet sich in Maienfeld.



## Sie suchen Anschluss? Wir sind für Sie da.

Ausblick schafft Vertrauen. Übersicht schafft Klarheit. Wir schaffen beides. Weil wir vorausschauend denken, langfristig handeln und individuelle Vorsorgelösungen für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden in Liechtenstein bieten. Mit sichtbaren Erfolgen gemeinsam in eine gesicherte Zukunft.

Wir sind für Sie da: Telefon + 423 236 92 30.

[www.vorsorgestiftung.li](http://www.vorsorgestiftung.li)

**LLB Vorsorgestiftung  
für Liechtenstein**

Liechtensteinische Landesbank<sup>1861</sup>