

26. TOURISMUSFORUM ALPENREGIONEN (TFA)
4. bis 6. April 2016

Roland Zegg

Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt

Vor 30 Jahren hat der Samnauner Roland Zegg in Chur das Beratungsunternehmen Grischconsulta gegründet. Mit dem TFA Tourismus Forum Alpenregionen hat er eine Art «Think Tank» geschaffen, der immer die neusten Trends im Tourismus und insbesondere rund um die Bergbahnbranche aufspürte. PULS blickt mit Roland Zegg auf drei Jahrzehnte zurück. von Norbert Waser

Als die Grischconsulta gegründet wurde, gab es in der Branche noch keine betriebswirtschaftlich und kommerziell orientierte Beratung von Bergbahnen und touristischen Akteuren. Allein diese Tatsache, dass ein Beratungsunternehmen in der Bergbahnbranche damals noch eine Marktlücke darstellte, zeigt, wie stark sich das Umfeld seit dieser Zeit bewegte. Kurz nach der Gründung seiner Firma rief Zegg das Tourismusforum Graubünden ins Leben, das zehn Jahre später zum TFA Tourismus Forum Alpenregionen wurde und sich zur bedeutendsten Plattform der Bergbahnbranche und des alpinen Tourismus im Alpenbogen entwickelte. «Interessant ist, dass sowohl die Österreicher bei Besuchen in der Schweiz als auch umgekehrt die Schweizer in Tirol glänzende Augen bekommen, wenn sie sehen, was die jeweils anderen Akteure machen», stellt Roland Zegg fest.

TFA als Frühwarnsystem

«Wann erwacht Graubünden?», lautete der Titel einer Kolumne von Roland Zegg im «Tourismusforum» im «Bündner Tagblatt» im Juni 2002. «Hotelsterben, verkrampter Widerstand gegen alles, was neu werden soll, und regionale

Selbsterfleischung», so die ernüchternde Momentanalyse damals. «Oft habe ich das Gefühl, dass man das nicht hören will, was nicht sein darf», stellt Zegg fest. «Im TFA haben wir über all die Jahre immer versucht, Trends aufzuspüren und aufzuzeigen, wohin der Weg gehen könnte.» Und siehe da: Ein Vorläufer der Ice-Factory, mit der heute in der Biathlon Arena der Rohstoff für die pünktliche Saisonöffnung produziert wird, wurde vor Jahren am Tourismusforum vorgestellt, als Zegg dem stauenden Publikum zeigte, wie in Israel bei Plusstemperaturen Schnee produziert wurde.

Das TFA war immer auch eine Art Frühwarnsystem. «Kooperieren, fusionieren – oder kapitulieren?», lautete beispielsweise das TFA-Motto 2001. Und schon fünf Jahre später fand das TFA erstmals im Ausland statt. Wohl nicht zufällig in der Erfolgsdestination Ischgl im Tirol und unter dem Titel «Vertical design». 2013 ging Roland Zegg am Forum in Interlaken der Frage nach: «Alpiner Tourismus an den Grenzen des Wachstums?» 2015 widmete sich das Forum in Mayrhofen im Zillertal dem Thema «Navigieren in gesättigten Märkten – First Mover oder Hinterherläufer».

Soeben ist Roland Zegg von einem Meeting in Kaprun/Zell am See zurück-

gekehrt, wo sich das TFA 2012 damals dem Thema «New colours in tourism/ Destinations & Skigebiete in intelligentem Design» widmete. Und heute? «In Kaprun wurde soeben einstimmig ein Masterplan beschlossen, der weitere 100 Millionen Euro an Investitionen vorsieht.»

«Für Grischconsulta ist das TFA eine Art «Think Tank», der uns herausfordert, Innovationen im Tourismus international zu verfolgen und erste schwache Signale vom Markt, aus der Technik oder von der Politik aufzunehmen und zu thematisieren.» Oft entstehe aus diesen schwachen Signalen ein wichtiger Trend.

Wer zu spät kommt ...

«... den bestraft der Markt.» Eine Feststellung, die Roland Zegg in all den Jahren gemacht hat. Denn die Meinungsbildungsprozesse dauern oft zu lange, und die Umsetzung geht entsprechend schleppend voran. «Die erfolgreichen Destinationen – im In- und Ausland – sind jene, die Trends früh aufnehmen, intern intensiv diskutieren und dann in-tern kurzer Zeit konsequent umsetzen.» Nicht selten stand dabei der Besuch einer ganzen Delegation am inzwischen dreitägigen TFA am Anfang dieses Denkprozesses. Die erfolgreichen Destinati-

nen würden sich dadurch von den anderen unterscheiden: letztere werweisen zu lange und warten zuerst ab, ob etwas wirklich ein Trend wird. «Anstatt voranzugehen und selbst einen Trend mitzugestalten, wird zugewartet und vielleicht als Fünfter auf einen bereits fahrenden Zug aufgesprungen; der Fünfte hat aber kaum mehr einen Nutzen davon», so die Feststellung von Roland Zegg. «Der Erste geht zwar ein grösseres Risiko ein, hat dafür aber auch den Erfolg, wenn sich ein Trend bestätigt.»

Als Beispiel nennt er das Thema Bike, das bereits im Jahr 2003 erstmals am TFA ein Schwerpunkt war. Damals stellte Kornel Grunder die Pläne für den Bikepark Leogang im Bundesland Salzburg vor. «Diese Pläne wurden konsequent umgesetzt, und heute ist Leogang in Sachen Bike europaweit die führende Destination. Sie lebt im Sommer zu 25 Prozent von den Bikern.» In der Schweiz darf die Destination Lenzerheide diese Führungsrolle für sich in Anspruch nehmen. Als Präsident der LMS Marketing und Support AG (2009–2015) hat Roland Zegg übrigens diesen Weg wesentlich mitgeprägt. Eine wichtige Rolle spielten dabei auch die lokalen Partner an der Front, so beispielsweise Pesko-Sport in Lenzerheide, die eine solche Entwicklung erst möglich machten.

«Meist steht hinter einer erfolgreichen Destinationen eine kleine, innovative und verschworene Führungscrowd – man könnte etwas profan auch von Filz vom 'Inner circle' sprechen», stellt Zegg fest. Als beispielsweise die Destination Serfaus in den 90er-Jahren den Durchbruch schaffte, seien das im Wesentlichen ein Hotelier, ein Bergbühler, der Bürgermeister und der Skischulleiter gewesen, die auch das Vertrauen der Bevölkerung genossen.

Wintersport im (Klima-)Wandel

Vor grosse Herausforderungen sieht Roland Zegg den Wintersport – den grössten Wertschöpfungsfaktor im ganzen Alpenraum – durch den Klimawandel gestellt. «Der Klimawandel macht sich schneller bemerkbar, als uns lieb ist», befürchtet Zegg. «Die Reaktionen darauf erfolgen aber wiederum sehr verhalten und langsam.» Es gelte einerseits, ergänzend zum Skitourismus, mit Tempo auch skiunabhängige Wintersportarten aufzubauen, andererseits aber vor allem auch den Sommer zu stärken. «Auch wenn wir heute noch sehr stark vom Skisport leben, so müssen wir bis in zehn Jahren alternative und marktfähige Winter- und neue Sommerangebote haben», appelliert

Zegg und verweist auf den neusten Trendreport «Bergbahnen wohin? – 2025» seiner Grischconsulta.

Dabei sieht er nicht nur den Klimawandel als Grund für den rückläufigen Wintersport, es seien vor allem auch die gesellschaftlichen Veränderungen. «Das Image des Skisports hat gelitten, vor allem in den urbanen Regionen, bei jüngeren Generationen ist es aus Umweltsicht schon fast negativ behaftet.»

Inzwischen gebe es auch unzählige alternative Freizeitangebote. Allein die Zahl von Fitnesszentren sei in den Schweizer Städten von 1990 bis 2013 von 150 auf 750 geradezu explodiert.

Stark verändert habe sich auch die Medienwelt. Diese absorbiere auch zu einem immer grösseren Teil das Sackgeld Jugendlicher, sodass gar kein Geld mehr für Wintersport übrig bleibe. «Wenn es um die Entscheidung geht, ein neues Handy oder ein Paar neue Ski zu kaufen, ist ganz klar, wie diese ausfällt.» Auch wenn das neue iPhone über 1000 Franken koste, würden die Leute dafür vor den Läden Schlange stehen.

Einen weiteren, gerne negierten Grund sieht Roland Zegg in der demografischen Entwicklung. «Es gibt immer mehr Menschen über 50, und diese fahren nicht mehr so oft Ski. Gleichzeitig macht sich der Geburtenrückgang bemerkbar.» Zunehmend ins Gewicht fallen würden auch die Auswirkungen der Migrationsbewegungen. «Wir bewegen uns in der Schweiz beim Anteil von Menschen mit einem Migrationshintergrund auf 30 Prozent zu. Und ein grosser Teil dieser, nicht hier geborenen, Einwohner hat keine Affinität zu Bergen, Schnee und Wintersport», betont Zegg. In den Schulklassen und bei der Altersgruppe bis 15 Jahre betrage dieser Anteil schon nahezu 50 Prozent. Kritisch betrachtet Bergbahnexperte Roland Zegg auch die aktuelle Preisdiskussion. Grundsätzlich sei es zwar gut, dass das einst starre Preisgefüge in Bewegung geraten ist und dynamische Preismodelle entstanden sind, die sich flexibler dem Markt anpassen. «Das Negative ist, dass viele Bergbahnen versuchen, den Verlust an Kunden durch tiefere Preise zu kompensieren. Das dürfte aber nur den wenigsten gelingen, am Schluss werden nur die Erträge tiefer sein.» Das seien sehr heikle Experimente. «Einzelne agieren da sehr clever und könnten Erfolg haben. Wenn diese Offensiven aber nicht mit weiteren Massnahmen in der Produktgestaltung verbunden sind, wird die Rechnung nicht aufgehen.» Es seien meist Unternehmen, die ohnehin schon in Schwierigkeiten stecken



würden, die zu überstürzten Aktionen Zuflucht nehmen würden.

Grosse Zurückhaltung fordert Zegg auch beim Einsatz öffentlicher Mittel. Das führe nämlich dazu, dass der Einsatz von Steuermitteln, die unter anderem von florierenden Unternehmen erarbeitet würden, letztlich zur Konkurrenz ebendieser führen würde. Das gelte vor allem für Bund und Kanton. Entscheidend seien die Kriterien und die Frage, ob solche «systemrelevanten Infrastrukturen» tatsächlich zukunftsfähig seien.

Wenn eine Gemeinde oder eine Region einen Leistungsträger unterstütze, weil viele andere davon abhängen, so spreche grundsätzlich nichts dagegen. Er stelle fest, dass im Ausland, zum Beispiel in Bayern und Südtirol, trotz EU-Richtlinien, immer noch Wege gefunden würden, solche Infrastrukturen zu finanzieren.

PS: Das Thema des 28. TFA Tourismus Forum Alpenregionen, das vom 19. bis 21. März 2018 in der Destination Flims Laax stattfinden wird, lautet «Berg 4.0».

Mit der Corvatschbahn symbolisch

himmelwärts: Gefragt sind attraktive Angebote, die dem Gast das besondere Wintererlebnis bescheren.

Roland Zegg

Roland Zegg stammt aus einer Unternehmerfamilie aus Graubünden und hat an der ETH Zürich Maschinenbau und technische Betriebswissenschaften studiert und anschliessend mit einer empirischen Forschungsarbeit über die Schweizerische Hotellerie doktriert (Dissertation ETH Zürich).

1987 hat er mit Partnern Grischconsulta gegründet und zwei Jahre später das TFA Tourismus Forum Alpenregionen ins Leben gerufen.

Zegg war von 2009–2015 Verwaltungsratspräsident der Lenzerheide Marketing und Support AG und hält heute verschiedene Mandate von Bergbahnunternehmen. Zudem ist er Initiator und Präsident des Zertifizierungslabels Ibex Fairstay.