



Wachsen oder Sterben? Die Wachstumsherausforderung für Europas Skiberge

Klaus Grabler

Die Ausgangslage: stagnierende Nachfrage

Das laufende Jahrzehnt zeigt im Bereich der Skinachfrage in der D-A-CH Region vor allem eines: Stagnation. Die Anzahl der Skier Days pendelt seit Jahren mehr oder weniger um die gleiche Zahl, die Schwankungen nach oben und unten sind in erster Linie Wetter- und Schneebedingungen geschuldet. Steigt die Nachfrage in einer Region, sinkt sie in einer anderen. Ganz aktuell zeigt eine Analyse des Winters 2016/17 für Österreich Rückgänge im Westen, zumindest in der ersten Saisonhälfte. Zur gleichen Zeit gab es aber ein Plus im Osten sowie auch in deutschen Skigebieten. Da in diesen Regionen Schnee vorhanden war und die Bedingungen gut, bleiben offensichtlich einige Skifahrer in näheren Gebieten. Die Nächtigungsentwicklung etwa aus Norddeutschland belegt das im Westen Österreichs nachdrücklich.

Steigende Preise

Andererseits ist die Stagnation der Nachfrage eher ein Zeichen für ein starkes Produkt, wenn man die Preisentwicklung ansieht. Sowohl die durchschnittlich erzielten Erlöse pro Skier Day als auch die Ausgaben der Wintersportler pro Skitag haben in den letzten 10 Jahren deutlich zugenommen. Angesichts dieser Entwicklung ist eine stabile Nachfrage ein grundsätzlich gutes Zeichen für die Stärke des Produkts „Alpiner Wintersport“. Gleichzeitig sind die steigenden Preise notwendig, um die immer höheren Kosten des Skibetriebs decken zu können.

Moderne Skigebiete sind Gewinner

Denn die Kosten für die Seilbahnbetreiber steigen ständig an und der Investitionsdruck für neue Anlagen, Pistengeräte oder Beschneigung nimmt ebenso nicht ab. Wer da nicht mit kann verliert Marktanteile in einem heiß umkämpften Markt. Aktuell bleibt somit kaum etwas anderes übrig als die Preise zu erhöhen. Auch wenn dies bislang recht gut funktioniert hat und die Nachfrage sich eher zu den modernen und teureren Skigebieten hin entwickelt als zu den günstigeren – da der Preis(unterschied) die Entscheidungen nicht zu stark beeinflusst – droht damit mittelfristig die Nachfrage nach Skisport zu sinken. Denn der Preis – wenn auch nicht entscheidend für die Wahl der Destination – wird zum Faktor, der Interessenten hindert, mit dem Skisport zu beginnen, der andererseits die Frequenz der Skitage senkt und der auch ein wesentlicher Faktor ist, warum Leute mit dem Skisport aufhören. Hinzu kommt als Problem für die Branche der demografische Wandel, der durch die älter werdende Bevölkerung ebenso eine abnehmende Nachfrage nach Skitagen erwarten lässt sowie die Stimmung rund um Klima und Schnee. Die aktuellen Zahlen zeigen, dass ein deutlich höherer Anteil an jüngeren Personen zu den aktiven Skifahrern zählt. Bei der demografischen Entwicklung droht so ein mittelfristiges Minus von ca. 8% an Skitagen.

Vom Wachstumsdilemma zum Wachstumsmodell

Höhere Preise verhindern damit eine verstärkte Nachfrage nach dem alpinen Wintersport. Erhöhen wir aber die Zahl der Skifahrer nicht, bleibt wiederum nur, die Preise zu erhöhen, was wiederum die Nachfrage tendenziell und langsam kleiner werden lässt – damit ist das Wachstums-Dilemma des alpinen Wintersports beschrieben. Aus diesem Grund benötigt es jegliche Anstrengung, die Nachfrage tatsächlich zu erhöhen. Nur eine strategisch ausgerichtete Arbeit aller Player kann hier hilfreich sein, ein strategisches Wachstumsmodell zu initialisieren, zu entwickeln und zu forcieren.

Wachstumsmodell mit mehreren Säulen

Ein strategisches Wachstumsmodell sollte bei jedem möglichen Wachstumshebel ansetzen. Folgt man einem Entscheidungsprozess, sind Hebel somit in

- Steigerung des Interesses
- Anreizsystemen für das Beginnen
- Maßnahmen zur ‚conversion‘ von Beginnern zu Skifahrern
- Steigerung der Frequenz
- Senkung der Aufhörerrenten

zu finden (siehe Abbildung 1). Die Branche wird es sich nicht leisten können, auch nur einen Hebel zu ignorieren. Es gilt datengestützt Strategien und Maßnahmen für alle Hebel zu entwickeln und deren Wirksamkeit zu monitoren. Wie in jeder erfolgreichen Branche oder jedem Unternehmen sind Feedback-Instrumente und eine kontinuierliche Verbesserungsarbeit zu installieren.



Abbildung 1: Ansätze für ein Wachstumsmodell

Interesse steigern und Einsteigerraten steigern

Neueste Daten und Analysen zeigen, dass die geografische und mentale Distanz zu überwinden ist. Je weiter weg von den Bergen und dem Skisport, desto weniger ist ein Beginnen zu erwarten, Es gilt also, Skisport und Schnee sowie Bergerlebnis an die Städte heranzubringen. Darüber hinaus wären günstige Möglichkeiten, den Skisport auszuprobieren, hilfreich. Natürlich ist das für Anfänger ein Risiko, da sie nicht wissen, ob ihnen der Sport gefällt. Daher wäre es wichtig, günstige Möglichkeiten zum Ausprobieren zu ermöglichen. Auch bei der Kommunikation gibt es Möglichkeiten. Speziell Anfänger (und da noch mehr die Frauen) suchen mehr Erholung und sanftere Möglichkeiten des Wintersports. Die reine Betonung des Sports und der Herausforderung sprechen gegen eine Erweiterung der Nachfrage.

Anfänger beim Sport halten

Viele, die den Skisport einmal ausprobieren, lassen es gleich in der ersten Saison oder in den ersten Saisonen wieder bleiben. So bezeichnen sich ca. 60% der Aufhörer als Anfänger, was ihr Können als Skifahrer betrifft. Damit ist offensichtlich der mangelnde Lernfortschritt ein wesentliches Problem. Damit wird Skifahren dann angesichts des mäßigen Erfolgs als zu teuer wahrgenommen und man lässt es bleiben. Bei diesem Hebel bekommen natürlich Skischulen eine maßgebliche Wirkung. Sie müssen danach trachten, dass die Leute schnelle Erfolge erzielen. Auch gilt es Anfängern Erfolge zu kommunizieren. Leichte Funslopes könnten z.B. so ein Mosaikstein sein, der den Anfängern subjektive Erfolgsgefühle vermittelt.

Aufhörerraten senken

Einer der größten Hebel liegt in der Senkung der Aufhörerraten. Dies betrifft einerseits die eben dargestellten Aufhörer, die sehr rasch wieder den Sport bleiben lassen, andererseits aber auch viele ältere Skifahrer, denen Skifahren zu anstrengend, zu teuer bzw. zu mühsam wird. Die Daten zeigen, dass dies bereits ab 30 bis 40 Jahre signifikant häufiger vorkommt. Die Analysen zeigen auch, dass mit zunehmendem Alter die Leute nicht mehr jeden Tag Skifahren gehen wollen, mehr Erholung und Abwechslung suchen. Andererseits gehen die meisten jeden Tag Skifahren, was wohl auch in der Gestaltung der Produkte bzw. Tarife begründet liegt. Hier wird ein Umdenken erforderlich sein. Neue Produkte sind gefragt, die auch Erholung (am Berg) bieten. Es gilt Flexibilität in die Skipässe zu bekommen und den Kunden mehr Wahlmöglichkeiten zu bieten. Aktuell ‚zwingt‘ man rationale Kunden zum Ausnutzen ihrer Skipässe – die schaffen das entweder gesundheitlich nicht mehr oder finden das zu anstrengend. In Folge nehmen sie den Skisport als teuer oder nicht gesund wahr. Hier liegt sicher in Zukunft viel Potential für eine Diversifikation des Angebots, die auch speziell die Aufhörerraten der älteren Generationen verbessern hilft.

Session: Entwicklung der Seilbahnen im urbanen und im touristischen Bereich

Herausforderungen in Europa

Klaus Grabler, Geschäftsführer MANOVA GmbH

klaus.grabler@manova.at