

## Erkenntnisse vom 7. Mountain Management Symposium

# Es gibt keine Krise, nur eine andere Realität

Das 7. MM-Symposium in Grindelwald (CH) mit Blick auf das „Top of Europe“ (Jungfrauoch) stand unter dem Motto „Mit Exzellenz zur Spitze“. Diese Taktik wird angesichts der Wirtschaftskrise immer wichtiger, um die Gäste für den Berg begeistern zu können. 95 % der Europäer sind ja nicht „berg-affin“. Allerdings muss man die Trends kennen, wenn man sich im touristischen Verdrängungswettbewerb besser positionieren will. Und man muss wissen, welche Chancen man in einem stagnierenden Markt hat – etwa durch erhöhte Präsenz und Attraktivität bzw. antizyklisches Werbeverhalten. So gesehen gibt es gar keine Krise, nur eine andere Realität, der man entsprechend begegnen muss...



Das 7. MM-Symposium führte im wahrsten Sinne des Wortes auf den „Top of Europe“, sowohl thematisch als auch physisch. Im Bild Seminar-Teilnehmer aus Serfaus und Fiss, ganz rechts Urs Grimm CEO der SkiDataAG. Fotos: mak

„Dass 95 % der Europäer nichts mit dem Berg zu tun haben, ist zugleich unsere Chance, etliche davon begeistern zu können. Der Weg dorthin heißt „Exzellenz“. Wie attraktiv müssen wir aber dann werden, welche neuen Produkte und Erlebniswelten müssen wir aufbauen, um stärkere Magneten zu werden?“, fragte Mike Partel, GF des Symposium-Veranstalters Mountain Management Consulting. „Besonders in den Fokus werden Kinder und Neueinsteiger rücken – gerade an-

gesichts der Überalterung der Gesellschaft: 2020 werden in Europa 50 % der Leute über 50 Jahre alt sein. Und ab 70 gehen die Leute nicht mehr in den Urlaub, also wird diese Spanne des klassischen Gästeklientels immer kleiner am Markt. Daher müssen wir nachdenken, wie wir Kinder und Jugendliche relativ frühzeitig in den Schnee bekommen. Die von uns erreichten 5 % der Bevölkerung Europas ist ja seit 50 Jahren eine unveränderte Größenordnung. Und wenn die Ost-

märkte nicht gewesen wären, hätten wir bereits Probleme mit den Kernmärkten bekommen!“, fuhr Partel fort. Also höchste Zeit, hier vorzudringen.

Außerdem zeigt eine Studie, dass zwar fast jeder Zweite einmal pro Jahr Urlaub in Europa macht und 28 % zweimal sowie 5 % gar dreimal, jedoch die Haupturlaubszeit klar Juli und August sind und beim Zweiturlaub am ehesten gespart werden wird – also beim Winterurlaub. Bei der Auswahl der Destination ist das Preis-Leistungsverhältnis (value for money) am entscheidendsten, an zweiter Stelle folgt die Sicherheit. Viele Skigebiete haben zwar ein hervorragendes Preis-Leistungsverhältnis, müssten dies aber besser präsentieren und eventuell ausbauen. Exzellenz bedeutet nämlich auch, die Wiederkommensrate zu steigern. Die Frage dabei ist, was muss diesbezüglich im Umfeld verändert werden? Auf keinen Fall sollen wir es billiger, sondern „besser“ machen, besser im Sinne von Mehrwert. Alles andere wäre der Todesstoß für die ganze Branche“, leitete Partel über zum Eröffnungsvortrag von Achim Feige: „Welche Trends bestimmen unsere Zukunft?“

### Bieten wir unseren Gästen Sinn?

Feige, ein Partner des Zukunftsinstitutes von Matthias Horx, beschäftigt sich seit langem mit der Steigerung der künftigen Attraktivität von Unternehmen, Destinationen oder Marken. Eine Grundvoraussetzung für langfristigen, nachhaltigen Erfolg ist laut Feige die Beschäftigung mit Trends. Man muss wissen, was künftig begehrt ist und dadurch knapp. Und jede Knappheit verleiht hohen Wert! Trends sind also Wegweiser zukünftiger Knappheiten. Der Trend Wellness z. B. spiegelt die Knappheit, dass die Menschen heute in einer globalisierten technischen Gesellschaft eine mangelnde Harmonie von Körper, Geist und Seele empfinden.

Durch Reagieren auf Trends kann man offensichtlich Geld verdienen, weil man sich richtig positioniert. Deswegen macht es Sinn, sich mit Veränderungen bzw. Trends zu beschäftigen.

Das Neue im Angebot entsteht, wenn man die Trends mental mit dem Unternehmen und der Destination verknüpft. Grundsätzlich kann man an dem, was die Leute lesen, gut Trends erkennen: es handelt sich derzeit vorwiegend um Sinn- und Erbauungsliteratur. Daher ist die erste Frage, die man sich stellen muss: Biete ich in meiner Region Sinn? Es lässt sich feststellen, dass heute viele Leute konsumieren, um sozusagen „ein besserer Mensch zu werden“. Sie tun es, weil sie daran etwas inspiriert. Auf unsere Branche übertragen heißt das: Die Leute wollen zum „Ich“ reisen, wenn sie reisen; Sich einerseits selbst finden und andererseits selbst inszenieren.

**Die Trends im Einzelnen**

Um welche Trends es sich im Einzelnen bis 2020 handelt, brachte Achim Feige dem Publikum anhand von 9 Themenbereichen näher. „Sie können Nährböden für den künftigen Erfolg sein, wenn sie zu Ihnen passen“, so Feige. „Sie müssen Begehrlichkeiten schaffen, nicht nur Bekanntheit.“

Hier die Quintessenz daraus:

- Es geht künftig um **Inspirationskonsum**. Inspirieren Sie Ihre Kunden oder bieten Sie nur Zimmer mit Frühstück? Inspiration ist bereits ein knappes Gut!
- **Landlust** – entsprungen aus der Knappheit „Wiedereinbindung in die Natur“ als Ort des Genießens. Natur als Bühne, um zur Region passende Erlebnisse anzubieten. Die Leute wollen beides: Urbanität und Natur bzw. Outdoor-Abenteuer. So gesehen ist unser Sommerproblem größtenteils „hausgemacht“.
- **Verfeinerung + Convenience + Design** statt Protz-Luxus. Es geht künftig um echte Kennerschaft mit Stil.

➤ **Heimat** – in der globalisierten, rationalen (Plastik)Welt sucht der Mensch „Echtheit“ und „Heimatgefühl“. Frage: Wo können Sie das Regionale, Authentische heben?

➤ **Geselligkeit** – in einer individualisierten Gesellschaft voller Singles existiert die Knappheit „Freundschaft“. Daher die Frage: Was bieten Sie an Möglichkeiten, sich zu vernetzen und gemeinsame Erlebnisse zu haben?

➤ **Demografischer Wandel** – der Seniorenmarkt ist ein Markt der „Ewigen Jugend“ und Freiheit (Feuerstuhl statt Schaukelstuhl). Was offerieren Sie dieser wachsenden Bevölkerungsgruppe?

➤ **Einfachheit und Entschleunigung** – eine Sehnsucht in einer überkomplexen Gesellschaft. Wie entlasten Sie also Ihre Kunden? Es wird künftig einen „Entlastungskonsum“ geben (besonders für Skigebiete mit Massentourismus wichtig, damit sie attraktiv bleiben).

➤ **Wertschöpfung** findet in der „Kreativen Klasse“ statt: 45 – 50 Jahre alt, hochgebildet, wertemäßig global verankert, technologie-affin, sensibel. Es geht nicht nur um Geld, sondern auch um Werte. Wollen das Urbane mit dem Ländlichen verbinden. Hauptwert ist die Lebensqualität, dafür sind sie bereit, Geld auszugeben. Das können Dinge sein, die sie entlasten, die sie sozial vernetzen und schlauer machen. Die Vermögenden „von morgen“ haben eine hohe Affinität zur Natur und setzen Stil als Unterscheidungsfaktor ein. Frage: Wie werden Sie die Nummer 1 bei der „Kreativen Klasse?“

➤ **Ethik** – man will trotz Krise ethisch konsumieren. Die Good Brands werden langfristig bevorzugt. Die so genannten neuen Moralismus-Marken integrieren Genauß, Performance, Ethik und Ökolo-



Achim Feige von brand:trust referierte zum Thema „Welche Trends bestimmen unsere Zukunft?“



Prof. Kurt Matzler, Vorstand des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus Innsbruck zeigte die Wege zur Exzellenz auf.

gie. Die Kundengruppe dafür nennt man LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). Sie will: Mehr aus dem Produkt rausholen, mehr Transparenz, mehr Geschichten erzählen, mehr in die Tiefe gehen.

**Einzigartigkeit ist wichtiger als Wachstum**

Als nächstes beleuchtete Prof. Dr. Kurt Matzler, Vorstand des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus Innsbruck, den Titel des Symposiums „Mit Exzellenz zur Spitze“ aus der Sicht des Marketings näher. Matzler zitierte Erkenntnisse aus einer Studie unter 1100 Unternehmern: Erfolg entscheidet sich nicht in erster Linie am Markt, sondern im Unternehmen selbst, in der Unternehmens-, Mitarbeiter- und Innovationskultur.

**GEMINI®**  
S N O W S Y S T E M S

**SCHNEERZEUGUNG**

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

## Neun Trends als Nährböden für zukünftigen Erfolg



Chart „9 Trends als Nährböden für den künftigen Erfolg“ von Achim Feige. Quelle: brand:trust Strategy Consultants

Top-Unternehmen haben immer ein unschlagbares Preis-Leistungsverhältnis, begeistern die Kunden und haben starke Marken. Wobei Marken wesentlich mehr sind als Logos, Werbung oder Bekanntheit. Eine Marke entsteht an jedem einzelnen Kundenkontakt. Um begeistern zu können, braucht es die „richtigen“ Innovationen. Solche beruhen immer auf den Kernkompetenzen eines Unternehmens. Sonst scheitern sie, wie viele Erfahrungen zeigen. Innovationen in den vom Kunden vorausgesetzten Basiseigenschaften rentieren sich hingegen kaum, man wird nämlich nicht viel Image dazugewinnen können. Die Einzigartigkeit ist erfolgreichen Unternehmen immer wichtiger als (blindes) Wachstum und Größe. Bevor man agiert, muss man sich zuerst die eigenen Ressourcen ansehen und nicht die Märkte auf erfolgversprechende Angebote hin analysieren.

Die Kernkompetenzen stärken bedeutet auch immer, die Mitarbeiterpotenziale zu nutzen – gerade für Innovationen. Die Logik heißt also: Wenn ich meine Kernkompetenz kenne, dann entscheide ich die Märkte und dann erst die Strategie und nicht (wie meistens) umgekehrt! Daher muss die erste Frage lauten: Wo ist unsere Region einzigartig? Welche Fähigkeiten oder Ressourcen sind einzigartig, nicht imitierbar?

### 7 Wege zur Exzellenz

Auf den Punkt gebracht erkennt Prof. Matzler 7 Wege zur Exzellenz:

- Angebot und Strategien auf die jeweils einmaligen Ressourcen aufbauen;
- Auf Innovationen mit Begeisterungspotenzial setzen. Technische Innovationen gehören eher in den Bereich der Mussfaktoren. Wenn man hier ein hohes Niveau erreicht hat, bringen weitere Innovationen nicht mehr viel.
- Einzigartigkeit ist wichtiger als (blindes) Wachstum;
- Marken entstehen an jedem einzelnen Kundenkontaktpunkt;
- Nutzen Sie die Potenziale der Mitarbeiter;
- Innovation und Kundenorientierung müssen vorgelebt werden;
- Lassen Sie das richtige Maß an Intuition zu!

### Die Märkte werden neu verteilt

Ins Detail ging hierauf Markenspezialist Klaus Dieter Koch, GF der Brand-Trust Strategy Consultants aus Nürnberg. Er setzte sich damit auseinander, wieviel Markenexzellenz der Berg braucht. Bei Marken geht es grundsätzlich um die Bedeutung, daher geht es im Prinzip um das Management der Bedeutung! Es bringt jedoch nichts, an der Oberfläche zu managen (6/7 einer Marke liegen – wie bei einem Eisberg – unter der sichtbaren Oberfläche, das z. B. das Logo darstellt). Die

Marke ist eine Brücke zwischen Management und Rendite. Sie kann sich auch in einem stagnierenden Markt bewähren. Märkte werden in Krisen neu verteilt und man kann Duftmarken für die Zukunft setzen – das ist das Gute daran. Man kann in schlechten Zeiten grundsätzlich nicht sparen, besser ist es daher zu investieren. Eine weitere Taktik ist, nicht gegen die Mitbewerber zu kämpfen, sondern neue Bereiche finden oder gar sich selbst neu erfinden. „Da ist in der Bergbahnbranche noch genügend Raum. Die Bergbahnen könnten an vielen dieser o. a. Trends dranhängen, wenn sie diese für die Angebotsentwicklung nutzen würden. Solange sie sich als Transportgesellschaft verstehen, werden sie es jedoch nicht nutzen!“, meinte Koch. Die Zeichen stehen jedoch günstig, denn die ganze Outdoor-Branche boomt im Jahr 2009 überall. Fragt sich nur, welches Personal den Leuten die vielen Innovationen erklärt, wenn der Sportfachhandel sukzessive das Fachpersonal abbaut...?

### Zusammenfassend leitete Koch 10 Tipps für die Markenexzellenz ab

- Echte Könnerschaft beweisen;
- Spezialisierung erhöhen, Distribution verbreitern;
- Marken sind Leistungsspeicher, daher Kunden und Mitarbeiter ernst nehmen;
- Verkäufer und Einkäufer haben gegenläufige Ziele. Man muss kopieren, nicht kopieren.
- Machen Sie es schwer, Preise zu vergleichen;
- Nicht den Preis senken, sondern den Mehrwert erhöhen;
- Wenn das Volumen stagniert, sollte der Veredelungsgrad erhöht werden;
- Eine echte Nummer 1 kreieren;
- Märkte segmentieren (z. B.) bzw. neue erschließen;
- Marken uptraden (wertvoller machen) durch Nutzung von Trends.

Im weiteren Verlauf des Symposiums wurden eine Reihe Best Practice Beispiele vorgestellt (vgl. auch die Interviews mit Werner Stark und Urs Kessler in diesem Heft). **mak**