
Bergbahnen

*Geschäftsmodelle, Kooperationen
und Digitalisierung*



Hoch hinaus!



www.pwc.ch/bergbahnen



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Bergbahnen gehören zur Identität vieler Berggebiete. Als Herz der Alpenregion stellen sie eine Schlüsselbranche dar. Entsprechend hoch ist die Verantwortung der Marktteilnehmer, den Tourismus für die nächsten Generationen weitsichtig zu gestalten. Die Ausgangslage ist nicht minder anspruchsvoll, da sie komplexe Herausforderungen wie den Klimawandel oder Währungsturbulenzen stellt. Zudem sind bei der Infrastruktur Investitionszyklen von 20 und mehr Jahren üblich. Nur: Was wird in 20 Jahren sein? Welcher Weg ist strategisch richtig? Und wie lange geht die Rechnung auf?

Diesen und ähnlichen Fragen gehen wir mit der vorliegenden Studie auf den Grund. Wir zeigen neue Aufgaben, anhaltende Trends und mögliche Ansätze für die Bergbahnbranche auf. Im Weiteren porträtieren wir einzelne Akteure, die in den vergangenen Jahren besonderen Mut und Innovationsgeist bewiesen haben. Dazu haben wir 125 Bergbahnunternehmen in der Schweiz und Österreich zur eigenen Branche, ihren heutigen und zukünftigen Geschäftsmodellen, zu Kooperationen und zur Digitalisierung befragt. Unsere Erkenntnisse aus dieser Auswertung haben wir in Gesprächen mit 12 ausgewählten Entscheidungsträgern und Branchenexperten verfeinert.

Das Konsum- und Freizeitverhalten der Gesellschaft verändert sich grundlegend. Der kapitalintensive Schneesport stagniert mancherorts seit Längerem. Selbst in Heimmärkten interessiert sich der Nachwuchs teils deutlich weniger für den Schneesport. Damit stellt sich dem Bergtourismus eine Grundsatzfrage: Wie lassen sich die Gäste in die Berge zurückholen, während der Konkurrenzdruck durch ein immer erschwinglicheres Fernreiseangebot zunimmt? Fakt ist: Heute besteht ein Überangebot am Berg. Und die Wettbewerber kämpfen mit harten Bandagen.

Eine moderne Infrastruktur ist und bleibt überlebenswichtig. Doch bergen die teilweise enormen Investitionen ebenso hohe Risiken. So stellt sich für immer mehr Bergbahnen die Frage,

ob ihr Geschäftsmodell ausreichende Umsätze und Margen generiert, damit sie ihre Abschreibungen, Amortisationen und deren Zinslast über den ganzen Investitionszyklus hinweg finanzieren können. Es kann aber auch überlegt werden, ob ihre Infrastruktur in der Region zumindest teilweise öffentlichen Charakter hat. Oder ob sich die Investitionen mit innovativen Geschäftsmodellen reduzieren lassen.

Die Digitalisierung hat im Tourismus schon vor Jahren eingesetzt. Im Gegensatz zu anderen Megatrends entwickelt sich dieser nicht linear, sondern exponentiell. Wer heute Ferien bucht, nutzt Onlineplattformen. Diese schaffen eine hohe Angebots-Transparenz. Gleichzeitig können die Berggebiete ihre Gäste hier mit individualisierten Ferien- und Freizeitangeboten so direkt wie nie zuvor ansprechen. Damit eröffnen sich ihnen neue Anwendungen, Geschäftsmodelle und Märkte. Hinzu kommen neuartige Chancen aus Megatrends in Gesundheit, Neo-Ökologie, Individualität, Mobilität, Sicherheit oder Gesellschaft.

Viele Bergbahnunternehmen – gerade in der Schweiz – haben nüchtern betrachtet nur eine Wahl: die Flucht nach vorn. Sie müssen ihre Geschäftsmodelle grundlegend hinterfragen und zukunftsgerichtet kalibrieren. Dabei muss jedes Unternehmen selber herausfinden, welche Richtung tatsächlich erfolgversprechend ist.

An dieser Stelle so viel: In der Bergbahnbranche bleibt kein Stein auf dem anderen. Ob sich ein Unternehmen in den ökonomischen Steilhängen des Bergtourismus erfolgreich halten kann, hängt unter anderem von seiner Fähigkeit ab, sich neu zu erfinden. In diesem Sinn verstehen wir die vorliegende Studie als Informations- und Inspirationsquelle zugleich.

Wir wünschen Ihnen eine aussichtsreiche Lektüre mit bahnbrechenden Impulsen.



Roland Schegg
Director Consulting



Dr. Martin Engeler
Manager Consulting



Bruno Räss
Partner Assurance
Studienpatronat



06

Kurzfassung
oder welche Schlüsse wir ziehen

08

Bergbahnbranche
oder um wen es in dieser Studie geht

11

Herausforderungen
oder was die Gipfelstürmer der Branche erwartet

24

Geschäftsmodell-Elemente
oder wann Höhenluft die Leistung fördert

34

Kooperationen
oder warum sich am Berg Seilschaften bilden

46

Digitalisierung
oder welches Panorama geboten wird

56

Studiendesign und über uns
oder wem wir fürs Mitdenken danken

Kurzfassung – oder welche Schlüsse wir ziehen



Zweckoptimisten trotz der Strukturbereinigung

Über 80 Prozent der befragten Bergbahnen sehen ihre Zukunft grundsätzlich positiv. Gleichzeitig halten rund 66 Prozent eine Strukturbereinigung für unumgänglich; dies vor dem Hintergrund substanzieller Herausforderungen wie Schneemangel, Klimawandel, rückläufiger Besucherzahlen und eines Überangebots im alpinen Raum. Die Situation erscheint gerade für kleine Betriebe mit weniger als CHF 1 Mio. Gesamterträgen bedrohlich. So schätzen 43 Prozent der Studienteilnehmenden aus diesem Segment ihre Zukunft als ungünstig ein.

Wir meinen: In ihrer Existenz bedroht sind vor allem Bahnen, die ihr Geschäftsmodell nicht weiter entwickeln oder neu ausrichten und die nötigen finanziellen Mittel dafür nicht aufbringen. Für Kleinbetriebe und alle, die sich am Markt noch nicht erfolgversprechend differenzieren, wird die Luft dünn. Die grossen Bergbahnen scheinen auf den aktuellen Wandel besser vorbereitet.



Wandelfähigkeit und Offenheit gefragt

Für ihre Zukunft erhoffen sich die Bergbahnen insbesondere Chancen aus der Digitalisierung, aus Skigebietsverbindungen, aus Bergbahnfusionen oder aus einem Trend zu kürzeren Aufenthalten und Tagesausflügen. Gleichzeitig setzen gerade die kleinen Bahnen die Digitalisierung nicht zuoberst auf ihre strategische Agenda. Sie warten ab, bis sich ein eigentlicher Branchenstandard etabliert hat. Ebenso dürften Gebietsverbindungen oder eine stärkere Ausrichtung auf Tagestouristen eine eindeutige Anpassung des Geschäftsmodells erfordern. Immerhin sind 50 Prozent der Studienteilnehmenden der Ansicht, dass sie ihre Geschäftsmodelle grundlegend überdenken und transformieren müssen.

Wir meinen: Die Bergbahnbranche erkennt, dass traditionelle Geschäftsmodelle die Anforderungen der Zukunft immer weniger erfüllen werden. Sie wird sich (teil-)transformieren müssen, wenn sie ihre Chancen für den zukünftigen Erfolg nutzen will. Dazu braucht sie echte Bereitschaft und die Fähigkeit zum Wandel.



Kundenfokus vor Bahntechnik

Die Bergbahnen zeigen sich in vielerlei Hinsicht stark kundenorientiert. So bearbeiten sie bereits heute jene Elemente des Geschäftsmodells mit direktem Bezug zur Kundendimension am intensivsten. Auch Projekte der Digitalisierung und Kooperationen orientieren sich stärker am Kundennutzen als an einer betrieblichen Optimierung. In Zukunft wollen die Bergbahnen kundenorientierte Initiativen stärker in den Mittelpunkt stellen als betriebliche Prozesse, Technik, Infrastruktur oder die Angebotsgestaltung.

Wir meinen: Mit einer klaren Kundenzentrierung legen die Bahnen den richtigen Grundstein für die Neuorientierung ihres Geschäfts. Dabei ist es zentral, dass sie die Kundenbeziehung nicht nur aus der Perspektive des Verkaufs interpretieren, sondern als Richtschnur für eine durchgängige Ausgestaltung des Geschäftsmodells einsetzen. Sie sollten ihre Kunden verstehen, ihre Angebote und Wertschöpfungskette konsequent auf die Kundenerwartungen ausrichten und dabei Megatrends wie Neo-Ökologie oder Individualität aufnehmen.



Ohne klares Profil kein Grip

Neben Wetter, Währung und Wirtschaft stehen die Themen Wettbewerb und Konkurrenz an oberster Stelle des Challenge-Barometers. Eine fehlende Positionierung und Differenzierung gilt nach dem Klimawandel als Hauptherausforderung für die Branche. Damit besteht für die meisten Bergbahnen ein eindeutiger Nachholbedarf. Grössere Bergbahnen werten die Bedrohung als gravierender. Ein klares Zeichen des harten Wettbewerbs ist zudem der sich seit knapp zwei Jahren abzeichnende Preiskampf.

Wir meinen: Eine klare Positionierung setzt voraus, dass sich ein Unternehmen auf bestimmte Zielgruppen konzentriert. Das erfordert den Mut, andere Zielgruppen bewusst wegzulassen oder in die zweite Reihe zu versetzen. Jene Bergbahnen und Destinationen, die mit passenden Angeboten attraktive Teilmärkte mit entsprechenden Botschaften und gezielten Emotionen ansprechen, dürften erfolgreich sein. Wenn die Leistung nicht stimmt, stellt der Preis allein kein nachhaltiges Unterscheidungsmerkmal dar. Die Gewinner und Verlierer des aktuellen Preiskampfs werden deshalb erst in ein paar Jahren erkennbar sein.



Gratwanderung zwischen Reduzieren oder Integrieren

Grosse Bahnen streben ein integriertes Leistungsangebot an. Dafür stärken sie ihr Geschäftsmodell mit Investitionen in die Digitalisierung und in intensivere Kooperationen. Für kleinere Bergbahnen hingegen ist die Digitalisierung noch weniger relevant. Ebenfalls steht ein Ausbau von Kooperationen weniger im Fokus. Sie konzentrieren sich auf ein reduziertes Kernangebot und setzen damit einen klaren Kontrapunkt zu den Grossen. An diesen orientieren sich die Bergbahnen im breiten Mittelfeld mit einem Jahresumsatz von CHF 1 bis CHF 20 Mio. Dazu intensivieren auch sie ihre Kooperationen und arbeiten in Zukunft härter an ihrem Angebot.

Wir meinen: Mittlere Bergbahnen gehen ein hohes Risiko ein, wenn sie ihre Positionierung stark über das Angebot definieren und dabei in Richtung integriertes Leistungspaket lenken. Ob sie in Marktresonanz mit Kostenstrukturen mit den Grossen mithalten können, bleibt fraglich. Denn sie treten in einen direkten Wettbewerb mit jenen Mitbewerbern, die für die Zukunft am besten aufgestellt sind. Für viele Bergbahnen mittlerer Grösse wird es entscheidend sein, ob sie ihr Geschäftsmodell im Spannungsfeld zwischen einem reduzierten und integrierten Leistungsangebot richtig aufsetzen und auf ihre Zielgruppen massschneiden.

Bergbahnbranche – oder um wen es in dieser Studie geht

Abbildung 01 Die Studienteilnehmenden stammen aus der Schweiz und Österreich, vorwiegend aus hochalpinen Gebieten.

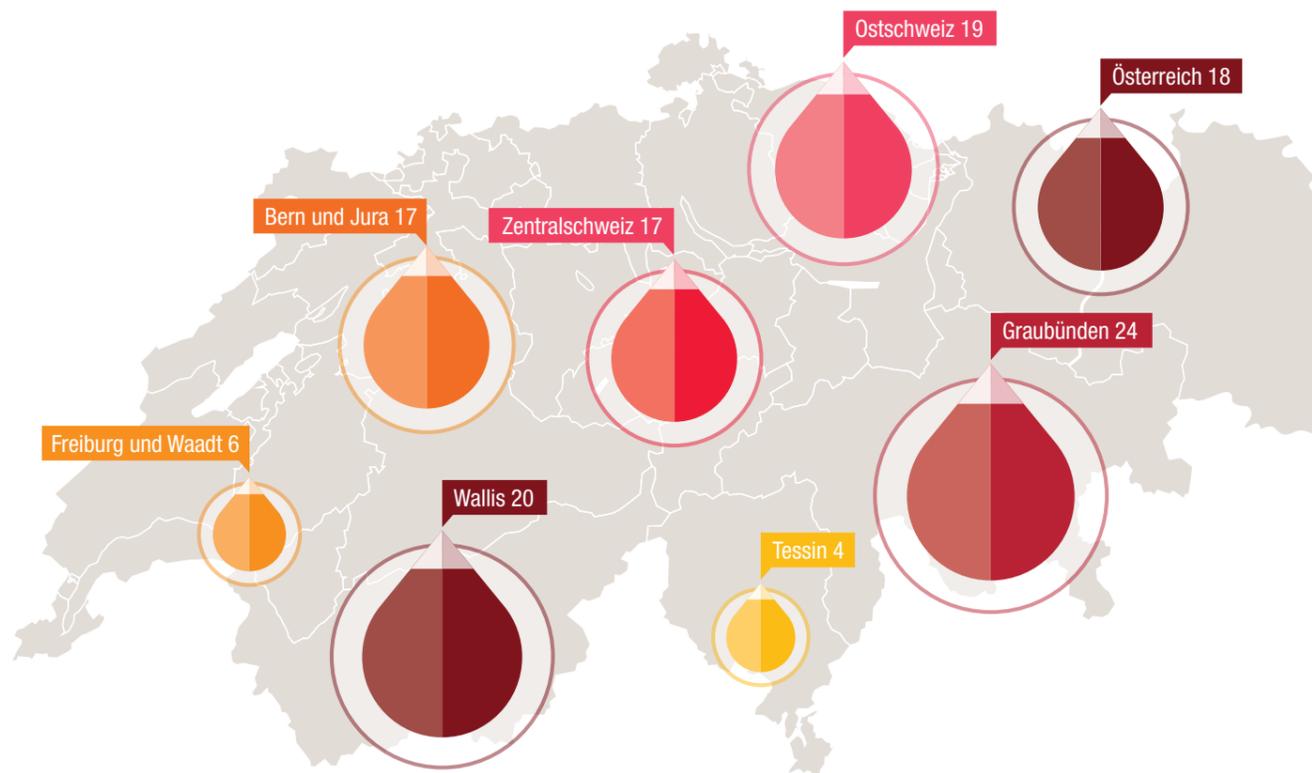
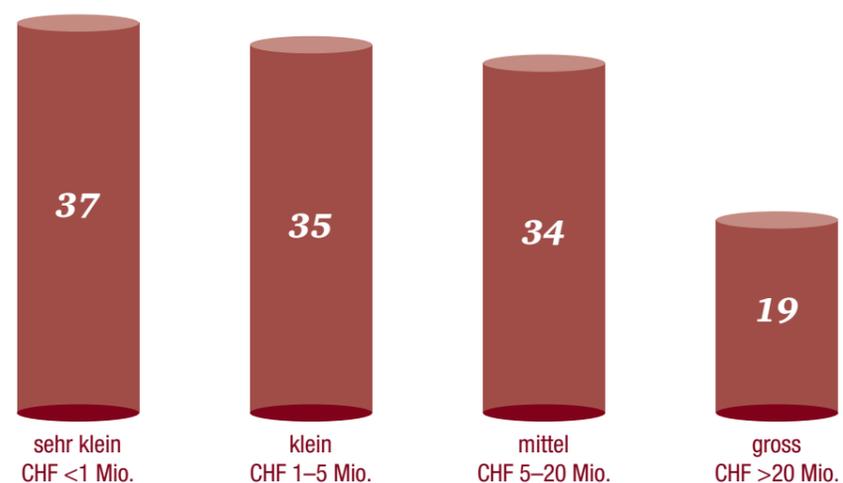


Abbildung 02 Die Umfrageteilnehmenden können in 4 Grössenkategorien nach ihrem Gesamtertrag unterteilt werden.



Das sind die Protagonisten

- 125 Bergbahnen aus der Schweiz und Österreich
- Gesamterträge: CHF 20'000 bis CHF 120 Mio., in 4 Kategorien unterteilt
- Erschlossene Gebiete: 800 m ü. M. bis 3000 m ü. M.
- Mit Wintergeschäft oder Ganzjahresbetrieb, mit und ohne Skiangebot
- Für regionale, nationale oder internationale Gäste
- Unterschiedliche Schwerpunkte für Familien, Jugendliche, Freestyler oder Luxusgäste
- Schweiz vs. Österreich: Studienunternehmen aus Österreich gehören fast ausschliesslich zur Kategorie der mittleren und grossen Bahnen (Gesamtertrag > CHF 5 Mio.). In nachfolgenden Vergleichen der beiden Länder betrachten wir deshalb ausschliesslich mittlere und grosse Betriebe.

Innensicht – oder was die Verbandsvertreter meinen

Die aktuellen Entwicklungen stellen die Bergbahnbranche in Österreich und der Schweiz vor neuartige Herausforderungen. **Marcus Gschwend**, Geschäftsführer der Bergbahnen Graubünden, und **Franz Hörl**, Obmann des Fachverbandes Seilbahnen Österreich, sprechen darüber, wie sie die neuen Aufgaben meistern und wo sie Chancen sehen.

«Schliesslich müssen wir wieder mehr Jugendliche auf den Berg bringen.»

Mit welchen Schlüsselherausforderungen ist die Bergbahnbranche konfrontiert und was ist speziell in Österreich und in der Schweiz?

Franz Hörl: Wir müssen die Bedürfnisse und Sehnsüchte der Gäste erfüllen und in eine nachhaltige und moderne Infrastruktur übersetzen. Österreich gilt dabei als Vorzeigeregion. Hier findet eine Neuinterpretation des Pistenerlebnisses kombiniert mit Hightech-Bahnen statt. Im Weiteren setzt Österreich bewusst auf Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung – diesen Weg sollten wir konsequent fortsetzen. Und schliesslich müssen wir wieder mehr Jugendliche auf den Berg bringen.

Marcus Gschwend: Die Schlüsselherausforderungen der Schweizer Bergbahnen bestehen in der marktfähigen und finanzierbaren Erneuerung der bestehenden Angebote. Dies bei gleichzeitiger Optimierung und Weiterentwicklung der Angebote zu einem Ganzjahreserlebnis. Quantitatives Wachstum und Erschliessungen von neuen Gebieten sind passé. Konzepte, die das Gästelerlebnis in den Vordergrund stellen, Synergien und Skaleneffekte nutzen sowie langfristig den Herausforderungen des Klimawandels Rechnung tragen, sind gefragt. Für den Schneesport heisst dies: weg von der sportlichen Aktivität, hin zum Unterwegssein auf Schneesportgeräten. Im Vordergrund steht das Erlebnis: Das Fahrgefühl wird zum Rundumerlebnis, der Sport zur Erholung und die Action zum



Franz Hörl

Genuss. Dabei werden Gastronomie und Erlebnisinszenierung in der Natur immer wichtiger und bedingen eine verstärkte Zusammenarbeit innerhalb der Destinationen und über diese hinweg. Nur so wird es gelingen, Skierdays zu steigern und neue Märkte zu erschliessen.

Grosses Potenzial sehe ich zudem bei der Optimierung der Rahmenbedingungen. Hier ist vor allem der Verhältnismässigkeit der

Verwaltungstätigkeit die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen. Im Weiteren übernimmt das Berggebiet immer mehr die Funktion als Rückzugsgebiet des Mittellandes, was vielfach mit heiler Welt gleichgesetzt wird. Das Berggebiet darf nicht zum «Ballenberg» werden, sondern muss sich selbstverantwortlich entwickeln dürfen. Der behutsame Umgang der Unternehmen mit dem Kapital «Natur und Landschaft» ist heute, auch dank dem Engagement der NGO, Standard.



«Die Digitalisierung ist wegweisend.»

Marcus Gschwend

Ertragsseite. Kooperationen betreffend Optimierung der Rahmenbedingungen werden durch die Branchenverbände gewährleistet. Skaleneffekte und Synergien nutzen die Unternehmen mit Gleichgesinnten oder mit Nachbarunternehmen, während die Zusammenarbeit im Bereich des Marketings und der Positionierung von der Destination orchestriert wird. Die Bergbahnen sind ein wichtiger Teil des Gesamterlebnisses, aber selten das einzige Kriterium für den Gästeentscheid. Im Weiteren gewinnt die vertikale Integration an Bedeutung, da sich hierdurch das Bergerlebnis aus einer Hand anbieten lässt und gleichzeitig die Margen erhöht werden können.

Apropos Digitalisierung: Welcher Stellenwert kommt dieser zu?
Franz Hörl: Einen ausgesprochen hohen, wie wir dies im täglichen Leben und vor allem für Urlaub, Sport und Abenteuer beobachten. Zu diesen Themen existieren zahllose Instagram-Accounts. Auch hier ist Österreich Vorreiter; in der Saison 2018/19 werden die digitalen Angebote erneut massiv ausgebaut.

Die Digitalisierung schafft eine Form von Erlebnis, die vor allem für junge Menschen selbstverständlich ist. Zudem bringt sie einen enormen Werbe- und Kommunikationswert. Das beweisen Beispiele wie Skimovie (Publikumsrennstrecke mit Videoaufzeichnung), Speed Check (Geschwindigkeitsmessstrecke mit Zielfoto), LVS-Checkpoints (Sicherheitscheckpunkte für Freerider), Live Cams, Photopoints, interaktive Panoramakarte, iSkiTracker und viele mehr.

Marcus Gschwend: Die Digitalisierung ist wegweisend. Primär wird sie bei den Bergbahnen in der Kommunikation, bei den Buchungen, im Gästeverhalten sowie in der Angebots- und Produktgestaltung eingesetzt. Doch auch auf der Kostenseite birgt sie enormes Potenzial: zur Überwachung des Seilbahnbetriebs, zur Optimierung des Unterhalts, zur Verschleisskontrolle der Anlagen oder zur Steigerung der Energieeffizienz. Gerade die Einsparungen auf der Kostenseite sind aber stark vom Wohlwollen der Behörden abhängig, da diese meist mit Anpassungen von Regularien verbunden sind.

auseinandersetzen. Hierbei kommt der «time to market» eine immer grössere Bedeutung zu und gleichzeitig wird diese zur Herausforderung. Das Tempo der Entwicklungen am Markt erhöht sich laufend, während die Bewilligungs-/ Bauverfahren zunehmend komplexer und länger werden. Dies schränkt die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Bergbahnen ein.

Welche Rolle spielen Kooperationen?
Franz Hörl: Ob in der Wissenschaft und Forschung, im Wintersport oder in der Kommunikationsindustrie: Sinnvolle Kooperationen schaffen immer Mehrwert. Das gilt auch für Bergbahnen. Es gibt viele Erfolgsbeispiele, wie diese neue Trends in ihre Skigebiete holen.

Marcus Gschwend: Kooperationen sind zentral und wichtiger denn je, sowohl auf der Kostenseite als auch auf der

Wie gehen die Bergbahnen diese Herausforderungen an?
Franz Hörl: Saison für Saison entstehen in Österreich neue, innovative Angebote. Diese rufen nicht erweiterte oder neue Skigebiete hervor, sondern aktivieren das Bestehende. Nach einem massiven Investitionsimpuls in die Infrastruktur in den vergangenen Jahren stehen heuer inhaltliche Neuerungen auf dem Programm – gerade im Hinblick auf den Skinachwuchs. Dazu zählen digitale Service- und Unterhaltungsangebote ebenso wie zahlreiche Initiativen für Familien, Kinder und Jugendliche.

Marcus Gschwend: Indem sich die Unternehmen bei der Definition ihrer Strategie sowie der Konzeption und Realisierung der Projekte ständig mit den Entwicklungen der Märkte, der Gästebedürfnisse und der Rahmenbedingungen

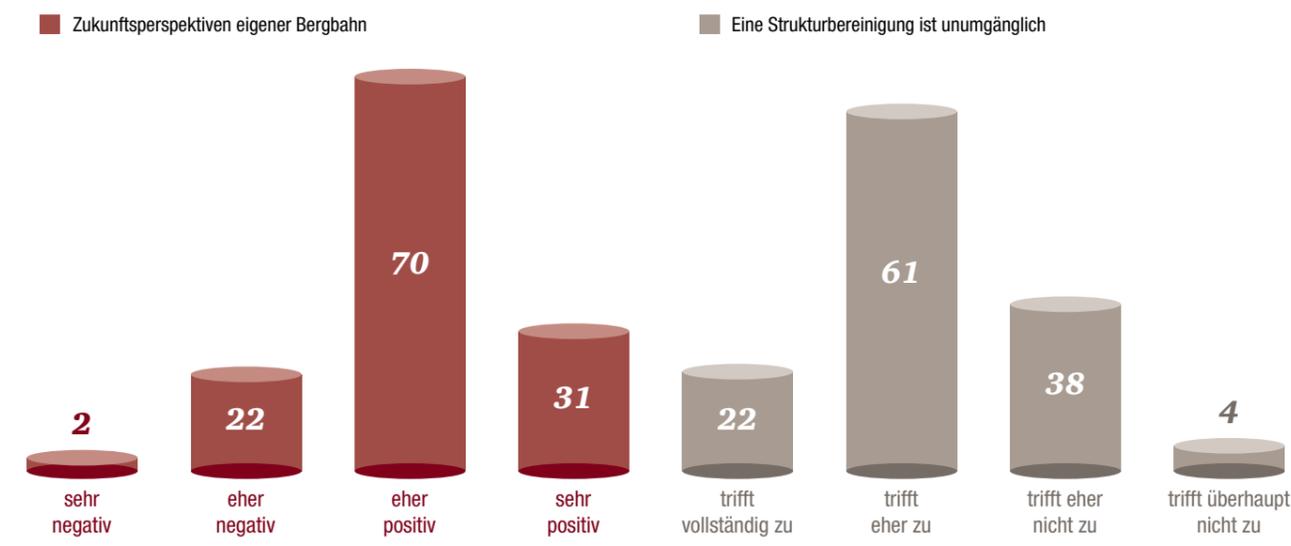
Herausforderungen – oder was die Gipfelstürmer der Branche erwartet

Klimawandel, schleppender Wintersaisonstart, neue Freizeitgestaltungsformen – diese und ähnliche Tatsachen zwingen die Bergbahnen dazu, auf den grundlegenden Umbruch ihres Marktes zu reagieren. In diesem Kapitel untersuchen wir, wie die Bergbahnen sich selber einschätzen, wie sie sich die Zukunft vorstellen und wo sie günstige Gelegenheiten sehen, diese erfolgreich anzugehen.

Überraschend positives Echo, langer Nachhall

Die Frage nach der eigenen Zukunft beantworten die meisten Bergbahnen insgesamt als positiv. Das überrascht, denn immerhin steht die Branche vor gewaltigen Herausforderungen. Nur 19 Prozent der Studienteilnehmenden schätzen ihre Zukunft negativ ein.

Abbildung 03 Die Bergbahnen blicken optimistisch in die Zukunft. Dabei erachtet die Mehrheit der Betriebe aber eine Strukturbereinigung für unumgänglich.



Die positive Grundstimmung lässt sich aus zwei entgegengesetzten Perspektiven begründen.

- **Einerseits** macht sich eine gesunde Portion Optimismus in Bezug auf den unausweichlichen Wandel breit. Die Branche befindet sich aktuell in Bewegung, wobei zahlreiche Bergbahnen Neuerungen oder sogar Innovationen auf den Markt bringen. Diese Unternehmen sind überzeugt, dass sich ihre neuen Ansätze positiv niederschlagen werden.
- **Andererseits** gelten die Bergbahnen nicht selten als Wirtschaftsmotor ihrer Talschaft. Die meisten Destinationen sind so stark vom Tourismus abhängig, dass sie ihre ortseigene Bergbahn nicht einfach

schliessen können. Dabei ist mancherorts bereits zu beobachten, dass die öffentliche Hand unterstützend eingreift.

So oder so: Bei praktisch allen Betreibern schwingt in ihrer Zukunftseinschätzung eine ausgeprägte Begeisterung für die Bergbahnbranche und den eigenen Betrieb mit. Mit den Worten von Thomas Reusser, Verwaltungsratspräsident der Skilift AG Innereriz, ausgedrückt: «Eine Bergbahn zu leiten ist Herzessache.»

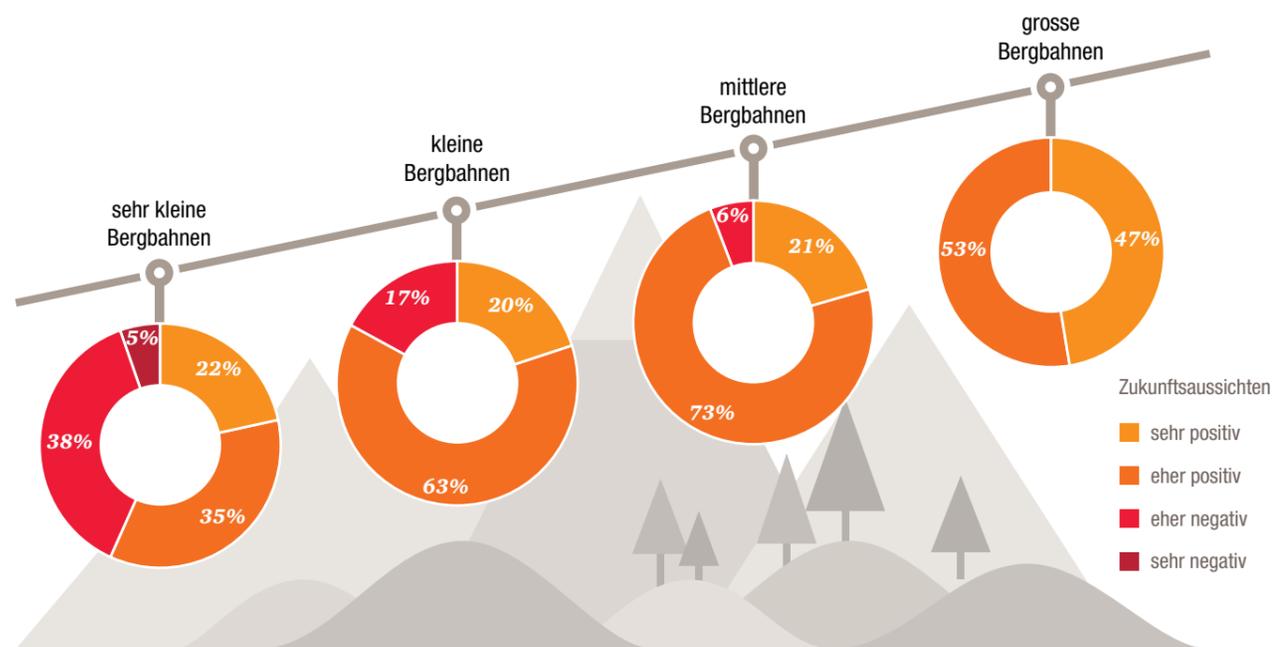
Bei aller bejahenden Stimmung: 66 Prozent aller befragten Bergbahnen erachten eine Strukturbereinigung als dringend erforderlich. Denn

das Überangebot am Berg und der Rückgang der Gästezahlen zwingen die Bahnen zu handeln. Dabei sind sie mit existenziellen Grundfragen konfrontiert: Genügt die zukünftige Ertragskraft zur Deckung der Investitionen? Folgt nach dem Ausbau irgendwann der Rückbau? Und wer finanziert die für den Bergtourismus wesentlichen Infrastrukturanlagen in Zukunft? Könnten über Kooperationen oder gar Fusionen Synergieeffekte zu Gunsten tieferer Kosten realisiert werden? Tatsächlich ist den Bergbahnbetreibern ihre grundsätzliche Thematik sehr wohl bewusst. Doch sind sie sich selbst gegenüber vielleicht weniger kritisch als gegenüber der Branche als Ganzes?

Kleine mit Wintergeschäft wittern Gefahr

Bei den Zukunftsprognosen zeigen sich klare Unterschiede nach Grösse, sprich Gesamtumsatz. Je grösser die Bergbahn, desto zuversichtlicher ist ihr Blick nach vorn. Am stärksten bedroht sehen sich die Kleinstbahnen.

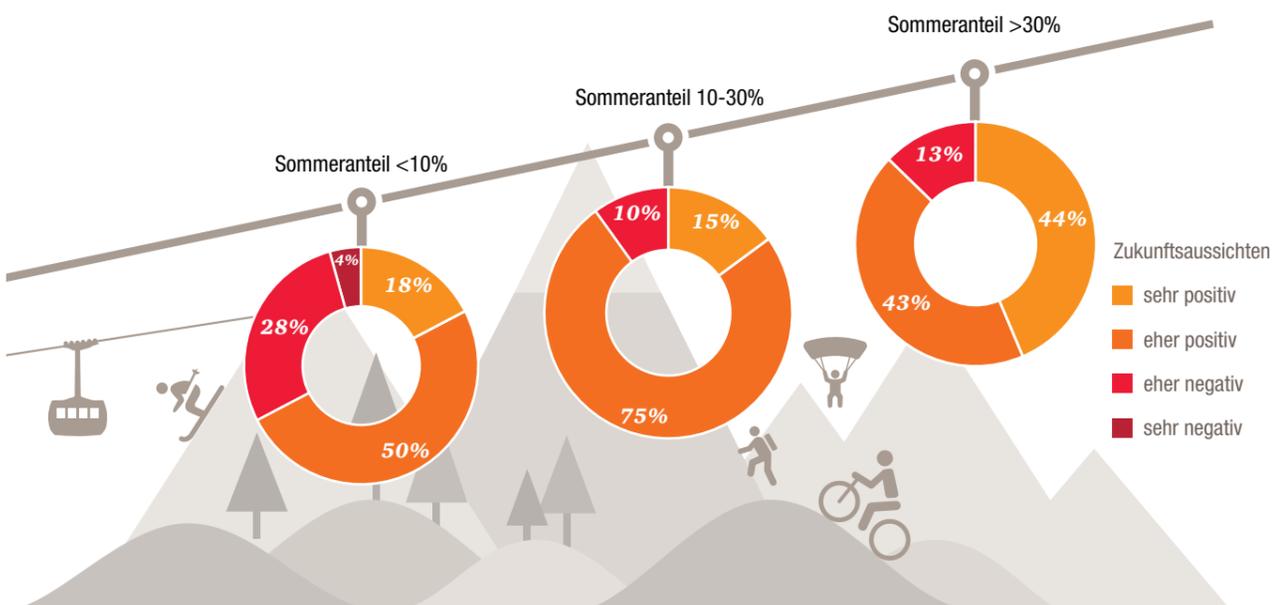
Abbildung 04 Je grösser die Bergbahn, desto positiver schätzt sie ihre Zukunft ein.



Der Sommeranteil wirkt sich ebenfalls unmittelbar auf die Zukunftsprognosen aus: Je höher der Sommeranteil am Gesamtertrag, desto positiver werden

die Zukunftsaussichten von den Betrieben eingeschätzt. Als am besten für die Zukunft gewappnet sehen sich also grosse Ganzjahresdestinationen.

Abbildung 05 Eine geringere Abhängigkeit vom Winter sieht die Branche als erfolgversprechend.



Dem Profil einer Ganzjahresdestination entsprechen Betriebe, die von einem sogenannten «Leuchtturm» profitieren können. Das sind einmalige Attraktionen – oft ein Ausflugsziel mit hoher internationaler Strahlkraft. Dabei profitieren diese Bergbahnen und Destinationen über das ganze Jahr, gerade wenn sie günstig an den internationalen Touristenachsen liegen und gut erreichbar sind.

In diese Kategorie fallen drei der grössten Schweizer Bergbahnen: die Jungfraubahnen mit der Jungfrau – Top of Europe; Zermatt mit dem Matterhorn und Engelberg-Trübsee-Titlis mit dem Titlis-Gletscher. In Frankreich ist Chamonix mit dem Mont Blanc erwähnenswert und in Österreich das Tirol mit der Landeshauptstadt Innsbruck. Hier ist interessanterweise eine ganze Region zum internationalen Leuchtturm avanciert.

Die Jungfraubahnen nutzen nicht ohne Grund den Ansturm des asiatischen Marktes. Dazu Christoph Seiler, CFO der Jungfraubahn AG: «Unser Gründer hatte das Jungfraujoch absichtlich ausgewählt. Mit unserer wunderschönen geografischen Lage und unserem umfassenden Transportangebot sind wir einmalig positioniert. Zudem gehört die Bearbeitung des asiatischen Marktes schon lange zu unserer Strategie. Anfangs konzentrierten wir uns auf Japan, aber heute gehen wir diversifiziert vor.» Auch Norbert Patt, Geschäftsführer der Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG, ist sich des Charismas seiner Destination bewusst: «Wir peilen vorwiegend asiatische Segmente an und haben vor allem in Indien Vertreter, die jenen Markt genau kennen. Dort gilt der Titlis als Muss, wenn man in die Schweiz reist.»



Bleibt die Frage, wie jene Bahnen ihr Sommergeschäft stärken, die über kein solches Alleinstellungsmerkmal verfügen. Grosse Bergbahnen, die zu klassischen Skidestinationen geworden sind, versuchen schon länger, ihr Sommerangebot auszubauen. Heute setzen sie auf Events, Projekte und Kooperationen mit überregionaler Ausstrahlung. Ebenso erfolgsentscheidend ist eine gekonnte Erlebnisinszenierung. Die Weiterentwicklung zu einem erfolgreichen Ganzjahresbetrieb gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben, die eine Bergbahn im Alleingang kaum bewerkstelligen, geschweige denn finanzieren kann. Sie lässt sich nur durch ein gelungenes Hand-in-Hand-Gehen aller Akteure der Destination bewältigen.

Kleine, auf den Winter ausgerichtete Bahnen erscheinen gefährdet, zumal sie ihre Zukunft eher pessimistisch einschätzen. Die Vertreter dieses Segments tun sich schwer, die finanziellen Mittel für Investitionen in Bahninfrastruktur und Beschneigung aus eigener Kraft aufzubringen. Allerdings bestätigt auch hier die Ausnahme die Regel. Die Berner Oberländer Skilift AG Innereriz wird bei der Bewältigung ihrer finanziellen Aufgaben kreativ und spielt seine starke regionale Verankerung gekonnt aus. Ihr Einzugsgebiet ist die Region Thun. Von aussen betrachtet könnte die Bahn als vom Aussterben bedroht gehalten werden: klein, tief gelegen und ohne Sommeraktivitäten. Für den Snowpark Eriz besteht das Risiko, grössere Investitionen nicht allein aufbringen zu können, dem Klimawandel zum Opfer zu fallen und ohne Sommertourismus wertvolle Umsatzchancen zu vergeben.

Das Gegenteil ist aber der Fall. Grund dafür ist seine klare Positionierung. «Unser Skigebiet ist prädestiniert für den ersten Schneekontakt. Deswegen sind wir klar positioniert. Wir richten uns an Familien mit kleinen Kindern,

die das Skifahren erlernen», erläutert Verwaltungsratspräsident Thomas Reusser. Im Innereriz unterhält das Bergbahnunternehmen zwei einfache Liftanlagen. Die Belegschaft arbeitet nur Teilzeit oder auf freiwilliger Basis. Entsprechend tief bleiben die Kosten.

Als 2016 die Konzession einer Liftanlage auslief und eine Erneuerung anstand, konnte das Unternehmen die benötigten CHF 700'000 aus vorhandenen Reserven, durch einen Zuschuss des Kantons und eine Erhöhung des Aktienkapitals beschaffen. «Unsere Aktionäre erwarten keine Dividende. Sie fühlen sich dem Skigebiet verbunden und sind aus emotionalen Beweggründen dabei.



Gleichzeitig ist auf diese Weise eine Community in der Region entstanden», sagt Reusser.

Das Erfolgsrezept des Snowparks Eriz ist leicht erklärt, aber schwer zu imitieren: ein Nischenmarkt, ein passioniertes Team, tiefe Kosten und eine starke regionale Verankerung. Dieses Geschäftsmodell funktioniert. Zwar ist der Sommertourismus aufgrund der Moorlandschaft und der damit verbundenen baulichen und nutzungstechnischen Einschränkungen nicht möglich. Trotzdem zieht das Skigebiet jeden Winter genügend Familien aus der Region Thun an und schreibt schwarze Zahlen.

Dem eigenen Unternehmen am nächsten

Nachfolgend widmen wir uns den grössten Herausforderungen, denen sich die Bergbahnen gegenübersehen. Diese haben wir im sogenannten Challenge-Barometer zusammengestellt. Dazu haben die Studienteilnehmenden verschiedene Faktoren auf einer vorgegebenen Skala eingestuft. Die schwierigsten Aufgaben sind für die Bergbahnen die Themen Klimawandel, Positionierung/Differenzierung und Kooperationen.

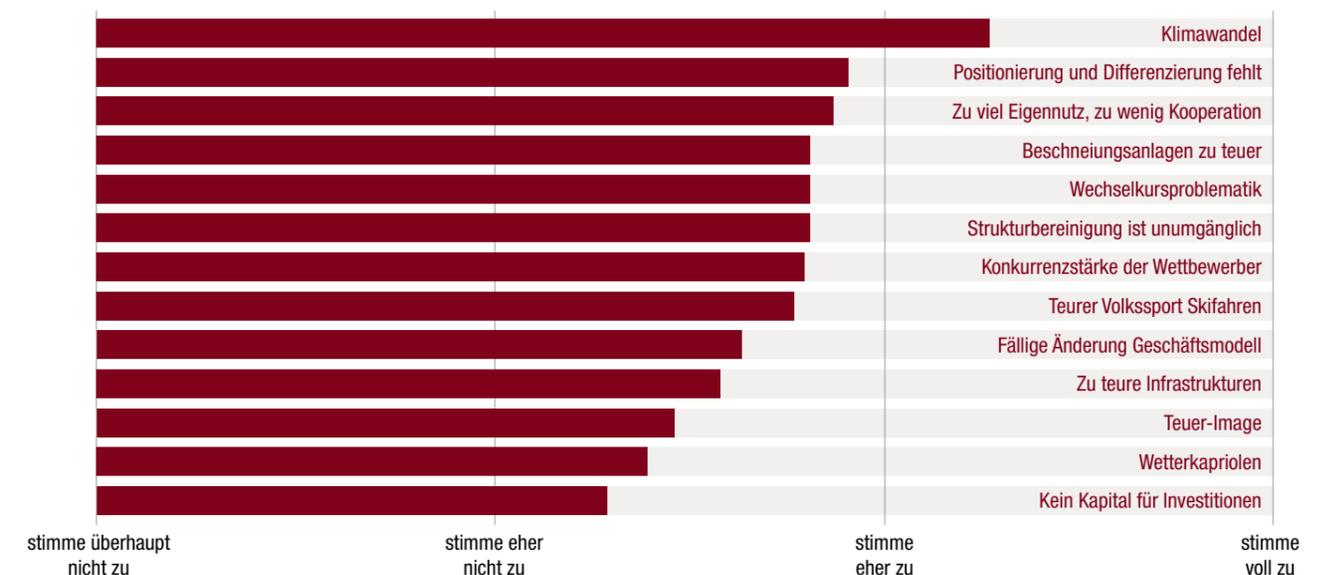
Den **Klimawandel** nehmen die Befragten als grösstes Risiko wahr. Vor dem Hintergrund der zahlreichen schneearmen Winter in der Vergangenheit überrascht diese Einschätzung wenig. Zudem kann der Klimawandel die Bergbahnbranche existenziell bedrohen. Dem können die Betreiber nur mit technischer Beschneigung oder einer Stärkung des Sommergeschäfts begegnen. Interessanterweise wird aber auch diskutiert, dass der Klimawandel eine Chance sein könnte.

Auf der Liste direkt nach dem Klimawandel folgen die Bereiche Positionierung und Kooperation. Hier ist der Handlungsspielraum der

Bergbahnen grundsätzlich deutlich grösser, doch zeigen sich bei der Umsetzung offenbar Schwierigkeiten.

- Das Überangebot kurbelt den **Konkurrenzkampf** an. So bemüht sich jede Bergbahn so intensiv wie möglich um ihre Gäste. Der aktuelle Preiskampf ist eine der Konsequenzen dieser Marktsättigung. Die Positionierung und die Differenzierung gehen Hand in Hand mit dem eigenen Geschäftsmodell und mit der Frage, wie sich das eigene Unternehmen von der Konkurrenz unterscheidet. Die Studienteilnehmenden tun sich offensichtlich schwer damit, sich gegenüber anderen Marktakteuren klar und unverkennbar abzugrenzen.
- Im kompetitiven Bergtourismus sind **Kooperationen** existenzentscheidend. Schliesslich wollen die Leistungsanbieter dem Gast ein attraktives Gesamtpaket bieten und Synergien unter anderem in Marktbearbeitung oder Kostenstruktur realisieren. In dieser Hinsicht besteht Handlungsbedarf. Unterschiedliche Interessen der Leistungserbringer erschweren oft die Zusammenarbeit.

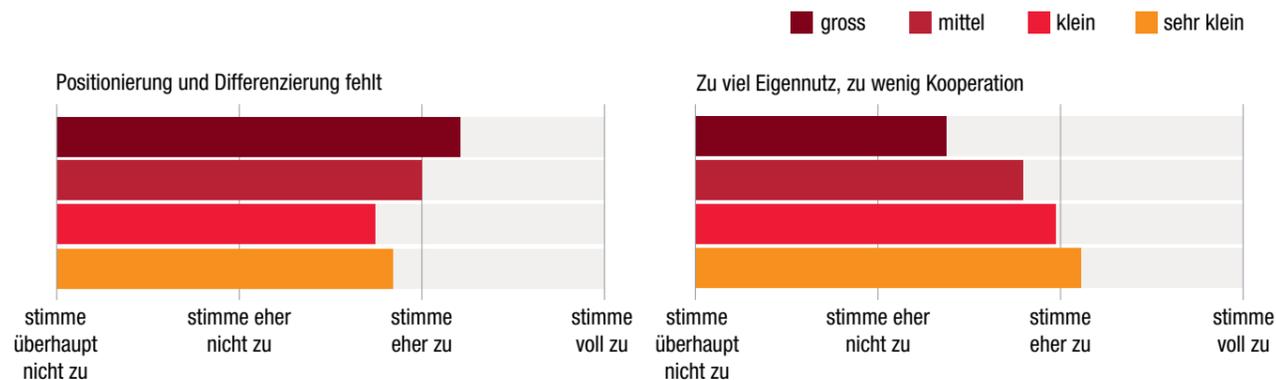
Abbildung 06 Challenge-Barometer: Positionierung, Kooperationen und Wettbewerb werten die Bergbahnen als dringlich.



Grosse suchen eher Positionierung, Kleine Kooperationen

Kleine, mittlere und grosse Bahnen schätzen ihre Situation unterschiedlich ein:

Abbildung 07 Die Grössenunterschiede der Studienteilnehmenden führen zu unterschiedlichen Schwerpunkten in der Beurteilung ihrer Ausgangslage.



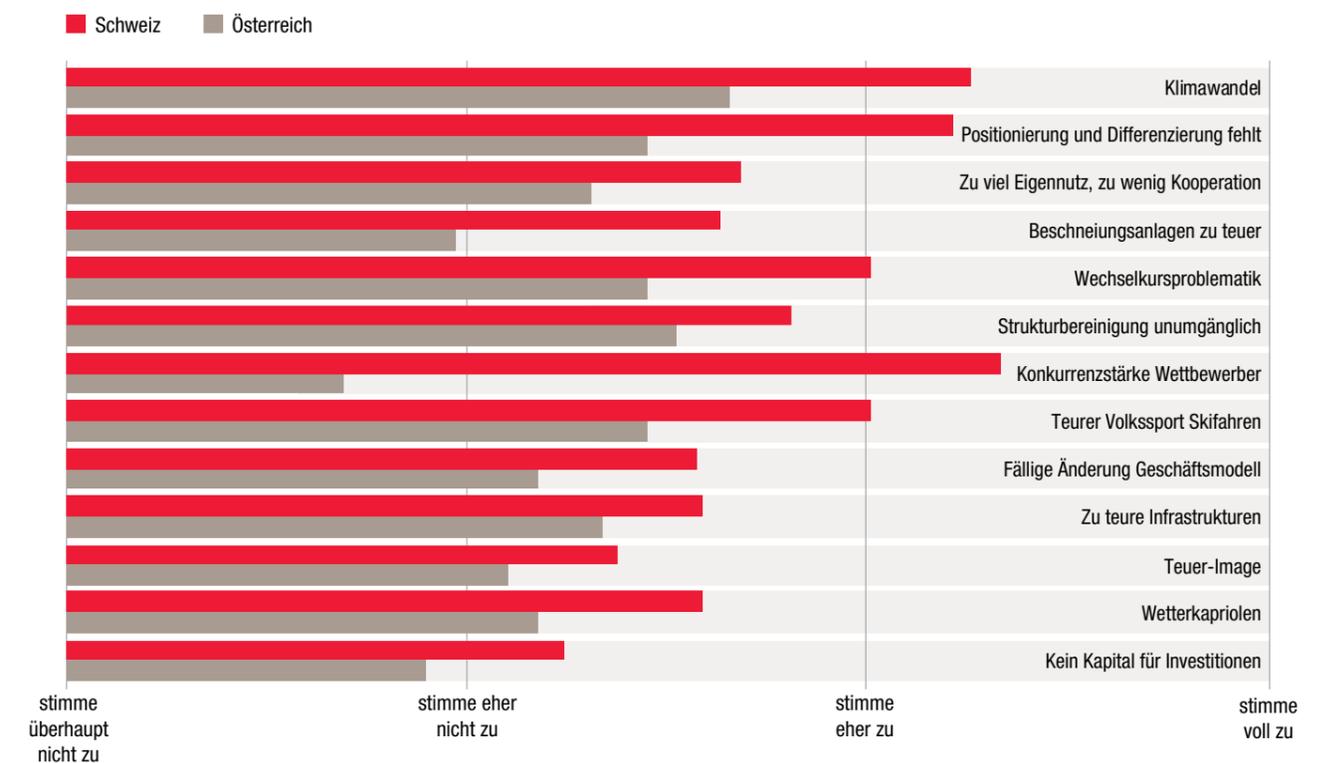
- **Positionierung und Differenzierung** gehören für mittlere und grosse Bergbahnen zu den Schlüsselaufgaben. Grosse Bahnen sind denn auch auf ein gewisses Volumen angewiesen, um ihre Anlagen auszulasten. Daher sprechen sie die Breite, also mehrere Kundengruppen gleichzeitig an. Das kann allerdings zu einer Verwässerung des Profils und zu unklaren Differenzierungsmerkmalen führen. Kleine Bergbahnen hingegen können sich beispielsweise positionieren, indem sie eine Nische bedienen – in der Regel im regionalen Einzugsgebiet. Je grösser die Bergbahn ist, desto grösser ist der angestrebte Markt. Damit findet bei den grossen Bergbahnen der Konkurrenzkampf oft auf nationaler oder internationaler Ebene statt. Hier treffen sie einerseits auf mehr und andererseits auf finanziell mächtige Mitbewerber. Der Konkurrenzdruck wird in diesem Fall als stärker wahrgenommen.

- Beim **Thema Kooperation** gehen die Meinungen auseinander. Während grosse Bergbahnen diese Aufgabe als weniger dringend wahrnehmen, bereitet sie den kleinen und sehr kleinen Bergbahnen Kopfzerbrechen. Das hat verschiedene Gründe: Eine grosse Bergbahn hat eine grössere Marktmacht. In ihrer Destination ist sie oft wichtigste Akteurin, was die Kooperation mit anderen Leistungserbringern erleichtert, da sie sich in einer stärkeren Verhandlungsposition befindet und über eine entsprechende Infrastruktur, beispielsweise bei der Digitalisierung, verfügt. Kleinere Bergbahnen hingegen konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft. Ihnen fehlen die Möglichkeiten und Mittel für ein umfassendes Leistungsangebot im Alleingang. Sie sind demnach auf Kooperationen und Partnerschaften angewiesen. Diese bringen wiederum zusätzliche Komplexität und Koordinationsaufwand mit sich.

Österreich schreitet selbstbewusst in die Zukunft

Ein Vergleich zwischen Österreich und der Schweiz zeigt ein in der Tendenz wenig überraschendes, aber in der Stärke der Ausprägung doch erstaunliches Bild:

Abbildung 08 Grundsätzlich werten die Schweizer Bergbahnen ihr Terrain als beschwerlicher.



In jedem Bereich messen die mittleren und grossen Bergbahnen der Schweiz ihren Herausforderungen insgesamt mehr Gewicht bei als ihre österreichischen Mitbewerber. Das erstaunt an sich nicht: Österreich konnte die Zahl der Ersteintritte in den vergangenen zehn Jahren halten oder ausbauen, während sie in der Schweiz um über 20 Prozent gesunken ist.¹ Die herausfordernde Geschäftssituation auf Schweizer Seite beeinflusst offenbar die Selbsteinschätzung.

Besonders auffällig im Ländervergleich ist die unterschiedliche Einschätzung der Themen Positionierung/ Differenzierung und Konkurrenzstärke: Beide sind in der Schweiz als brisant eingestuft. Auch diese Beurteilung basiert grundsätzlich auf der unterschiedlichen Marktsituation, in der sich vor allem die Schweizer Bahnen in einem zunehmend anspruchsvollen Wettbewerb befinden. Die österreichischen Bahnen hingegen konnten die Gästezahlen und das Preisniveau halten oder teilweise sogar ausbauen.

¹ Quelle: Fakten und Zahlen, Seilbahnen Schweiz, 2017



Den Blick nach vorn

Die Bergbahnbranche ist im Umbruch. Vor drei Jahren wäre ein Preiskrieg unter den grossen Schweizer Anbietern noch undenkbar gewesen. Heute tobt er gleich an mehreren Fronten. Die Unternehmen zeigen sich in ihrem Konkurrenzkampf immer innovativer

und mutiger. Die einen setzen auf tiefe Preise, die anderen auf eine Nische und die Dritten auf die Digitalisierung. Aber was wird für die Zukunft als erfolgversprechend eingeschätzt? Nachfolgend ein Überblick über die bestbewerteten Zukunftschancen.

Abbildung 09 Die Branche sieht die Digitalisierung als chancenreiches Potenzial.



In der Digitalisierung sehen Bergbahnen die grösste Zukunftsperspektive. Hinter dieser Einschätzung stehen die vielseitigen Möglichkeiten, die das digitale Instrumentarium für die Datengewinnung und die Analyse von Kundenprofilen und -verhalten bietet.

«Wer sind unsere Kunden?» Diese Frage lässt sich schon bald detailliert beantworten, so die Hoffnung vieler Bahnbetreiber. Inwiefern die Digitalisierung wie in anderen Branchen das gesamte Geschäftsmodell umkrempelt, ist manchen Bergbahnen hingegen noch unklar. Kern ihres

Geschäfts bleibt der Transport auf den Berg. Doch die Individualisierung und Flexibilisierung der Angebote, die Vielfalt der Marketingmassnahmen und die Automatisierung der internen Prozesse werden sich grundlegend und unaufhaltsam verändern.

Fallstudie: Ischgl nutzt den Wow-Effekt, Atzmännig bleibt oho

Die Grösse des Skigebiets legen die Studienteilnehmenden als Entscheidungsgrund des Gastes bei der Wahl der Destination aus. Darum gilt der Ausbau des Skigebiets als interessantes Potenzial, um neue Gäste anzuziehen. So haben Skigebietsverbindungen in den letzten Jahren klar an Bedeutung gewonnen. Pionierhafte Beispiele dafür sind Serfaus-Fiss-Ladis, die Weisse Arena oder in jüngerer Vergangenheit Arosa und Lenzerheide, Lech-Zürs und Warth-Schröcken, Andermatt und Sedrun oder Saalbach-Hinterglemm mit Fieberbrunn. Hinter diesen

Zusammenschlüssen stehen oft grosse Bergbahnen, die ihre Reichweite ausdehnen. Als Folge geht die Schere zwischen Mega-Skiregionen und Minigebieten weiter auf.

Bereits auf dem dritten Podestplatz der Chancentrophy steht der Trend zu Bergbahnfusionen. Auch diese Beurteilung ist von der Logik oder Hoffnung getrieben, durch betriebliche Grösse wirtschaftlich zuzulegen. Hier gilt es zu bedenken, dass eine Fusion allein keine marktseitigen und strukturellen Herausforderungen löst. Zum Erfolg einer Fusion führt

nur Klarheit darüber, wie im neuen Verbund Synergien genutzt und ein erfolgreiches Geschäftsmodell etabliert werden. Und wie ein solcher Plan konsequent umgesetzt wird.

Im Ländervergleich fällt auf, dass das Thema Digitalisierung in Österreich nicht auf dem ersten, sondern auf dem zweiten Platz liegt. Dies dürfte mit den umfassenden Auflagen zum Datenschutz zusammenhängen, die laut aktuellen Branchenstimmen als Hindernis in der Digitalisierung gelten.

Abbildung 10 In der Schweiz steht die Digitalisierung auf Platz eins der Zukunftsperspektiven. In Österreich hingegen sind es die Skigebietsverbindungen.



Kurz und bündig

Die Analyse der brancheneigenen Selbsteinschätzung macht deutlich: Die Grundstimmung in der Bergbahnbranche ist erfreulich. Aber: Einzelne Herausforderungen wie der Klimawandel sind gross und kaum direkt beeinflussbar. Zahlreiche Bergbahnen können sich laut den Umfrageergebnissen nicht stark genug differenzieren, tun sich mit erfolgreichen Kooperationen

schwer und sehen sich einer starken Konkurrenz gegenüber. Eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells rückt daher in den Vordergrund. Die Bergbahnen sehen durchaus interessante Möglichkeiten. Sie würdigen die Digitalisierung und eine destinationsübergreifende Zusammenarbeit in Form von Skigebietsverbindungen oder Fusionen als erfolgsträchtiges Potenzial.

In ein und derselben Branche können sehr unterschiedliche Ansätze zum Erfolg führen. Als Beispiel dafür haben wir die Tiroler Silvrettaseilbahn AG als grösstes Bergbahnunternehmen in Österreich mit den Sportbahnen Atzmännig AG im Kanton St. Gallen als KMU mit dreizehn Vollzeitstellen verglichen. Die Gegensätze sind ebenso deutlich wie spannend.

Beide Bergbahnen wurden 1962 gegründet und beide sind sehr erfolgreich – doch mit komplett unterschiedlichen Strategien. Die Silvrettaseilbahn AG setzte von Anfang an auf modernste Liftanlagen und hohe Schneesicherheit durch technische Unterstützung. Ihre Wertschöpfungskette baut also auf ressourcenintensive Lösungen. Damit war sie in Österreich Pionier und baute als solcher einen grossen Kundenstamm auf. «Wir haben in unseren Anfangsjahren viel Geld in die Hand genommen, das wir eigentlich nicht hatten. Das Risiko hat sich aber gelohnt», sagt Geschäftsleiter Mag. Hannes Parth.

Die Sportbahnen Atzmännig AG arbeitet mit einem Bruchteil dieser Ressourcen. Kern ihrer Leistungen sind die lokale Verankerung und Ressourcenfreundlichkeit. «Wir halten es einfach, ganz ohne Beschneigungsanlagen. Zudem können wir auf einen Pool von lokalen

Leuten zugreifen, die sehr kurzfristig bei uns aushelfen. So bleiben wir flexibel», erzählt Geschäftsführer Roger Meier. Viele Rentner oder Hausfrauen unterstützen den Betrieb auf Stundenbasis und helfen mit, die Schwankungen der Gästezahlen abzufedern.

Der Schlüssel zum Erfolg der angebotenen Produkte und Dienstleistungen im Atzmännig liegt bei innovativen Ideen. Die Destination setzt auf unkonventionelle Erlebnisinszenierungen mit Greifvogel-Erlebnissen, Holziglus oder Vollmondwanderungen. Hinzu kommen typische Angebote für Sommer und Winter wie Rodelbahn und Skilift. Mit dieser Vielfalt belegt der Atzmännig eine regionale Nische, die seiner Grösse entspricht und damit auch erfolgreich funktioniert. Mit nur wenigen Mitteln kann das Unternehmen immer wieder neue Ideen austesten und die erfolgreichen weiterführen.



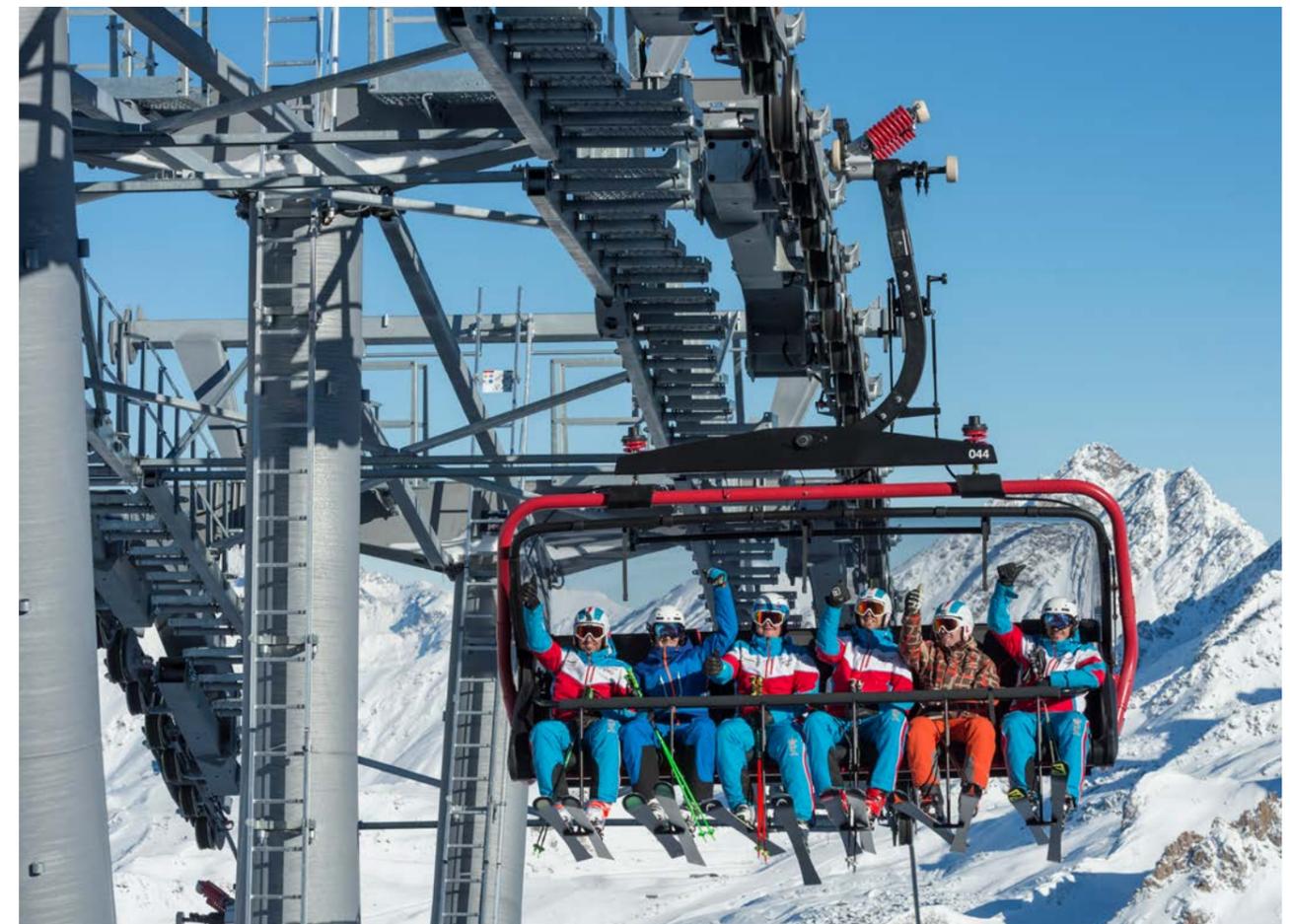


Die Silvrettaseilbahnen haben ihr Angebot über die letzten Jahre stetig vergrößert. Neue Lift- und Beschneiungsanlagen, die Verbindung mit der Schweizer Destination Samnaun, die Erweiterung des Pistenangebots sowie das ausgebauten Beherbergungs- und Gastronomieangebot machen die Destination höchst attraktiv. Mittlerweile zählt das Unternehmen über 45 Liftanlagen. Parth ist überzeugt: «Die Grösse des Skigebiets ist für den Kunden bei der Wahl der Destination entscheidend. Man möchte sich möglichst viele Optionen offenhalten.» Ischgl mauserte sich in den 1990er-Jahren zudem mit gezielten Investitionen zu einer Eventlocation, in der Weltstars auftreten und der Destination internationale Strahlkraft verleihen.

Heute zieht Ischgl Besucher aus aller Welt an. Diese schätzen einerseits das breite sportliche Angebot, andererseits das aktive Après-Ski und Nachtleben. Entsprechend grell und rockig ist der Marktauftritt. Damit konzentriert sich die Destination auf tages- und

nachtaktive junge oder junggebliebene Wochengäste. Der Atzmännig profitiert für die Kernsegmente von seiner geografischen Lage. Dazu Meier: «Zu uns kommen viele Familien als Tagesgäste aus der Region Zürich, da wir schnell erreichbar sind. Deshalb bieten wir Gratisparkplätze an und richten uns auf Tagesgäste aus.»

Je nach Grösse und Lage einer Destination tragen unterschiedliche Faktoren zum Erfolg einer Bergbahn bei. Die Grossen können ihren Grössenvorteil nutzen. Dabei visieren sie internationale Kundschaft an. Die Kleinen hingegen bewegen sich in einer Nische und bedienen vorwiegend regionale Zielgruppen. Für ein erfolgreiches Geschäftsmodell im hochkompetitiven Bergbahngeschäft gibt es allerdings kein Patentrezept. Jeder Akteur muss die spezifischen Anforderungen seines Marktes in Ansätze und Vorteile übersetzen. Wichtig dabei ist, dass er jedes Element des Geschäftsmodells konsistent auf sein Profil mit einer klar erkennbaren Differenzierung ausrichtet.



Geschäftsmodell-Elemente – oder wann Höhenluft die Leistung fördert

Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen Werte generiert, diese zum Kunden transportiert und dabei einen Überschuss aus Einnahmen und Ausgaben erwirtschaftet. Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells einer Bergbahn stehen in den meisten Fällen der Gästetransport vom Tal auf den Berg und der Brettsport,

also das Ski- oder Snowboardfahren. Gleichzeitig reichert der Anbieter sein Kernangebot mit ergänzenden Komponenten an – etwa mit Gastronomie oder Erlebnisinszenierung. So entsteht als zentrales Leistungsangebot ein Bergerlebnis im Winter oder Sommer. Hier sind innovative Angebote absolut zentral.

Abbildung 11 Schematisch lässt sich ein Geschäftsmodell aus den Elementen Leistungsangebot, Wertschöpfungskette, Kundendimension und – daraus abgeleitet – ein Ertragsmodell aufbauen.



Die Bahninfrastruktur stellt die zentrale Ressource und das eigentliche Fundament der Wertschöpfungskette dar. Pistenbeschneigung und -bereitstellung gelten als Kernprozesse. Auch externe Lieferanten und Kooperationspartner tragen wesentlich zur Wertschöpfung bei. Insgesamt wird in diesem Element eine optimierte Kostenstruktur angepeilt.

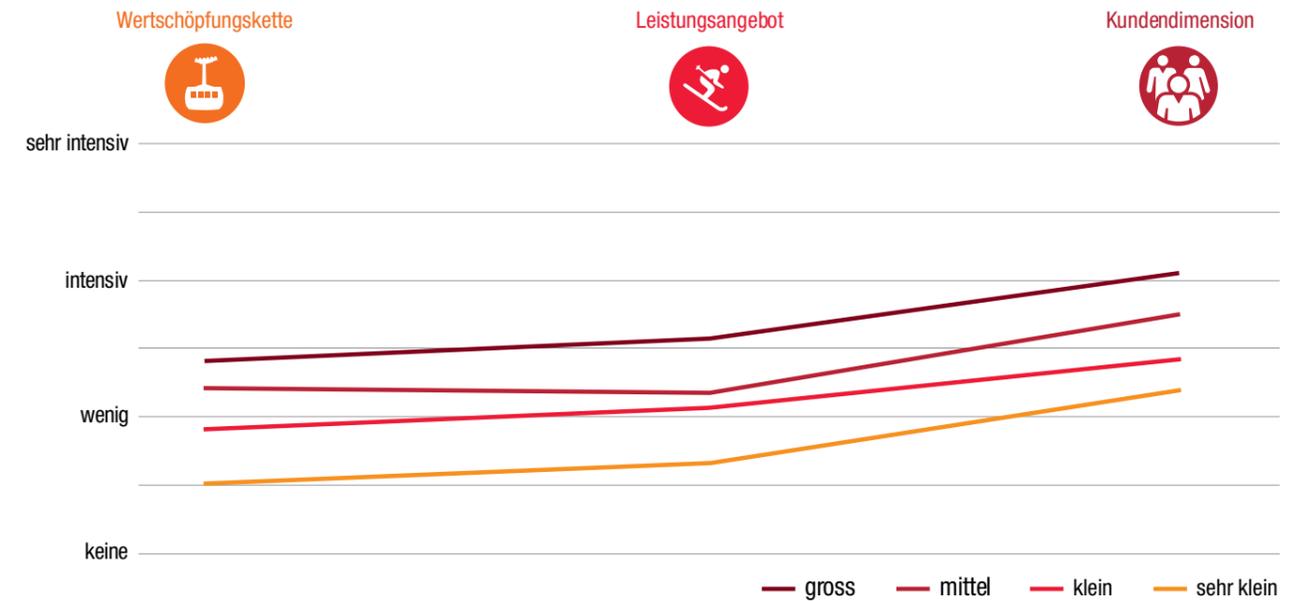
Die Bergbahn bringt ihr Leistungsangebot über verschiedene Kanäle wie beispielsweise eine Onlineplattform zum Kunden. Damit baut sie eine besondere Beziehung auf und hält diese lebendig. Dazu gehören die Konzentration auf ein bestimmtes Kundensegment und entsprechende Marketingmassnahmen oder -kampagnen sowie eine intensive Kundenbeziehung.

Der kristallklare Kunde

Im Rahmen der nachfolgenden Analyse haben wir die Studienteilnehmenden gefragt, welche Bereiche des Geschäftsmodells sie aktuell mit Optimierungs-

oder Erneuerungsmassnahmen vorantreiben. Parallel dazu haben wir ermittelt, wo sie in Zukunft ihren Schwerpunkt setzen wollen.

Abbildung 12 In der Geschäftsmodellentwicklung fokussieren die Bergbahnen heute hauptsächlich auf die Kundendimension.



Die Auswertung nach Grösse der Bergbahnen ist schlüssig. Je grösser eine Bahn ist, desto stärker bearbeitet sie ihre Geschäftsmodell-Elemente. Dabei kommt zum Ausdruck, wie intensiv und in welcher Dimension ein Unternehmen Aktivitäten, Initiativen und Veränderungen vorantreibt. Gedanklich geht es hier um die Stellhebel im Geschäftsmodell und nicht primär um die Höhe von Investitionsausgaben.

- In der **Wertschöpfungskette** konzentrieren sich die Anbieter auf eine effiziente Leistungserstellung. Eine sehr kleine Bergbahn unterhält typischerweise einen oder zwei Lifte, um den Transport der Gäste zum Gipfel zu gewährleisten. Mit einem Pistenfahrzeug stellt sie die Qualität der Piste sicher. Häufig verzichtet sie auf eine technische Beschneigung oder sie betreibt diese nur minimal. Mit anderen Worten: An den Geschäftsmodellschrauben der Wertschöpfungskette wird heute wenig gedreht – es wird im Bereich Infrastruktur der bisherige Weg weiter fortgeführt.

Anders sieht die Situation bei grösseren Bahnen aus. Deren Wertschöpfungskette charakterisiert

sich durch zahlreiche Lifte, eine hohe Anzahl Mitarbeitende und komplexe Prozesse in Betrieb, Beschneigung und Administration. Das konkurrierende Marktumfeld lässt den Kostendruck ansteigen. Der Preiskampf der grossen Unternehmen zwingt diese, die Elemente der Wertschöpfungskette ständig zu hinterfragen und zu optimieren. Neben dem Fixkostenblock aus der Infrastruktur stehen dabei die Betriebskosten im Vordergrund.

- Das **Leistungsangebot** zeigt ein ähnliches Bild. Kleinere Bergbahnen haben idealtypisch einen schmalen Fächer an Angeboten und halten diesen Fokus relativ stabil. Dagegen entwickeln die grösseren Bahnen ihr Leistungsangebot intensiver weiter und tüfteln stetig an neuen Ideen.
- In der **Kundendimension** ist die Intensität der Einwirkung laut Umfrageergebnissen am höchsten. Auch hier bleibt die Tendenz «je grösser, desto intensiver» bestehen. Der Hauptgrund dafür liegt möglicherweise beim finanziellen Spielraum. Eine Plakatkampagne oder ein gross angelegtes Onlinemarketing

verlangen Investitionen, die kleine Unternehmen nicht so einfach aufbringen.

Alle Bergbahnen widmen sich am stärksten der Kundendimension, zum Beispiel durch eine Intensivierung oder Überarbeitung von Marketing und Werbung oder durch Investitionen in digitale Kanäle.

Dieser ausgeprägte Kundenfokus ist auf den ersten Blick vorbildlich und sollte zielführend sein. Letztlich kann eine Bergbahn nur dann erfolgreich sein, wenn ihre Angebote ausreichend Gäste erreichen. Die Bergbahnbetreiber selbst stehen ihren Bemühungen jedoch teilweise kritisch gegenüber. Dazu Rainer Flaig von der Saastal Bergbahnen AG in Saas Fee: «99 Prozent der Bergbahnen kennen ihre Kunden nicht. Wir auch nicht. Aber wir versuchen, das zu ändern.» Damit steht die Frage im Raum, ob die Bergbahnen von ihren Aktivitäten in der Kundendimension vollumfänglich profitieren. Eine zielgerichtete Angebotsgestaltung wäre einfacher, wenn die Akteure die Profile, das Verhalten und die Bedürfnisse ihrer Kunden besser kennen würden.

Kleine und mittlere Bahnen auf der Suche

Natürlich interessieren in der Betrachtung der Schwerpunkte vor allem die Tendenzen für die Zukunft. Deshalb haben wir untersucht, in welchen Bereichen die Bergbahnen

ihre Aktivitäten in den nächsten fünf Jahren intensivieren werden. Die Einschätzungen präsentieren sich in den vier Grössenkategorien der Bergbahnen klar unterschiedlich.

Abbildung 13 Die kleinsten und grossen Bergbahnen haben ihre Positionierung eher gefunden; kleine und mittlere hingegen setzen sich stark damit auseinander.

	Wertschöpfungskette	Leistungsangebot	Kundendimension
gross			
mittel			
klein			
sehr klein			

Unsere Analyse zeigt für die Zukunft, wo im Geschäftsmodell noch intensiver an Veränderungen gearbeitet werden soll. Dabei lässt sich die Neigung in den einzelnen Grössenkategorien wie folgt zusammenfassen:

- Die **sehr kleinen Bergbahnen** bearbeiten ihre Geschäftsmodell-Elemente mit derselben oder mit einer leicht rückläufigen Intensität. Ein Grossteil davon bedient einen Nischenmarkt. Für diesen haben die Unternehmen ihr Geschäftsmodell im Grundsatz definiert. Das bewirkt, dass sie ihr Geschäftsmodell wiederholt und in kleinen Schritten verändern. Die beschränkten finanziellen Ressourcen prägen diese Entwicklung der Kleinstbahnen ebenfalls mit.
- Die **grossen Bergbahnen** werden laut Umfrageergebnis in Zukunft etwas intensiver auf ihre Wertschöpfungskette und das Leistungsangebot einwirken. Zudem stellen wir einen Rückgang bei Initiativen in der Kundendimension fest. Das könnte darauf hindeuten,

dass die grossen Bergbahnen ihr Geschäftsmodell insgesamt ebenfalls bereits konfiguriert haben. Meist ist dieses auf ein weitläufiges Kundensegment ausgerichtet und orientiert sich an einer breiten Masse. Dabei muss das Unternehmen darauf achten, dass seine klar erkennbare Positionierung nicht verloren geht. Deshalb sehen vor allem die grossen Bergbahnen eine fehlende Differenzierung als Herausforderung. Und deshalb werden sich grosse und erfolgreiche Bergbahnen auch nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen. Oder um es mit den Worten von Matthias In-Albon, Geschäftsführer der Bergbahnen Destination Gstaad AG, auszudrücken: «Auch die grossen Bergbahnen sind Gefahren ausgesetzt. Überleben werden jene, die ihre Hausaufgaben erledigen.»

- Die **kleinen und mittleren Bergbahnen** in der Umsatzkategorie von CHF 1 Mio. bis CHF 20 Mio. widmen sich den Elementen ihrer Geschäftsmodelle in Zukunft intensiver als in der Vergangenheit,

insbesondere dem Leistungsangebot und der Kundendimension. Diese Unternehmen stehen vor einer anspruchsvollen Entscheidung: Welchen Markt bedienen wir? Bei einer Nischenstrategie laufen sie Gefahr, sich auf zu kleine Gästesegmente zu spezialisieren und dadurch zu wenig Volumen zu generieren. Andererseits können sie mit einem laufenden Ausbau des Leistungsangebots in der Wahrnehmung des Gastes zunehmend in Konkurrenz zu den grossen und besser aufgestellten Bergbahnen treten. Denn sie möchten von jung bis alt, von Freeridern bis Genusssportlern und von kleinen bis grossen Budgets allen Gästegruppen etwas bieten. Damit geht das Hauptaugenmerk unter Umständen verloren. Die Entwicklung der kleinen und mittleren Bergbahnen ist also besonders interessant. Hier stellt sich die Frage, ob sie ihr Leistungsangebot weiter ausbauen oder ob sie ihren Fokus schärfen.



Österreich und Schweiz entwickeln weiter

Auch für die Bearbeitung der Geschäftsmodell-Elemente haben wir die Daten von mittleren und grossen Bergbahnen in der Schweiz und in

Österreich verglichen. Nachfolgend die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

Abbildung 14 Die Geschäftsmodelle werden in allen Bereichen weiterentwickelt, wobei Österreich seinen Weg in der Kundendimension bereits gefunden hat.



Bei der Weiterentwicklung ihrer Wertschöpfungskette unterscheiden sich die beiden Länder kaum. Sowohl in Österreich als auch in der Schweiz werden die Unternehmen ihre Bemühungen in diesem Bereich leicht verstärken. Dabei laufen diese Entwicklungen fast parallel.

Allerdings gehen die österreichischen Bahnen beim Leistungsangebot intensiver vor als ihre Schweizer Kollegen und werden dies laut Umfrageergebnis auch in Zukunft tun. Bei vielen Bergbahnen handelt es sich dabei um Erweiterungen des Pistenangebots oder um Skigebietsverbindungen. Dieser Trend scheint in Österreich stärker ausgeprägt als in der Schweiz. Das wird teils auch durch die unterschiedlichen Marktsituationen erklärt. So sehen sich laut Branchenstimmen viele Schweizer Bergbahnen eingeschränkten Finanzierungs- und Investitionsmöglichkeiten gegenüber.

Der Trend zu einem Ausbau des Angebotes passt auch zur Grundstimmung, wonach

gemäss den Bergbahnbetreibern als Hauptfaktoren bei der Wahl eines Skigebiets die Anzahl Pistenkilometer und die Schneesicherheit gelten. Skigebietsverbindungen eröffnen den Gästen neue Optionen – obwohl diese oft gar nicht alle Pistenkilometer nutzen können. «Es spielt gar keine Rolle, ob man alle Pisten fahren kann oder nicht. Den meisten Gästen geht es darum, sich möglichst viele Optionen offenzuhalten», meint Hannes Parth von der Silvrettaseilbahn AG.

Im Gegenzug sucht die Schweizer Bergbahnbranche intensiver nach neuen Wegen im Bereich der Kunden und wird es auch in Zukunft tun. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass auf Schweizer Seite der Konkurrenzdruck als höher wahrgenommen wird. Entsprechend wollen die Unternehmen noch stärker und kreativer auf die Märkte einwirken.

Das Leistungsangebot liefert das Produkt und damit die Basis für die Vermarktung. Die Kundendimension hingegen bringt Inspiration für neue Leistungsangebote.

Also gehen beide Dimensionen Hand in Hand. Strategische Diskussionen sollten sich demnach nicht primär um die Frage drehen, ob mehr in das Leistungsangebot oder ins Marketing investiert werden soll. Sie sollten nach unserem Ermessen klären, wie sich beide Elemente miteinander verknüpfen und gemeinsam vorantreiben lassen. In der Schweiz werden beide Bereiche im Gleichschritt neu konfiguriert. Wichtig dabei ist, dass die Schere nicht zu stark aufgeht. Denn ein Unternehmen läuft Gefahr, entweder am Markt vorbei zu investieren und Angebote zu schaffen, die die realen Kundenbedürfnisse nicht oder nicht ausreichend erfüllen. Oder es werden Versprechungen gemacht, die nicht gehalten werden. Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Geschäftsmodells braucht es also eine geplante und koordinierte Ausrichtung beider Elemente.

Geschäftsmodell erneuern – gerne, aber wie?

Abbildung 15 Ein Ansatz der Geschäftsmodell-Erneuerung geht von der Kundendimension aus – und zieht laufend Rückschlüsse.



Im Oktober 2017 präsentierte die Sattel-Hochstuckli AG ihr neues Konzept «one, two, ski». Mit «one, two, ski» wird die Positionierung des Wintersportangebots auf Anfänger, Wiedereinsteiger und Zuzüger aus dem Ausland (Expats) fokussiert. Wegweisend bei der Bestimmung der Strategie waren die rückläufigen Gästezahlen, der Preiszerfall und der Klimawandel. «Statt Infrastrukturfragen standen bei den Sitzungen die Stärken unserer Destination und die Gästebedürfnisse im Mittelpunkt», erläutert Anton von Rickenbach, Delegierter des Verwaltungsrates. Nach zwei Jahren intensiver Diskussionen zur zukünftigen Winterstrategie wurde «one, two, ski» mit einer grossen Marketingkampagne lanciert. «Wir haben festgestellt, dass die Themen «Skifahren lernen» und «Einsteiger» in der Marketingkommunikation praktisch unbesetzt sind. Wir wollen hauptsächlich Erstkunden gewinnen.» Obwohl das neue Konzept auch Risiken birgt, wird von steigenden Wintergästepreisen ausgegangen. Von Rickenbach ist überzeugt: «Eine Innovationskultur ist nicht kopierbar und damit ein wichtiger Parameter in unserem Verdrängungsmarkt.»

Die Herangehensweise der Sattel-Hochstuckli AG stellt mustergültig einen konzeptionellen Ansatz der Geschäftsmodell-Erneuerung dar: Ausgehend von den Gästebedürfnissen, also von der Kundendimension, hat das Unternehmen auf ein erfolversprechendes Angebot geschlossen. Die Wertschöpfungskette dient letztlich dazu, das neue Leistungsangebot möglichst effizient bereitzustellen.

Dieser Ansatz unterscheidet sich fundamental vom traditionellen Vorgehen. Denn dort definiert ein Unternehmen ausgehend von bestehenden (technischen)

Infrastrukturen sein Leistungsangebot und versucht dann, dieses zum Kunden zu bringen. Ob ein Angebot auf genügend Resonanz stösst, weiss das Unternehmen bei diesem Ansatz erst am Schluss. Damit steigt die Gefahr von Fehlinvestitionen massiv. Diese Gefahr will die Sattel-Hochstuckli AG mit dem Ansatz «one, two, ski» vermeiden.

Unsere Auswertung deutet auf einen Paradigmenwechsel in der Umgestaltung des Geschäftsmodells hin. Dass sich die Anbieter immer stärker ihren Angeboten und Kunden widmen, bekräftigt die Tatsache, dass Kundenbedürfnisse erneut ins Zentrum rücken. Kathrin Weber, Geschäftsführerin der Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG, bestätigt diese Entwicklung: «Wir wandeln uns von einer technisch orientierten Bergbahn zu einem marktorientierten Betrieb.» Norbert Patt, Geschäftsführer der Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG, sieht das ähnlich: «Unsere Analysen des Potenzials von Innovationen führen immer über den Markt. Zuerst gehen wir den Bedürfnissen auf den Grund und bauen erst dann ein Angebot auf.»

Einen tieferen Einblick in das Zusammenspiel der Geschäftsmodell-Elemente zeigt das folgende Beispiel der Saastal Bergbahnen AG (Saas Fee). Diese hat in der Saison 2016/17 im Schweizer Bergbahnmarkt ein Erdbeben ausgelöst und eine neue Form von Preiskampf entfacht. Doch der Fall zeigt ebenfalls, wie hinter einer auf den ersten Blick auf Tiefpreisangebote ausgerichteten Strategie das Bestreben steht, den Kunden besser kennenzulernen und Angebote passgenauer bereitzustellen.

Fallstudie: Saas Fee macht Schnee von übermorgen

Eine Skisaison in den Schweizer Alpen für nur CHF 222! Dieses Angebot sieht auf den ersten Blick unrealistisch aus – und wurde 2016 in Saas Fee trotzdem realisiert. Einzige Bedingung: Mindestens 100'000 Personen sollten eine solche Karte kaufen.

Zwar wurde diese Messlatte nicht gerissen. Dennoch gab die Saastal Bergbahnen AG bei 75'000 abgesetzten Saisonabos die Aktion frei.

Massgeblicher Mitdenker der Crowdfunding-Idee war Rainer Flaig, Delegierter der Saastal Bergbahnen AG. Er sorgte damit in der Bergbahnszene für Furore. Die Motivation für seine Initiative beschreibt er so: «Wir mussten uns nach Jahren der Effizienzsteigerung fragen, wie wir die Attraktivität des Skifahrens wiederbeleben könnten. Mit der Unterstützung von Experten haben wir die Preiselastizität unserer Kunden über einen längeren Zeitraum genau analysiert. Das Resultat war schliesslich dieser Spezialpreis.»

Hinter dieser scheinbar simplen Preissenkung steht eine neue, ganzheitliche Strategie. Diese

erstreckt sich über sämtliche Aspekte der Geschäftsmodell-Elemente und wurde mit Amtsantritt von Rainer Flaig im Jahr 2011 ins Leben gerufen. In Kombination mit der Senkung des Produktpreises wird die gesamte digitale Infrastruktur aufgebaut. Die Innovation hinter der Saas-Fee-Aktion ist ein umfassendes Kooperationsprojekt in der Destination.

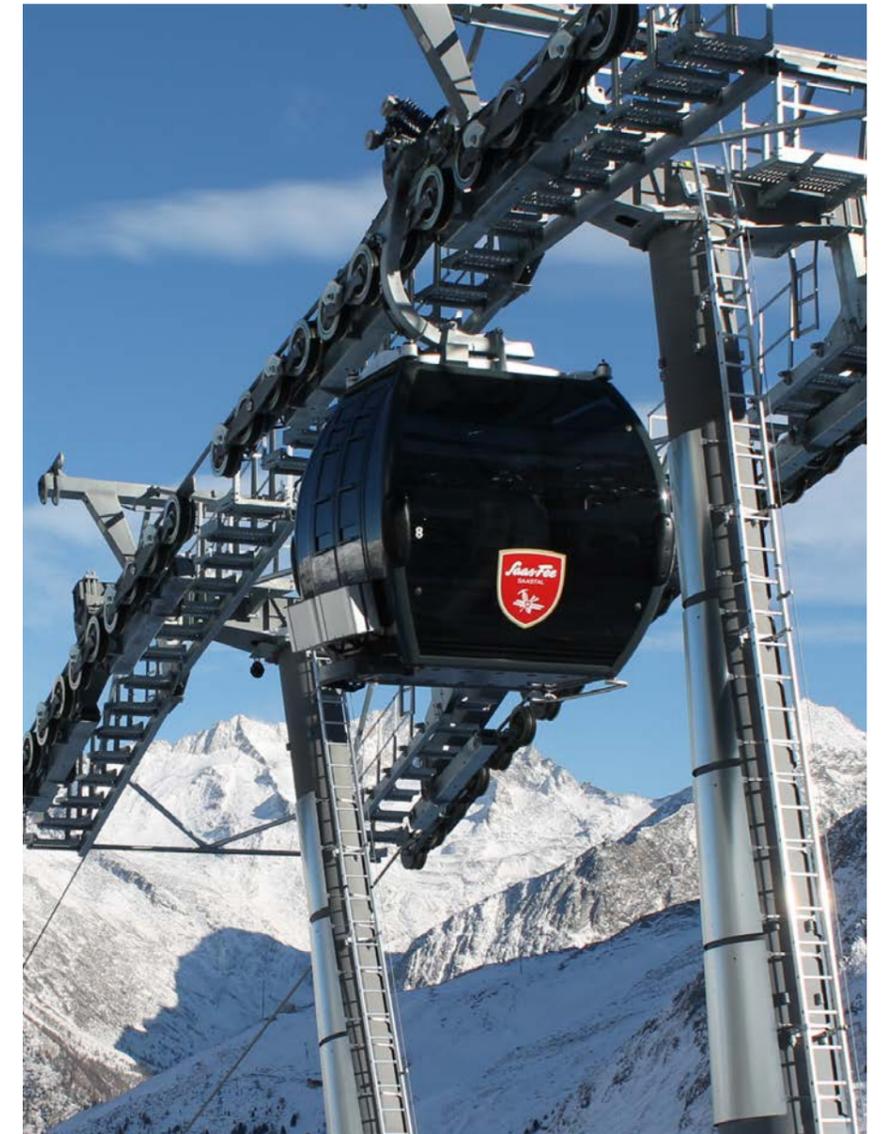
Es geht im Wesentlichen um die Schaffung eines digitalen Resorts. «Die Preissenkung funktioniert nur in Kombination mit der Digitalisierung», meint Rainer Flaig. Auf einer Plattform können alle teilnehmenden Anbieter ihre Dienstleistungen platzieren. Damit wird das Angebot, das virtuell aus einer Hand kommt, für den Kunden direkt buchbar und das Destinationsmarketing greifbar. Auf diese Weise kann die Destination

einen angenehmen Buchungsprozess anbieten und gleichzeitig die einzelnen Kundenbedürfnisse besser analysieren. Dazu Flaig: «Wir brauchen Nachwuchs auf den Skipisten. Dafür muss Skifahren neu erlebt werden. Dies erreichen wir, indem wir als Destination attraktive Erlebnispakete anbieten.» Mit der Bündelung aller Angebote auf einer Plattform kann die Destination ihre Kunden zudem individuell kennenlernen und strebt an, in Zukunft personalisierte Angebote zu lancieren.

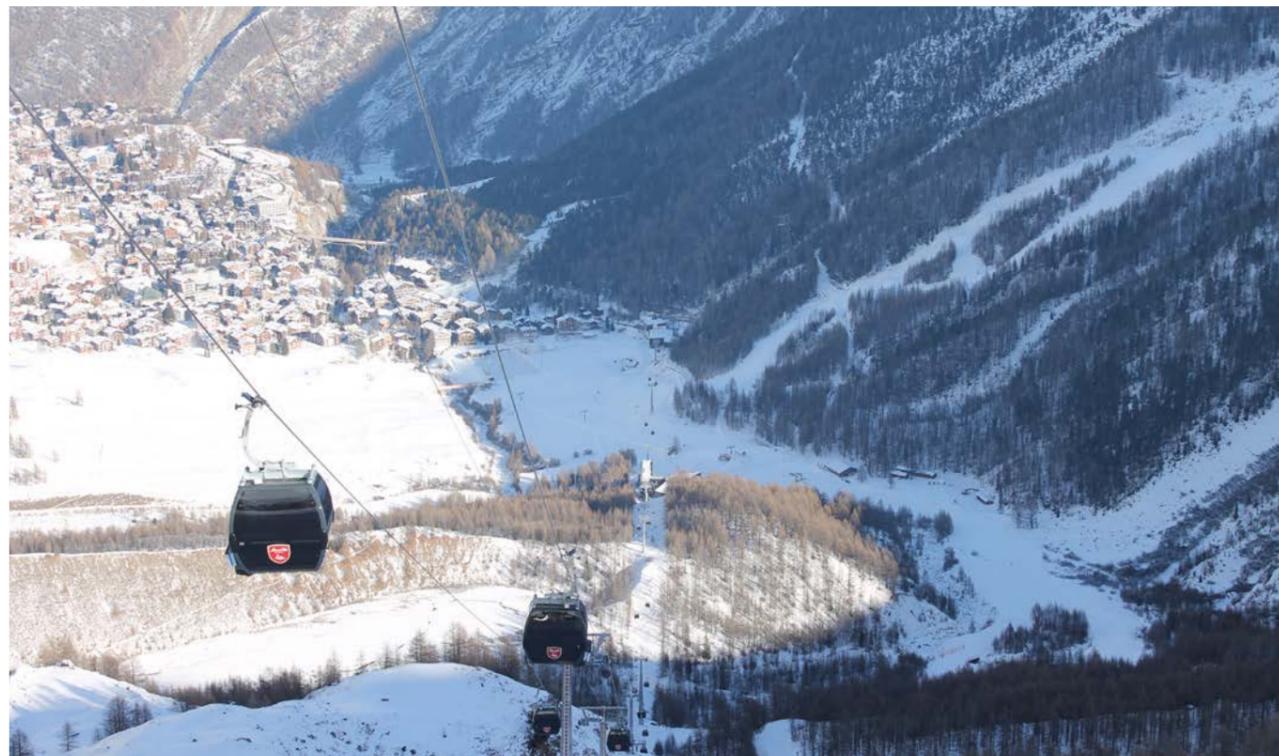
Flaigs Rückblick auf den ersten Winter fällt positiv aus: Die Wertschöpfung des Saastals stieg nach seiner Einschätzung um rund CHF 30 Mio. Die Berggastronomie erzielte massiv höhere Umsätze und die Anzahl Skitage stieg im Vergleich zum Vorjahr um 170'000. Natürlich stehen diesem Ergebnis hohe Ausgaben für das Marketing und die Entwicklung des Webshops gegenüber.

Das finanzielle Risiko der Aktion war immens und wurde fast ausschliesslich von der Saastal Bergbahnen AG getragen. In der zweiten Saison werden die Marketingkosten nun gemeinsam mit der Gemeinde und anderen Leistungserbringern gedeckt. «Ab jetzt wird das Ganze interessant für uns. Denn die Kosten sinken und ein Grossteil des Know-hows ist bereits aufgebaut. Zum Beispiel, auf welchen Marketingkanälen wir potenzielle Kunden am besten erreichen.»

Die Motivation für diese grossangelegte Kampagne hat gute Gründe. Einerseits kämpfte Saas Fee in den vergangenen Jahren gegen signifikant rückläufige Besucherzahlen. «Den Bergbahnen fehlt eine übergeordnete gesamtheitliche strategische Denkweise. Jeder will die eigene Destination vergolden, statt die Branche als Ganzes zu betrachten und in Vorleistung zu gehen.» Laut Flaig ist es wichtig, endlich wieder mehr Skifahrer aus der Schweiz auf die lokalen Pisten zu bekommen. Andererseits wollte Flaig die Bergbahnbranche wachrütteln. «Ich bin überzeugt, dass wir grundsätzlich vieles ändern müssen, um die Jungen zurück auf die Skipisten zu holen.» Seine Massnahmen sind ein erster Schritt in diese Richtung.



Wohin diese Reise geht, ist allerdings noch offen. Die Konkurrenz reagiert und der Startbonus der Kampagne könnte schnell verpuffen. «Wir nehmen einander keine Besucher weg, sondern vergrössern den Kuchen in der Schweiz. Die Österreicher hatten über eine Dekade vom Euro profitiert, wir haben nun die WinterCARD geschaffen. Wenn wir professionelles Know-how, eine integrierte digitale Plattform und effiziente Prozesse in einer Destination vereinen, dann haben wir eine aussichtsreiche Zukunft», relativiert Flaig. Für eine solche lanciert Saas Fee weitere Initiativen. Schliesslich soll die kühne Vision des digitalen Resorts erlebbare Wirklichkeit werden.





«Unsere Strategie ist ein Gesamtpaket.»

Diese monieren, eine derartige Preissenkung bringe nur kurzfristig Erfolg. Wie sehen Sie das?
 Wäre die Preissenkung unsere einzige Massnahme gewesen, hätten sie Recht. Aber diese war kombiniert mit vielen anderen Initiativen zur Digitalisierung und Integration der Destination. Darum bin ich von unserem langfristigen Erfolg überzeugt. Unsere Strategie ist ein Gesamtpaket. Dabei haben wir die Preisstrategie von langer Hand geplant. Ein Gast bleibt durchschnittlich 3.8 Tage in Saas Fee, was über dem Schweizer Durchschnitt liegt. Zum Preis von CHF 222 könnte man etwas mehr als drei Tageskarten kaufen. Für solche Gäste ist das Angebot höchst attraktiv, und es lockt sie jeden Tag auf die Piste. Ich bin sicher, dass wir viele Skifahrer auf die Piste geholt haben, die in den letzten Jahren nicht mehr gefahren sind.

Ihre Konkurrenz steigt nun in den Preiskampf ein. Die vier grössten Berner Bergbahnen bieten einen gemeinsamen Saisonpass für CHF 666 an und in der Westschweiz gibt es neu den Magic-Pass. Machen Sie sich Sorgen?

Nein, überhaupt nicht. Ich denke, dass diese Rabatte nicht durchdacht sind. Ich sehe sie als Reaktion auf unsere Aktion. Dahinter steht weder eine Systematik noch ein ganzheitliches Destinationskonzept. Ich bin ehrlich gesagt etwas überrascht, dass mich fast keine Bergbahn angerufen hat, um mich nach den Hintergründen unserer Aktion zu fragen. Nun kommt Bewegung in die Branche. Das ist ein gutes Zeichen und es freut mich.

Herr Flaig, wie geht es der Destination Saas Fee?

Der letzte Winter war für unsere Leistungsanbieter sehr gut. Es kommt Bewegung ins Tal. Hotels und Restaurants hatten eine tolle Auslastung, neue Angebote entstehen. Das Interesse an Saas Fee war riesig. Selbstverständlich haben Kritiker unsere 222-Franken-Kampagne ebenfalls kommentiert.



Rainer Flaig

Sie betrachten die Bergbahnbranche kritisch. Was läuft Ihrer Meinung nach falsch?

Die Branche leidet unter einem Besucherrückgang, am meisten leiden die kleinen und mittelgrossen Bergbahnen. Diese können nicht die nötigen Investitionen tätigen, um ihre Anlagen langfristig zu erhalten. Gleichzeitig wird bei den grossen die Infrastruktur aufgebaut und jeder kämpft für sich. Um dem Besucherrückgang entgegenzuwirken, bräuchte es eine gemeinsame Lösung, die die grossen Unternehmen in die Pflicht nimmt. Denn alle sind darauf angewiesen, dass junge Leute die Skipisten besuchen. Der beste Weg führt über eine destinationsübergreifende Integration.

Eine solche würde kleinere Skigebiete am Leben erhalten und der Jugend dieser Destinationen etwas bieten. In eine regionale Bergbahn zu investieren ist in meinen Augen viel nachhaltiger, als eine sowieso schon riesige Anlage auszubauen.

Was führt in Saas Fee und in der Branche zum Erfolg?

Kooperation und Integration. Wir brauchen beides auf verschiedenen Ebenen. In unserem Tal arbeiten darum die Leistungsanbieter über das digitale Resort zusammen. Und wir haben erfolgreich mit Saas Almagell fusioniert. Wir sind also gut unterwegs, aber noch lange nicht am Ziel. Diese Entwicklung sollte regional, kantonale und auch national stattfinden.

Rainer Flaig wurde 1962 geboren und ist seit 2010 CEO der Saastal Bergbahnen AG und Delegierter des Verwaltungsrates. Davor amtierte er fast zehn Jahre lang als CEO der Lenzerheide Bergbahnen AG. Flaig ist diplomierte Maschineningenieur, Wirtschaftsingenieur und hat an der Universität St. Gallen eine Ausbildung in Management abgeschlossen. Er startete seine Karriere bei ABB, bevor er als Geschäftsleiter bei den Pilatusbahnen in die Bergbahnbranche einstieg.

Kooperationen – oder warum sich am Berg Seilschaften bilden

Heute will ein Gast in den Bergen mehr, als auf den Berg transportiert zu werden und auf den Brettern wieder runterzufahren. Sein Bergerlebnis soll möglichst perfekt inszeniert und mit Angeboten rund um die Kernleistung verfeinert sein. Der Gast wünscht sich zusätzlich Skischule, Mietservice, Gastronomie, Beherbergung und viele weitere Aspekte, am liebsten einfach und attraktiv buchbar.

Die klassische Bergbahn erbringt viele dieser Leistungskomponenten nicht selbst oder nur in Teilen. Erst in Zusammenarbeit mit anderen Leistungserbringern kann sie dem Gast ein umfassendes Angebot bieten.

Darum sehen sich die Bergdestinationen und -bahnen nur in Kooperationen gegen die starke Konkurrenz im international ausgerichteten Tourismus gut aufgestellt. Ein umfassendes oder integriertes Leistungsangebot gilt heute fast schon als Standard. Doch für sich allein stellt es noch keine Differenzierung sicher.

Im Hinblick auf die Erwartungshaltung der Gäste bringen Kooperationen gerade im kleinstrukturierten Bergtourismus eine erhebliche Komplexität und weitere Aufgaben mit sich. Darum lohnt sich ein genauerer Blick auf Kooperationen in dieser Branche.

Der Schulterchluss mit Skischulen und anderen Bergbahnen ist am stärksten ausgeprägt. Als wichtiger Kooperationspartner gilt für alle Bergbahnen die Gemeinde, die zum Beispiel Wanderwege und andere Infrastrukturbestandteile verfügbar macht oder im Destinationsmanagement einen zentralen Partner darstellt.

Die Frage ist berechtigt, warum eine Bergbahn komplementäre Leistungen grundsätzlich nicht selbst, also in den eigenen Betrieb integriert, sondern über Kooperationen anbietet. Vergibt sie sich dadurch nicht Zusatzmargen für die eigene Rechnung? Hier spielt der feingliedrige Bergtourismus eine zentrale Rolle. So

sind zum Beispiel viele Bergbahnen für ihre Kernleistung auf Durchleitungsrechte angewiesen; man produziert auf fremdem Grund. Diese sind für den Fortbestand des Betriebs existenziell. Ein zu forscher Ausbau des Leistungsangebots und Geschäftsmodells in Bereiche, die traditionell von anderen Akteuren belegt werden, könnte Unstimmigkeiten hervorrufen.

Ein prominentes Gegenbeispiel zur kleinstrukturierten Tourismuslandschaft im Alpenraum sind die integrierten Resorts in Skandinavien oder Nordamerika. Diese werden meistens von einer Hand gesteuert. Dieses Modell bietet viele Vorteile, da die Leistungskomponenten

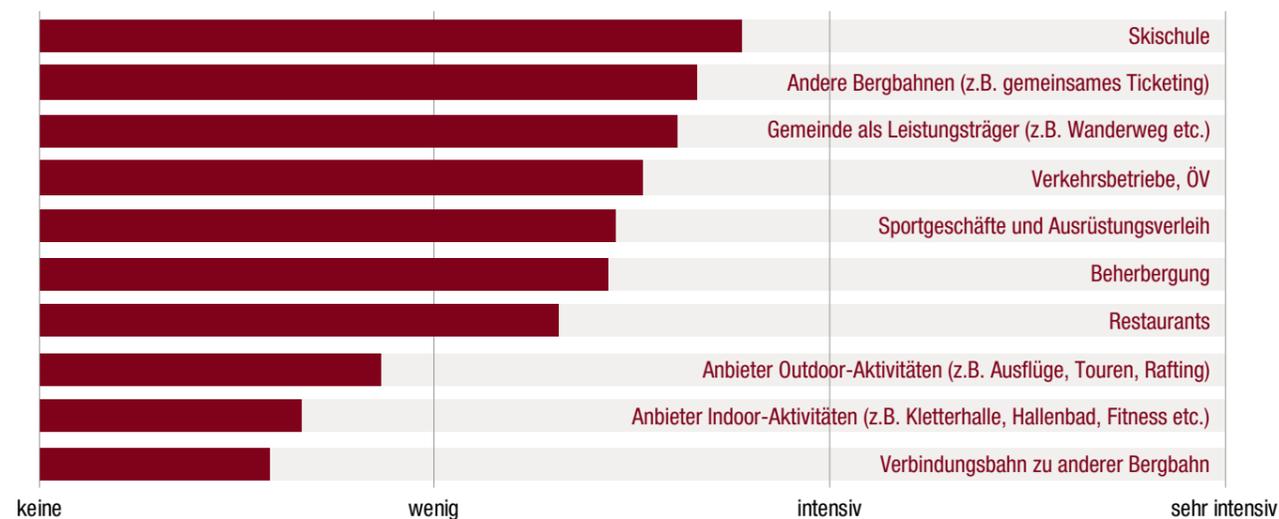
einheitlich konzipiert sind. Die gewachsene Realität im Alpenraum sieht allerdings anders aus. Hier können sich auch kleinere Leistungserbringer positionieren, wodurch im Gegenteil zu den zentralistisch geführten Grossresorts eine gesunde Diversität erhalten bleibt. Trotzdem orientieren sich gewisse Akteure am Grundgedanken des integrierten Resorts: «Auch wenn ein vollintegriertes Resort aktuell nicht möglich ist, wollen wir zumindest im Auftritt als Einheit daherkommen. Ich bin aber überzeugt, dass Kooperationen langfristig zu einer Integration führen müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen», konstatiert Rainer Flaig von der Saastal Bergbahnen AG.

Näher rückt, wer nahe steht

Aktuell kooperieren die Bergbahnen mit anderen Leistungserbringern besonders in jenen Bereichen, die aus Sicht des Gastes nahe an der eigentlichen Kernleistung liegen, nämlich am Transport auf den Berg und am Brettssport. In entfernteren

Themen wie alternative Outdoor- oder Indooraktivitäten wird hingegen weniger zusammengewirkt. Ebenso ist eine Zusammenarbeit auf Basis einer Verbindungsbahn an vielen Orten kein Thema, meist aus topografischen oder finanziellen Gründen.

Abbildung 16 Je näher sich ein Bereich an der Kernleistung «Transport auf den Berg und Brettssport» befindet, desto wichtiger werden Kooperationen.



Selbstverständnis und Erwartungen

Die Kooperation mit der Beherbergung und mit Gastronomie fällt weniger ausgeprägt aus. Da viele Bergbahnen eigene Restaurantangebote führen, sollten diese nicht kannibalisiert werden. Gerade das destinationsinterne Verhältnis von Bergbahn und Hotellerie/ Beherbergung steht in Frage und ist in manchen Destinationen eher angespannt. Diese Situation geht aus unterschiedlichen Erwartungshaltungen hervor. Dazu ein Beispiel.

Die Bergbahnen Destination Gstaad AG hat in den vergangenen Jahren einen grundlegenden Wandel und eine finanzielle Sanierung vollzogen. Geschäftsführer Matthias In-Albon

beschreibt das so: «Die Unternehmung hatte einen staatsapparätähnlichen, bürokratischen Charakter. Die Bergbahn galt nach allgemeiner Wahrnehmung als eine Art Service public.» In-Albon wurde als Sanierer und Restrukturierer ins Boot geholt. Mit ihm änderten sich die Besitzverhältnisse und das Selbstverständnis der Bergbahn. «Wir wollen uns von einem öffentlichen Dienst, den keiner finanzieren will, zu einem betriebswirtschaftlichen Tourismusunternehmen wandeln», meint In-Albon. Die Bergbahnen Destination Gstaad AG schreibt heute schwarze Zahlen und kann gezielt investieren.



Dieser Umbruch wirkt sich unter anderem auch auf die anderen Leistungsträger aus. Diese können nicht mehr auf eine Bergbahn zählen, die zu jedem Zeitpunkt bedingungslos die Gäste auf den Berg bringt. Nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit schränkt die Bergbahn im Sommer die Anzahl der Bahnanlagen, bei Randzeiten die Betriebszeiten und bei schlechten Witterungsbedingungen ihren Betrieb ein. Diese Entscheidung enthält natürlich auch einiges an Sprengstoff.

In-Albon möchte in Randzeiten den geforderten Bergbahnbetrieb gemeinsam mit den Leistungsträgern finanzieren. «Der Ansatz soll über Leistungsaufträge funktionieren. Die Leistungsaufträge entschädigen uns so, dass wir in diesen unrentablen Zeiten keine Defizite schreiben. Gleichzeitig können wir den Gästebedürfnissen der Leistungsträger

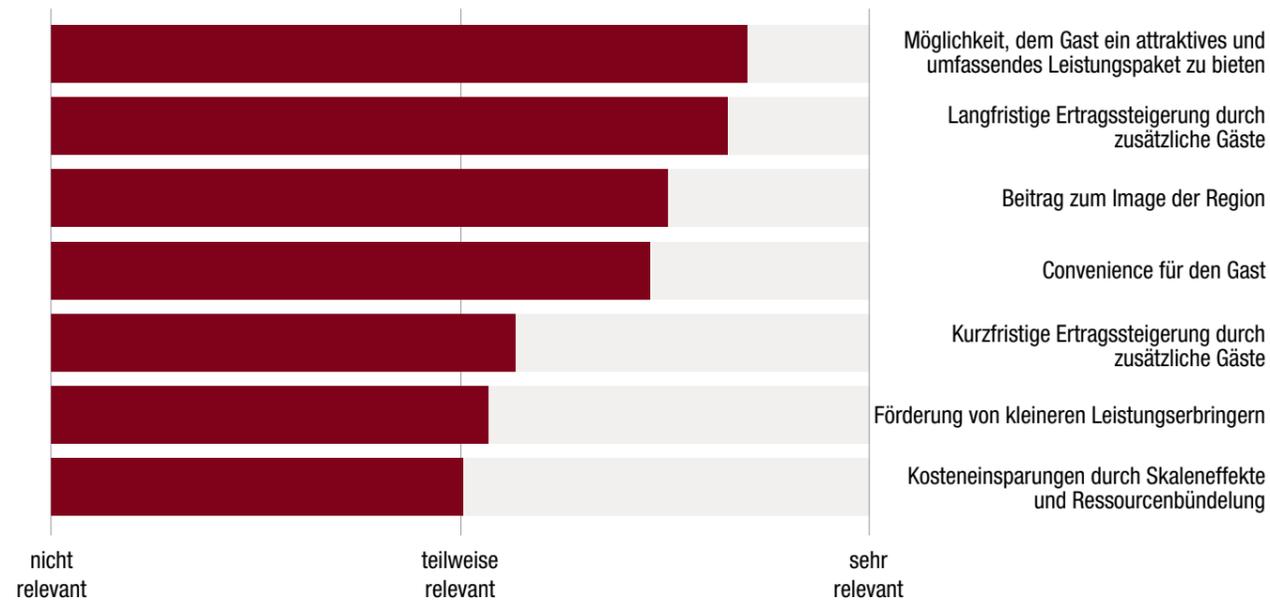
gerecht werden.» Es zeichnet sich ab, dass der Paradigmenwechsel in der gesamten Destination angekommen ist. Für die kommende Sommersaison könnte sich eine gute Lösung herauskristallisieren.

Das Beispiel der Bergbahnen Destination Gstaad AG zeigt eine Hauptschwierigkeit von destinationsinternen Kooperationen auf: Die Bergbahn gilt oft als Leitunternehmen und wird damit zum Fluch und Segen zugleich. Die Tourismusakteure erwarten einen verlässlichen Bergbahnbetrieb, da die meisten Hotel- und Restaurantgäste des Berges wegen anreisen. Diese strukturelle Abhängigkeit erhöht den Druck auf die Bergbahn. Die Gesamtdestination sollte sich ihrer Rolle im Spannungsfeld zwischen öffentlicher Dienstleistung und Wirtschaftlichkeit bewusst sein.

Für Kooperationen gelten unterschiedliche Anreize

Die Gründe für eine Kooperation sind vielfältig. Nachfolgend die wichtigsten im Überblick.

Abbildung 17 Ein kundenorientiertes Leistungsangebot gilt als Hauptmotiv für Kooperationsbereitschaft.



Die Studienteilnehmenden nennen ein attraktives und umfassendes Leistungsangebot ihre Hauptmotivation für eine Kooperation. «Ein Bergbahnbetreiber sollte sich fragen, was den Gästen die grössten Probleme bereitet. Diese muss er lösen», stellt Reto Gurtner, Geschäftsleiter der Weissen Arena AG, fest. Damit trifft er den Kern von umfassenden Leistungsangeboten: Als integrierte Servicelösung bieten sie dem Gast vom Transport über die Übernachtung, die Verpflegung und das Abendprogramm bis zum Skipass alles aus einer Hand.

Die Pisten brauchen dringend Nachwuchs

Ob als destinationsinterne Zusammenarbeit, als Skigebietsverbindung, Tarifverbund oder destinationsübergreifendes Modell – eine erfolgreiche Kooperation soll langfristig zu mehr Erträgen durch zusätzliche Gäste führen. Damit diese Rechnung aus Branchensicht aufgeht, müssen insgesamt wieder mehr Wintersportler in den Alpenraum kommen. Die letzten Jahre zeigen je nach Region rückläufige oder stagnierende Zahlen. Unklar ist, wie Skitourismusanbieter diese Krise bewältigen können. Mag. Hannes Parth, CEO der Silvretta Seilbahn AG, hat dazu eine klare Meinung: «Entweder werden Skigebiete aufgrund ihrer regionalwirtschaftlichen Bedeutung von der öffentlichen Hand gestützt oder es steigen die grossen Bergbahnen mit Kooperationen bei den kleinen ein. Ansonsten wird es eine Marktberingung geben.»

Viele grosse Bergbahnen sind diesem Modell bereits gefolgt und sprechen sich gewissermassen selbst eine Verantwortung für die strukturelle Veränderung zu: Die Engadin St. Moritz Mountains AG pflegt eine langjährige Partnerschaft mit der Sportbahnen Atzmännig AG. Deren Geschäftsführer Roger Meier erläutert dieses Konstrukt wie folgt: «St. Moritz will kleinere Bergbahnen im Unterland, die junge Brettsportler ausbilden. Denn diese sind die zukünftigen Kunden der grossen.» Die Kooperation betrifft insbesondere die Infrastruktur. So hat die Region Atzmännig ein älteres Pistenfahrzeug aus St. Moritz übernommen, das ihren Bedarf abdeckt. «Ausserdem erschliesst sich uns dank dieser Zusammenarbeit ein Markt für Bergbahnmaschinen und -material, der sonst nur den grossen Akteuren offensteht. Denn diese kaufen in grösseren Mengen ein und erhalten

so günstigere Preise», präzisiert Meier. Die Skilehrer und die Skilehrerinnen im Atzmännig sind im Gegenzug mit Skijacken aus St. Moritz ausgestattet. Auch sonst wird in der Destination im Unterland fleissig Werbung für die Bündner Partner gemacht. St. Moritz profitiert kurzfristig und finanziell kaum von diesem Schulterchluss. Doch mit kostengünstigen Massnahmen erleichtert sie den Fortbestand einer kleinen Bergbahn erheblich und stellt sicher, dass die Jugend dieser Region einen nahegelegenen Skilift hat.

Ein weiteres Beispiel ist die 2017 etablierte Zusammenarbeit zwischen der Sattel-Hochstuckli AG und der Saastal Bergbahnen AG. Diese steht im Zentrum der strategischen Winter-Neuorientierung der Region Sattel-Hochstuckli. Bei diesem Ansatz handelt es sich um einen Tarifverbund: Besucher der Innerschweizer Bergbahn profitieren von vergünstigten Karten im Wallis. Zudem betreiben beide Partner Marketingaktivitäten zugunsten des anderen. Anton von Rickenbach von der Sattel-Hochstuckli AG beschreibt die Kooperation wie folgt: «Die beiden Unternehmen leben wie in einer Symbiose. Die Sattel-Hochstuckli AG fungiert als Rekrutierungszentrum und Ausbildungsstätte für zukünftige Kunden des Saastals und der alpinen Skiregionen allgemein. Ausserdem geniessen wir mehr Publizität, vor allem bei den Kunden in Saas Fee, die in unserem Einzugsgebiet wohnen. Umgekehrt profitieren die Kunden der Sattel-Hochstuckli AG von einem Zusatznutzen.» Rainer Flaig, CEO und Delegierter der Saastal Bergbahnen AG, fasst seine langfristige Motivation an diesem Projekt so zusammen: «Wir brauchen unbedingt Nachwuchs auf den Skipisten.»



Kooperationen für die Zukunft

Die Studienteilnehmenden äussern sich je nach ihrer Grösse unterschiedlich zu ihren Plänen für einen Aus- oder Abbau von Kooperationen.

Abbildung 18 Grosse Bahnen gehen Richtung integriertes Leistungsangebot über Kooperationen, sehr kleine Bahnen hingegen setzen aufs Kerngeschäft.

	sehr klein	klein	mittel	gross
Skischule	➔	➔	➔	➔
Andere Bergbahnen (z.B. gemeinsames Ticketing)	➔	➔	➔	➔
Gemeinde als Leistungsträger (z.B. Wanderweg, Erlebnisinszenierung)	➔	➔	➔	➔
Verkehrsbetriebe, ÖV	➔	➔	➔	➔
Sportgeschäfte und Ausrüstungsverleih	➔	➔	➔	➔
Beherbergung	➔	➔	➔	➔
Restaurants	➔	➔	➔	➔
Anbieter Outdoor-Aktivitäten (z.B. Ausflüge, Touren, Rafting)	➔	➔	➔	➔
Anbieter Indoor-Aktivitäten (z.B. Kletterhalle, Hallenbad, Fitness, Wellness)	➔	➔	➔	➔
Verbindungsbahn zu anderer Bergbahn	➔	➔	➔	➔

Schon heute steigen mit der Unternehmensgrösse die Kooperationsbereitschaft und der Wille, die Zusammenarbeit auszubauen. Ein integriertes und umfassendes Leistungsangebot ist gerade in grossen Skigebieten bereits Realität. Wo die Bergbahnen Leistungen nicht aus dem

eigenen Unternehmen heraus anbieten wollen oder können, gehen sie zum Vorteil des Gastes Kooperationen ein. Damit ergibt sich eine klare Tendenz der grossen Bergbahnen, sich noch stärker auf integrierte Leistungsangebote auszurichten und Kooperationen auszubauen.

Sehr kleine Bergbahnen hingegen peilen Kooperationen eher weniger an. In diesem Sinne reduzieren sie ihr Leistungsangebot auf die eigentliche Kernleistung. Ganz nach dem Credo: «einfach einfach». Von sehr kleinen Unternehmen verlangt der Gast kein integriertes Paket, sondern eine einwandfreie Grundleistung, nämlich den Transport auf den Berg und die nötige Infrastruktur – am liebsten zu überschaubaren Preisen. Die Kernleistung entspricht in vielen Fällen genau dem, was der Kunde erwartet. Damit finden manche Kleinbahn

in ihrem regionalen Markt eine ausreichende Nachfrage für ihr Angebot.

Die kleinen und mittleren Bergbahnen fragen sich: Wie können wir uns im relevanten Markt erfolgversprechend positionieren und differenzieren? Welches ist unser Markt und mit wem treten wir in Konkurrenz? Unsere Studie zeigt, dass auch kleine und mittlere Bahnen ihre Kooperationen weitläufig ausbauen und das Modell eines integrierten Leistungsangebotes anstreben. Sie orientieren sich damit in

Bezug auf ihr Leistungsangebot an den grossen Branchenplayern. Damit sehen sie sich mit all jenen Schwierigkeiten und Komplexitäten konfrontiert, die durch intensive Kooperationen entstehen. Doch nur durch solche können sie mit den Grossen erst einmal gleichziehen; differenziert haben sie ihre Angebote dadurch aber noch nicht. Ein erfolgversprechendes Differenzierungsmerkmal wird für das breite Mittelfeld folglich anspruchsvoller.



Gemeinsam den Kuchen vergrössern

In Kooperationen orientieren sich die Bergbahnen insbesondere an der Maxime des Komforts und eines umfassenden Leistungsangebots für den Gast. Ein solches erachten sie heute quasi als Standard. Da gerade die Bergbahnbranche in kleinen Einheiten von Leistungserbringern strukturiert ist, bergen Kooperationen einiges an Komplexität und Aufgabenvielfalt in

der Umsetzung. Es erstaunt daher nicht, dass die Studienteilnehmenden die unterschiedlichen Interessen der Leistungserbringer als grösstes Hindernis für erfolgreiche Kooperationen nennen. Vor diesem Hintergrund steht beim Thema Kooperationen für viele Leistungserbringer noch immer das «Was habe ich davon?» über dem «Was erreichen wir gemeinsam?».

Fallstudie: Kronberg beweist Mut zur Lücke

Die Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG verfolgt seit 2011 eine aussergewöhnliche Strategie. Das Unternehmen im Alpstein im Kanton Appenzell Innerrhoden traf damals eine mutige Entscheidung: weg vom Brettsport. Unter anderem dank der ausgeklügelten Kooperation innerhalb des Alpsteins ist diese neue Strategie erfolgreich.

Der ehemalige Geschäftsführer Roland Streule spricht von einem zwingenden Schritt: «Wir konnten die Anlagen schlicht nicht mehr finanzieren. Der Kronberg hat keine Schneesicherheit, weil er nicht hoch genug liegt und der Hang vom Föhn betroffen ist.»

Trotz rauem Gegenwind von Stammgästen und anderen Anspruchsgruppen läutete der Verwaltungsrat 2011 die neue Strategie ein: Der Kronberg wurde auch im Winter zum Erlebnisberg für Familien. Die neue Ausrichtung funktioniert. «Wir haben tiefe Fixkosten und eine hohe Zahl an Tagen, an denen wir Gäste empfangen können», sagt Streule.

Mit einer Seilbahn, einer Rodelbahn, einem Kletterpark, einem Spielplatz und einem Restaurant ergänzt die Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG das Gesamtangebot der Region Alpstein. Der nahegelegene Säntis erfreut sich einer internationalen Ausstrahlung, der Hohe Kasten steht mit seinem Drehrestaurant für Abenteuer und richtet sich vor allem an Erwachsene und die Ebenalp ist als Sportberg angesagt. Grundsätzlich wird Zusammenarbeit in der Region grossgeschrieben. «Der Alpstein ist ein tolles Umfeld. Für diese Region sind wir dankbar.»



Die Gestaltung des Angebots ist denn auch kein Zufall. Die Geschäftsführer der vier Betriebe tauschen sich regelmässig aus. Darin sieht Roland Streule eine grosse Stärke: «Unser Dialog ist unkompliziert und pragmatisch. Zum Beispiel fiel das 50-jährige Bestehen von Kronberg und Hohem Kasten auf das gleiche Jahr. Also haben wir beschlossen, die Daten und Inhalte der Feier aufeinander abzustimmen, anstatt uns zu konkurrieren.» Streule ist überzeugt, dass diese Zusammenarbeit auch auf operativer Ebene funktionieren muss.

Mit ihren komplementären Angeboten ist die Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG in der Region alleinstehend. Da das Einzugsgebiet relativ klein ist, setzt Roland Streule mit seinem Team auf Stammgäste. «Angebot, Freundlichkeit und Innovation müssen stimmen», beschreibt Streule sein Erfolgsrezept. Innovation betreibt die Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG schrittweise: Immer neue Angebote ergänzen das bestehende Leistungsspektrum. Damit bleibt die Destination langfristig attraktiv. «Dazu braucht man kreative Ideen und Köpfe, die diese auch durchziehen.»

Die Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG gehörte im Winterbetrieb bis 2011 zur klassisch gefährdeten Spezies: klein, in einer schneeunsicheren Höhenlage und ohne Unterstützung der öffentlichen Hand. Unzählige kleine Bergbahnen können heute die hohen Fixkosten aus dem Betrieb von Skianlagen kaum tragen. Mit der radikalen Abkehr vom Brettsport stellt die Kronbergbahn eine gangbare Alternative für gefährdete Bergbahnen unter Beweis. Die Macher haben sich mit einem gezielten Leistungsangebot neu positioniert, Fixkosten reduziert und die Besuchertage erhöht. Gleichzeitig gestalten sie über starke Kooperationen nicht nur die Destination selbst, sondern tragen zur Attraktivität der Region Alpstein bei. Dabei sorgen kreative Aktionen für Aufmerksamkeit: 2012 wurde eine Sitzbank mit 1000 Metern Länge als längste Bank der Welt ins Guinness Buch der Rekorde eingetragen. Die Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG hat das Projekt gemeinsam mit der Sortenorganisation Appenzeller Käse aufgegleist und viel Medienresonanz geerntet.

Herr Streule, der Kronberg ist keine typische Bergbahndestination, sondern differenziert sich als Nischenplayer. Wo sehen Sie hier die grössten Stärken?

Unsere Angebote kommen aus einer Hand. Damit können wir alles aufeinander abstimmen und den Besuchern ein Gesamtpaket bieten. Vom Fünf- bis zum Achtzigjährigen findet hier jeder ein tolles Erlebnis. Zudem sind wir über das gesamte Jahr hinweg aktiv und müssen keine Saisoniers anstellen. Unsere Region verfügt über beste Rahmenbedingungen, denn im Alpstein gilt:

Miteinander statt gegeneinander. Diese Kooperation ist unglaublich wichtig. Jede Bahn bedient eine bestimmte Kundengruppe, und so ergänzen wir uns perfekt. Diese Strategie ist bewusst und basiert auf informellen, freundschaftlichen Gesprächen.

Wie ist es zu dieser Zusammenarbeit gekommen und wie wird diese umgesetzt?

Es war ein langer Prozess, bis wir dort ankamen, wo wir heute stehen. Als Erstes mussten wir verbindliche Strukturen in der Zusammenarbeit schaffen. Die Verkaufsleiter, Geschäftsführer und Verwaltungsräte der Destinationen treffen sich regelmässig und tauschen sich insbesondere zu Marketingthemen aus. Wir haben sogar einen gemeinsamen Topf für die Vermarktung des Alpsteins. Unsere Kernkompetenzen vermarkten wir noch selber. Die persönlichen Beziehungen zwischen den Bahnen



«Unsere Region verfügt über beste Rahmenbedingungen, denn hier im Alpstein gilt: Miteinander statt gegeneinander.»

sind hervorragend. Wenn man beispielsweise auf dem Kronberg nicht frühstücken kann, weil es zu stark windet, dann erhalten die Gäste auf dem Hohen Kasten ihr Essen. Das funktioniert sehr unkompliziert. Für uns alle steht der Kunde schliesslich im Mittelpunkt.

Wie geht es der Bergbahn Kronberg sechs Jahre nach der Schliessung der Skilifte?

Wir sind finanziell gut aufgestellt und erweitern unser Angebot stetig. Zwar werden wir keine Millionäre, aber der Ausstieg aus dem Skibusiness war richtig. Heute sind wir eine Ganzjahresdestination und können gut vorausplanen.

Welches Profil hat ein typischer Kunde der Bergbahn Kronberg?

Wir konzentrieren uns auf Familien. Sowohl Kinder als auch Erwachsene können hier etwas erleben. Dabei war der Bau des Restaurants zentral. Dieses lädt Eltern zum Verweilen ein, während sich die Kinder im Kletterpark oder beim Rodeln austoben können. Zudem spezialisieren wir uns auch auf Gruppen. Für Unternehmen oder Reisegruppen stellen wir ein Halbtagesprogramm zusammen. Dieses Angebot kommt gut an und wird rege genutzt. Für andere Kundengruppen gibt es komplementäre Angebote im Alpstein.

Mit Ihren Marketingaktionen wie etwa der längsten Sitzbank der Welt haben Sie die Aufmerksamkeit der Medien auf sich gezogen. Wie?

Wir sind auf Attraktionen und positive Berichterstattung angewiesen. Die Sitzbank war eine tolle Initiative und trug zum positiven Image des Kronbergs bei. Leider sind die Rahmenbedingungen etwas schwierig. Die Gebote und Vorschriften nehmen laufend zu. Ich wünsche mir mehr gesunden Menschenverstand bei Regeln und Vorschriften.



Roland Streule

Roland Streule war von 2011 bis 2014 Technischer Leiter und bis 2017 Geschäftsführer der Kronberg Luftseilbahn AG. Der eidgenössisch diplomierte Seilbahnfachmann und ausgebildete Maschineningenieur hat sein Handwerk und Fachwissen bei den Säntisbahnen erworben.

«Wir konzentrieren uns auf Familien. Sowohl Kinder als auch Erwachsene können hier etwas erleben.»

Digitalisierung – oder welches Panorama geboten wird

Der Megatrend Digitalisierung ist in der Tourismusbranche allgegenwärtig. So setzen sich auch die Bergbahnen damit auseinander. Sie sehen darin einmalige Zukunftschancen. Einige Bergbahnen positionieren sich in der digitalen Transformation sogar als Vorreiter.

Im Zentrum des Digitalisierungsverständnisses steht die Erreichbarkeit des Kunden über neue Kanäle wie beispielsweise Social-Media-Plattformen.

Werden zusätzliche Aspekte wie die Buchung oder das Ticketing digitalisiert, gewinnt der Komfort für den Gast an Bedeutung. Die Bergbahnen erhoffen sich mit Hilfe der Digitalisierung Zugang zu detaillierten Profilen und Verhaltensweisen ihrer Kunden. Entsprechend steht im Kern eines digitalen Bergbahnmodelles, diese Daten auszuwerten und auf die Weiterentwicklung des Leistungsangebotes und der betrieblichen Prozesse zu schliessen.

Über Buchungsplattformen können die Leistungsanbieter ihre eigenen Dienstleistungen oder Kombiangebote unterbreiten. Eine solche Plattform kann gerade mit integrierten Leistungsangeboten einen hohen Mehrwert schaffen. Im Idealfall entsteht eine Art digitales Ferienresort, das dem Kunden einen angenehmen Prozess und den gewünschten Komfort bietet. Allerdings ist eine solche Integrationsplattform kein leichtes Unterfangen – es ist mit Konfliktpotenzial zu rechnen. Wer hat Zugang? Wem gehört was? Wer kann die Daten auswerten? Und

wo lauern die Gefahren, beispielsweise beim Datenschutz?

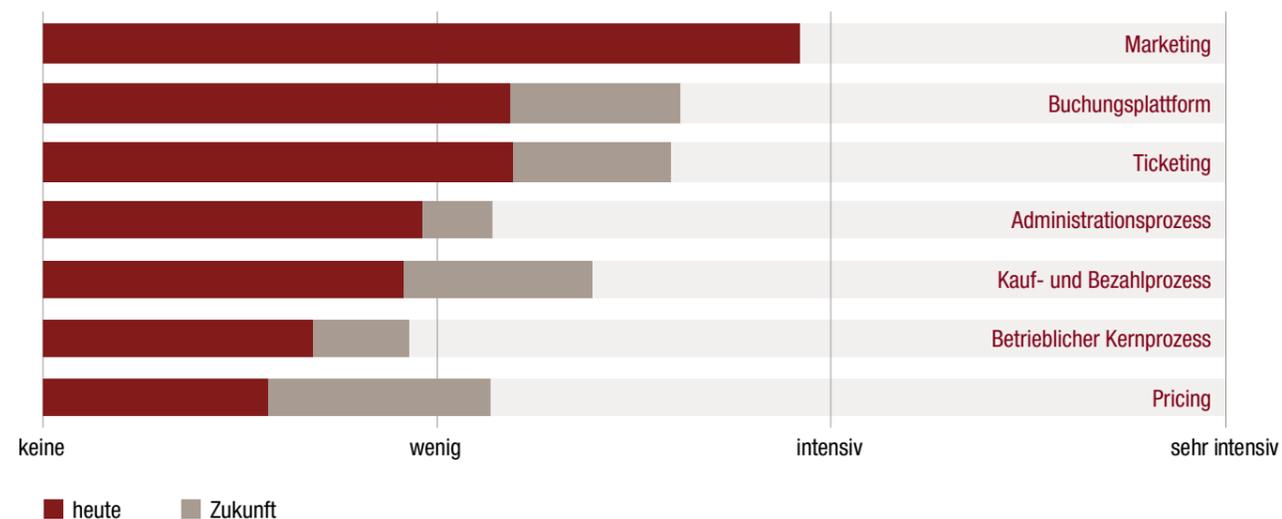
Saas Fee hat eine Plattform geschaffen, die in eine Marketinggesellschaft ausgegliedert wurde. Dazu Rainer Flaig, CEO der Saastal Bergbahnen AG: «Unsere gesamte Strategie funktioniert nur mit einer passenden Systemarchitektur.» Um eine solche zu errichten, mussten die Verantwortlichen diverse Hürden meistern, etwa die Themen Datensicherheit und Ownership. Im neuen System von Saas Fee geben die Leistungsanbieter ihre Daten nicht aus den Händen.

Kundenorientierte Themen voran

Für die Bergbahnen stellt sich die Frage, in welchem Mass und mit welcher Priorität sie digitale Initiativen vorantreiben sollen. Dazu haben wir untersucht, in welchen Bereichen

die Studienteilnehmenden heute am stärksten auf die Digitalisierung setzen – und welchen sie in Zukunft einen höheren Stellenwert einräumen.

Abbildung 19 Im Marketing ist der Digitalisierungsgrad am stärksten ausgeprägt – heute und übermorgen.



Das Marketing wird digital am intensivsten bearbeitet, sowohl heute als auch in der Zukunft. Die Studienteilnehmenden setzen dafür bereits stark auf digitale Kanäle. Diese sind im Wettbewerb für alle Unternehmen fast schon ein Muss. Erste Aktivitäten im Social-Media-Marketing lassen sich pragmatisch oft auch ohne besondere Vorkenntnisse lancieren. Zum Beispiel lassen sich rasch einfache Analysen durchführen. Kathrin Weber, neue Geschäftsführerin der Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg

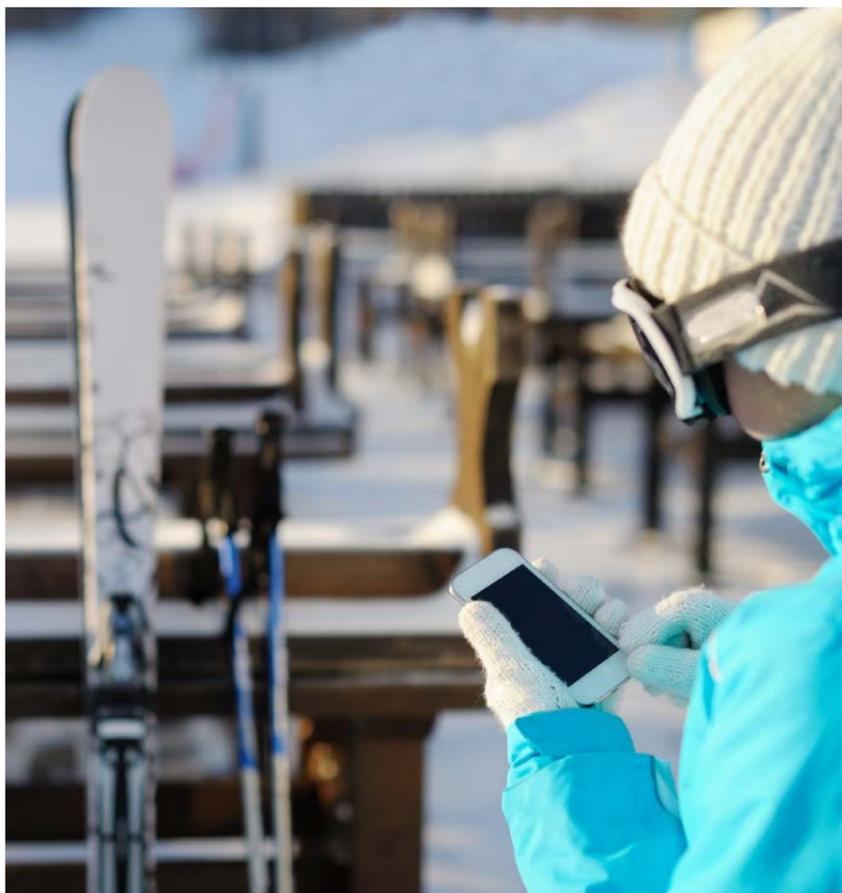
AG, nennt ein Beispiel: «Auf unseren Kanälen und mit den Auswertungen der Follower kann ich sehen, dass sich unsere Community von Konstanz über St. Gallen und dem Appenzell bis in den Kanton Thurgau erstreckt. Weiter reicht sie allerdings nicht.» In Zukunft werden die Bergbahnverantwortlichen über das Können eines «pragmatischen Anwenders» hinauswachsen und aus den digitalen Instrumenten einen konkreten Nutzen für ihr Geschäftsmodell ziehen müssen.



Die dynamische Preisermittlung ist auch für Bergbahnen aktuell. Die meisten nähern sich dem Thema schrittweise an. Andermatt-Sedrun beispielsweise verzichtet seit der Saison 2017/18 auf Einheitspreise. Dabei orientiert sich der individuelle Tagespreis jeweils an Parametern wie Nachfrage oder Wetter. In einem dynamischen Preismodell ist der Bergtransport an einzelnen Tagen typischerweise günstiger und in Spitzenzeiten höher als der ursprüngliche Tageskartenpreis. So wird die Zahlungsbereitschaft der Kunden optimal ausgeschöpft.

Die dynamische Preisermittlung unterscheidet sich klar von statischeren Modellen mit Schlechtwetter- oder Vorverkaufsrabatten. Demnach handelt es sich bei den meisten Preisfestsetzungsmodellen der Bergbahnen (noch) nicht um eine dynamische Preisermittlung im eigentlichen Sinn. Deren Hauptherausforderung besteht nämlich darin, dass der Anbieter zunächst Daten zur Preiselastizität sammeln muss, um die optimalen Preise festzusetzen. Für die Bergbahnen wird es also wichtig sein, die entsprechenden Kundendaten zu vereinigen und auszuwerten. Unsere Studienteilnehmenden messen diesem Thema in Zukunft eine höhere Priorität bei. Jedoch wird es eine Weile dauern, bis sie entsprechende Datenpools und einen Erfahrungsschatz aufgebaut haben, womit sie ihr Preismodell weiter verfeinern und je nach aktueller Kundennachfrage steuern können.

In fast allen Bereichen soll die Intensität der Digitalisierungsmassnahmen zunehmen. Die kleinsten Zunahmen erwarten wir in den Bereichen Administration und betrieblicher Kernprozess. Dabei handelt es sich vorwiegend um unternehmensinterne Themen und damit um Effizienzsteigerungsmassnahmen, die den Kunden nur indirekt betreffen. Bei den betrieblichen Prozessen spielen zudem strenge regulatorische Vorgaben zur Sicherheit der Anlagen hinein. Hier sind die Bergbahnunternehmen eingeschränkt. Die Bergbahnen rücken in der zukünftigen Digitalisierung jene Bereiche in den Mittelpunkt, bei denen ihre Kunden direkt profitieren. Das spricht für die starke Kundenorientierung der Branche.

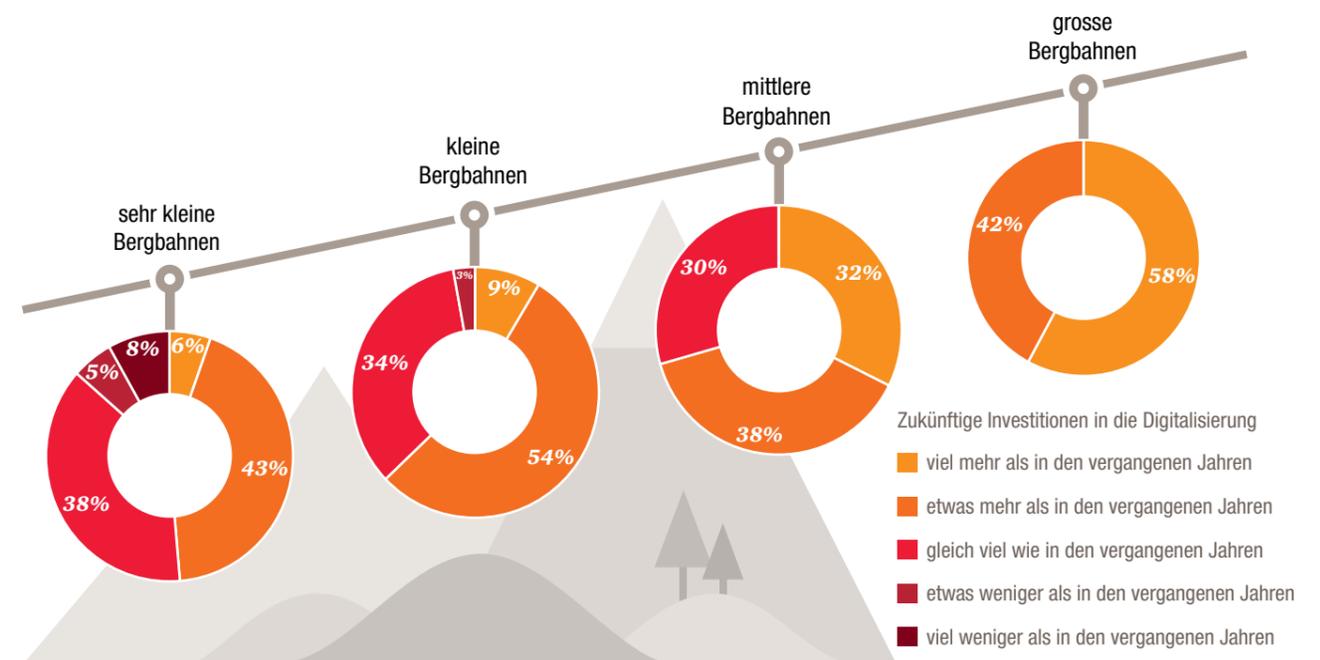


Die Grossen digitalisieren zuerst

Die Studienteilnehmenden betrachten die Digitalisierung als Hauptchance. Die meisten wollen in Zukunft finanziell mehr in Digitalisierungsmassnahmen investieren. Bei den grossen und mittelgrossen Bergbahnen ist die

Absicht eindeutig: Sie wollen die Digitalisierung ihres Geschäftes fördern und mehr als in der Vergangenheit dafür investieren. Nur für ein paar wenige, kleine Bahnen steht die Digitalisierung geringer im Fokus.

Abbildung 20 Vor allem mittlere und grosse Bergbahnen zeigen sich bei der Digitalisierung investitionsfreudig.



Grundsätzlich gilt: Je grösser die Bergbahn, desto stärker die Investitionsbereitschaft in die Digitalisierung. Diese Tendenz ist nicht überraschend. Denn grössere Bergbahnen nehmen eine Vorreiterrolle ein und verfügen über die personellen und finanziellen Ressourcen für grössere Digitalisierungsprojekte.

Christoph Seiler, CFO der Jungfrau-bahn AG mit dem höchsten Jahresumsatz der Schweiz, meint: «Hinsichtlich Digitalisierung sind wir noch nicht am Ziel. Aber wir arbeiten daran.» Er sieht für die Branche vor allem im Ticketing Aufholbedarf. «Der Direktverkauf von Tickets müsste stärker digital erfolgen. Damit tun sich die Bergbahnen aber noch schwer.»

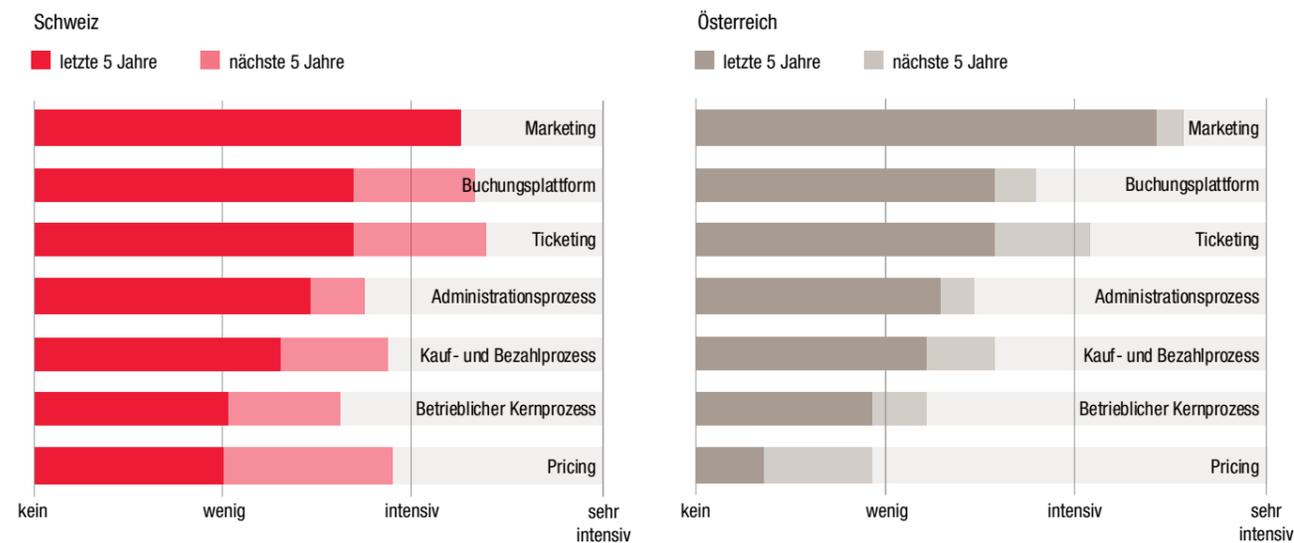
Kleine Bergbahnen könnten bei einer gescheiterten Investition in die Digitalisierung schneller in finanzielle

Schiefelage geraten. Deswegen ist ihre abwartende Haltung nachvollziehbar. Thomas Küng, Geschäftsleiter der Brunnli-Bahnen Engelberg AG, äussert sich dazu folgendermassen: «Wir müssen bei der Digitalisierung nicht Innovationsvorreiter sein. Da warten wir lieber ab, bis Branchenlösungen bestehen. Ausserdem fällt es uns als kleines Unternehmen schwer, das entsprechende IT-Personal zu rekrutieren, da wir nur ein kleines Pensum im IT-Bereich anbieten können.» Gewisse kleinere Bergbahnen stellen die Digitalisierung bewusst noch nicht ins Zentrum und sehen darin auch eine Chance, Gäste anzuziehen. «Wir wollen entschleunigen, nicht beschleunigen. Wir sind persönlich und bewusst nicht überall digital», sagt Roland Streule, ehemaliger Geschäftsführer der Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG.

Digitalisierung: Österreich und Schweiz

Digitalisierungsthemen werden in der Schweiz laut Umfrageergebnis stärker angepackt als in Österreich. Das liegt möglicherweise am starken Wettbewerbsdruck in der Schweiz, der die hiesigen Bergbahnen in Bewegung hält. Nur im Onlinemarketing sind die Österreicher Bergbahnen intensiver unterwegs als ihre Schweizer Kollegen. Hier bauen sie Kapazitäten aus und rücken die Kommunikation mit dem digitalen Konsumenten in den Mittelpunkt.

Abbildung 21 Die Schweiz zeigt sich digital sehr aktiv, in Österreich spielen wahrscheinlich neue regulatorische Hemmfaktoren im Bereich Datenschutz eine Rolle.



Der Hauptunterschied zwischen den beiden Ländern besteht in der digitalen Preisfestsetzung. Über diese wird vor allem in der Schweiz hitzig debattiert – einerseits aufgrund des Wettbewerbsdrucks und andererseits als Folge von Rabattaktionen grosser Bergbahnen. In der Konsequenz sind eine neue Branchendynamik und innovative Massnahmen entstanden.

Schweizer Bergbahnen gehen die Digitalisierung also aktiver an, als dies in Österreich der Fall zu sein scheint. Dabei ist zu beachten, dass in Österreich laut verschiedener Schilderungen neue Datenschutz-Regulatorien aktuell zu Unsicherheit führen. Als Folge wird die dynamische Weiterentwicklung derzeit gehemmt.

Daten sind der Anfang, erste Apps sind bereits online

Die Digitalisierung bietet den Bergbahnunternehmen eine Möglichkeit, den Komfort für ihre Kunden mit dem eigenen Bedürfnis nach mehr Kundendaten und einem besseren Kundenverständnis zu kombinieren. Dieser Logik folgend, setzen die Studienteilnehmenden die Prioritäten der Digitalisierung in jenen Bereichen, die den Kundenkontakt und die Bequemlichkeit fördern.

Allerdings muss sich eine Bergbahn fragen, wie viel Energie, Personal und Geld sie investieren will und kann, um einen tatsächlichen Mehrwert aus der Digitalisierung zu schöpfen. Denn nachdem sie Besucherdaten generiert hat, muss sie diese in konkrete und individualisierte Angebote und Kommunikationsmassnahmen übersetzen. Mit Hilfe von Apps und Buchungsplattformen kann ein Anbieter einen Besucher zwar als Ski fahrenden Familienvater identifizieren, der mit seiner Frau und

seinen zwei snowboardenden Kindern für drei Tage anreist. Allerdings sind danach noch einige Schritte nötig, bis er diesem Kunden rechtzeitig ein massgeschneidertes Angebot unterbreiten kann, das beispielsweise einen vergünstigten Familienskipass, Spezialangebote für Bergrestaurants und familienfreundliche Alternativprogramme enthält. Diese Transformation ist komplexer als die schiere Datengewinnung. Gleichzeitig ist sie elementar, denn nur so lässt sich die Kenntnis der eigenen Kunden monetarisieren.

Für eine weitreichende digitale Transformation des Geschäftsmodells braucht es deutlich mehr Know-how und Expertise als für die ersten Digitalisierungsschritte. Wenn eine Bergbahn über dieses Wissen und die entsprechenden Investitionskapazitäten verfügt, dann kann sie durchaus von der digitalen Transformation profitieren und sich darüber differenzieren.



Fallstudie: Die Weisse Arena trifft ins Schwarze

Die Weisse Arena AG ist ein integriertes Dienstleistungsunternehmen für die Tourismusregion Flims-Laax-Falera und gilt als Vorreiter in der Schweizer Tourismusbranche. Sie ist 1996 aus der Fusion der Bergbahnen Crap Sogn Gion AG mit der Bergbahnen Flims AG hervorgegangen und trägt seit 1999 ihren heutigen Namen.

Seit über 30 Jahren steht Reto Gurtner der Weissen Arena als CEO vor. In dieser Funktion hat er aus einer regional ausgerichteten Winterdestination ein Paradies für Freerider und Snowboarder unter der Marke LAAX geschaffen. Im Weiteren wird für das Sommergeschäft die Marke Flims weiter aufgeladen. Nicht umsonst haben die renommierten World Travel Awards die Weisse Arena wegen ihrer gezielten Marketingoffensiven und einer konsequenten Gesamtpositionierung bereits zwei Mal zum besten Freestyle-Resort der Welt ausgezeichnet.

Freestyle, grün, digital – mit diesen Schlüsselattributen beschreibt Gurtner sein Angebot: In allen drei Aspekten ist der gebürtige Flimsener seinen Konkurrenten weit voraus. «Man muss sich entscheiden, ob man möglichst viel machen und überall durchschnittlich sein will oder ob man in einem Gebiet

Spitzenleistungen erbringen möchte.» Gurtner hat für die Weisse Arena die zweite Alternative gewählt und vor allem in der Digitalisierung einzigartige Kernkompetenzen aufgebaut. Schon als Jugendlicher hat der heutige Unternehmer Programmierkurse besucht und den ersten Computer auf dem Markt erworben. Diese digitale Affinität macht er seiner Gruppe heute zunutze.

Zum Beispiel mit der App «Inside LAAX». Damit lernen die Kunden die Feriendestination kennen. Mit Gamification-Elementen begleitet die App den Wintersportler auf der Piste. Gurtner sieht in kundenzentrierten Tools eine wichtige Grundlage für die Zukunft: «In der Tourismusbranche kennen wir unsere Kunden viel zu wenig. Das soll sich ändern. Denn wir möchten jedem Gast ein individuelles Werteangebot unterbreiten, das exakt zu seinen Bedürfnissen passt.»

Dieses Ziel bedingt eine Plattform, die den Besuchern sämtliche Informationen zu Unterkunft, Skimiete, Parkplatzreservation, Skipass und weiteren Dienstleistungen zur Verfügung stellt. Über ihre vollständig digitalisierten Anlagen wissen die Bergbahnbetreiber genau, welche Pisten im Trend sind und welche Wetterbedingungen welche Verhaltensmuster auslösen. Im Weiteren können sie auf dem digitalen Weg ein flexibles Preismodell anbieten, das sich den Bedingungen anpasst. Dieses digitale Modell erfreut sich gerade beim jungen Publikum grosser Beliebtheit. Damit noch nicht genug: Die Funktion «my story» zeichnet ein individuelles Leistungsprofil zu den gefahrenen Höhenmetern und Liften auf. Das ermöglicht den Live-Wettstreit mit Pistenkollegen und generiert Punkte für attraktive Angebote.

Die Inspiration für solche und andere innovative Ideen holt sich Gurtner von Unternehmen wie Google, Airbnb oder Uber, mit denen er in engem Kontakt steht. In Shared-Economy- und Open-Source-Ansätzen sieht er denn auch die Zukunft. Für Gurtner spielt es weniger eine Rolle, wer eine Infrastruktur besitzt, als vielmehr, was sie einer Destination bringt. Das gilt auch für Zweitwohnungen. Nach dem Bau des Familienhotels «rocksresort» verkaufte die Weisse Arena sämtliche Wohnungen. Einzige Bedingung: Sie will die Wohnungen während der Wintersaison selbst vermieten.

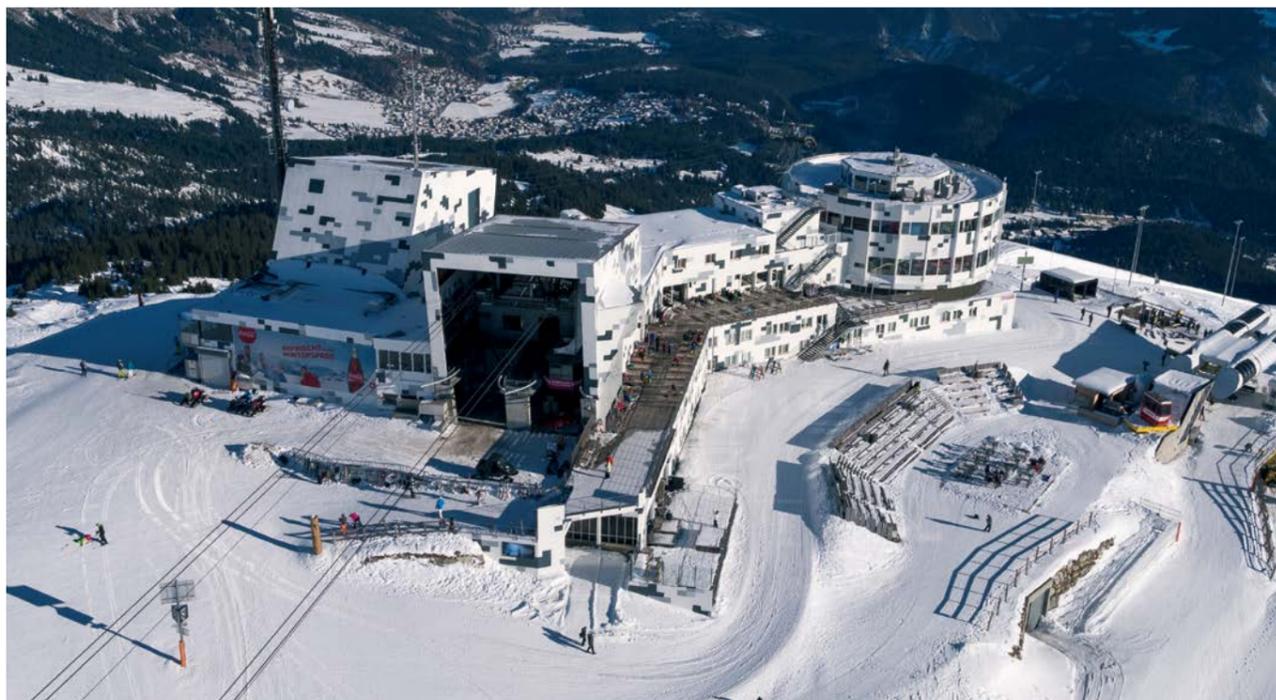
Das «rocksresort» ist eine gelungene Umsetzung des innovativen Konzepts «buy to use and let», das auch an anderen Orten eingesetzt wird. Daraus resultiert eine Win-win-Situation: Der Wohnungseigentümer erhält den Hauptteil des Mieterlöses. Die Weisse Arena wiederum beansprucht einen Teil der Marge für die Weitervermittlung und baut ohne enorme Infrastrukturinvestitionen ihr Leistungsangebot aus. Das gleiche Konzept möchte Gurtner in Zukunft für die Vermietung von Ski und

Snowboards anwenden und über «Inside LAAX» vermarkten.

Gruppenintern ist die Digitalisierung ebenfalls ein Schlüsselthema. Die Weisse Arena automatisiert interne Prozesse und schafft Anreizsysteme wie etwa ein internes Bewerbungssystem für das Personal. So macht sie jede und jeden zum Unternehmer und profitiert gleichzeitig von einer höchst effizienten Ressourcenallokation.

Die Grundgedanken der «Inside LAAX»-App will Gurtner schon bald globalisieren und ein weltweiter Anbieter für integrierte Bergdestinationsplattformen werden. «Eine Plattform kann jeder bauen. Doch nicht jeder kann auch die letzte Meile gehen.» Die Weisse Arena unterhält ein eigenes Programmiererteam mit langjähriger Erfahrung, das seine Ideen am Echtfeld testen kann. Damit verfügt sie über eine ideale Grundlage, um sich als Plattformspezialist zu profilieren. «Im Team haben wir das Know-how. Und in der Weissen Arena ein Labor, in dem wir alles testen.»

Mit der Digitalisierung lässt die Weisse Arena die vollkommene Kundenzentrierung Realität werden. «Vor 30 Jahren war die Eröffnung einer Bergbahn kein Hexenwerk. Man stellte eine Bahn hin, präparierte die Pisten und schon kamen die Kunden. Heute ist das anders», sagt Gurtner. Die Anzahl Wintersportler sinkt, die Ansprüche der Gäste steigen. Will eine Destination Kunden gewinnen, muss sie Einmaliges bieten. Früher als alle anderen hat Gurtner den Aufstieg vom lokalen Transportunternehmen über ein lokal integriertes Tourismusunternehmen zu einem digital integrierten und individualisierten Leistungsanbieter in Angriff genommen. Heute steht er vor einem nächsten grossen Ziel: Mit einem standortunabhängigen Geschäftsmodell im Bergbahnbereich will er die Weisse Arena zur globalen Anbieterin von digitalen Infrastrukturen für Bergdestinationen machen. Mutig, digital, Freestyle.





«Ich wollte immer etwas Unmögliches machen.»

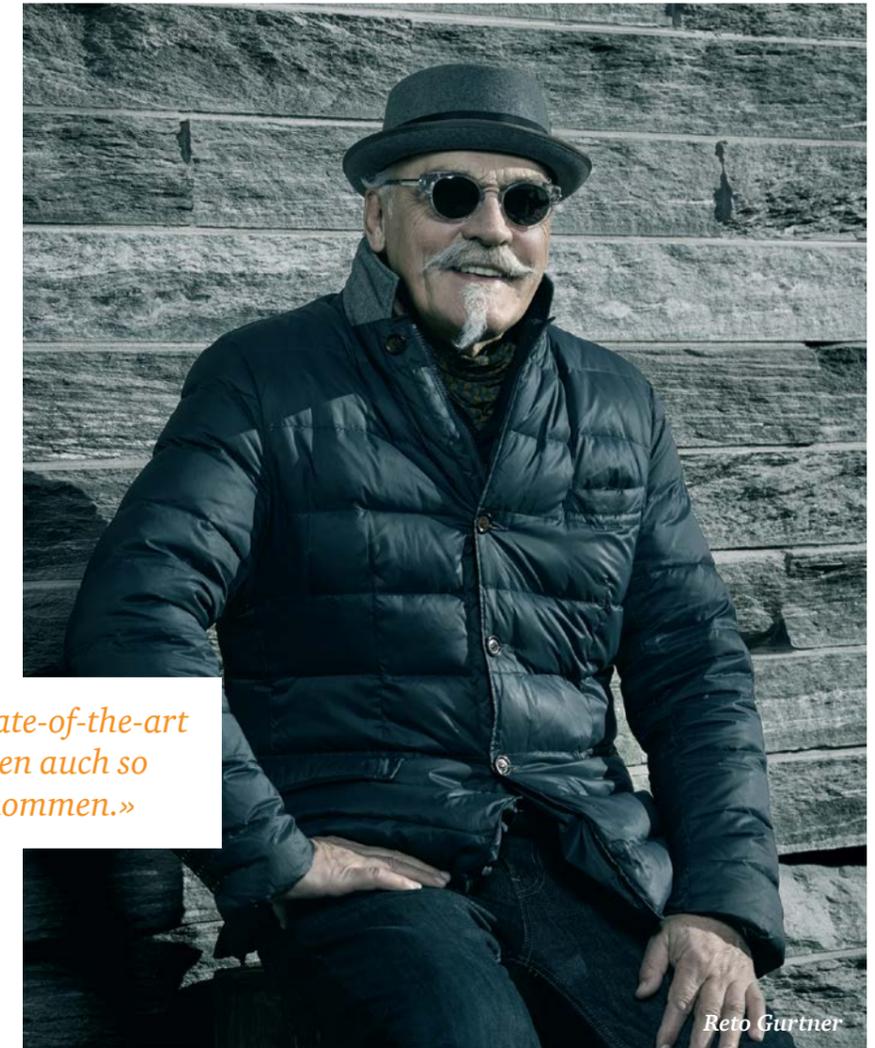
Herr Gurtner, wie haben Sie mit der Weissen Arena das Einmalige geschafft?

Ich wollte immer etwas Unmögliches machen, das gehört zu meinem Charakter. Geholfen hat mir dabei mein langer Aufenthalt in Kalifornien während des Studiums. Dort habe ich gesehen, wie integrierte Geschäftsmodelle aus einer Hand funktionieren. Diese Ideen habe ich mit in die Schweiz genommen. Bereits in jungen Jahren hatte ich das Glück, entscheidend in Laax mitzuwirken. Dabei wollte ich keine Destination kopieren, sondern etwas Einmaliges schaffen. Das geht nur mit harter Arbeit und Lernbereitschaft. Auch heute investiere ich noch einen Drittel meiner Zeit zum Lernen.

Wie sieht es mit der Kooperation in Ihrer Destination aus?

Diese war und ist entscheidend. Meine Muttersprache ist Romanisch, ich komme aus Flims. Meine Eltern betrieben hier eine Metzgerei. Die Geschäftsleitung der Bergbahn habe ich von meinem Vater übernommen. Deswegen wurde ich immer als einer von hier wahrgenommen und meine Glaubwürdigkeit ist gross. Das war ein Vorteil. Insgesamt haben aber die meisten hier am gleichen Strick gezogen. Ich bin auch stolz, dass wir es als relativ junge Destination so weit gebracht haben.

Reto Gurtner wurde 1955 in Flims geboren und ist dort aufgewachsen. Er studierte in St. Gallen, Bern und Kalifornien Betriebswirtschaft und Recht. Ab 1977 war er Mitglied des Verwaltungsrats der Bergbahnen Crap Sogn Gion AG. Diese wurde nach der Fusion mit der Bergbahnen Flims AG im Jahr 1999 unter der Leitung von Gurtner zur Weisse Arena AG umfirmiert. 2017 gründete Gurtner die Inside Labs AG. Das Start-up dient als Fundament für eine globale digitale Bergdestinationsplattform.



«Wir sind state-of-the-art und werden auch so wahrgenommen.»

Wie geht es der Bergbahnbranche? Viele Unternehmen begreifen nicht, dass die Bergbahn kein Produkt mehr ist. Weder die Bahn noch das Hotel stehen heute im Zentrum des Angebots – sondern das Erlebnis. So beharren Bergbahnunternehmen auf ihren alten Strukturen, die nicht den Kunden ins Zentrum stellen. Das funktioniert nicht. Die Gretchenfrage lautet: Was ist der Gästenutzen? Entsprechend muss man ein integriertes Leistungsangebot als gesamte Destination zur Verfügung stellen. Die Tourismusbranche leidet am stärksten unter dem starken Schweizer Franken. Allerdings erachte ich es aktuell als die beste Zeit im Tourismus, denn jetzt müssen wir uns bewegen.

LAAX steht für Freestyle, Greenstyle und Digitalisierung. Wie vermarkten Sie das?

LAAX soll weltweit als Marke bekannt werden. Wir sind state-of-the-art und werden auch so wahrgenommen. Das LAAX Open gehört bereits zu den grössten Schneesportevents der Welt. Von überall auf der Erde kommen Profi-Snowboarder hierhin, um zu

trainieren auf unserer Infrastruktur. Davon müssen wir profitieren, indem wir ihnen die besten Bedingungen bieten und sie dazu bringen, ihre Social-Media-Kanäle zu bedienen. Die Reichweite von solchen Posts ist unglaublich und weckt bei jungen Wintersportlern Begehrlichkeiten.

Viele Bergbahnunternehmen senken nun die Preise und versuchen so neue Kunden anzulocken. Ziehen Sie mit?

Das ist nicht unsere Strategie. Ich denke auch nicht, dass das langfristig funktioniert. Unsere Kunden zahlen einen hohen Preis, wenn das Angebot stimmt. Wir stellen beispielsweise Parkplätze direkt beim Lift für CHF 40 pro Tag zur Verfügung. Die Gäste bezahlen diesen Preis, weil der Komfort steigt und sie eine Sorge weniger haben. Wenn ich Kopfschmerzen habe, dann suche ich nicht das günstigste Medikament, sondern das wirksamste. Das ist unser Prinzip: Wir bieten unseren Besuchern den höchstmöglichen Komfort mit einem digitalen, individualisierten Leistungsangebot – und verlangen den entsprechenden Preis dafür.

Studiendesign – oder wem wir fürs Mitdenken danken

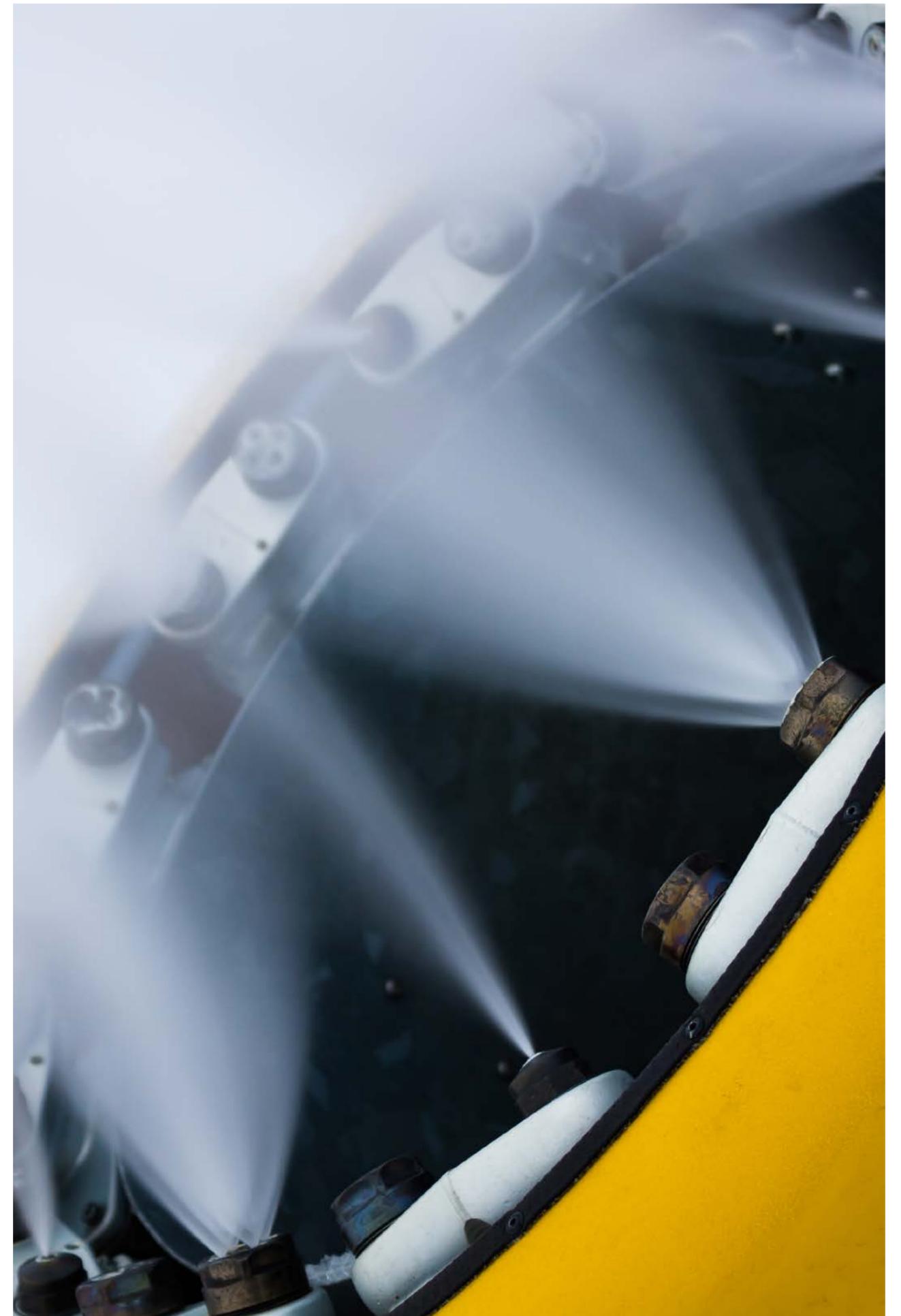
Federführend für diese Studie waren Roland Schegg, Martin Engeler und Shin Szedlak, alle im PwC Consulting mit Schwerpunkt Familienunternehmen, KMU und Public tätig. Die Umfrage basiert auf einem standardisierten Fragebogen, beantwortet von 107 Bergbahnunternehmen aus der Schweiz und 18 aus Österreich. Bei den ausgewerteten Daten handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Studienunternehmen. Die Grössenkategorien «sehr klein», «klein», «mittel» und «gross» widerspiegeln den Jahresumsatz der Bergbahnen. Diese Zuteilung haben wir in den meisten Fällen anhand des Geschäftsberichts vorgenommen. Wo entsprechende Daten fehlten, haben wir verfügbare Kenngrössen wie die Anzahl Skitage, Ertragsstruktur Sommer vs. Winter und die Zuordnung vergleichbarer Bahnen hinzugezogen. Wir danken den Seilbahnregionalverbänden für ihre Unterstützung bei der Verteilung der Fragebogen.

Im regelmässigen Austausch mit vier Branchenexperten konnten wir unsere Studie mit deren Wissen und Erfahrung anreichern. Ein herzliches Dankeschön übermitteln wir an dieser Stelle an:

- **Marcus Gschwend**
Geschäftsführer Bergbahnen Graubünden
- **Hans Höhener**
langjähriger Präsident von Seilbahnen Schweiz
- **Franz Hörl**
Obmann des Fachverbandes Seilbahnen Österreich
- **Hans Martin Meuli**
langjähriger Verwaltungsratspräsident der Bergbahnen Splügen-Tambo AG und Leiter der Geschäftsstelle PwC Chur

Als qualitative Ergänzung haben wir Gespräche mit 12 Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsratsmitgliedern führender Bergbahnunternehmen geführt. Die Erkenntnisse aus diesem Dialog sind in Form von Fallstudien und Interviews in diese Publikation eingeflossen. Ein besonderer Dank geht an:

- **Roger Meier**
Geschäftsführer der Sportbahnen Atzmännig AG
- **Mag. Hannes Parth**
CEO der Silvrettaseilbahn AG
- **Rainer Flaig**
CEO und Delegierter der Saastal Bergbahnen AG
- **Roland Streule**
ehemaliger Geschäftsführer der Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG
- **Kathrin Weber**
Geschäftsführerin der Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG
- **Reto Gurtner**
CEO der Weissen-Arena-Gruppe
- **Matthias In-Albon**
Geschäftsführer der Bergbahnen Destination Gstaad AG
- **Christoph Seiler**
CFO der Jungfraubahn AG
- **Norbert Patt**
CEO der Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG
- **Thomas Küng**
Geschäftsführer der Brunni-Bahnen Engelberg AG
- **Thomas Reusser**
Verwaltungsratspräsident der Skilift AG Innereriz
- **Anton Franz von Rickenbach**
CEO der Sattel-Hochstuckli AG



Über uns – oder wie wir Sie weiterbringen

Erfolg ist eine Frage der Qualität, nicht der Grösse. Das ist uns gerade bei KMU, Familienunternehmen und öffentlichen Institutionen wichtig. Darum begleiten wir Sie auf Ihrem Weg zum Erfolg und übernehmen gemeinsam mit Ihnen Verantwortung. Dabei machen wir Ihnen Kreativität, eine langjährige Erfahrung, bewährte Instrumente und das breite Netzwerk von PwC zunutze. Damit entwickeln wir zielgerichtete und modulare Lösungen mit Mehrwert.

Jede Strategie wirkt sich auf die Finanzen aus, gerade in der Bergbahn- und Tourismusbranche. Hier stehen häufig wesentliche Investitionen und Ausgaben mit langfristigem Nutzen zur Debatte. Je nach Art tragen die öffentliche Hand oder private Finanzierer dazu bei. Entsprechend müssen Sie Ihre Führungsentscheide schlüssig und klar verständlich herleiten und darstellen.

Unser Team der Wirtschaftsberatung unterstützt Sie in Ihren strategischen und operativen Entscheidungen rund um Innovationen im Geschäftsmodell, Strategie, Finanz- und Liquiditätsplanung und Restrukturierung. In Ihrem Projekt orchestrieren wir das Zusammenspiel von Bergbahn, Destination, öffentlicher Hand, Banken und Leistungsanbietern.

Auf diese Dienstleistungen der Wirtschaftsberatung dürfen Sie zählen (Auszug):

- Business- und Finanzplanung: Strategie, Massnahmen, Finanzen
- Innovative Geschäftsmodelle und Herleitung Ihrer strategischen Optionen
- Restrukturierung, Rentabilisierung, Sanierung
- Integrale Finanzplanung, Finanzreporting und Kalkulation
- Unternehmensanalyse und Businessplanreview

Sprechen Sie mit uns über Ihre Zukunft. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.

Roland Schegg

Director, PwC Consulting, E-MBA Unternehmensführung, dipl. Wirtschaftsprüfer und dipl. Betriebsökonom FH
roland.schegg@ch.pwc.com

Dr. Martin Engeler

Manager, PwC Consulting, Dr. oec. HSG in Strategie und Management
martin.engeler@ch.pwc.com





PwC. Der Zweck von PwC ist es, das Vertrauen in der Gesellschaft weiter auszubauen und wichtige Probleme zu lösen. Wir sind ein Netzwerk von Mitgliedsfirmen in 157 Ländern mit über 208'000 Mitarbeitern. Diese setzen sich dafür ein, mit Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsberatung einen Mehrwert für die Wirtschaft und insbesondere für die Unternehmen zu bieten. Bei PwC Schweiz arbeiten daran rund 2800 Mitarbeiter und Partner an 14 verschiedenen Standorten in der Schweiz und einem im Fürstentum Liechtenstein. Erfahren Sie mehr und sagen Sie uns, was für Sie von Wert ist, unter www.pwc.ch.

© 2018 PwC. «PwC» bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein separates Rechtssubjekt. Nähere Angaben dazu finden Sie unter www.pwc.com/structure