



## Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad AG



Die Destination Gstaad-Saanen im Berner Oberland will sich als führende alpine Genussdestination positionieren.

# Nach gelungenem Turnaround Vorwärtsstrategie eingeleitet

Die Bergbahnen Destination Gstaad AG (200 Pistenkilometer, 31 Anlagen) im Berner Oberland erlebt nach einer dreijährigen, herausfordernden Sanierungsphase einen klaren Aufwärtstrend: + 18 % bei Ersteintritten und Umsatz, + 39% beim Cashflow. Somit konnte CEO Matthias In-Albon ruhigen Gewissens Stufe Zwei zünden: Die Vorwärtsstrategie, verbunden mit vielen Investitionen – vor allem aber mit dem klaren Bekenntnis zur größtmöglichen Convenience für den Gast. Die Destination Gstaad zielt nämlich darauf ab, sich als die führende alpine Genussdestination zu positionieren!

**MM:** „Wie war Ihr Werdegang und wie sind sie in die Seilbahnbranche gekommen? Seit wann sind Sie CEO bei der Bergbahnen Destination Gstaad AG und welche Stationen hatten Sie zuvor?“

**Matthias In-Albon:** „Ich bin studierter Wirtschaftsingenieur der Hochschule für Technik Nordwestschweiz und habe im Weiteren an der Hochschule Luzern ein Wirtschaftstudium mit Vertiefung Unternehmensentwicklung und -vermarktung abgeschlossen. Hierauf war ich

beim Konzern Lonza AG (Prozessindustrie-Unternehmen) für die Reorganisation der weltweiten Supply Chain verantwortlich. Als leidenschaftlicher Skifahrer war es aber eigentlich von jeher mein Traum, in einer Bergbahn zu arbeiten. Diese Gelegenheit ergab sich 2011 mehr oder weniger zufällig in Saas-Fee, wo ich mit dem damaligen CEO zusammentraf. Mir wurde ein Job als COO und stv. CEO der Saastal Bergbahnen AG angeboten, mit dem Zuständigkeitsbe-

reich Technik und Betrieb. In Saas Fee habe ich 4 Jahre lang sehr lehrreiche Erfahrungen in der Seilbahnbranche gemacht. Es war spannend zu sehen, dass man bei jedem Rädchen, das man dreht, direkt den Output sehen konnte – im Gegensatz zu einem Großkonzern. Zuletzt habe ich hier die Fusionierung der Bergbahnen Saas-Fee und Saas-Almagell wesentlich mitgetragen. Im August 2015 wurde ich im Rahmen des Sanierungsprozesses von der Berg-

bahnen Destination Gstaad AG zum neuen Geschäftsführer bestellt. Dass ich nicht von jeher aus der Bergbahn-/Tourismusbranche komme, hat sich immer wieder als enormer Vorteil herausgestellt, einerseits das Konzeptionelle andererseits auch die Reorganisation betreffend. Es geht vor allem ums Umsetzen und nicht lange Diskutieren – eine Schwäche im ganzen Tourismus. Motto: Nicht im Konjunktiv reden, sondern anpacken!“

**MM:** „Die BDG stand bei Ihrem Eintritt 2015 vor großen Herausforderungen. Es ging um Sanierung und Restrukturierung. Welche Situation haben Sie vorgefunden und mit welchen Maßnahmen haben Sie darauf reagiert?“

**In-Albon:** „Im Sommer 2015 habe ich mich auf einen Sprung ins kalte Wasser eingelassen, dessen Ausgang damals noch ungewiss war. Obwohl ich sehr daran glaubte, dass das Konzept von grischconsulta so umgesetzt werden kann.

Die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen waren klar, praktisch habe ich sie identisch in Saas-Fee durchgeführt. Da ich nicht aus der Region komme, konnte ich unbefangen und sachlich an die ganze Sache herangehen. Ich habe eine politische, nach Beamten-Mentalität geführte, marode Bergbahn vorgefunden, die 2004 aus einer Fusion von einem Dutzend Unternehmen zustande gekommen war. Jedoch wurde damals nur die Administration zentrali-

siert, die einzelnen Bergbahnen existierten betrieblich weiter und jeder Berg hatte praktisch einen Mini-Direktor. Der Reiz daran war, dass man viele alte Gewohnheiten hinterfragen konnte / sollte und viel Neues gestalten konnte. 2016 war dann das Jahr der Sanierung (40 Mio. Schulden reduziert, Aktienkapitalaufstockung von 25.2 Mio. CHF), 2017 das Jahr der Restrukturierung und 2018 konnten wir die Vorwärtsstrategie (Investitionen) mit der neuen Saanerslochbahn einleiten. Diese gibt uns letztlich wieder eine Berechtigung am Markt sowie einen Komfortstandard, der den heutigen Gästeerwartungen entspricht. Also zuerst sanieren, dann restrukturieren und hierauf erst investieren.“

**MM:** „Wäre es Ihrer Meinung nach ohne einen Mediator wie die Beratungsfirma grischconsulta überhaupt möglich gewesen, eine praktikable Sanierungslösung zu finden?“

**In-Albon:** „Nein, das wäre ohne Sanierungsplan von grischconsulta nie gegangen. Eine externe professionelle Sichtweise und auch Hartnäckigkeit ist unabdingbar. Das Wichtige war die Entpolitisierung der Gesellschaft, daran sind die Vorsanierungen alle gescheitert. Sonst wird von außen, je nach politischer Richtung, bestimmt, was die Bahn machen muss. Zum einen brauchte es schmerzhaft Eingriffe, es gab Zeitdruck und Demotivation der Mitarbeiter – andererseits musste man überzeugend kommunizieren, neu ausrichten und die

ganze Führungsmannschaft umstrukturieren. Das war eine Herkulesarbeit.“

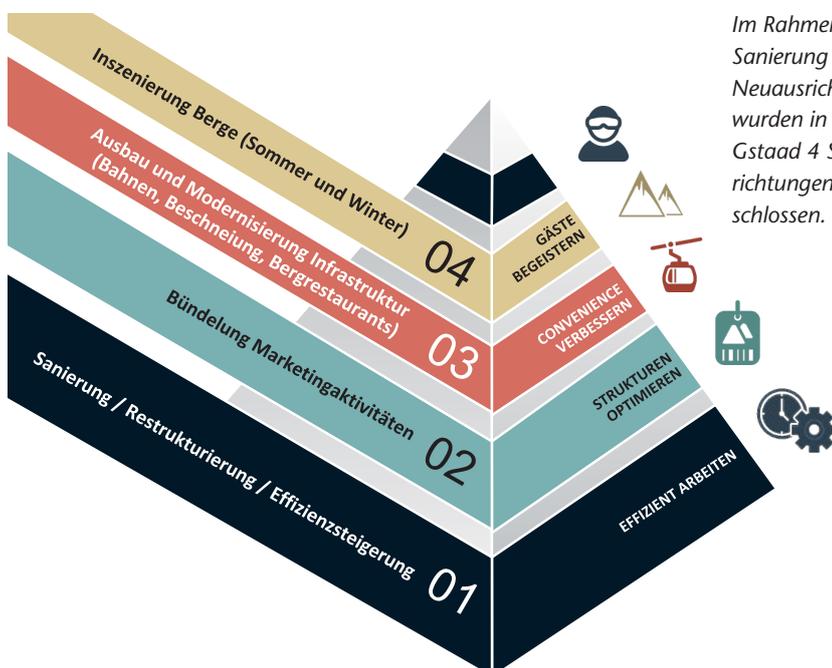
**MM:** „Was hat sich seit Ihrem Engagement als Geschäftsführer konkret entwickelt bzw. verändert und welche Investitionen wurden getätigt?“

**In-Albon:** „Zunächst die Restrukturierung und der Abbau von ca. 50 überflüssigen Saisonstellen, die wir fast ohne Kündigung vornehmen konnten. Wir haben grundsätzlich zu viele Bahnen im Verhältnis zu den 200 Pistenkilometern, Darum wurde im Frühling ein peripheres Einstiegsportal mit einer alten Sesselbahn bereits stillgelegt. Weiters werden wir einen Einzelberg mit einer Gondelbahn und 3 Skiliften den Betrieb per Jahresende einstellen. Das Motto lautet: Lieber kleiner werden, aber dafür feiner! Wir sind immer noch eine der größten Bergbahnen im Berner Oberland.

Im Bereich Beschneigung haben wir in den letzten zwei Jahren 10 Mio. CHF investiert (u.a. 100 Schneemaschinen von TechnoAlpin angeschafft). Dieses Jahr bauten wir die 10 EUB-Ersatzbahn auf das Saanersloch für 29 Mio. CHF, die Mitte Dezember eröffnet wird. Nächstes Jahr folgt die 10 EUB Gondelbahn-Eggli für 12 MCHF und im Folgejahr das neue Berghaus auf dem Eggli, Weitere Investitionen in den Ausbau der Beschneigung sowie für Ersatzbahnen (2022/2023) und die Sommerinszenierung werden folgen. Das ist sicherlich eine Herausforderung für ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 27 Mio. CHF! Nicht zu vergessen ist die Sanierung von 6 unserer 10 Bergrestaurants, die meist in Eigenregie umgebaut wurden. Das ist ein wesentlicher Punkt: man spart Kosten und kann die Belegschaft ganzjährig beschäftigen – hier packten sogar die Köche handwerklich an! Schließlich wurde 2017 noch das Berghotel Rinderberg an der Mittelstation angekauft und zur „Swiss Alpine Lodge“ umgebaut.“

**MM:** „Wurde die Positionierung der BDG bzw. der ganzen Destination hinsichtlich Wintersport aber auch Sommererlebnisse neu definiert? Wie sieht sie heute aus?“

**In-Albon:** „Ja so ist es. 2016 wurden sämtliche Vermarktungen (Hotellerie, Tourismus, Bergbahnen, Tarifverbund) in eine Gesellschaft gebracht, um die Schlagkraft zu bündeln. Seither treten wir mit einem gemeinsamen Brand auf.



Im Rahmen der Sanierung bzw. Neuausrichtung wurden in Gstaad 4 Stoßrichtungen beschlossen.



Am 15. Dezember 2018 wird die besonders komfortable und leise 10 EUB Saanerslochbahn eröffnet – die erste D-Line von Doppelmayr weltweit mit Glaspanorama-Dach Kabinen von CWA.

**MM:** „Was würden Sie als Euer Alleinstellungsmerkmal bezeichnen?“

**In-Albon:** „Das ergibt sich aus der Vision, Gstaad als die führende alpine Genussdestination anzulegen. Für die Bergbahn heißt das, dass wir die ganze Angebotsgestaltung genussorientierter fokussieren und überall bei der Realisierung auf das Authentische achten. Zum Beispiel auch beim Buchungsprozess, der möglichst automatisiert und digitalisiert erfolgen muss, bis der Gast auf der Piste ist, dann aber soll er das Handy weglegen und sich vom Alltagsstress erholen.“

Dass die Gäste Authentizität schätzen, wurde uns bei der aktuellen Studie „Best Ski Resort“ bestätigt. Wir haben auch in diesen Punkten wie z. B. dem Naturerlebnis, Exklusivität, Authentizität, Gemütlichkeit, Wellness (Platz 1 in der Gesamtwertung) sowie Ruhe und Erholung überdurchschnittlich gute Platzierungen erreicht..“

**MM:** „Im Sommer konntet Ihr die Meldung verbreiten, dass der Turnaround gelungen sei und eine Vorwärtsstrategie eingeleitet wurde. Was kann man sich darunter genau vorstellen?“

**In-Albon:** „Das Signal lautet: Wir sind wieder auf dem Markt – mit dem Fokus auf Convenience. Dabei verfolgen wir verschiedene Stoßrichtungen wie z. B. die Verbesserung des Fahrkomforts bzw. das ganze Erlebnis rund um die Bahnfahrt, wo wir uns klar zum Dienstleistungsunternehmen hin entwickeln wollen. Diesbezüglich werden die nächsten zwei Jahre noch viele Projekte umgesetzt. Bereits auf diesen Winter kommen ein neues Pistenleitsystem und Liftinfosystem. Denn der Kunde entscheidet letztlich emotional, nicht rational, ob das Gesamterlebnis stimmt.“

**MM:** „Das jüngste Projekt ist die Modernisierung der Bergbahn Saanersloch – eine Weltneuheit. Was soll sie bewirken und was erwartet die Gäste?“

**In-Albon:** „Ja in der Schweiz wurde die D-Line von Doppelmayr jetzt das erste Mal bei uns gebaut, weltweit ist es die erste mit Glaspanorama-Dach. Unsere Überlegungen dabei waren einerseits die Einsparungen bei jährlichen Betriebskosten / Wartung gegenüber einer konventionellen Bahn, sowie die Minimierung der notwendigen Mehrkosten für den Lärmschutz, die bei der „leisen“

Dabei haben wir uns auf drei Produktlinien geeinigt:

- 1) Bergerlebnis Weiss
- 2) Bergerlebnis Grün
- 3) Lifestyle und Reputation

Die VISION lautete: Gstaad ist die führende alpine Genuss-Destination! Und die Mission ist: Wir machen die Destination persönlich erlebbar! Gstaad Saanenland steht für alpine Echtheit und Lifestyle.

Die dahinter stehenden Werte sind: vielfältig, genussorientiert, kundenfreundlich und authentisch. Dies ist die übergreifende Destinationsstrategie, an welche die Bergbahn anknüpft.

Wir selbst verfügen über zwei größere zusammenhängende Skigebiete. Ersteres (Zweisimmen-Saanenmöser-Schönried) positionieren wir, indem wir es sehr offen gestalten möchten für die sportlichen Tagesgäste – u. a. auch mit einem direkten Bahnanschluss aus Bern. Das zweite Skigebiet Gstaad-Saanen-Rougemont, das hauptsächlich von den Hotelgästen und wohlhabenden Chaletbesitzern genutzt wird, positionieren wir mit dem Produktmerkmal Genuss, Boutique und Lifestyle.

Im Sommer wollen wir die zwei Einzelberge Rinderberg und Wispile möglichst authentisch inszenieren. Rinderberg ist interessant für Tagesgäste im Bereich Fa-

milien und Senioren, wo wir auf das Thema „Rind“ setzen. Der Gstaader-Hausberg Wispile zielt auf die Feriengäste mit Familien und Wanderer ab und hier werden wir versuchen, die Gäste mit einem Spielplatz sowie einem Streichelzoo auf dem Plateau zu halten. Bei der Angebotsentwicklung für Wispile haben wir mit Pronatour zusammengearbeitet, die Inszenierung vom Rinderberg (Indoor und Outdoor) führen wir mit Erlebnisplan durch. Weitere Ideen wie z. B. ein Pumptrack auf dem Berg sind momentan noch in der Pipeline,

**MM:** „Ist das Sommergeschäft bei Euch eigentlich rentabel?“

**In-Albon:** „Das Sommergeschäft macht genau genommen rein betriebswirtschaftlich keinen Sinn (zu viele Anlagen im Verhältnis zu den Gästen), ist aber von einer großen volkswirtschaftlichen Relevanz. Die Situation kann ein mehrheitlich privates Unternehmen nicht positiv stemmen. Daher hat sich die öffentliche Hand nach langen Verhandlungen im Frühjahr 2018 bereit erklärt, einen finanziellen Beitrag für die gewünschten Betriebe zu leisten. Man erkannte, dass unser Sommerbetrieb letztlich ein service public ist wie etwa ein Freibad, welcher nun im Rahmen eines Leistungsauftrages abgegolten wird.“



Talstation Saanerslochbahn mit unterirdischer Garagierung im Bau. Sie fügt sich nach den Plänen vom Architekturbüro Jaggi & Partner gut ins Ortsbild ein. Auf dem Dach wurden Photovoltaik-Module platziert.

In die Beschneidung wurden allein in den letzten zwei Jahren 10 Mio. CHF investiert. Viel wird in Gstaad in Eigenregie geleistet, um Jahresstellen zu schaffen. Im Bild 2.v.l CEO Matthias In-Albon, daneben rechts Verwaltungsratspräsident Heinz Brand.



D-Line entfällt. Andererseits passt dieser Premium-Bahntyp mit höchstem Fahrkomfort und attraktivem Design genau zu unserer Fokussierung. Wir möchten sozusagen mit diesem Genussprodukt der o. e. Destinations-Strategie gerecht werden. Wir haben kein Matterhorn und keinen Ausflugsberg. Daher wollen wir uns über die Convenience und Architektur differenzieren, die sich perfekt ins Landschaftsbild fügen – aber auch etwas darstellen soll! Eben passend zu unserer Gästestruktur.“

**MM:** „Das Dach der Talstation wurde mit hocheffizienten Photovoltaik-Elementen ausgestattet. Wollt Ihr damit Ökobewusstsein signalisieren, oder geht es um Stromsparen – oder ums Image bei den Jungen?“

**In-Albon:** „Diese Maßnahme hat mit unserer Unternehmensstrategie zu tun, die besagt, dass wir nachhaltig wirtschaften möchten. Also Profit, aber mit Rücksicht auf die Gesellschaft und die Umwelt. Diesbezüglich haben wir bereits verschiedene Aktionen durchgeführt, etwa die Ausrüstung aller Pistenfahrzeuge mit einer Schneehöhenmessung (SNOWsat), was markante Einsparungen bei den Ressourcen bewirkte sowie die Planbarkeit optimierte. Wir wissen, dass wir sehr viele Ressourcen brauchen, versuchen den Verbrauch möglichst gering zu halten. Weiter beziehen wir bereits Strom zu 100 % aus erneuerbarer Energie und haben auf den Bahnen ein Leitsystem installiert,

das automatisch eine Geschwindigkeitssteuerung betreibt. Dazu kommt jetzt noch die vermehrte Nutzung der Sonnenenergie. Sicherlich bringt es auch fürs Image etwas, allerdings müssen wir die diesbezügliche Kommunikation künftig noch verbessern.“

**MM:** „Blick in die Zukunft: Was halten Sie für die größten Herausforderungen für Seilbahnunternehmen Eurer Größe? Und welche Trends werden Ihrer Meinung nach mittelfristig schlagend?“

**In-Albon:** „Unsere großen Herausforderungen sehe ich rund ums Thema Klimawandel, dann die Winter- / Sommerpositionierung und den Fachkräftemangel in den Bergregionen. Auf der anderen Seite fordert uns die Digitalisierung heraus. Last but not least ist es die emotionale Abholung des Gastes, wovon

Convenience nur ein Teil ist. Das Ziel muss sein, dem Gast perfekte Tage auf unseren Bergen zu ermöglichen. Der Gast wird kurzfristiger buchen und nur noch bei Schönwetter kommen, weil die Alternativen und die Mobilität immer größer werden. Diesem Wandel müssen wir uns stellen und das können wir nur, indem wir u. a. die Convenience nach oben schrauben, weil alle Konkurrenten – die Bade- und Golfurlaube etc. – machen das längst. Das ganze Produkt Skifahren ist einfach noch sehr kompliziert. Also die Herausforderungen, die wir zu meistern haben, sind groß – und das in einer sehr klein fragmentierten Struktur, wie wir sie hier in der Schweiz haben.“

**MM:** „Herr In-Albon, wir danken für das Gespräch.“



Die BDG hat bereits 6 ihrer 10 Bergrestaurants modernisiert, damit sie zum Gesamterlebnis passen. Im Bild das neue Restaurant Saanerslochgrat auf 1.937 m.