

Matthias Imdorf
Mitinhaber Erlebnisplan GmbH



Nachhaltiges Erlebnismanagement bei Bergbahn-Betrieben

Selber über den Zaun blicken – und unten durchfressen

Matthias Imdorf, Mitbegründer der Agentur Erlebnisplan GmbH (Luzern) sowie Entwickler und Dozent des Kompetenzfeldes „Imagineering Tourism“ an der Fachhochschule für Tourismus in Salzburg, begleitet seit Jahren Bergdestinationen bei der touristischen Angebotsentwicklung. Der Mountain Manager konnte ihn zur Sommerausgabe für eine Expertise zum Thema „Nachhaltiges Erlebnismanagement“ gewinnen.



Kompetenzerweiterung in der Bergbahnbranche: Eine Mitarbeiterin der Berg- und Skilift Hochsöll GmbH erklärt ihren Gästen anhand einer Sonnenuhr astronomische Phänomene.

„Die Bergbahn-Branche im Alpenraum befindet sich derzeit in einem Kulturwandel. Vielerorts gilt es, sich nach neuen Nachfragen und Ansprüchen auszurichten. Bergbahnunternehmen spielen immer stärker die Rolle von multisaisonalen Erlebnis-Managern, um das touristische Geschäft nicht nur im eigenen Betrieb, sondern oft für die ganze Regionen zu sichern. Dieser Paradigma-Wechsel, von der transporttechnischen und Wintersport-fokussierten Monokultur zum Gemischtwarenhandel eines ganzjährigen Erlebnis-anbieters, erfordert Umdenken – und das auf allen Ebenen.

Aufgrund der aktuellen „Erlebnis-Nachfrage“ entwickeln sich neue Lieferanten- und Dienstleistungszweige. Doch leider reicht es nicht, jede neue Idee und jede neue Struktur einfach extern dazu zu kaufen. Um

den marktseitigen Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein, sollten vielmehr die internen betrieblichen Blickwinkel, Kompetenzen und Schwerpunkte weiter entwickelt und geschärft werden.

Eigene Potenziale erkennen

Die landschaftlichen und klimatischen Gegebenheiten standen am Anfang der touristischen Eroberung des Alpenraums – und sie werden auch in Zukunft das wichtigste Besucherargument am Berg darstellen. Steht jedoch eine saisonale Erweiterung des Geschäftes ins Haus, bedürfen die gegebenen Ressourcen einer differenzierten Betrachtung: hinsichtlich neuer Erwartungshaltungen, hinsichtlich neuer Aktivitäten und den damit verbundenen, veränderten Abläufen und Dimensionen.



Foto PD Stanserhorn.ch

Stanserhorn Ranger – Plötzlich sehen alle die Gämsen. Mit 16 ausgebildeten Rangern bietet die Bahn den Gästen noch mehr Bergerlebnis.

Bergbahnbetreiber sind oft ausgewiesene Pragmatiker – und der Kinderspielplatz steht bunt, schrill und geballt neben der Restauration! Dabei geht das maleische Hochplateau weiter vorne ganz vergessen, wo mit vergleichbarem Aufwand ein verträumtes und märchenhaftes Setting realisiert werden könnte! Ein Landschafts-spezifisches Erlebnis-Benefit wäre somit zusätzlich aktiviert, Erlebnisdauer und Erlebniswert erweitert. Und das Angebot würde zudem auch für ältere Semester einen Mehrwert darstellen.

Auf die dazu notwendigen Sparringpartner wie Grundstückeigentümer (sprich Alpengenossenschaften) und Bewilligungsbehörden (sprich Naturschützer) sähe man sich angewiesen, heißt es. Geprägt von zurückliegenden, oft gewaltigen Natur-Eingriffen, stellen die drei Parteien Tourismus, Landwirtschaft und Landschaftsschutz ihre Motiv-bedingte Andersartigkeit stärker in den Vordergrund als ihre heutige Gemeinsamkeit – nämlich den nachhaltigen Umgang mit einem hochwertigen Natur- und Lebensraum! Neue Definitionen von politischen Fronten und Verbindungen können hier Wunder bewirken bzw. die Nutzbarkeit von neuen Triebkräften und Entwicklungsoptionen freisetzen!

Angebotsentwicklung mit Weitblick

Verstärkte touristische Belebung geht oft mit dem Angebot von zusätzlichen Aktivitäten einher. An bestehende Wegsysteme, Verkehrs- und Aufenthaltsflächen werden neue Anforderungen gestellt. Entsprechende Strukturen, sei es der Bike-Trail, die Zip-Line oder ein Barfusspfad, ermöglichen eine andersartige Überwindung von Raum und Zeit mit den daraus resultierenden, zusätzlichen Erlebnisfacetten. Jedoch: Wie gestaltet, wie strukturiert und wie organisiert man diesen Angebotsmix, damit sich sowohl gästeseitig neue Hochgefühle einstellen als auch betreiberseitig bei Aufwand und Ertrag das gewünschte Verhältnis einstellt?

Guter Rat liegt dabei nicht einfach bei den Verkaufsversprechen der „Erlebnis-Industrie“. Viel mehr gilt es, selber vermehrt in die Welt hinaus zu ziehen und artverwandte Erlebnisformate (von Themenparks über Indoor-Spielhöhlen bis zu Museen) zu besuchen, offen und kritisch zu befragen und entsprechende Inspirationen und Inputs in die eigene Destination zu übersetzen. Denn erfolgreiche touristische Angebotsentwicklung ist keine einfache Copy-Paste-Strategie,

sondern eine differenzierte Auseinandersetzung und Verknüpfung von bekannten und neuen Parametern. Die Verantwortung über das Gelingen liegt dabei nicht beim zugekauften externen Berater, sondern bei der strategischen Geschäftsleitung und bei der Mitarbeiterschaft einer jeden Bergbahngesellschaft. Somit tun diese gut daran, in Zeiten der Veränderung vermehrt über den eigenen Gartenzaun hinaus zu schauen – und durchaus auch etwas unter diesem hindurch zu fressen...

Sorgsam betreiben & schlagkräftig kommunizieren

Die erweiterte Angebotsstruktur stellt nicht nur in der Erstellung, sondern auch im Betrieb neue Anforderungen: Zusätzliche Gäste-Frequenzen erfordern auch einen erhöhten Betreuungs- und Pflegeaufwand der Schauplätze und Strukturen. Diesen gilt es bereits bei der Konzeption darzustellen und in der Ressourcen- und Personalplanung mit zu berücksichtigen.

Bei vielen Bahnbetrieben werden Investitionen in neue saisonale Geschäftsfelder als à-fonds-perdu Beiträge betrachtet und nicht im Sinne der strategischen Geschäftsentwicklung. Entsprechend halbherzig fällt dann das betreiberseitige Commitment aus, wenn es um die Pflege und Weiterentwicklung der Anlagen geht, was sich wiederum erschreckend schnell auf die Angebotsqualität auswirkt.

Einer Wertschätzung und entsprechendem (Selbst-)Bewusstsein bedarf es vor allem auch, was die Kommunikation der neuen Angebotsformate und Attraktionselemente betrifft. Viele Bergdestinationen können bereits heute mit einem hochwertigen und vielfältigen Erlebnisangebot aufwarten und vergessen dabei, dieses gebührend zu kommunizieren.

War der Bergsommer bisher oft den Stammgästen und Wanderer vorbehalten, sollen heute neue Gäste gewonnen werden. Beim Instrumentalisieren von unterschiedlichen Kommunikationskanälen – angefangen bei Bildern und Begriffen, über Botschaften und Versprechen – gibt es bei vielen Bahnunternehmen noch viel Luft nach oben. Auch was Verkaufsorientierung und Publikumsansprache betrifft, lässt sich bei Branchen-fremden und Branchen-verwandten Kulturen einiges abschauen.

Interne Befähigung

Neue Gäste wollen sich in der Philosophie und Kultur des Bergbahn-Betriebes wieder finden. Das bedingt Verschiebungen in der Besetzung von Stellen bzw. in der Führung und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter. Erst mit der entsprechenden Befähigung werden diese imstande sein, dem Gast das erweiterte Angebots-Portfolio authentisch und überzeugend zu vermitteln und ihn darin sicher zu führen.

Denn ob der Bergbahn-Betrieb in Zukunft seine Strukturen als multi-saisonaler Erlebnisanbieter auszulasten weiß, und wie er saisonale Dellen mit einem differenzierten Angebot füllen kann, das hängt nicht zuletzt mit der Einstellung und Befähigung der eigenen Mitarbeiter zusammen.“