



ROLAND ZEGG

Roland Zegg ist seit 30 Jahren in den alpinen Destinationen unterwegs und erlebt regelmäßig Eindrücke und Einsichten in die Konstellation von Skigebieten, Destinationen und Ausflugsbahnen. Er hat ein geschultes Auge für die Akteure und Situationen und ist in vielen Projekten an der Erarbeitung von betriebswirtschaftlichen und strukturellen Lösungen beteiligt. Aus diesem Erfahrungsschatz berichtet er in der ISR – sozusagen von „Berg zu Berg“.

## BergANSICHTEN

### Bergbahn und Skipiste – Ein überholtes Geschäftsmodell?

**DIESEL FÜR PISTENFAHRZEUGE**, Energie für Bahnen und Lifte, Wasser für Schneekanonen. Salär für Mitarbeiter, Gagen für Promoter, Zinsen für die Bank.

Da errechneten wir neulich auf Anfrage eines Fernsehsenders, was so ein durchschnittlicher „hundsdomuner“ Tag in einem mittelgroßen Skigebiet denn eigentlich kostet. Besser gesagt, kosten darf!

Denn unser Gast, der Skifahrer oder die Snowboarderin sieht vielfach nur den „irrsinnig hohen“ Preis eines Skitickets. Online-Portale und Preis-Checker laufen deshalb regelmäßig im Winter heiß, wo und wann die vorteilhaftesten Tagestickets und coolsten Deals zu erhaschen sind. Wohlgermerkt, das ist keine Kritik an marktorientiertem Dynamic Pricing.

Den publizierten Tageskartenpreis – durchschnittlich 55 CHF – bezahlt ja nur ein kleiner Teil der Gäste. In den von uns untersuchten Skigebieten Pizol, Sörenberg und Meiringen-Hasliberg liegt der Ertrag pro Skigast und Tag bei nur 45 % des regulären Ticketpreises (einige Jahre zuvor waren das noch 60 %). Saison-Abo, Seniorenrabatt, Schlechtwetter-Tarife, Kinderfahrt – die Liste der Ermäßigungen ist lang. Dabei werden nur 52 % des Ticketpreises für das Hinauffahren, 25 % für das Hinunterfahren und 23 % für übrige Kosten bezahlt. Den Endverbraucher jedenfalls freut's, dass Preisdruck, Konkurrenzkampf und Klimawandel mit Schneeunsicherheit die Ticketpreis-Schraube nach unten in Bewegung gebracht hat.

Bedauerlicherweise erkennt kaum ein Wintersportgast, was er oder sie mit dem Bergbahnticket eigentlich bekommt und welcher Aufwand hinter diesem Beförderungs- und Abfahrtsangebot auf Berg und Gipfel steckt. Die Fakten: Der Betrieb eines mittelgroßen Skigebietes in der Schweiz im Winter – abhängig von der Topografie, der Anlagenkonzeption und den Schneeverhältnissen, inklusive Abschreibung, Pistensicherheit, Beschneigung,

Pistenpräparation, Marketing, IT, etc. – kostet rund 70.000 CHF pro Tag!

Ohne Zweifel, jeder Gast ist König, aber den Bergbahnunternehmen reichen bei den genannten Kosten die tatsächlichen Einnahmen aus dem Skiticket-Verkauf meist nicht aus. Unsere exemplarische Berechnung in den genannten drei Skigebieten macht deutlich, dass sich mit der Beförderung von Skigästen alleine bei mittelgroßen Skigebieten keine großen Gewinne erzielen lassen – der Aufwand pro Gast und Tag ist oftmals höher als der Ertrag. Schweizweit über alle Skigebiete hinweg betrachtet liegt der Verkehrsertrag pro Gast und Tag im Winter generell bei nur 31 CHF.

Also, was bleibt den meisten Bergbahnen übrig: raus aus dem klassischen Geschäftsmodell eines reinen Beförderungsunternehmens, rein in das Bewirtschaften der Nebengeschäfte. Das sind beispielsweise Mieteinnahmen, Werbeflächen, Gastrobetriebe, andere Dienstleistungen. Immer mehr wird auch an der Gemeindetür geklopft für Fördergelder oder Abgeltungsbeträge; somit für Leistungen der Bergbahnen, die diese weitgehend für die Destination und nicht für das eigene Geschäft erbringt.

Das Geschäftsmodell im Sinne eines reinen Betriebes von Bahnen und Skipisten im Winter ist schwieriger geworden. Diese Entwicklung begünstigt aber meiner Meinung nach noch mehr die gezielte Stärkung – wo sinnvoll – des Sommertourismus im gleichen Gebiet. Vom Winter- zum Zwei-Saisonen- oder zum Ganzjahres-Betrieb ist eine Möglichkeit; von der technisch geprägten Transportunternehmung zum kundenorientierten Erlebnisdesigner am Berg ist eine andere. Beide Wege führen nach Rom und sie schließen einander nicht aus.

Roland Zegg

Dieser Artikel gibt die persönliche Meinung des Autors wieder.

**ISR** worldwide communication

