

„Welche Zukunft hat der Wintertourismus im Alpenraum?“

Dr. Roland Zegg, grischconsulta
(Referat am 09. Dezember 2015 in Lienz)

Flächendeckende Infrastrukturen, in hohem Standard ausgebaut, prägen das heutige Gesicht der alpinen Destinationen. Hier wurde der Wintertourismus entdeckt und begründete in den folgenden Jahren immense Investitionen und auch die meisten Innovationen. Begünstigt wurde diese Entwicklung vor allem durch die grosse Anzahl potenzieller Skifahrer mit dem für den Skisport benötigten Einkommen auf relativ kleinem geographischem Raum.

Diese Entwicklung ist in den vergangenen Jahren (etwas) ins Stocken geraten. In vielen alpinen Destinationen nehmen die Gästezahlen nicht mehr zu sondern eher ab - dies trotz milliardenschweren Investitionen. Dabei ist der Alpenraum eine Schatzkammer. Ist die Schatzkammer geplündert? Ist der Wintertourismus in seiner heutigen Form nun ein Auslaufmodell? Sollen wir „die Skis in den Keller stellen“? Ist „grün“ das neue „weiss“?

Wachstum – das war einmal, vor allem im Winter

Man erinnert sich noch: Was hat der Skigast vor 30 Jahren alles ertragen, um an einem sonnigen Wochenende die Freiheit auf Schnee zu erleben: Anfahrt über gefährliche Bergstrassen, Staus, eine mittlere Wanderung in Skischuhen vom Parkplatz zur Bergbahn, Stunden in der Warteschlange durch das dunkle Verlies der Talstation, eine endlose Fahrt eingepfercht nach oben, wieder anstehen, überquellende Restaurants usw.. Nichts hat die Gäste davon abgehalten, in die Berge zu fahren. Am Montag, wieder bei der Arbeit, war ein solches Ski-Wochenende im Rückblick „ein Genuss“.

Die Bergbahnen waren damals gefordert, die munter wachsenden Massen zu bewältigen. Es war offensichtlich, was es als erstes zu tun galt: Kapazitäten ausbauen, denn die Nachfrage war grösser als das Angebot. Und heute? Es ist nicht mehr so klar, was die Prioritäten sind. Der Gast ist anspruchsvoll geworden. Er will keinen Stress, keine Hindernisse, will naturnah geniessen und gleichzeitig auf keine Annehmlichkeiten verzichten. Der Gast toleriert es immer weniger, wenn seine spezifischen Bedürfnisse missachtet werden, denn er hat attraktive Alternativen. Er ist schnell unzufrieden, schliesslich bezahlt er bis zu 65 Euro für die Tageskarte. Er will mit einem hohen Leistungsversprechen, das einzuhalten ist, entschädigt werden.

Die Zeiten des einfachen Wachstums sind in dieser Branche gänzlich vorbei – auch im Tirol. Seit der Finanzkrise von 2008 stagnieren die Nächtigungen mehr oder weniger. Ohne die Stadt Innsbruck haben die Nächtigungen im Bundesland Tirol über das ganze Jahr gesehen von 2008 bis 2014 lediglich um 2% zugenommen, oder um 0.3% p.a.. Im selben Zeitraum konnten die Seilbahnen in ganz Österreich ihre Kassenumsätze um 20% steigern. Wird die Teuerung herausgerechnet, entspricht dies allerdings auch nur 5% oder 0.8% pro Jahr.

Die Gründe hierfür sind vielschichtig - und es kann nicht nur die Finanzkrise als Hauptverursacher heran gezogen werden:

- Winterferien am Strand wurden in den letzten Jahren aufgrund der billigen Flugpreise immer beliebter und sind vielfach als All-inclusive-Pauschalangebote auch günstiger
- Die Gesellschaften im europäischen Raum und damit auch der Grossteil der heutigen Wintersportler werden älter und haben andere Bedürfnisse
- Die Bevölkerungsanteile mit Migrationshintergrund, und damit vielfach mit schwachem Bezug zu den Bergen und Wintersport, nehmen zu
- In den Gesellschaften der westlichen Industrienationen löst Individualität Gemeinschaft immer mehr ab
- In den Grund- und Hauptschulen werden starke Rückgänge bei den Skilagern /Skifreizeiten und im Sportunterricht verzeichnet
- Skifahren wird in der Wahrnehmung der Kunden immer teurer

Schlüssel zur Schatzkammer

Zum Produkt:

Im Kern einer erfolgreichen Entwicklung stehen immer eine klare Positionierung und deren konsequente, strategische Umsetzung. Einfach mit dem Strom zu schwimmen und an einem wachsenden Gesamtmarkt zu partizipieren, ohne eine besondere, authentische Identität - das gibt es heute nicht mehr. Das von der Nachfrage getriebene Wachstum der Skibranche war einmal und ist nicht mehr. Passend zur Positionierung müssen stimmige Produkte für das entsprechende Kundensegment ins Angebot. Dabei geht es immer mehr darum, nicht nur "Ski", sondern auch alternative Wintersporterlebnisse in guter Qualität anzubieten.

Zur Kommunikation:

Die Kommunikation und die Marktbearbeitung sind auf das vorhandene Produkt abzustimmen. Marktleistung kommt vor Marktbearbeitung! Passen Produkt und Kommunikation nicht überein, nimmt dies der Kunde schnell wahr, und die Glaubwürdigkeit leidet. Generell gilt für die Kommunikation der Branche: Präsent sein, gekonntes, ansprechendes Storytelling. Weg vom reinen Transportdienstleister und Skigebietsbetreiber, hin zum Erlebnisgestalter, in dessen Hauptfokus der Gast und nicht die Technik steht.

Zu den Services und Dienstleistungen:

Eine prägnante, wahrnehmungsvolle Positionierung ganzer Destinationen, aber auch einzelner Berge eines Skigebietes werden ausschlaggebend sein. Service und Dienstleistungen, die mehr bewirken, als den Gast „zufrieden“ zu stellen, sind die „Stellschrauben“, um sich im globalen Markt zu behaupten und die Nase vorn zu halten. Dabei geht es vor allem darum, nicht nur in einzelnen Leistungen zu brillieren, sondern eine durchgängige, integrative, hoch präzise Servicekette sicherzustellen. Das Angebot kann und muss differenziert bleiben: vom „Rundum-Erlebnis- & Service-Paket“ inkl. spezieller Transfer-Services, Übernachtung, bester Verpflegung, Kursen, Events etc. bis hin zum einfachen Produkt aus Skipass und (einfacher) Mahlzeit am Berg.

Zur Nachhaltigkeit und zu den Ressourcen:

In breiten Bevölkerungsschichten steigt das Bewusstsein für den nachhaltigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Will man manchen Medien glauben, muss man sich heute als Skifahrer aufgrund des angeblichen Ressourcenverschleisses beinahe als „Verbrecher“ fühlen, wenn man auf die Piste geht. Das Image der Branche ist diesbezüglich denkbar schlecht - und dies zu Unrecht! Dies kann jedoch durch stetige Verbesserungen, aber auch durch deren wirksame Kommunikation geändert werden.

Jedoch nicht nur die natürlichen, sondern auch die betrieblichen Ressourcen dürfen nicht aus dem Auge gelassen werden. Durch effektives Kostenmanagement, Effizienzsteigerungsprogramme, Lean Management, kontinuierliche Verbesserungsprozesse usw. kann die Unternehmensleistung in vielen Betrieben verbessert werden.

Zum Leadership:

Die Bergbahnen haben in den alpinen Destinationen als zentraler Dienstleister eine Führungsrolle einzunehmen. Doch alleine geht es nicht. Nur durch eine Bündelung der Kräfte einer gesamten Destination ist diese für die künftigen Herausforderungen gewappnet. Vernetztes Denken und Handeln mit gemeinsam definierten Zielen und klarem Fokus ist ein Gebot der Stunde. Gefragt ist Leadership und gefragt sind kompetente Netzwerker in den Führungspositionen der Destination.

CH-Chur, im Januar 2016

grischconsulta
Dr. Roland Zegg