

## 6. Mountain Management Symposium in Wolkenstein Wer gewinnt am Berg?



In Wolkenstein im Grödener Tal, einem der berühmtesten Skigebiete der Alpen, ging Mountain-Management-Consulting bei seinem 6. Symposium der Frage nach: „Wer gewinnt am Berg?“ Die Gäste vergleichen das Preis-Leistungsverhältnis unserer Erlebniswelt mit jenen der Sommerdestinationen, folglich wird die „Umsetzungsgeschwindigkeit“ von Innovationen und Serviceleistungen zum Erfolgsfaktor.

„Wie entwickelt sich die Branche – und in welche Richtung müssen wir uns weiterentwickeln?“, fragte Mountain-Management-Geschäftsführer Mike Partel im Eröffnungsreferat. Es werden jene Unternehmen sein, welche die Erwartungen der Gäste nicht nur erfüllen, sondern übertreffen. Neben einer mittlerweile erwarteten Basic Quality muss dem Gast ein klares Profil (Marke) kommuniziert werden, das ihn zum Besuch gerade dieses Skigebietes animiert. In puncto Kundenzufriedenheit hat sich die Branche in den letzten 5 Jahren trotz höherer Anforderungen positiv entwickelt, wobei sich die Besten noch weiter vom Durchschnitt abgesetzt haben. Das Gesamtangebot (Package) muss in jedem Fall stimmig sein, um die Wiederkom-

„Wer gewinnt am Berg?“ wurde in Wolkenstein, dem Zentrum von Dolomiti Superski, zwei Tage lang von allen Seiten beleuchtet. Foto: Dolomiti SuperSki

mensrate steigern zu können. Dazu zählt sicher auch der „konzertierte Auftritt“ aller Leistungsanbieter in der Destination. Ganz allgemein von Bedeutung ist das Vorantreiben der Internationalisierung und der richtige Umgang mit dem „neuen Gast“, der einen anderen Zugang zum Schnee bzw. den Bergen hat.

(Details zum Vortrag vgl. Artikel MM 6/2007 Seite 54/55)

### Die Erfolgsstory von Dolomiti Superski

Das mit 1200 Pistenkilometern größte Skikarussell der Welt, Dolomiti Superski, wurde 1974 von 6 Talschaften gegründet. Heute gehören dem Kartenverbund 12 Talschaften mit 134 Liftgesellschaften (!) und 450 Liften an, 90 % der Pisten sind beschneibar. In der Saison 06/07 wurden 9,8 Mio Skipasstage verkauft, das sind um 4 % weniger

als 05/06 aufgrund des klimatisch bedingten späten Startes (Sella Ronda erst ab 16.12. möglich). Der Direktor von Dolomiti Superski Dr. Gerhard Vanzi nannte folgende Faktoren für den Erfolg:

- Alles was groß ist, hat Kompetenz.
- Die Schönheit der Dolomiten mit südlichem Flair, Sonne an 8 von 10 Tagen.
- Schneesicherheit.
- Das Gefühl der Weite und Freiheit.
- Priorität auf den Aufenthaltsgast.
- Gemeinsamer starker Auftritt, große Konzentration der Mittel (2,3 Mio €/Winter).
- Förderung eines gesunden Wettbewerbs unter den Liftgesellschaften (LG).
- Kein Preis-Wettbewerb unter den LG.
- Freie Initiative der LG bei der Werbung.

Alle Mitglieder wissen: wer nicht innoviert, der verliert Frequenzen im Verbund und damit Umsätze! Daher steigt die Qualität und Kapazität der Anlagen, als Typ setzt sich die Kabinen-Umlaufbahn durch.

**Skitickets zum Frühstück und virtuelle Abfahrten im voraus**

„Die Kleinen würden ohne den Verbund kein eigenes Marketing machen! Außerdem besteht dadurch ein vermindertes Marktrisiko für alle und speziell für kleinere Lifte weniger Abhängigkeit von den Konjunkturschwankungen. Im Prinzip ist es eine Aufwertung für die kleineren Dörfer“, bekannte Vanzi. Wesentlich für den Erfolg ist auch der Skipass-Verkauf in ausgewählten Hotels – wobei die Hoteliers nur die Hardware zur Verfügung gestellt aber keine Verkaufsprovision bekommen. Sie betrachten es als imagefördernden Service, den Gästen beim Frühstück die Liftkarten zu servieren! Jede Karte im Winter ist inzwischen eine Chipkarte innerhalb des Verbundes (ca. 3,8 Mio.)



*Dr. Gerhard Vanzi, Direktor von Dolomiti Superski, stellte die Erfolgsfaktoren des weltgrößten Skiverbundes vor. Foto: mak*



*Klaus Dieter Koch, Inhaber der Brand Trust Strategy Consultants, brachte es auf den Punkt: „Nicht Geiz ist geil, sondern Reiz ist geil!“ Foto: mak*

– man hat die Chipkarten ja bekanntlich hier „erfunden“ und setzt bereits auch Kreditkarten mit integriertem Skipass-Chip ein. Dadurch kann auch als Neuheit die Tageskarte „direct to lift“ angeboten werden, wenn der Karteninhaber einmal die Abbuchung schriftlich erlaubt hat. Als zusätzlichen Anreiz

gewährt Dolomiti Superski einen Preisnachlass: 5 % von der ersten bis zur fünften Tageskarte, dann immer 10 %. Auch Vanzi bemerkt eine zunehmende Vielfalt der Gästernationen (derzeit bereits 29) und wünscht sich daher künftig noch bessere Flugverbindungen. Schon jetzt ist die Internetplattform [www.DolomitiSuperski.com](http://www.DolomitiSuperski.com) ein sehr wichtiges Instrument der Marktkommunikation bzw. des Vertriebes und wird regelmäßig modernisiert, zuletzt interaktive Abfahrten. Das bedeutet, dass der Gast die 12

# PROWINTER 08



8. INTERNATIONALE FACHMESSE FÜR  
VERLEIH UND SERVICE IM WINTERSPORT

BOZEN/ITALIEN, 9. - 11. APRIL 2008

9. - 10.04. 2008: 9.00 - 18.00 Uhr | 11.04. 2008: 9.00 - 17.00 Uhr

GEMEINSAM MIT/TOGETHER WITH:

**ALPITEC 08**

6. INTERNATIONALE FACHMESSE FÜR  
BERG- UND WINTERTECHNOLOGIEN



Hubert Huber von NTC führte die Symposium-Teilnehmer in die neuen Sommer-Trendsportgeräte ein.

Foto: mak

berühmtesten Abfahrten im voraus virtuell nachfahren kann! „In der Praxis wollen die Leute selten die gleiche Abfahrt zwei Mal fahren, das ist unsere Erkenntnis. Sie wollen Abwechslung und sich am Ende der Woche ihre Pistenstatistik im Tourismusbüro ansehen bzw. mitnehmen“, verriet Vanzi abschließend.

### 10 Trugschlüsse beim Kundengewinnen

Prof. Kurt Matzler von der Kepler Universität Linz setzte mit dem Thema „Neue Kunden gewinnen“ fort. Dabei räumte er mit 10 Trugschlüssen auf:

- Wir brauchen die höchstmögliche Qualität!  
Besser ist es, ein optimales Preis-Leistungsverhältnis zu haben.
- Unzufriedene Kunden sind Querulanten und verursachen nur Kosten!  
Wer kritisiert, hat Interesse an Zusammenarbeit und ist eigentlich ein treuerer Kunde als jene, die schweigen.
- Wir haben keine Beschwerden, also sind unsere Kunden zufrieden!  
Die Erfahrung zeigt, dass viele Kunden ihre Beschwerde gar nicht kommunizieren.
- Die Anzahl der Beschwerden muss minimiert werden!  
Maximieren ist besser, denn daraus können z. B. gemeinsam Innovationen abgeleitet werden.
- Der Erfolg eines Unternehmens entscheidet sich am Markt!  
Die Frage ist, verfügt das Unternehmen über Kernkompetenz im Form von einzigartigem Know-how oder Ressourcen, die nicht kopierbar sind. Daraufhin sollte die Strategie ausgerichtet werden.
- Der Kunde hat immer recht!  
Stimmt nur teilweise, denn der Kundenwunsch kann einen einengen, wenn man nicht exakt nachfragt. Statt nach Wünschen besser nach Problemen in der Anwendung des Produktes fragen, die regelmäßig auftauchen,

und sich um eine Lösung kümmern.

➤ Der Zufriedenheitsgrad unserer Kunden ist der Maßstab!  
Es gibt aber Kunden, die bereits von der Konkurrenz abgeschossen wurden und die sich daher nicht mehr über uns äußern. Man müsste jene fragen, welche die Konkurrenz bevorzugen.

- Doppelt soviel ist doppelt so gut!  
Nein: Die Weiterempfehlungsrate ist der beste Wachstumsindikator.
- Immer mehr verbessern, damit die Zufriedenheit steigt!  
Es kommt darauf an, was man verbessert. Es muss etwas den Gästen sehr Wichtiges sein, etwas Unwichtiges könnte eher vernachlässigt werden.

### Keine zweite Chance für den ersten Eindruck

Man sollte also überlegen, was die Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlung am meisten beeinflusst. Beim Mountain Quality Check wären dies laut Umfragedaten die Gastronomie und die Pisten. Allerdings baut bereits eine schlechte Parkplatzsituation eine Frustration beim Gast auf, durch die alle weiteren Faktoren wie Bahnen, Pisten etc. negativer wahrgenommen werden als sonst. Das

heißt, die Basisanforderungen müssen auf jeden Fall zur Zufriedenheit erfüllt werden, sonst handelt man sich ein riesiges Unzufriedenheitspotenzial ein. Achtung: man hat keine zweite Chance für den ersten Eindruck!

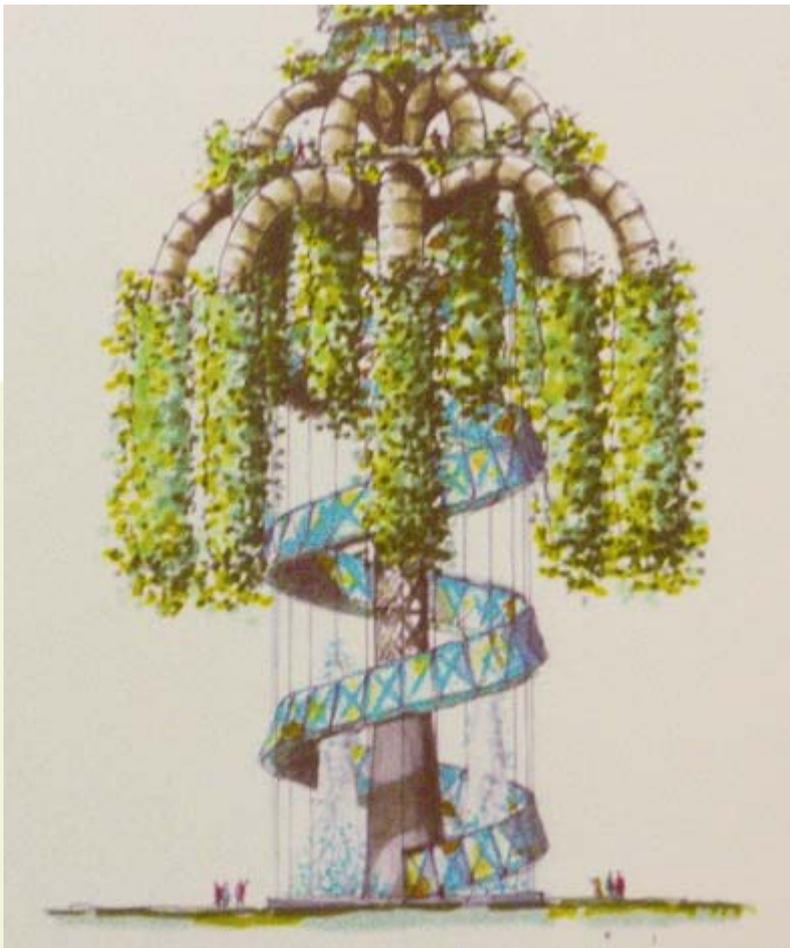
Eine andere Sache beim Kundengewinnen ist es, bereits die Kinder zu begeistern. Das heißt, sie müssen sehr positive Erlebnisse haben, um sich den Bergurlaub positiv einzuprägen. Dann werden sie später auch mit ihren Kindern zurückkommen. Umgekehrt bleibt z. B. Stress in der Skischule emotional negativ „bei den Bergen hängen“. Darum ist es für die Pistenbetreiber wichtig, sich um das Wohlfühlen der Kinder zu kümmern und nicht nur das zu tun, was den Eltern passt.

➤ Preis ist das dümmste Marketinginstrument!

Nein, Preis ist das sensibelste Instrument, das den Gewinn am meisten beeinflusst. Preiskürzungen fordern normalerweise unrealistische Mengenzuwächse. Geiz ist nicht wirklich „geil“, weil man die Kunden zu Schnäppchenjägern erzieht. Und dann spielt die Marke plötzlich keine Rolle mehr..

### Markentechnik: „Reiz ist geil“

Dieses Stichwort passte ideal für den nächsten Beitrag von Klaus-Dieter Koch, Inhaber der Firma Brand:Trust (Nürnberg), die sich auf Markenstrategieberatung spezialisiert hat: Nicht Geiz ist geil, sondern Reiz ist geil! Gerade dann, wenn es schwierig wird, spielen Marken eine große Rolle. In unserer Zeit dominiert erstmals der Überfluß den Mangel, daher sucht der Mensch Orientierung und dabei helfen ihm die Marken. Dieses Vertrauen in die Marke gilt es auf das Skigebiet zu übertragen. Daher muss man das, was man hervorragend macht, offensiv kommunizieren und kontinuierlich. Das betreffende Logo sollte möglichst groß sein, denn dadurch ergibt sich die einzige Chance, im Informationsdickicht relevant zu sein. Man muss wissen, wo man die Nummer Eins ist – und sei es nur „Weltmeister der Herzen“, wenn man wie Deutschland die Fußball-WM nicht gewonnen hat – und diesen Superlativ



„Der grüne Turm“ war eines von vielen Beispielen für Sommerattraktionen, das die Input Projektentwicklung GmbH nach Gröden mitbrachte. Foto: mak

Vortrag von Markus Comploj, CUBE GF in Savognin, entnehmen. Das Marketingkonzept war zu extrem auf junge Leute angelegt und „Junggebliebenen“ zu wild. Darauf hat man bei den neuen Eröffnungen bereits reagiert, das Motto „CUBE ist alles, außer gewöhnlich“ bleibt jedoch bestehen. Die Zielgruppe hat sich von 18 bis 40 Jahre nach oben korrigiert (Durchschnittsalter 31 Jahre!), die 6-Bettzimmer wurden abgeschafft. Die Funsportarten sind nun im Preis inkludiert, eigene Sportgeräte können bequem über die Gateways auf das Zimmer transportiert und im Vorraum sicher aufbewahrt werden. Entertainment und Geselligkeit sowie die Nähe zur Bergbahn (ca. 50 m) haben sich als Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Besonders Alleinerzieher mit Kindern fühlen sich im CUBE gut aufgehoben und akzeptiert, schwächere Zeiten werden mit Events und Firmen-Incentives überbrückt. Innovativ zu sein bedeutet im CUBE-Konzept „doing old things in a new way.“

### Innovationen für mehr Wachstum

Für Doppelmayr hingegen bedeuten Innovationen das Schaffen von Wachstum. Daher hat der Weltmarktführer eine Innovationsstrategie entwickelt, die Produkt-/Leistungs-, Prozess- und Sozialinnovation umfasst. Extra für den Bereich Sommerattraktionen wurde bekanntlich vor Jahren bereits die Doppelmayr-Tochter Input GmbH gegründet. Der Innovationszyklus wird jeweils vom Markt ausgelöst und kehrt dann zum Markt zurück. Als Beispiele nannte Thomas Pichler von Doppelmayr Italia verriegelbare Schließbügel samt Ablage für Brillen, Handy, Sonnencreme etc., Antirutschbeschichtung der Polsterung und Seilbahnen im urbanen Bereich (FUNITEL in Athen, 8 EUB in Rom, People Mover in Venezia) während Input-GF DI Helmut Müller Ideen zu Erlebniswelten am Berg vorstellte. „Wenn man sich mit der Zukunft beschäftigt, dann sollte man sich mit der Gesellschaft beschäftigen“, so Müller. „Der heutige Status ist, dass es niemals mehr Angebot an Sport und Fitness gab und trotzdem haben sich die Menschen noch nie so wenig bewegt. Das heißt, der Mensch

verwenden. Wenn man irgendwo der zweitbeste ist, fällt man in der Wahrnehmung des Konsumenten, der täglich ca. 3 000 Markenkontakte hat, bereits durch. Was früher galt, nämlich dass sich ein gutes Produkt von selbst verkauft, stimmt heute nicht mehr! Damals waren die Märkte nicht so eng wie heute. Jetzt muss man ein Produkt sozusagen zwei Mal erschaffen – einmal physisch (z. B. neue Bergbahn) und dann auch noch in den Köpfen der Leute (mental)! „Wenn sie mehr können, als sie vermitteln, haben sie ein Problem“, so Koch wörtlich. Das sieht man an der Skikarte. Die darf nur soviel kosten, wie sie in den Köpfen wert ist und nicht, was sie tatsächlich verursacht. Wenn man jedoch die Leistung nicht vermittelt, dann wird nur auf den Preis geschaut. Daher sollte man nicht nachdenken, den Preis zu senken, sondern den Wert zu erhöhen. Fazit: Wenn eine Marke funktioniert, zieht sie Gäste an. Und wenn man mit Werbung nicht mehr weiterkommt, sollte man sich der Markentechnik bedienen. Das bedeu-

tet, sein Können zu verdichten und es wertvoll ausdrücken. Mit anderen Worten: es geht nur darum, wie attraktiv man ist!

### Doing old things in a new way

In puncto Attraktivität hat auch das Trendhotel-Konzept CUBE in den 6 Jahren seines Bestehens einiges dazugelernt. Das konnte man dem

## Wir sorgen für sichere Pisten!

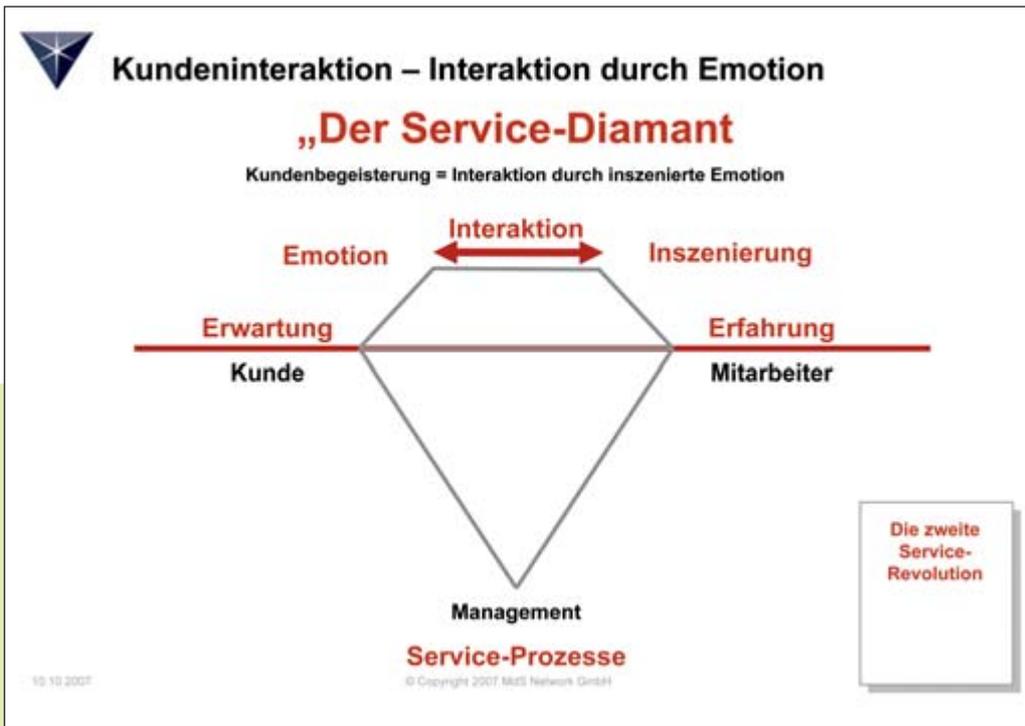



**Vom Pisten-Prallschutz bis zum A-Sicherheitsnetz  
- wir sorgen für die nötige Sicherheit auf allen Pisten!**



[www.bellutti.at](http://www.bellutti.at)

**Bellutti Planen Innsbruck, Linz, Wien, Klagenfurt**  
Innsbruck, Hallerstraße 125b, fon: (0512)/264150, e-mail: innsbruck@bellutti.at



Der Service Diamant. Bild: Mds Network GmbH

Dr. Manfred della Schiava, GF der Mds Network, begleitet Wissensmanagement und Transformationsprozesse in Marketing- und Human Resource-Bereichen. Sein Beitrag am Symposium: *Erlebbarer Service-Qualität.* Foto: mak



**Am Anfang muss die Vision sein**

Wer also künftig auf diese Schiene im Bergtourismus setzt, wird vom Megatrend Gesundheit profitieren. Vorausgesetzt, man hat eine Vision, aus der man eine Strategie und davon schließlich ein (ganzjähriges) Angebot für einen ganzen Tag mit mindestens einem Highlight ableiten kann. Die richtige Strategie findet man jedoch nur, wenn man sich fragt „was will der Kunde und was bieten wir?“

Dabei ist übrigens der Generationswechsel beim Konsumenten im Auge zu behalten, wie es Dr. Harald Raetzsch von SKIDATA formulierte. Er sprach von gravierenden Umwälzungen wie z.B. „Pay per use-Geschäftsmodellen“ (nur für verbrauchte Konsumation bezahlen), der totalen Vernetzung, durch die sich alles über Fingerprint abwi-

ckeln lässt, oder „log to lift“ – ein Trend in den USA, wo Parken und Skifahren eins sind. „More service, more guests“ ist ja das Motto der Amerikaner, wie auch Chris Peterson aus Utah in seiner Präsentation bestätigte.

**Erlebbarer Service-Qualität**

Der Frage, wie die Service-Qualität erlebbar gemacht wird, ging hierauf Dr. Manfred della Schiava, GF der Agentur Mds Network GmbH, nach. Für ihn beginnt Service-Qualität bereits beim Parken, denn der erste Eindruck beim Gast bleibt. Man kann insgesamt 7 strategische Interaktionspunkte feststellen, an denen das Bergbahnpersonal soziale Kompetenz zeigen sollte. Dies ist umso wichtiger zumal die soziale Kompetenz der Gäste enorm gestiegen ist. Um jedoch im immateriellen Bereich stärker werden zu können, müssen Schulungsinstrumente wie Videoclips oder Multimedia Lernvideos, wie sie auch Doppelmayer verwendet, eingesetzt werden. Nur so werden Service-Standards für Kunden erlebbar gemacht. Das Ziel dahinter sollte sein, eine Atmosphäre des Wohlbefindens zu schaffen. Das beginnt mit der „Erlebnis-Einfahrt“ und einer freundlichen Aufnahme am Parkplatz, geht weiter mit wichtigen Tipps und Infos sowie an der Kasse einer professionellen Beratung über das „richtige Produkt“ und endet bei der Hilfe beim Einstieg, vor allem für Familien mit Kindern. Gerade hierin könnte künftig die besondere Stärke der Mountain Manager bestehen: Kundenbegeisterung erzeugen durch eine inszenierte Emotion. Oder anders ausgedrückt: die erfolgreichen Alpen-Destinationen werden in Zukunft über ihre Mitarbeiter bewusst herzliche Erlebnisse inszenieren! mak

will bewegt werden – z. B. in der Natur-Berg-Bühne. Und diese Bühne muss für ihn inszeniert werden, damit er die Freude an der Bewegung wieder findet. Die technische Innovation muss daher mehr Erlebnis bringen, ohne dass der Gast selbst mit Aufwand etwas Neues lernen muss. In Zukunft wird Bewegung zum wichtigsten Gesundheitsfaktor. Spaß wird wichtiger als Leistung, Erlebnis wichtiger als Ergebnis und Bewegung wichtiger als Sport.“

**GEMINI®**  
SNOW SYSTEMS

**SCHNEEERZEUGUNG**

Hochdruckprodukte Maschinen- und Apparatebau Ges.m.b.H  
A-8682 Mürtzschlag-Hönigsberg • Industriepark Hönigsberg 7 • Tel.: +43-(0)3852/5178-0 • gemini@hdp.at • www.hdp.at