DIE AKTUELLE SITUATION *der Branche*

Sechs Jahre ist es her, dass Pricewaterhouse Coopers (PwC) eine umfangreiche Studie zur Bergbahnbranche in Österreich und der Schweiz durchgeführt hat. Welche Prognosen sind eingetreten – und welche nicht? Roland Schegg von PwC Schweiz stellt sich im SI Interview.



Roland Schegg
PwC | Direktor | Consulting
Familienunternehmen, KMU & Public



SI Magazin: *Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Situation der deutschsprachigen Seilbahnbranche ein?*

Roland Schegg: Die Lage ist nach meiner Wahrnehmung je nach Gebiet unterschiedlich. Bei einzelnen „Leuchtturm-Destinationen" läuft es wirklich gut. Hier ist aufgrund des Volumens teils gar eine gewisse Überhitzung bei lokalen Strukturen erkennbar. Auf der anderen Seite gibt es Gebiete, die den Markt intensiv bearbeiten müssen, um Zielauslastungen zu erreichen. Dabei spielt das Wetter Sommer wie Winter eine zentrale und gleichzeitig zunehmend unberechenbare Rolle. Wenn wie in diesem Sommer Unwetter wie z.B. im Wallis dazu kommen, wird es selbst für große Destinationen herausfordernd. Im Ergebnis führt das zu Unsicherheit und wirtschaftlichen Risiken. Für Betriebe mit Investitionszyklen von 20 und mehr Jahren kann das betriebswirtschaftlich anspruchsvoll werden, insbesondere wenn Investitionen anstehen oder geplant sind.



Inwieweit verzeichnen wir bereits eine Marktbereinigung bei Skigebieten im D-A-CH-Raum?

Teils ist ein klarer Wandel beobachtbar. Es wird zunehmend überlegt, ob der kapitalintensive Ski-Tourismus in der bisherigen Form aufrecht erhalten werden kann (oder soll). Gerade kleinere aber auch mittlere Gebiete müssen sich wirklich überlegen, wie die Zukunft mit angemessenen Margen funktionieren kann. Dazu ist eine intensive, ganzheitlich strategisch sachliche Auseinandersetzung mit dem Markt und den vorhandenen Strukturen unerlässlich. Weiter ist Schneesicherheit ein zentraler Punkt. Auch hier stellt sich die Frage, welche Investitionen auf längere Sicht tragbar bleiben bzw. wie eine nachhaltige Finanzierung aussehen kann. Am Ende braucht es nachhaltige freie Cashflows, um Schulden abbezahlen zu können. Und das eben auf die entsprechende Dauer von teils über 20 Jahren in die Zukunft. Das einzuschätzen ist enorm anspruchsvoll.



Mit welchen Problemen haben kleine und mittlere Bergbahnen zu kämpfen? Wie ist es bei den Großen?

Kleinere und mittlere Gebiete arbeiten mit weniger Volumen, rein schon von der Größe her. Daher ist ein klarer Fokus zentral – was durchaus gute Margen bringen kann. Das zwingt aber, vorhandene Mittel sehr bewusst einzusetzen. Eiserne Differenzierung und gezielte Schwerpunkte sind zu setzen. Dabei ist insbesondere zu überlegen, worauf explizit verzichtet wird. Wer dagegen beim umfassenden Angebot mit den Großen „mitlaufen" will, kann sich innert kurzer Zeit finanziell rasch übernehmen. Große Gebiete haben grundsätzlich einen Volumen-Vorteil. Aber auch hier sind Leistungsangebot und Investitionen wirtschaftlich gut abzuwägen. Denn das „Volumen" muss dann auch auf längere Zeit im Markt realisiert werden können. Und Volumen ist keinesfalls mit Marge für einen Betrieb oder eine Region gleichzusetzen.



Inwieweit haben sich die Geschäftsmodelle seit Ihrer Studie 2018 verändert und wie wird es weitergehen?

Meine Wahrnehmung ist hierzu unterschiedlich. Teils ist Veränderung sichtbar, teils wird auf dem bekannten Weg weitergemacht. Sicher hat das Sommergeschäft an Bedeutung gewonnen. Über verschiedene Angebote, z.B. aktuell Trailrunning, wird angestrebt, die vorhandene Infrastruktur besser über das ganze Jahr auszulasten. Dazu sind entsprechende Kundensegmente gezielt anzusprechen. Je nach Strategie unterscheiden sich die Gebiete teils deutlich. Sicher ist in weiterer Zukunft noch gezielter zu überlegen, was in welchem Umfang Marge und Wertschöpfung für das relevante Gebiet bringt.



Hat sich der 2018 prognostizierte Branchen-Standard bei der Digitalisierung bereits etabliert?

Die Entwicklung ist sicherlich fortgeschritten, der Weg wird aber weiter zielorientiert zu begehen sein. Ob stark integrierte (und auch digitale) Geschäftsmodelle wie z.B. in Nordamerika der richtige Weg in den deutschsprachigen Alpen ist, bezweifle ich. Es geht nach meinem Dafürhalten vielmehr um eine föderale Integration. Damit meine ich, dass die einzelnen Leistungsanbieter weiter unabhängig und damit agil bleiben können.

Trotzdem soll eine Region marktseitig als Ganzes auftreten – auch digital. Echter Föderalismus meint, dass übergeordnet gemeinsam nur das gemacht wird, was der Einzelne allein nicht sinnvoll schafft. Das föderale Gedankenmodell vereint damit die Vorteile sowohl von Größe wie auch von Kleinheit.

Grafiken: Flaticon



Wo steht die Branche? Kommt drauf an wer gemeint ist, so Roland Schegg von PwC. © Pixabay

Kundenfokus vor Bahntechnik: Inwiefern ist dieser Sinneswandel der Branche gelungen?

Ich bin unsicher, ob dieser Sinneswandel wirklich schon eingetreten ist. Teils beobachte ich Investitionsvorhaben, die ich nicht wirklich verstehe. Muss ich auch nicht. Sicherlich sind finanzierende Banken heute deutlich kritischer geworden gegenüber von Vorhaben. Entsprechend müssen Kreditgesuche heute vielerorts fundierter betriebswirtschaftlich untermauert werden. Das ist zwar für Gesuchstellende anspruchsvoller, aber im übergeordneten Kontext zu begrüßen. Gerade eine finanzielle «9er-Probe» mittels integraler Finanzsimulation (ggf. in Szenarien) kann den Prozess sehr unterstützen.

Welche Rolle spielt mittlerweile das integrierte Leistungsangebot in der Bergbahnbranche?

Darunter verstehe ich, dass spezifische Gast-Segmente eine spezifische Art Urlaub als Grundpaket buchen können. Ich bin überzeugt, dass dies ein zentraler Hebel für eine gezielte Marktbearbeitung darstellt. Es ist erkennbar, dass hier wesentliche Schritte gemacht wurden in Bereichen wie Ski-, Schneeschuhlaufen, Winter-/Bergwandern, Weitwandern, Biken oder aktuell im Trailrunning.

Inwieweit wird stattdessen auf ein reduziertes Kernangebot gesetzt, etwa durch mittlere Bergbahnen?

Ich glaube, dass sich das nicht unbedingt ausschließen muss. Vielmehr geht es um die gewollte Differenzierung im Markt – sprich: wofür stehe ich als Gebiet im Winter, aber auch im Sommer? Je nach Größe ist es dann sinnvoll (und nötig), das Leistungsangebot gezielt auszurichten im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten und Zielgruppen.

Welchen Stellenwert haben Kooperationen in der Bergbahnbranche? Wie können sie gelingen?

Kooperationen widerspiegeln den föderalen Gedanken. In der internationalen Marktbearbeitung erscheint es mir wichtig zu überlegen, mit wem gemeinsam ein stärkerer Auftritt gelingt. Aber auch wenn es um digitale Lösungen, IT, Infrastruktur oder Beschaffungsprozesse geht, können Kooperationen sich rechnen. Das funktioniert aber nur, wenn sich die Kooperationswilligen vertrauen und gut verstehen. Insbesondere müssen bewusst Schnittstellenverluste möglichst tief gehalten werden.

Welche Herausforderungen sehen Sie auf die Branche zukommen? Welche Chancen bieten sich?

Generell ist mit steigender Unsicherheit und weniger Stabilität zu rechnen. Auf längere Sicht erhöhen sich dabei insbesondere bei langfristigen Investitionen die finanziellen Risiken. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass taktisch in den nötigen Spielräumen und in relevanten Szenarien zu überlegen ist. Die hohe Wetter- und Klimaabhängigkeit ist dabei nur ein Faktor. Strategisch ist eine durchdachte Differenzierung zentral, um den relevanten Markt gezielt erreichen zu können.

Um mögliche Schwankungen in den Segmenten ggf. kompensieren zu können, sollten Leistungsangebot und Zielgruppen nicht zu einseitig ausgerichtet sein. Investitionen wiederum sind auf ein betrieblich sinnvolles Maß strikte zu begrenzen, denn die entsprechenden Finanzierungen müssen teils über längere Zeiträume in der Zukunft zurückgeführt werden. Digitalisierung hilft, Märkte zu erreichen. Das Produkt selbst wird aber «analog» bleiben.

Fusionen und Skigebietsverbindungen könnten helfen, kritische Größen zu erreichen. Je nach Fall stellt sich aber die Frage, wo eine sinnvoll führbare Größe liegt. Gerade bei Zusammenschlüssen muss die spätere Zusammenarbeit von unterschiedlich großen Partnern unbedingt auf Augenhöhe bleiben. Das Zusammenspiel von «Groß» mit «Klein» und umgekehrt kann dabei interessant sein. Denn auch Gäste suchen Gemütlichkeit eher im «Kleinen», jedoch das umfassende Erlebnis vielleicht im «Größeren».

Wie bewerten Sie den Einstieg von Nordamerikanischen Resorts in den Europäischen Markt?

Mir zeigt es, dass der Europäische Markt attraktiv und zukunftsfähig ist. Um weiter bestehen zu können, sind etablierte Wettbewerber nun teils gezwungen, sich für den veränderten Wettbewerb fit zu machen. Es besteht die Chance, dass begonnene Transformationsprozesse dadurch beschleunigt werden. Es stellt sich aber die Frage, ob angelsächsisch geprägte Ansätze – sei es in der Führung, im Umgang mit einer Region oder im relevanten Markt – tatsächlich im deutschsprachigen Alpenraum funktionieren.

Interview: Thomas Surrer