

REDGuide

FÜR DEN ALPINEN TOURISTIKER



SEILBAHNEN
INTERNATIONAL



Im Interview: Neuer CEO der
Planai-Hochwurzen-Bahnen

PETER WEICHBOLD

NEUROPRICING

**Preise setzen
mit Hirn**

TRANSFORMATION

**Die KI als
Ökosystem**

TOURISMUSGESINNUNG

**Bergsommer
als Risiko**

**BERG
NETZ
WERK
2026**

GEWINN AM BERG



**16–18
SEPT
2026
ALPBACH**

BEREITS DABEI:

Alpbach, Arber, Brigels, Gerlos,
Hoher Kasten, Kaunertal, KitzSki,
Rittisberg, Rofan, Mitterdorf,
Stubai, Silvretta Montafon...
– und Sie?

JETZT ANMELDEN
www.bergnetzwerk.com



NETZWERK



WISSEN



ERLEBNIS

REDGuide

FÜR DEN ALPINEN TOURISTIKER

Redakteurin Ekaterina Zakharova

EDITORIAL

Zwischen großen Aufgaben und Risiken.

78 Prozent der künftigen Zielgruppe von Skigebieten leben in den Städten. Was lockt sie in die Berge? Tourismusberater Richard Bauer kennt die Antwort. Ein Schlüssel sind Erlebnisse, nicht zuletzt kulinarische. Holger Sicking von der Österreich Werbung erklärt, wie Gastronomie zum Highlight wird. Dabei gilt es, Preise „mit Hirn“ zu setzen. Wie das mit Neuopricing gelingt, zeigt Forscher Kai-Markus Müller. Touristiker Jürg Schmid teilt zudem Strategien für mehr Gäste in der Nebensaison. Doch Soziologin Valentina Ausserladscheider warnt: Der Sommer ist trotz Klimawandel nicht immer die Rettung. Wie nah Erfolg und Gefahr am Berg beieinanderliegen, zeigt Krisenmanager Fernando Lehner: Er erzählt vom Wiederaufbau von Blatten nach dem Gletschersturz.



Chefredakteur Thomas Surrer

EDITORIAL

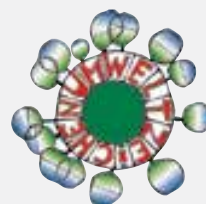
In Spuren wandeln & Spuren hinterlassen.

Viel Planai in Peter, viel Peter in Planai – so beginnt unser Interview mit dem neuen CEO der Planai-Hochwurzen Bahnen: Denn Peter Weichbold wandelt in Spuren, die Akteure vor ihm hinterlassen haben – aber auch in denen, die er als Prokurist selbst geschaffen hat. Große Spuren wird auch die KI in die Branche schneiden, wie Experte Nahed Hatahet prognostiziert. Welche zwischenmenschlichen Spuren wir in Bergbahn-Teams durch 270-Grad-Feedback entdecken, zeigt uns Elisabeth Walch von der Silvretta Montafon. Nicht immer sind die Spuren der Branche gern gesehen: Jürgen Scheurer betont daher die Akzeptanzkommunikation bei Infrastrukturprojekten. Eng damit verbunden sind die Spuren des Klimawandels, so Forscherin Kathrin Schwab.



Impressum

„REDGuide. Für den alpinen Touristiker“ ist ein Angebot der Seilbahnen International Verlag GmbH, Straß 21, A-5301 Eugendorf; **Tel.:** +43 (0) 62 25 / 72 90; **Fax:** +43 (0) 62 25 / 72 90-14; **Internet:** www.simagazin.com; **Mail:** office@simagazin.com; redaktion@simagazin.com;
Herausgeber: Gerald Pichlmair; **Administration:** Sandra Rottner; **Redaktion:** Thomas Surrer (ts), Ekaterina Zakharova (ez); **Druck:** Druckerei Roser Ges.m.b.H., Mayrwiesstraße 23, A-5300 Hallwang/Salzburg; **Offenlegung laut Mediengesetz:** www.simagazin.com/de/impressum.
Einzelpreis: EUR 35,-; **Jahresabo:** 2 x REDGuide + 6 x SI Alpin für EUR 135,- netto



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, Druckerei Roser Gesellschaft m.b.H., UW-Nr. 1037

Nahed Hatahet – Seiten 11-13

■ DER DIGITALE

Künstliche Intelligenz ist kein neues Tool, sondern ein komplett neues Ökosystem – wie einst der Strom oder das Internet. Wie Bergbahnen ihre Strukturen dafür ändern müssen, zeigt KI-Experte Nahed Hatahet – konkrete KI-Anwendungsfälle inklusive.

Valentina Ausserladscheider – Seiten 08-10

■ DIE FORSCHERIN

Rettet der Sommertourismus Skigebiete im Klimawandel? Warum dieser Ansatz kein Allheilmittel ist und wieso das Wort „Tourismusgesinnung“ für Ärger sorgen kann, berichtet Forscherin Valentina Ausserladscheider anhand einer aktuellen Studie zur Südtiroler Seiser Alm.

Kai-Markus Müller – Seiten 06-07

▶ START

■ DER PREISEXPORTE

Ob Schnäppchen oder Abzocke – unser Gehirn entscheidet oft unbewusst. Neuropricing nutzt die Hirnforschung, um diesen „Schmerz des Bezahlens“ zu messen und optimale Preise festzulegen. Wie das genau funktioniert, erklärt Kai-Markus Müller, Professor für Konsumentenverhalten.

Jürg Schmid – Seiten 30-31

■ DER STRATEGE

Mehr Gäste außerhalb der Wintersaison – das würden sich viele Destinationen wünschen. Was der Kanton Graubünden in der Schweiz dafür tut, berichtet der erfahrene Touristiker Jürg Schmid.

Peter Weichbold

■ DER ALPINE

Teil 1 des Interviews mit dem neuen CEO der Planai-Hochwurzen-Bahnen...

Fernando Lehner – Seiten 28-29

■ DER MANAGER

Unter Eis und Schutt begraben – und doch ungebrochen. Wie lebt das Schweizer Dorf Blatten nach der beispiellosen Naturkatastrophe? Krisenmanager Fernando Lehner erzählt von einem schwierigen, aber inspirierenden Weg des Wiederaufbaus.

Holger Sicking – Seiten 14-16

■ DER REISEANALYST

„Österreich kulinarisch: bekannt, besucht – aber noch nicht auf dem Teller“ – so beginnt die Kulinarikstudie 2026 der Österreich Werbung in Europa. Auch Gäste aus den USA lassen sich von der Küche inspirieren. Welche gastronomischen Erlebnisse wünschen sich Touristen auf ihrer Reise?

Elisabeth Walch – Seiten 17-19

■ DIE PERSONALERIN

Silvretta Montafon holt regelmäßig 270-Grad-Feedbacks für die eigenen Führungskräfte ein – von Kollegen, Teammitgliedern und Vorgesetzten. Personalreferentin Elisabeth Walch erklärt, wie das Großprojekt funktioniert, welche Folgen es hat und wie es die interne Führungskultur beeinflusst.



Richard Bauer – Seiten 20-21

■ DER VERTRIEBLER

Urbaner Lifestyle am Berg: Immer mehr Menschen leben heutzutage in Städten. Wie können Skigebiete urbane Besucher begeistern? Welche Erlebnisse sind gefragt? Tourismusberater Richard Bauer liefert Einblicke.

Seiten 32-34

TOURISTIKER

...Teil 2 des Interviews blickt auf den Menschen hinter dem Manager.

Jürgen Scheurer – Seiten 25-27

■ DER DIENSTLEISTER

Bergbahnen und Energiebranche haben eines gemeinsam: Infrastrukturprojekte werden öffentlich kontrovers diskutiert. Experte Jürgen Scheurer zeigt, wie hier Akzeptanzkommunikation funktioniert.

Kathrin Schwab – Seiten 22-24

■ DIE NACHHALTIGE

Drei Jahre lang wurde im TranStat-Projekt zur Transformation alpiner Destinationen geforscht. Welche Faktoren beeinflussen Bergbahnen und Co.? Welche Strategien unterstützen den Übergang zum nachhaltigen Tourismus? Und wie finden wir beides heraus? Antworten liefert Kathrin Schwab.



Kai-Markus Müller

ist Neurowissenschaftler und Professor für Consumer Behavior an der HFU Business School. Er entwickelte NeuroPricing™, eine Methode zur Analyse der unbewussten Preis- und Wertwahrnehmung auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse. Kai-Markus Müller ist zudem Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Marketing, Vertrieb und Preisgestaltung aus neuro- und wirtschaftspsychologischer Perspektive.

Neuropricing-Experte Kai-Markus Müller

PREISE SETZEN MIT HIRN

Ob Schnäppchen oder Abzocke – unser Gehirn entscheidet oft unbewusst. Das Neuropricing nutzt die Hirnforschung, um diesen „Schmerz des Bezahlens“ zu messen und optimale Preise festzulegen. Wie das genau funktioniert, erklärt Kai-Markus Müller, Professor für Konsumentenverhalten.

Herr Müller, was ist Neuropricing?

Beim Neuropricing setze ich Methoden aus der Psychologie und der Hirnforschung ein, um herauszufinden, wie viel Geld Menschen bereit sind, für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu bezahlen, und wie hoch ihre Wertwahrnehmung dafür ist.

Mit welchen Methoden forschen Sie?

Wie andere Marktforscher definieren wir zunächst die Zielgruppe und die Fragestellung. Danach konzipieren wir gezielte Experimente, in denen die Produkte genau erklärt werden, um dann mit neurowissenschaftlichen Methoden tiefer einzusteigen. Zum einen nutzen wir die Elektroenzephalographie, um zu messen, wie gut bestimmte Reize im Gehirn zusammenpassen – zum Beispiel, ob ein konkreter Preis als passend für ein Seilbahnticket wahrgenommen wird. Zudem kooperieren wir weltweit mit Universitäten, um Marke-

tingreize auch in MRT-Scannern zu testen. Darüber hinaus führen wir Online-Messungen von Reaktionszeiten durch, um implizite Assoziationen zu erfassen. Dabei testen wir, wie schnell Menschen auf Preise reagieren – ab wann gilt eine Seilbahnfahrt als „günstig“ oder „teuer“? Wir messen so auch Markenassoziationen: Verbindet man einen Skiurlaub in Österreich eher mit Party, Heimeligkeit oder Kaiserschmarrn? Ein weiteres spannendes Feld, in dem wir aktuell viel arbeiten, ist die Olfaktorik. Mithilfe spezieller Stimulationsgeräte untersuchen wir, wie sich verschiedene Düfte auf die Wahrnehmung von Produkten, Werbung und letztlich auch auf die Preisbereitschaft auswirken.

Welche Fehler machen Unternehmer häufig bei der Preisgestaltung?

Oft scheitert der Verkauf nicht am Gehirn des Käufers, sondern an dem des Verkäufers. Wir haben das bei einem Versicherungsprodukt untersucht und

herausgefunden, dass die Wertwahrnehmung der Verkäufer niedriger war als die der Käufer. Dieses Phänomen sehen wir bei fast allen Unternehmen. Als Brancheninsider kennen sie den Markt oft zu gut. Wenn man genau weiß, dass ein benachbartes Skigebiet theoretisch einen „besseren Deal“ bietet, hemmt dieses Wissen. Sie schätzen ihre eigenen Kunden falsch ein und verkaufen ihre Produkte letztlich oft weit unter Wert.

Wie reagiert das Gehirn auf Preise?

Die Preiswahrnehmung hängt extrem vom Kontext ab.

„Um zu beurteilen, ob etwas teuer oder günstig ist, sucht das Gehirn nach Vergleichswerten – den Preisankern“.



Im Neuromarketing werden EEG- und MRT-Untersuchungen sowie Reaktionszeitmessungen eingesetzt, um unbewusste Preis- und Markenwahrnehmungen zu analysieren. © Kai-Markus Müller



Ein Skipass wirkt beispielsweise günstig, wenn der Kunde zuvor die Preise von Premium-Destinationen wie Zermatt gesehen hat, aber teuer im Vergleich zu Bansko in Bulgarien.

„Für Unternehmen ist es entscheidend, den Vergleichskontext aktiv zu steuern“.

Das funktioniert auch mit künstlichen Ankern: Man führt bewusst ein sehr teures Premiumprodukt ein, etwa einen exklusiven VIP-Skipass mit Champagnerempfang. Das Ziel ist gar nicht, dieses Luxusangebot massenhaft zu verkaufen. Es dient lediglich dazu, die Wahrnehmung zu verschieben. Im Schatten dieses extremen Preises wirkt das Standardangebot auf den Kunden plötzlich wie ein absolut vernünftiges und gutes Geschäft.

Welche Tricks gibt es noch?

In einer meiner aktuellen Studien, die kurz vor der Publikation steht, widmen wir uns dem Prinzip „Weniger ist mehr“. Wir haben unter anderem die Zahlungsbereitschaft für zwei Hotels getestet. Gruppe eins bewertete ein Hotel mit Pool und Halbpension. Gruppe zwei bewertete dasselbe Hotel, das zusätzlich Sauna und Fitnessraum anbot – allerdings mit dem Haken, dass einige Geräte dort defekt waren.

Das spannende Ergebnis: Wenn Konsumenten die Angebote isoliert bewerten, sind sie bereit, für das Hotel ohne Sauna und Fitnessraum mehr zu bezahlen.

Die fehlerhaften Extras werten das ansonsten gute Kernangebot massiv ab. Nur im direkten Vergleich nebeneinander entscheiden sich die Leute für das Hotel mit den kaputten Extras, weil es objektiv „mehr“ bietet. Was bedeutet das für die Praxis? Verkaufen Sie beispielsweise einen Skipass, dann müssen Sie aufpassen. Alte Seilbahnen, die stillgelegt sind, sollten Sie abbauen, denn 16 Lifte wovon 3 außer Betrieb sind fühlen sich schlechter an als 13 perfekt funktionierende Lifte.

„Alles Halbherzige zieht den Gesamtwert nach unten“.

Mit welchen Firmen im Tourismus haben Sie zusammengearbeitet?

Ich habe sehr viele Eintrittstickets bepreist – ein Bereich, der der Bergbahnbranche sehr nah ist. Mithilfe von Hirn-Scans und Reaktionszeitmessungen haben wir Preise für unterschiedlichste Akteure optimiert: von großen Erlebnisparks wie dem Legoland, dem Potts Park in Norddeutschland oder dem Europa-Park, mit dem wir Workshops gemacht haben, bis hin zu diversen Museen. Dazu zählen unter anderem

das Schokoladenmuseum in Hamburg, das Besucherzentrum der Meyer Werft oder das Spionagemuseum in Berlin.

Wie viel kosten die Untersuchungen im Bereich Neuropricing?

Das Ganze ist oft gar nicht teurer als eine klassische Befragung. Mit einem Budget im niedrigen fünfstelligen Bereich – also dem, was Sie ohnehin einer Marktforschungsagentur zahlen würden – können wir die Probanden bereits in den Hirnscanner legen oder mit Reaktionszeiten online untersuchen.

Ich spreche jederzeit gerne mit Unternehmen darüber, wie sich ihre Preisgestaltung optimieren lässt. Ob das in Form eines ersten Workshops passiert oder ob wir gleich eine größere Studie aufsetzen, können wir ganz individuell analysieren.

Da ich den Tourismus-Sektor extrem spannend finde, bin ich auch immer sehr offen für gemeinsame wissenschaftliche Pilotprojekte, um in diesem Bereich neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Interview: Ekaterina Zakharova

Kontakt:

Kai-Markus Müller

Hochschule Furtwangen,
Neurensics, RateBoard
Schillerstraße 21

DE 71546 Aspach

M: +49 152 27734997

E: mail@kai-markus-mueller.com

W: kai-markus-mueller.com



Valentina Ausserladscheider

ist Assistenzprofessorin an der Universität Wien. Einer ihrer Schwerpunkte sind die sozioökonomischen Dimensionen des Klimawandels. Wie sieht die Zukunft der Regionen aus, die stark von wintertouristischen Einnahmen abhängig sind? Und welche Risiken bestehen, wenn man sich stark auf die Entwicklung des Sommertourismus stützt? Diesen Fragen widmet sich die neue Studie, die im März 2026 veröffentlicht wurde.

Wirtschaftssoziologin Valentina Ausserladscheider

■ DER BERGSOMMER ALS RISIKO

Rettet der Sommertourismus Skigebiete im Klimawandel? Warum dieser Ansatz kein Allheilmittel ist und wieso das Wort „Tourismusgesinnung“ für Ärger sorgen kann, das berichtet Forscherin Valentina Ausserladscheider anhand einer aktuellen Studie zur Südtiroler Seiser Alm.

Naturschnee wird zunehmend zur Mangelware, die Wintersaison schrumpft und der Klimawandel zwingt viele Wintersportregionen in den europäischen Alpen dazu, nach neuen Wegen zu suchen. Die gängigste Strategie der Tourismusbranche lautet: verstärkt auf den Sommer setzen.

Eine neue Studie zeigt jedoch am Beispiel der Seiser Alm in Südtirol, auf der Sommer- und Wintertourismus ähnlich stark sind, dass dieser Plan auch Schattenseiten hat und an seine sozialen Grenzen stößt. Die Assistenzprofessorin und Forscherin Valentina Ausserladscheider hat wichtige Tourismus-Akteure interviewt. Sie hat analysiert, was die Branche antreibt, vor welchen Herausforderungen sie steht – und wie die Einheimischen darauf reagieren.

SEISER ALM: DER BOOM IM SOMMERTOURISMUS

Auf der Seiser Alm florieren im Sommer Aktivitäten wie Wandern, Radfahren und Wellness. Mehr noch: In den vergangenen Jahren lag die Zahl der Touristenankünfte in der Region im Sommer sogar höher als im Winter. Doch dabei gibt es einen wirtschaftlichen Haken: Die Urlauber geben im Winter pro Tag deutlich mehr Geld aus als im Sommer. Das bedeutet, dass die Region deutlich mehr Sommergäste anziehen muss, um die finanziellen Verluste eines schlechten Winters auszugleichen. Die Seiser Alm hat es mittlerweile geschafft, dass die Sommereinnahmen mit denen des Winters vergleichbar sind – allerdings nicht ohne spürbare negative Folgen.

DIE SCHATTENSEITEN DES ERFOLGS

Die Einheimischen freuen sich nicht über mehr Touristen im Sommer. Der Versuch der Region, sich an den Klimawandel anzupassen, hat zu gesellschaftlichen Konflikten geführt. Lokale Medien berichteten über eine Reihe von Protestaktionen: Bei einer davon wurde das Wort „too much“ in Großbuchstaben in den frisch gefallenem Schnee gestampft, damit man es von der Gondel aus sehen konnte.

Im Interview mit der Autorin der Studie sprechen wir darüber, warum die Einheimischen den Tourismus, vor allem im Sommer, immer kritischer sehen – und wie das Tourismusmanagement sowie die regionalen Politiker damit umgehen können.

Frau Ausserladscheider, welche Erkenntnisse ziehen Sie aus Ihrer Studie?

Mich hat folgender Widerspruch überrascht: Meine Interviewpartner wissen zwar, dass der Klimawandel ein ernstes Problem ist, trotzdem zweifeln sie nicht daran, dass ihre eigene Region überleben wird. Sie akzeptieren, dass das Problem existiert, schauen aber nicht in die weite Zukunft und die langfristigen Folgen. Genau diesen Widerspruch finde ich besonders spannend.

Warum hat der Klimawandel für diese Touristiker keine Priorität?

Die einfache Antwort: Diese Akteure denken in ganz normalen wirtschaftlichen Betriebszyklen von drei bis fünf Jahren. Zudem vertrauen sie stark der technischen Beschneigung. Und das stimmt zum Teil auch: In höher gelegenen Skigebieten kann die Beschneigung die Winter mittelfristig noch sehr gut stabilisieren.

Aber es gibt natürlich Grenzen. Wenn es zu Extremwetterereignissen wie Starkregen im Dezember oder massiven Wärmeeinbrüchen kommt, ist auch die beste technische Beschneigung am Ende.

Wie langfristig müssen Touristiker heute planen?

Aktuell orientieren sich Betriebe an ihren Geschäftszyklen und Politiker an ihren Legislaturperioden – das reicht für die Herausforderungen des Klimawandels nicht aus. Wir brauchen eine langfristige regionalökonomische Strategie. Denn das Problem besteht nicht nur, wenn ein Hotel oder eine Seilbahn nicht mehr stabil wirtschaften kann.

„Die viel wichtigere Frage ist: Was passiert mit der gesamten Region?“



© Pixabay

Sommerangebote begeistern Touristen, können aber Einheimische belasten.

Sondern: Welche Möglichkeiten haben künftige Generationen denn noch, dort zu leben und zu arbeiten? Das kann kein Betrieb allein lösen. Das ist eine Kernaufgabe für die Regionalpolitik und die Wirtschaftswissenschaft.

Warum stört die Einheimischen der Sommertourismus so viel mehr als der Wintertourismus?

Es ist eine Mischung aus zwei Faktoren. Über Generationen hinweg hat man gelernt, dass der Winter eine touristische Saison mit vielen Gästen ist. In der übrigen Zeit konnten sich die Natur und die Menschen erholen.

„Wenn Ruhemonate nun ebenfalls touristisch genutzt werden, wird das negativ wahrgenommen.“

Der zweite Faktor ist, dass die Touristenzahlen im Sommer sehr viel höher sind und bestimmte Hotspots massiven Andrang erleben.

Im Winter in den Skigebieten lassen sich die Touristenströme relativ gut verteilen, da Pisten, Lifte und Seilbahnen eine Struktur bieten. Im Sommer ist das schwieriger – in der Regel konzentrieren sich die Menschen auf die beliebtesten Orte.

Ist den Menschen klar, wie stark die Region vom Tourismus lebt?

Absolut. Vor allem die zivilgesellschaftlichen Akteure, mit denen ich gesprochen habe – auch jene, die stark gegen Infrastrukturweiterungen mobilisieren – wissen: Natürlich ist der Tourismus wichtig, er ist eine zentrale Einkommensquelle. Ich glaube daher nicht, dass es um eine fundamentale Debatte „Tourismus ja oder nein“ geht.

Vielmehr geht es um das Hotspot-Management und um die Art und Weise, wie mit den Besucherzahlen umgegangen wird. Es scheint mir, dass bei Infrastrukturentscheidungen – etwa beim Ausbau von Seilbahnen oder bei Verkehrsregulierungen – oft noch zu wenig auf breite Bevölkerungsschichten gehört wird. Die Menschen sind oft unzufrieden mit den aktuellen Managementstrategien.

Die Touristiker verwenden den Begriff „Tourismusgesinnung“. Wird er in der Bevölkerung nicht negativ behaftet?

Ich habe dazu keine Umfrage durchgeführt, würde aber vorsichtig sagen, dass es durchaus zu einer negativen Konnotation kommen kann oder bereits gekommen ist. Die Seilbahnbetreiber oder Touristiker verwenden diesen Begriff oft, um zu sagen, dass mehr „Tourismusgesinnung“, also Zustimmung zum Tourismus, notwendig wäre. ➔



Damit wird impliziert, dass etwas nicht ausreichend vorhanden ist. Diese negative Konnotation – dass „zu wenig da ist“ oder „mehr nötig wäre“ – kann entsprechend auch negativ aufgenommen werden. Niemand hört gern, dass ihm etwas fehlt oder er etwas mehr haben sollte.

Gleichzeitig spiegelt sich das auch im politischen Diskurs wider. In Südtirol etwa gibt es die politische Bewegung „Team K“, die den Begriff gezielt nutzt, um zu zeigen, dass diese Tourismusgesinnung auch kippen kann – durch zu hohen Tourismusdruck und umstrittene Infrastrukturprojekte.

Welche Risiken sehen Sie in der Entwicklung des Sommertourismus – abgesehen von Overtourism?

Grundsätzlich gibt es zwei weitere Probleme: Das eine ist der Verkehr. Wenn wir das Verkehrsaufkommen in gewissen Bergtälern betrachten, ist die Überlastung der Infrastruktur durchaus kritisch zu sehen. Diese Tendenzen werden auch von der lokalen Bevölkerung stark negativ wahrgenommen.

Das andere ist der Fußabdruck der Biodiversität. Also die Frage, was es bedeutet, wenn sich im Sommer sehr

viele Menschen über diese Hochalmen bewegen – wie zum Beispiel auf der Seiser Alm. Welche Auswirkungen hat das auf die Natur, auf die Wildtiere und auf die Biodiversität im Sinne von Botanik, Flora und Fauna? Das ist etwas, das man sich genauer ansehen müsste.

Was würden Sie den alpinen Destinationen empfehlen?

Es ist wichtig, dass Infrastruktur und verschiedene Services nicht nur auf Touristen ausgerichtet sind, sondern auch auf die lokale Bevölkerung. In diese Richtung wird bereits viel getan: In Tirol gibt es zahlreiche Programme, die darauf abzielen, die Infrastruktur auch für die lokale Bevölkerung zugänglich zu halten. Dazu gehören zum Beispiel Skikurse für Schulklassen, die teilweise stark subventioniert werden. In diesem Bereich sollte die Entwicklung weiter vorangetrieben werden. Wichtig ist aber vor allem die langfristige Perspektive und eine inklusive, regionale Diskussion darüber, wie das Stimmungsbild in der Bevölkerung aussieht und was Unternehmen dabei berücksichtigen müssen. Diese langfristige Planung und der Dialog sind aus meiner Sicht zentrale Ansatzpunkte.

„Ich fände es wünschenswert, wenn die Seilbahnwirtschaft im Kontext des Klimawandels eine kritischere Stimme einnimmt und die Politik stärker dazu auffordert, ambitionierte Klimaziele und Dekarbonisierung voranzutreiben.“

Denn die Seilbahnwirtschaft ist stark von einem stabilen Klima abhängig und hat dadurch auch eine besondere Verantwortung und Position in der Klimadebatte.

Interview: Ekaterina Zakharova



Scannen Sie den QR-Code, um den vollständigen Text der Studie „Climate Change and (Mal)Adaptation in Tourism-Intensive Alpine Regions“ im Magazin „The Political Quarterly“ zu lesen.

Risiken

- › Overtourism
- › Überlastung der Infrastruktur
- › Biodiversitäts-Fußabdruck
- › Unzufriedenheit der Bevölkerung

To-Do

- ☐ Austausch mit Einheimischen
- ☐ Bessere Angebote für Locals
- ☐ Langfristige regionale Planung
- ☐ Rücksicht auf Klimaschutz

Kontakt:

Valentina Ausserladscheider

Universität Wien

Kolingasse 14-16

AT 1090 Vienna

E: valentina.ausserladscheider@uvie.ac.at

W: www.univie.ac.at



Nahed Hatahet

ist Wegbereiter und Visionär der digitalen und KI-gestützten Transformation und gestaltet seit über 30 Jahren den Wandel in Unternehmen. Im Jahr 2007 gründete er die HATAHET productivity solutions GmbH, die er über 17 Jahre lang führte und schließlich erfolgreich verkaufte.

Als Vizepräsident des Verbandes Österreichischer Software Industrie (VÖSI) war er außerdem von 2018 bis 2024 ein aktiver Gestalter des digitalen Wandels in Österreich. Heute begleitet Nahed Hatahet Unternehmen als freiberuflicher Berater, Mentor, Trainer, Visionär sowie KI-Transformationsberater und tritt als Keynotespeaker und Moderator auf.

© Studio Heidegger

KI-Transformationsexperte Nahed Hatahet

■ DIE KI ALS ÖKOSYSTEM

Künstliche Intelligenz ist kein neues Tool, sondern ein komplett neues Ökosystem – wie einst der Strom oder das Internet. Wie Bergbahnen ihre Strukturen dafür ändern müssen, zeigt KI Experte Nahed Hatahet – konkrete KI-Anwendungsfälle inklusive.

Geschichte wiederholt sich: Menschen überschätzen kurzfristige produktgetriebene Sprünge und unterschätzen technologisch tiefgreifende Veränderungen: Das war bei der Erfindung des Stroms so, wiederholte sich bei der Einführung des Internets und scheint nun beim Aufstieg der Künstlichen Intelligenz (KI) ebenso zu sein. „Alle drei Technologien sind mehr als nur Werkzeuge – sie sind unabdingbare, alles verändernde Ökosysteme“, betont der KI-Transformationsexperte Nahed Hatahet. Wer dies nicht verstehe, werde von der KI-getriebenen Veränderung überrollt werden. Wer dagegen seine Hausaufgaben mache – also KI-ready werde – dem stünden ungeahnte Möglichkeiten zur Verfügung.

AKTUELLER STAND DER KI

Noch ist die KI nicht so weit: Nach dem ersten Entwicklungsschritt „Machinesprache“ – also dem Frage-Antwort-Spiel zwischen Mensch und Chatbot – befinden wir uns derzeit im Zeitalter der KI-Agenten, die auf Zuruf des Menschen Arbeiten erledigen. In einem dritten Schritt wird sich die KI zu einem Ökosystem entwickeln, das Gesellschaft und Wirtschaft tiefgreifend prägen wird, etwa indem KI-Agenten untereinander autonom interagieren. „Wir werden im Videomeeting neben Menschen auch KI-Avatare als Kollegen sitzen sehen, mit denen wir ganz natürlich reden werden!“, nennt Hatahet ein Beispiel der Transformation.

KI KENNT KEINE REALITÄT

Eines ist dabei wichtig zu verstehen: Die KI lebt nicht in unserer Welt. Sie kennt das reale Leben nicht, hat also kein Bewusstsein, keine Emotionen, kein Verständnis und keine Urteilskraft. Sie arbeitet mit Wahrscheinlichkeiten, nicht Erfahrungen, so Hatahet: „KI kann uns helfen, komplexe Aufgaben zu lösen, die uns überfordern. Sie ist ein idealer Sparring-Partner. Aber sie macht Fehler und braucht die Urteilskraft des Menschen.“ Das Schlagwort dazu lautet Human-in-the-Loop: Überall wo es um Sicherheit, Nachvollziehbarkeit – und ja, auch Klagbarkeit geht – ist menschliche Kontrolle geboten. Das betrifft insbesondere Seilbahnen. ➡

„KI ist kein Hype, sondern ein Werkzeug für die Zukunft des Bergtourismus!“

– Nahed Hatahet

Voraussetzungen für KI-Transformation

- Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft bei Führung und Team
- Ethik, Datenschutz und Sicherheit
- Saubere, vorhandene Daten (Qualität & Verfügbarkeit)
- Klare Ziele und konkrete Anwendungsfälle
- Zusammenarbeit von IT und Fachbereichen
- Integration in bestehende Systeme
- Realistische Investitionskosten und tragfähiger Return-of-Investment (ROI)

WARUM KI FÜR BERGBAHNEN?

Doch warum ist die KI konkret für die Seilbahnbranche relevant – abgesehen von deren Entwicklung zu einem alles beeinflussenden Ökosystems? Hatahet nennt fünf Gründe, wobei noch viele Argumente hinzukommen werden:

- **Effizienz steigern:**
Prozesse optimieren, Kosten senken.
- **Sicherheit erhöhen:**
Früherkennung, Prävention, zuverlässiger Betrieb.
- **Gästeerlebnis verbessern:**
Personalisierte Services, weniger Wartezeiten.
- **Nachhaltigkeit fördern:**
Ressourcen schonen, Energie intelligent nutzen.
- **Bessere Entscheidungen:**
Datenbasiert, in Echtzeit und vorausschauend agieren.

PROZESSE & KÖPFE VORBEREITEN

KI endet nie. Da sie ein Ökosystem ist, sind die Anwendungsfälle nahezu unbegrenzt: Alles lässt sich optimieren oder ersetzen. „Im ersten Schritt gilt es, die technische KI-Infrastruktur aufzubauen, zugleich aber auch das Unternehmen danach zu organisieren und damit weit in die Zukunft zu denken“, betont Hatahet. Zunächst müssen die Voraussetzungen für KI-Anwendungen erarbeitet werden (*siehe Infobox*) – am besten mit einem externen Berater.

„Es bringt nichts, einen schlechten Prozess mit KI zu optimieren. Routinen müssen unbedingt komplett neu gedacht werden, wenn KI implementiert wird“, so der KI-Experte. Zudem müssen die Mitarbeitenden „KI-mündig“ werden – also verstehen, was KI ist, kann und wo sie ihre Grenzen hat. „Wer KI als schlichte Frage-Antwort-Maschine begreift, wird schlechte Inhalte erhalten und selbst dümmer werden.“

Wer KI befähigt, bessere Antworten zu geben und kritisch nachzufragen, wird intelligenter werden“, ist Hatahet überzeugt. Hier sind firmeninterne KI-Werkstätten und ein Transformationsmanagement wichtige Schritte.

ANWENDUNGEN IM ÜBERBLICK

Bei der Etablierung der KI-Infrastruktur sollten Unternehmen mit schnell umsetzbaren Anwendungsfällen beginnen, dabei jedoch bedenken, dass KI ein ständiger Prozess innerhalb eines Unternehmens sein muss. Folgende Anwendungsbereiche sieht der KI-Transformationsexperte bereits als relevant an: Betrieb & Technik, Schutz & Sicherheit sowie Gäste & Markt. Hinzu kommen die KI-gestützten Sektoren Energie & Nachhaltigkeit, Mitarbeitende & Prozesse sowie Marketing & Kommunikation.

BETRIEB & TECHNIK

Seine Prognose: KI erkennt frühzeitig Verschleiß und Fehler an Komponenten der Infrastruktur am Berg (Predictive Maintenance) und warnt vor Anomalien im Betrieb in Echtzeit. Zudem optimiert sie die Anlagensteuerung – etwa von Seilbahnen oder Beschneigung – beispielsweise durch Geschwindigkeit oder Energieeinsatz. „Ein KI-Agent könnte auf Anfrage des Betriebsleiters Whitepapers und Schulungsunterlagen erstellen und bei Lagebesprechungen als Avatar mit am Tisch sitzen“, malt Hatahet den Anwendungsfall weiter aus.



Die menschliche Kontrolle der KI – Human-in-the-Loop – ist bei sicherheitsrelevanten Themen (wie der Seilbahnsteuerung) unerlässlich. © SI/Gemini (KI-generiert)

KI auf dem BergNetzWerk

- › **Event:** Nahed Hatahet wird am BergNetzWerk vom 16. bis 18.09.26 in Alpbach, Tirol, teilnehmen, unter anderem mit:
- › **KI-Werkstatt:** Wir bauen uns einen Seilbahn-Agenten.
- › **Closing Keynote:** Deepfakes, KI und Avatare: Was erwartet uns im Skigebiet 2040?
- › **Mehr Infos:** bergnetzwerk.com



© SI/Gemini (KI-generiert)

KI-Agenten werden in Zukunft ganz selbstverständlich im Meeting sitzen.

SCHUTZ & SICHERHEIT

Eng mit Betrieb & Technik verknüpft ist das Thema Sicherheit: Hier kann KI Wetter- und Windprognosen liefern, damit Betriebsleiter gute Entscheidungen treffen können. Mittels Analyse von Wetter, Gelände und sonstigen Daten kann sie auch beim Lawinen- und Gefahrenmanagement eine Rolle spielen. „Nicht zuletzt springt die KI als Notfallassistent und Experte für Arbeitsschutz ein – und unterstützt mit Dokumenten sowie Empfehlungen die Entscheidungen und die Kommunikation im Ernstfall“, skizziert Hatahet die (nahe?) Zukunft.

GÄSTE & MARKT

Mittels KI lassen sich auch Nachfrageprognosen erstellen: Mit Daten zu Auslastung, Wetter und Events werden Personal und Betrieb besser geplant. Zudem hilft KI bei der dynamischen

Preisgestaltung und unterstützt im Idealfall faire, nachfragebasierte Ticketpreise. „Großes Potenzial sehe ich auch in der personalisierten Kommunikation. KI kann gezielte Angebote und Infos bereitstellen – entweder dem Gast selbst oder künftig dann dessen persönlichen KI-Agenten“, so Hatahet: Zum Beispiel erhält jeder Kunde in Echtzeit einen für ihn individuell generierten Flyer.

MITARBEITENDE & PROZESSE

Im internen Betrieb einer Bergbahn kann die KI unterstützend arbeiten. So lassen sich mit ihr Dienstpläne optimieren, indem Auslastung, Wetter oder Events berücksichtigt werden. KI hilft auch beim Finden und Teilen von Know-how, Stichwort Wissensmanagement. „Führungskräfte müssen verstehen, dass sie in Zukunft nicht nur natürliche, sondern auch künstliche Mitarbeitende beschäftigen werden“, erläutert Hatahet.

MARKETING & KOMMUNIKATION

Bereits in aller Munde sind die Potenziale in Marketing & Kommunikation: Texte, Bilder und Videos lassen sich effizient erstellen und anpassen, Stimmungen in Social Media so analysieren, dass Bergbahnen verstehen, was Gäste bewegt.

ENERGIE & NACHHALTIGKEIT

Nicht zuletzt kann KI den Energieverbrauch eines Skigebiets prognostizieren und optimieren. Sie unterstützt bei der Integration erneuerbarer Energien und Speichersysteme. „KI selbst ist jedoch nicht nachhaltig: Die Rechenzentren benötigen viel Platz und Strom“, gibt Hatahet zu bedenken.

FAZIT

Die Anwendungsfälle von KI in der Seilbahnbranche lassen sich nicht erschöpfend darstellen, da KI nicht ein einzelnes Werkzeug, sondern ein ganzes Ökosystem darstellt. Wichtig ist es, die Strukturen für KI-Anwendungen zu schaffen – sowohl organisatorisch als auch in den Köpfen der Mitarbeitenden, schließt Hatahet: „KI wird zur digitalen Begleiterin und Mitarbeiterin. Sie unterstützt den Human-in-the-Loop bei Entscheidungen, automatisiert Routinen und schafft Raum für das Wesentliche: sichere, nachhaltige und begeisternde Bergerlebnisse!“

Kontakt:

Nahed Hatahet

Digital & AI-Transformationsberatung
Wlassakstraße 10/2, AT 1130 Wien
E: office@nahedhatahet.eu
W: www.nahedhatahet.eu
W: www.ki-trainings.at

„KI ist ein Enabler – Menschen, Prozesse und Technologien machen zusammen Bergbahnen fit für die Zukunft.“

– Nahed Hatahet



© Österreich Werbung

Holger Sicking

ist Leiter Tourismusforschung & Data Analytics der Österreich Werbung. Seit 2008 analysiert er mit seinem Team für die nationale Tourismusmarketing-Organisation das Verhalten der Gäste, um datenbasiert zu entschlüsseln, was Menschen für das Urlaubsland Österreich begeistert und warum sie sich dafür entscheiden.

Holger Sicking, Experte für Reiseverhalten

KULINARIK ALS REISEFAKTOR

„Österreich kulinarisch: bekannt, besucht – aber noch nicht auf dem Teller“ – so beginnt die Kulinarikstudie 2026 der Österreich Werbung in Europa. Auch Gäste aus den USA lassen sich von der Küche inspirieren. Welche gastronomischen Erlebnisse wünschen sich Touristen auf ihrer Reise?

Im März 2026 hat die Österreich Werbung gleich zwei neue Kulinarikstudien veröffentlicht – und zwar darüber, was europäischen Gästen aus Deutschland, den Niederlanden, Belgien und der Schweiz sowie Reisenden aus den USA bei einem Besuch kulinarisch wichtig ist. Was wissen sie bereits über die österreichische Küche und was könnte sie besonders anziehen? Holger Sicking, Leiter Tourismusforschung & Data Analytics, hat für den RedGuide die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

EUROPA: IMAGE-LÜCKE

Eine der zentralen Erkenntnisse zeigt: Österreich verfügt über alle Voraussetzungen für ein starkes kulinarisches Narrativ – nutzt dieses Potenzial jedoch noch nicht ausreichend in der internationalen Kommunikation. In den Niederlanden und Belgien nennen nur

18 bzw. 14 Prozent das Land Österreich, wenn es um kulinarisches Image geht. Viel präsenter sind hier Länder wie Italien, Frankreich oder Spanien. In der Schweiz ist das Bild etwas stärker: Dort verbinden dreimal so viele Menschen Österreich mit guter Küche wie in Belgien. Bei Reisen allgemein spielt Kulinarik bei Belgiern (58 Prozent) und Schweizern (57 Prozent) eine größere Rolle für die Destinationsentscheidung als bei Deutschen (45 Prozent) und Niederländern (44 Prozent).

BESONDERS BEKANNTE KULINARIK

Am stärksten wird Österreich mit gutbürgerlicher und Wirtshausküche, alpiner Kulinarik sowie Süßspeisen- und Mehlspeisenkultur verbunden. Bei Niederländern und Belgiern erzielt zudem auch die Käsekulinarik besonders hohe Werte. Auch die Wiener Kaffeehäuser sind bekannt: Zwischen 32 Pro-

zent und 44 Prozent der Befragten äußern den Wunsch, eines zu besuchen.

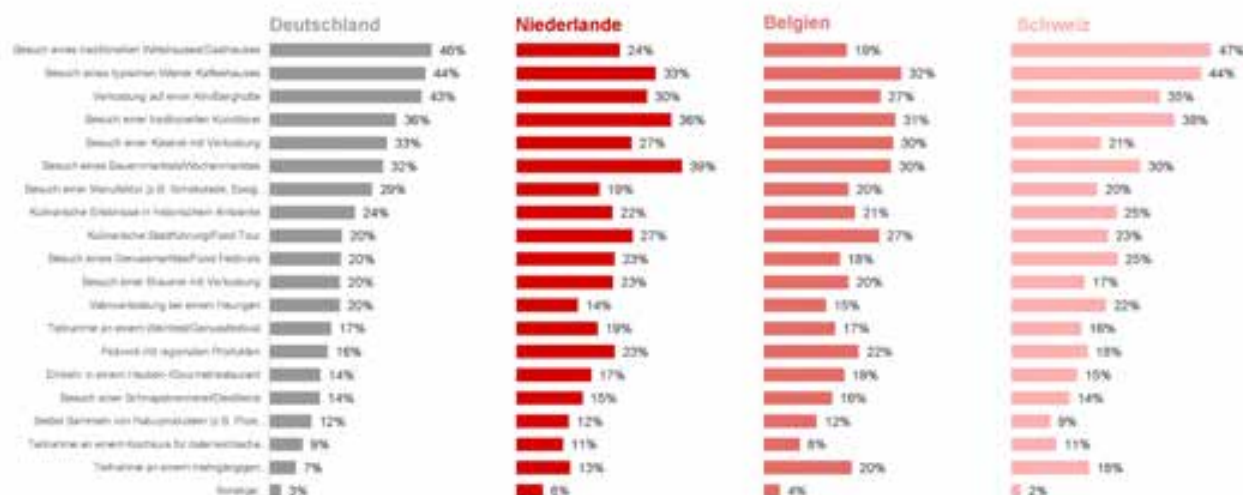
WENIGER BEKANNTE KULINARIK

Deutsche und Schweizer kennen die verschiedenen österreichischen Kulinarikrichtungen insgesamt besser als Befragte aus den Niederlanden und Belgien. Am wenigsten bekannt ist dabei allgemein die pannonische Küche. Bei den niederländischen Teilnehmern zeigt sich zudem, dass die Heurigenkultur im Vergleich zu den anderen Ländern deutlich weniger vertraut ist.

„Kulinarik ist kein Push-Faktor – noch nicht. Das Erlebnis überzeugt, aber die Bekanntheit fehlt.“

Interesse an kulinarischen Erlebnissen in Österreich

Breites Interesse, aber klare Präferenz für authentische und traditionelle Angebote



© Österreich Werbung

Die Antworten der Zielmärkte auf „Welche Art von kulinarischen Erlebnissen würden Sie in Österreich gerne ausprobieren?“

KULINARISCHE STÄRKEN

Österreich gilt als guter Gastgeber – das bestätigen zwischen 56 Prozent und 80 Prozent der Befragten. In der Schweiz erreicht dieser Wert mit 80 Prozent sogar den höchsten Zustimmungswert. Die wichtigste Eigenschaft für Niederländer und Belgier ist die Geselligkeit und das gemeinsame Essen. Bei Deutschen und Schweizern spielt dieser Aspekt eine deutlich geringere Rolle. Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird positiv bewertet, allerdings unterscheiden sich die Werte je nach Land: Am häufigsten wird es von Gästen aus der Schweiz (33 Prozent) und Belgien (31 Prozent) positiv bewertet, etwas seltener von Niederländern (25 Prozent) und deutlich seltener von Deutschen (10 Prozent). Sehr wichtig für Gäste aus allen vier Ländern sind traditionelle Zubereitungsarten und Rezepte.

GEWÜNSCHTE ERLEBNISSE

Beim Thema Kulinarik zählen vor allem besondere Urlaubserlebnisse – Momente, die man genießt, in Erinnerung behält und später gerne mit Freunden und Familie teilt. Deutsche und Schweizer legen den größten Wert auf

den Besuch von traditionellen Wirtshäusern (46 Prozent bzw. 47 Prozent), dicht gefolgt vom Wiener Kaffeehaus (44 Prozent). Bei Niederländern steht der Besuch von Bauern- und Wochenmärkten an erster Stelle (39 Prozent), während bei Belgiern das Wiener Kaffeehaus besonders beliebt ist (32 Prozent). Alm- und Hüttenverkostungen sind vor allem für Deutsche interessant (43 Prozent), während Food Tours und kulinarische Stadtführungen sowie Picknicks mit regionalen Produkten eher bei Niederländern und Belgiern stärker gefragt sind. Weinverkostungen wiederum stoßen bei Deutschen und Schweizern auf etwas größeres Interesse als bei Niederländern und Belgiern.

MICHELIN ALS MAGNET

Auch Restaurants mit Michelin-Sternen üben eine gewisse Anziehungskraft aus: 19 Prozent der Deutschen nennen sie als Motiv, gefolgt von 14 Prozent der Schweizer, 13 Prozent der Belgier und 9 Prozent der Niederländer.

Besonders auffällig ist die tatsächliche Erfahrung in diesem Segment: 40 Prozent der Schweizer geben an, bereits einmal in einem Michelin-Sterne-Restaurant gegessen zu haben. Da-

mit liegt die Schweiz deutlich vor den anderen Märkten. In den Niederlanden sind es 33 Prozent, in Belgien 29 Prozent. Diese Frage wurde in der 2. Welle der Studie 2026 neu aufgenommen, daher liegen für Deutschland keine Daten dazu vor.

WETTBEWERB UM US-GÄSTE

Eine weitere Studie der Österreich Werbung zeigt, was für US-amerikanische Reisende besonders wichtig ist. Um amerikanische Touristen zu gewinnen, muss sich Österreich im Wettbewerb mit anderen europäischen Ländern behaupten. Die beliebtesten Reiseziele der Amerikaner sind derzeit Frankreich und Italien. Es folgen Deutschland, Großbritannien und Spanien. Österreich liegt im unteren Bereich – auf einem Niveau mit der Türkei und Norwegen. Das Image-Gefälle zu den Top-Destinationen ist zwar groß, aber nicht unüberbrückbar. ➔

„Wer Österreich kennt, bewertet das Land sehr positiv.“



Gewünschte Urlaubserlebnisse in Europa

Regionale Speisen und Getränke zweit-wichtigstes Erlebnis nach Sightseeing

Basis: Innerhalb der nächsten drei Jahre Europa-Urlaub geplant (72%)



Die Kulinarikstudie USA 2026:
Die Antworten auf die Frage „Was möchten Sie bei zukünftigen Urlaubsreisen in Europa besonders gerne in Ihrer Urlaubsregion erleben?“

© Österreich Werbung

KULINARIK MOTIVIERT

36 Prozent der US-Befragten geben an, dass Kulinarik ein entscheidender Faktor bei der Wahl des Urlaubslandes ist, und 78 Prozent sind bereit, für gute kulinarische Erlebnisse im Urlaub mehr zu bezahlen. Die häufigsten kulinarischen Aktivitäten bei der letzten Europareise waren Restaurantbesuche mit regionaler Küche (78 Prozent), der Besuch lokaler Märkte (60 Prozent) und Weinverkostungen (50 Prozent). Fine Dining bzw. Michelin- und Sterne-restaurants sowie Food Tours folgen jeweils mit 34 Prozent.

IMAGE KULINARIK IN DEN USA

Personen, die Österreich gut kennen, beschreiben die Kulinarik vor allem als hochwertig (54 Prozent), authentisch

(51 Prozent) und traditionell (48 Prozent). Zudem wird sie von 43 Prozent als gesund und von 40 Prozent als naturbelassen wahrgenommen. Als modern gilt die österreichische Gastronomie für 20 Prozent der Befragten.

SUCHE NACH ERLEBNISSEN

Für US-Reisende stehen im kulinarischen Urlaub besondere Erlebnisse im Mittelpunkt. An erster Stelle liegt der Besuch von Bauern- und Wochenmärkten (37 Prozent), gefolgt von kulinarischen Stadtführungen bzw. Food Tours (36 Prozent). Weniger gefragt sind Kochkurse für österreichische Spezialitäten sowie kulinarische Angebote in Museen oder Kulturinstitutionen (je 21 Prozent). Auch der Besuch einer Schnapsbrennerei (19 Prozent), kulinarische Erlebnisse bei klassischen

Konzerten (18 Prozent) oder das selbstständige Sammeln von Naturprodukten (17 Prozent) liegen am unteren Ende der Beliebtheitskala.

DIGITALE KANÄLE INSPIRIEREN

Bei der Wahl des Reiseziels sind YouTube (45 Prozent) und Instagram (33 Prozent) wichtige Informationsquellen. Auch KI-Tools wie ChatGPT werden bereits von 26 Prozent genutzt. Rund ein Drittel recherchiert auf Destinations-Websites, und auch Reiseführer spielen mit 39 Prozent weiterhin eine Rolle.

ez

Dieser Artikel zeigt nur einen Teil der Erkenntnisse. Scannen Sie den QR-Code und lesen Sie die vollständigen Kulinarikstudien der Österreich Werbung.



Take-aways

- Das kulinarische Narrativ muss lauter werden.
- Wirtshausküche und Almkulinarik verbinden die meisten mit Österreich.
- Regionale Speisen und Getränke sind ein starkes Reisemotiv.
- Die junge, kreative Küche ist wenig bekannt, interessiert aber stark.
- Digitale Kanäle dominieren die Inspiration.

Kontakt:

Holger Sicking
Österreich Werbung
Vordere Zollamtsstraße 13
AT 1030 Wien
T: +43 1 588 66-330
E: holger.sicking@austria.info
W: b2b.austria.info



Elisabeth Walch

hat Tourismus und Freizeitwirtschaft am MCI Innsbruck studiert und ist über die Gastronomie bei Silvretta Montafon eingestiegen. Als Assistenz der Gastronomieführung verantwortete sie Einkauf, Events und Recruiting für den Gastronomiebereich der Silvretta Montafon. Anschließend wechselte sie in die unternehmensübergreifende Personalabteilung von Silvretta Montafon und unterstützt seit 2022 als Personalreferentin die Betreuung von rund 900 Mitarbeitenden.

Personalexpertin Elisabeth Walch

■ FEEDBACK FÜR DIE FÜHRUNG

Silvretta Montafon holt regelmäßig 270-Grad-Feedbacks für Führungskräfte ein – von Kollegen, Teammitgliedern und Vorgesetzten. Personalreferentin Elisabeth Walch erklärt, wie das Großprojekt funktioniert, welche Folgen es hat und wie es die interne Führungskultur beeinflusst.

„Menschen verlassen keine Unternehmen, sie verlassen Vorgesetzte“, lautet ein bekanntes Personaler-Spruchwort. Damit es soweit gar nicht kommt bzw. damit die Führungskultur generell besser wird, beschäftigt sich die Silvretta Montafon seit 2024 intensiv mit Führungskräfte-Feedback. „Wir möchten die Gründe für die Mitarbeiterfluktuation und -gewinnung identifizieren und Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte schaffen, da in den Jahren zuvor wenig in dieser Richtung geschehen ist“, berichtet Elisabeth Walch, Personalreferentin von Silvretta Montafon. Die Silvretta Montafon umfasst die Bergbahn, Hotellerie, Gastronomie, Skischulen sowie Sportshops und beschäftigt im Winter bis zu 900 Mitarbeiter.

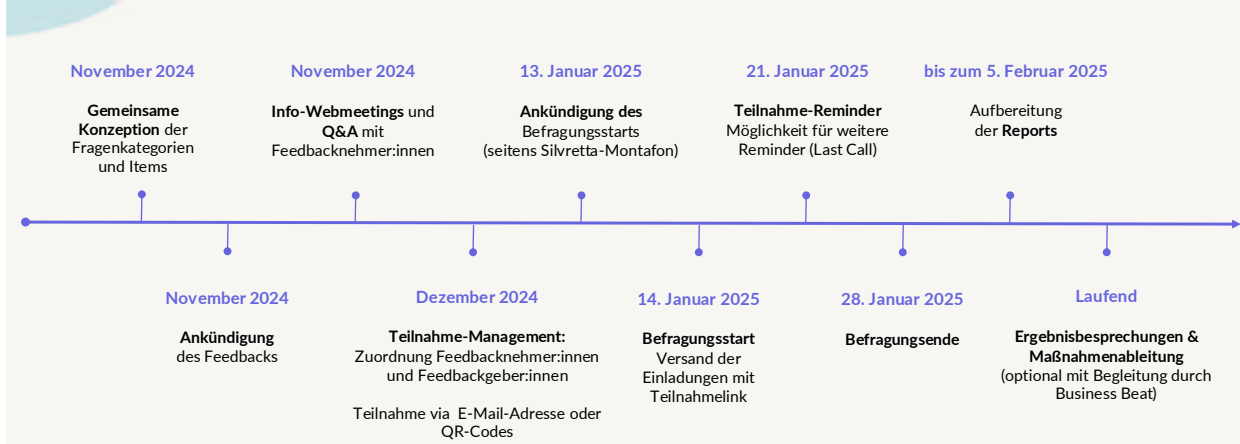
FEEDBACK-VARIANTEN

Das erste Thema war die Generationenproblematik; sowohl Saisonmitarbeiter als auch die Geschäftsführung drängten darauf, die damit verbundenen Konflikte anzugehen. „Wir entschieden uns dazu, dieses Thema mit Workshops für unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte zu lösen – also ein 90-Grad-Feedback durchzuführen“, berichtet Walch. Laut dem Dienstleister Business Beat (der Silvretta Montafon betreut) lassen sich vier Varianten von entwicklungsorientiertem Feedback unterscheiden: Das 90-Grad-Modell umfasst die Selbst- und Fremdsicht einer Führungskraft: Sie fragt also einfach eine andere Person über sich aus. Das 180-Grad-Feedback

bindet die Führungskraft, ihr Team und ihre eigenen Vorgesetzten in den Prozess ein. Die 270-Grad-Variante erweitert das Feedback auf Kolleginnen und Kollegen der eigenen Hierarchieebene. Das 360-Grad-Modell befragt schließlich auch externe Akteure, vorrangig Gäste. „Nach den positiven Rückmeldungen aus den Workshops zum Generationenkonflikt wollten wir wissen, wo noch der Schuh drückt. Daher beschlossen wir, ein 270-Grad-Feedback einzuführen, um die Führungskräfte aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten“, erläutert Walch. Die externe Kundenperspektive (360-Grad-Feedback) wurde jedoch weggelassen, da die Führungskräfte (etwa Betriebsleiter) wenig direkten Kundenkontakt haben. ➔

Timeline für Führungsfeedbacks

Am Beispiel der Silvretta Montafon



© Silvretta Montafon/Business Beat

UMFANG DER BEFRAGUNG

Grundsätzlich wurden Mitarbeiter, Kollegen und Führungskräfte der Bergbahn befragt – also rund 250 der 900 Angestellten. Die Belegschaft ist sehr heterogen, sie umfasst sowohl Stammkräfte als auch Saisonarbeitskräfte, 42 Nationalitäten und alle Altersgruppen „Die anonyme Befragung wurde bis zur Ebene der Teamleiter durchgeführt, aber auch die beiden Geschäftsführer wurden einbezogen und beurteilten sich gegenseitig – was in dem Fall natürlich nicht anonym, geschehen konnte“, berichtet Walch.



250 Angestellte nahmen an der Umfrage teil. © Silvretta Montafon

Die Geschäftsführer wurden von den Bereichsleitern des gesamten Unternehmens bewertet, wobei generell Wert auf die direkte Führungsbeziehung gelegt wurde, sodass beispielsweise Pistenretter den Geschäftsführern kein Feedback geben konnten. „Die Einbeziehung der Geschäftsführung diente der Vorbildwirkung, um zu zeigen, dass auch diese an ihrer Weiterentwicklung interessiert sind“, betont die Personalreferentin.

OPERATIVE FEINHEITEN

Das 270-Grad-Feedback wurde im Januar 2025 durchgeführt, da zu diesem Zeitpunkt die Saisonkräfte bereits eingearbeitet und die Arbeitsabläufe eingespielt waren. Das HR-Management informierte im Vorfeld in Webmeetings über die Umfrage, um die Menschen mitzunehmen. Der digitale Fragebogen (via App/Mail/QR-Codes) war sehr kurz gehalten (rund fünf Minuten pro Feedback), um den Aufwand zu minimieren und den Betriebsablauf so wenig wie möglich zu stören. Das gelang aber nicht immer, wie Walch zugeben muss: „Einige Mitarbeiter, die mehrere Führungskräfte oder als Teamleiter auch Kollegen bewerteten, mussten bis zu acht Feedbacks ausfüllen“.

Trotzdem lag die Beteiligungsquote bei Betriebsleitern bei bis zu 100 Prozent. Bei Mitarbeitern sank sie bis auf 50 Prozent, was die Personalreferentin auf die mangelnde digitale Affinität einiger Mitarbeiter und die fehlende Verfügbarkeit im Arbeitsumfeld zurückführt. Grundsätzlich nahm der Umfragezuspruch mit jeder Hierarchieebene nach unten ab. „Zudem stellte die Teamgröße in manchen Fällen ein Problem für die Anonymität dar, sodass in einem Fall das Mitarbeiterfeedback nicht verwendet wurde“, ergänzt Walch.

UMGANG MIT DEN ERGEBNISSEN

Nur das HR-Management hat auf die Daten der Umfrage im vollen Umfang Zugriff. Die Führungskräfte erhielten ihre – meist sehnlichst erwarteten – individuellen Feedback-Ergebnisse grafisch aufbereitet. „Die Erkenntnisse hat das HR-Management mit den Führungskräften in Einzelgesprächen besprochen, wobei bei sensiblen Themen immer zwei Personen aus der Personalabteilung anwesend waren“, erläutert Walch. Auf Basis des Feedbacks wurden individuelle Weiterbildungen zu Themen wie Zeitmanagement, Kommunikation und Feedback angeboten.



Die Führungskräfte konnten die Umfrageergebnisse kaum abwarten.

© Silvretta Montafon



Um Fluktuation effektiv zu verringern, müssen auf Umfragen Maßnahmen folgen.

© Silvretta Montafon

Zusätzlich wurden Prozessverbesserungen besprochen, beispielsweise zur schnelleren Informationsweitergabe nach Sitzungen. Walch berichtet, dass die Führungskräfte die Gespräche größtenteils gut aufnahmen, obwohl Rechtfertigungen aufkamen. „Es gab jedoch keine Fälle von Verärgerung. Wir von der Personalabteilung ahnten oft schon vorher, wo Herausforderungen liegen könnten, und nutzten die Ergebnisse, um den Führungskräften Unterstützung anzubieten.“

Die Geschäftsführung wiederum erhielt Gruppenauswertungen sowie individuelle Auswertungen ihrer direkten Mitarbeiter, der Betriebsleiter. Das Feedback zeigte in einigen Teams Kommunikationsprobleme oder Reibereien unter Kollegen, was zu Teambuilding-Maßnahmen führte.

Und die untergebenen Mitarbeiter? Diese äußerten sich laut Walch positiv darüber, dass ihre Meinung gefragt war, besonders Saisonmitarbeiter sahen sich dadurch mehr wertge-

schätzt. Zugriff auf die Ergebnisse hat die Belegschaft übrigens nicht, jedoch erfährt sie über die getroffenen Maßnahmen, wie das Feedback Wirkung entfaltet.

LEARNINGS

Als Lessons Learned identifizierte Walch die Notwendigkeit, die Kommunikation mit den Feedbackgebern zu intensivieren und effizienter zu gestalten, beispielsweise durch die stärkere Nutzung von dem internen Kommunikationssystem Simo Inside und einer besseren Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Befragung. Hier gäbe es zahlreiche Stellschrauben – von Umfragemails im Spamordner bis zu ausgedruckten QR-Codes im Lifthäuschen. „Wir planen, das Führungskräfte-thema in der kommenden Saison wieder aufzugreifen und gruppenweite Schulungen zu Themen wie Feedback und Stressmanagement anzubieten“, sagt Walch.

AUSBLICK

Die Personalreferentin möchte zudem die Fragen in den künftigen 270-Grad-Feedbacks funktionsrelevanter differenzieren, insbesondere für höhere Ebenen wie die Geschäftsführung: „Auch der Wunsch, die Stamm- und Saisonmitarbeiter getrennt zu betrachten, konnten wir bisher noch nicht umsetzen. Daher planen wir, das Feedback zu wiederholen – allerdings in einem Zweijahresrhythmus, um unseren Führungskräften Zeit zu geben, die aus den Ergebnissen abgeleiteten Schulungen und Maßnahmen umzusetzen.“ Zudem ist die Ausweitung des Feedbacks auf die anderen Geschäftsbereiche der Silvretta Montafon angedacht. Ebenso relevant ist der tatsächliche Effekt der Umfragen; bei der Führungskräfte-Entwicklung gilt es entsprechend nachhaltig dranzubleiben, schließt Walch: „Das Wichtigste ist, die durch das Feedback ausgelösten Veränderungsprozesse für alle spürbar zu machen!“

Lessons learned

- Hohe Wertschätzung der Mitarbeitenden (auch Saisoniers) durch Befragung
- Kommunikation zu Feedbackgebenden genau so wichtig wie zu den Fokuspersonen (Thema Anonymität)
- Führungskräfte-Entwicklung: nach dem Feedback nachhaltig dranbleiben
- Bei Nutzung von privaten E-Mail-Adressen und QR-Codes: Noch mehr Kommunikation mitdenken!

Kontakt:

Elisabeth Walch

Silvretta Montafon Holding GmbH
Silvrettaplatz 1
AT 6780 Schruns
T: +43 5557 6300
M: +43 664 805568380
E: elisabeth.walch@silvretta-montafon.at
W: silvretta-montafon.at



Richard Bauer

ist seit mehr als 20 Jahren im Bereich Tourismus tätig. Er analysiert aktuelle Marktdaten und untersucht die Bedürfnisse von Reisenden. Zu seinen Schwerpunkten gehören unter anderem Gästegewinnung, Marktauswahl, Produktentwicklung und Marketingstrategien.

Tourismusberater Richard Bauer

■ URBANER LIFESTYLE AM BERG

Immer mehr Menschen leben heutzutage in Städten. Wie können Skigebiete urbane Besucher begeistern? Welche Erlebnisse sind gefragt? Tourismusberater Richard Bauer liefert Einblicke.

Herr Bauer, warum ist es für Skigebiete wichtig, den urbanen Lifestyle zu berücksichtigen?

78 Prozent der künftigen Zielgruppe leben laut Statistik derzeit in Städten. Die Prognose besagt, dass bis zu 85 Prozent in den nächsten Jahren in den Städten leben werden. Auch die Prognose bis 2050 geht dahin, dass die Städte, insbesondere in Deutschland, aber auch der Großraum Wien – also alles rund um Wien und Bratislava – deutlich wachsen werden, ebenso rund um Linz und Salzburg, während der ländliche Raum eine sehr starke Abwanderung erfährt und erfahren wird. Deswegen müssen wir auf die Städte schauen, um zu verstehen, wie die Zielgruppe funktioniert. Die Städter suchen den Kontrast zum Alltag – mehr als Landbewohner.

Urbanisierung ist jedoch kein neuer Trend im DACH-Raum. Was hat sich in letzter Zeit verändert?

Seit der Corona-Pandemie ist vor allem bei jungen Menschen das Outdoor-Erlebnis in. Egal ob Wandern, Skisport oder Radfahren – Outdoor liegt im Trend, stark beeinflusst von der Mode. Die alpine Mode in den Städten ist sichtbar durch bekannte Weltmarken, die sich auch verändert haben. Ich bringe sehr gerne das Beispiel von Nike und Adidas, die sich von Sportausrüstern zu Lifestyle-Anbieter gewandelt haben. Sportartikelmarken machen teilweise mehr Umsatz mit Mode und Lifestyle als mit Sportartikeln. Der Sport rückt optisch in den Hintergrund, aber die Leute tragen Sportbekleidung unglaublich gerne. Sportlich zu sein und das zu zeigen, liegt voll im Trend.

Inwiefern können Skigebiete die Strategien von Nike und Adidas übernehmen?

Ein wichtiger Punkt ist, weniger Extremsport zu zeigen, sondern das für alle zugängliche Bergerlebnis. Man kann Skifahren gehen, muss aber nicht. Es geht darum, das Produkt flexibler für eine breitere Zielgruppe zu gestalten, denn sonst grenzt man zu sehr ein, wenn man sich nur aufs Skifahren konzentriert.

Wie können Skigebiete Erlebnisse gestaltbarer machen?

Skigebiete sollten fertig kuratierte, aber flexible Touren anbieten, bei denen sich die Gäste nicht selbst auf dem Pistenplan zurechtfinden müssen. Aus den Vorschlägen kann man sportliche

oder genussvolle Varianten auswählen. Alles soll genau geplant sein: Nach Lift A geht es zu Lift B und weiter zur Hütte. So wissen die Gäste immer, was sie erwartet, können dabei aber aus mehreren Optionen wählen, was am besten zu ihnen passt. Viele möchten nicht mehr vor Ort selbst planen. Geführte Vorschläge geben mehr Varianten und zeigen das Skigebiet auf neue Weise.

Was könnte Städter motivieren, in die Berge zu fahren?

Sehr wichtig ist, Freude zu vermitteln und zu zeigen, wie schön ein Bergurlaub sein kann. Seit Mitte Oktober ist es in vielen Städten grau – ein Ausflug in die Berge wäre jetzt genau richtig. Aber viele können sich gar nicht vorstellen, dass am Berg die Sonne scheint und schon Schnee liegt. Dieses Erlebnis, das Körper und Seele guttut, muss nähergebracht werden.

„Besonders eindrucksvoll kann der Kontrast sein: von der Nebeldecke im Tal hinauf in die Sonne – mit der Seilbahn.“

Nicht zu unterschätzen sind gemeinsame Erlebnisse. Trotz vieler digitaler Kontakte fühlen sich viele einsam. Man trifft neue Leute auf der Hütte, am Lift oder im Skikurs – genau das sollten Skigebiete sichtbar machen. Solche persönlichen Begegnungen sind heute besonders wertvoll. Ebenso wichtig ist das Gefühl von Leichtigkeit: Man kann Ausrüstung ausleihen, muss nichts kaufen und hat kaum Aufwand.

Wie wichtig sind einzelne Events?

Einzelne Anlässe können eine entscheidende Rolle spielen, wenn die Men-



Städter fahren in die Berge nicht nur zum Skifahren, sondern auch für Sonne und neue Erlebnisse – im Rahmen einer bereits für sie geplanten Tour. © Pixabay

schen bereits genug inspiriert sind und einen konkreten Grund suchen, in die Berge zu fahren. Die Leute sind erlebnisgetrieben und bereit, auch unter der Woche zu buchen – wenn es wirklich ein besonderes Ereignis gibt, das sich lohnt. Wichtig ist zudem zu vermitteln, dass dieses Erlebnis nur im konkreten Skigebiet stattfindet und nicht kopierbar ist.

Wie kann man die Zielgruppe am besten anlocken?

Kurzvideos werden immer wichtiger. Je kürzer und eindrucksvoller, desto besser. Wichtig ist auch, dass die Menschen permanent in einer Inspirationsphase sind. Das Skigebiet soll das ganze Jahr über transportieren, dass es bereit ist, die Gäste willkommen zu heißen und zeigen, was gerade im Skigebiet passiert. Die Leute wollen einerseits Live-Erlebnisse sehen, andererseits erfahren, wie andere ihren Urlaub verbringen. Mehr Menschlichkeit und Wärme zu vermitteln, ist dabei sehr wichtig.

Welche Möglichkeiten gibt es neben Social Media, Gäste zu erreichen?

Man sollte dort präsent sein, wo die Zielgruppen ihre Freizeit verbringen, und regelmäßig auf sie einwirken. Es geht um Orte, an denen viele Menschen zusammenkommen und sich eine Meinung bilden. Zum Beispiel verbringen viele Menschen viel Zeit in Shoppingzentren – hier kann man sehr gut sichtbar sein. Auch Kinos, Events und Konzerte sind wichtige Orte.

Was davon ist am wichtigsten, um urbane Gäste anzuziehen?

Meine wichtigste Botschaft wäre: Es muss unbedingt in die Entwicklung der Angebote investiert werden. Menschen brauchen konkrete Vorschläge, wie sie ihren Tag gestalten können. Es geht um einen leichten Zugang und um neue Produkte für Skifahrer, die nicht den ganzen Tag auf der Piste verbringen möchten, sondern in zweidrei Stunden ein einzigartiges Erlebnis suchen. Mit einfach zugänglichen, professionell gestalteten Angeboten lassen sich völlig neue internationale Zielgruppen ansprechen – auch außerhalb der Hochsaison.

Zweitens: Inspiration durch Freude – durch kleine, unerwartete, gemeinsame Momente, die zeigen, wie gut ein Aufenthalt in den Bergen tut.

Und drittens: die richtige Kommunikation an den wichtigen Kontaktpunkten in den Städten mit kurzen, emotionalen Videos. Aber zuerst muss das Produkt stehen. Viele Skigebiete starten zu früh mit Kommunikation, ohne etwas Greifbares dahinter. Doch genau jetzt brauchen Menschen klar kuratierte Erlebnisse.

Interview: Ekaterina Zakharova

Kontakt:

Richard Bauer

Tourismusberater

Hadikgasse 64

AT 1140 Wien

M: +43 664 915 30 40

E: rb@richardbauer.at

W: richardbauer.at



Kathrin Schwab

ist Biologin und arbeitet seit zwölf Jahren bei der alpS GmbH, die ursprünglich nach der Lawinenkatastrophe in Galtür als Zentrum für Naturgefahrenmanagement gegründet wurde. Mittlerweile konzentriert sich die alpS GmbH auf Consulting zu Klimaanpassung, Nachhaltigkeit und Risikomanagement. Schwab arbeitet hauptsächlich an Projekten mit starkem Fokus auf Beteiligungsformate und unterstützt Kommunen und Länder strategisch beim Umgang mit den Folgen des Klimawandels.

Kathrin Schwab, Expertin für Klimawandelanpassung

■ TOURISMUS TRANSFORMIEREN

Drei Jahre lang wurde im TranStat-Projekt zur Transformation alpiner Destinationen geforscht. Welche Faktoren beeinflussen Bergbahnen und Co.? Welche Strategien unterstützen den Übergang zum nachhaltigen Tourismus? Und wie finden wir beides heraus? Antworten liefert Kathrin Schwab.

Akteurinnen und Akteure in Berggebieten stehen vor einer gemeinsamen Herausforderung: Sie müssen die Auswirkungen des Klimawandels bewältigen, ohne über einen soliden Referenzrahmen für ihr Handeln zu verfügen. Daher befasste sich das Forschungsprojekt „Transitions to Sustainable Ski Tourism in the Alps of Tomorrow“ (TranStat) von 2022 bis 2025 mit den treibenden Kräften des Wandels, die Skigebiete im Alpenraum beeinflussen, und zeigte Wege für einen Übergang zu nachhaltigeren Modellen auf. Das im Rahmen des EU-Interreg Alpine Space-Programms geförderte Vorhaben involvierte neben diversen Universitäten, Instituten und Tourismusverbänden auch Bergbahnen im Alpenraum, etwa in Niederösterreich und im Großen Walsertal.

KLIMA & ÖKOLOGIE

An TranStat mitgewirkt hat die alpS GmbH mit Biologin Kathrin Schwab. Ein Fokus des Projekts war die Untersuchung von Faktoren, welche die Transformation von Skigebieten beeinflussen. Diese lassen sich in drei Hauptgruppen unterteilen: Klima & Ökologie, Gesellschaft & Wirtschaft, sowie Governance & Partizipation.

„Die Kategorie Klima & Ökologie umfasst die physischen Auswirkungen der globalen Erwärmung sowie die ökologischen Rahmenbedingungen, die den Betrieb von Skigebieten direkt beeinflussen“, berichtet Schwab. Ein zentraler Treiber sind die veränderten Schneefall- und Temperaturmuster. Diese führen zu kürzeren Skisaisonen, und einer geringeren Schneedecke.

Insbesondere die Höhenlage der Skigebiete beeinflusst die Schneesicherheit maßgeblich. In gewissen Regionen kann auch Wassermangel ein Thema werden. Zudem erschweren die Häufigkeit und Schwere von Extremwetterereignissen den Alltag in den Bergen. Die Auswirkungen von Landnutzungsänderungen spielen ebenfalls eine Rolle, da Versiegelungen und Abholzungen die Bodenfruchtbarkeit verringern und die Sedimentation in Gewässern fördern können, was langfristige ökologische Schäden nach sich zieht. „Ein weiterer wichtiger Faktor ist das steigende gesellschaftliche Bewusstsein für Naturschutz und Biodiversität“, ergänzt die Biologin. Dieser gesellschaftliche Druck fordert den Erhalt von Biodiversität und intakten Lebensräumen, womit wir beim sozialen Bereich wären.



Wie wird sich der Wintertourismus im Großen Walsertal verändern? Das TransStat-Projekt hat Einflussfaktoren und Strategien erhoben. © Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH

WIRTSCHAFT & GESELLSCHAFT

Denn der Sektor Wirtschaft & Gesellschaft umfasst tiefgreifende Veränderungen in der Demografie, dem Arbeitsmarkt und den Gästepräferenzen. „Der Trend verschiebt sich vom reinen Skisport hin zu authentischen Ganzjahreserlebnissen in intakter Natur. Gleichzeitig verändert die wachsende Bedeutung von Familien als Zielgruppe die Anforderungen an touristische Angebote – etwa in Richtung Barrierefreiheit und Familienfreundlichkeit,“ betont Schwab.

Für einige Tourismusdestinationen ist die hohe Anzahl an Zweitwohnsitzen problematisch sowie die Kluft zwischen Touristen- und Bürger-Infrastruktur, die soziale Spannungen auslösen kann. Zugleich gewinnt die wirtschaftliche Regionalisierung an Bedeutung. „Ein akutes Problem ist der Fachkräftemangel infolge fehlenden bezahlbaren Wohnraums. Insgesamt steigt der

Investitions- und Anpassungsdruck zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit“, so Schwab. Technologischer Fortschritt, die Energiewende und nachhaltige Verkehrskonzepte bieten hierbei Chancen, die Effizienz zu steigern und die Umweltbelastung zu senken.

GOVERNANCE & PARTIZIPATION

Die Kategorie Governance & Partizipation umfasst Wandelfaktoren, die sich mit der strategischen Steuerung und der Einbindung aller Akteurinnen und Akteure zur Absicherung nachhaltiger Modelle befassen. Zentrale Instrumente sind Governance-Richtlinien (Steueranreize, Umweltauflagen) und eine breite Einbindung von Akteurinnen und Akteuren.

Zudem wächst der Wunsch nach partizipativer Demokratie und einem intensiven Wissensaustausch zwischen den Resorts. „Die grenzüberschreitende Koordination ist dabei essenziell,

um regionale Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen“, sagt Schwab. Rechtliche Rahmenbedingungen können Destinationen dabei unterstützen, Transformationsprozesse aktiv zu gestalten und langfristig tragfähige Entwicklungsstrategien umzusetzen.

STRATEGIEN FÜR DEN ÜBERGANG

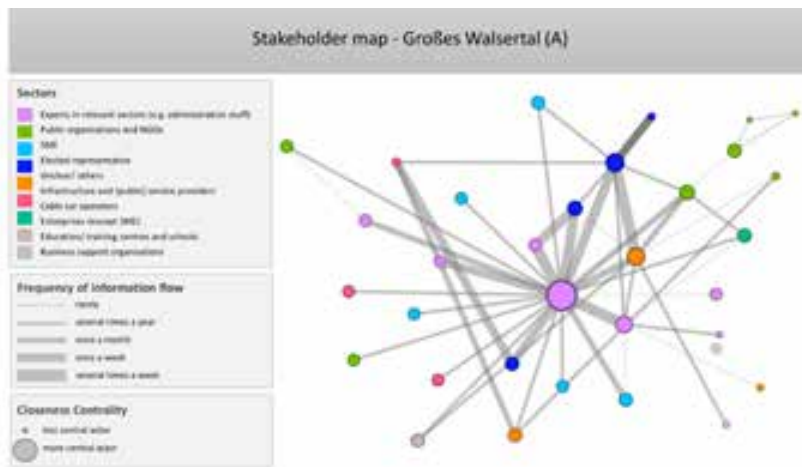
Um den Herausforderungen (insbesondere dem Rückgang des Schneeniederschlags) zu begegnen, schlägt TranStat verschiedene Ansätze vor, etwa die Diversifizierung des Geschäftsmodells durch den Ausbau von Ganzjahresaktivitäten, die nicht vom Schnee abhängig sind (z. B. Wandern, Mountainbiken). Eine wichtige Rolle spielt auch die Partizipation, also die Einbeziehung lokaler Gemeinschaften, um die Akzeptanz für Veränderungen zu erhöhen und soziale Ungleichheiten zu verringern.

METHODE ZUM NACHAHMEN

Die Hauptaufgabe der alpS GmbH im TranStat-Projekt war es, die methodischen Vorarbeiten zu leisten, etwa die Entwicklung einer Methodik zur Identifizierung und Charakterisierung von Stakeholdern mittels einer Netzwerkanalyse, die in neun Destinationen getestet wurde, berichtet Kathrin Schwab: „Wir agierten als Sprachrohr im Großen Walsertal und setzten dort partizipative Workshop-Formate um.“

Take-aways

- ❑ Der Klimawandel ist einer der wichtigsten Treiber für Transformationen im Tourismus im Alpenraum.
- ❑ Partizipative Formate können neue Perspektiven schaffen.
- ❑ Der Austausch zwischen Destinationen im Alpenraum ermöglicht es, Erfahrungen zu teilen, voneinander zu lernen und neue Lösungsansätze zu entwickeln.
- ❑ Ergebnisse verfügbar unter alpine-space.eu/project/transtat/

**Kontakt:****Kathrin Schwab**

alpS GmbH

Technikerstr. 21a

AT 6020 Innsbruck

T: +43 512 39 29 29-0

E: schwab@alps-gmbh.com

W: alps-gmbh.com

Mit der Netzwerkanalyse identifizierte die alpS GmbH die relevanten Akteure für die Workshops, aus denen TranStat dann seine Erkenntnisse zog. © Alps GmbH

NETZWERKANALYSE

Ausgangspunkt für die partizipative Arbeit in den Demoregionen war ein gutes Verständnis über die Stakeholder-Strukturen in den beteiligten Pilotregionen. Informationen zu Gruppen von Akteurinnen und Akteuren sowie deren Vernetzung miteinander wurden im Rahmen einer sogenannten Sozialen Netzwerkanalyse erfasst, wobei Tourismus als Querschnittsmaterie betrachtet wurde. Eingebunden waren eine breite Palette von Stakeholdern,

darunter Regionalentwicklung, Mobilitätsexperten, Ausbildungszentren, Jugendgruppen und die Bergbahnen in der Region, konkret die Skilifte Raggal, Sonntag-Stein und Faschina.

WORKSHOPS

Die Workshops wurden im Biosphärenhaus abgehalten, einem öffentlichen Treffpunkt. „Unser Ziel war es, nach theoretischem Input gemeinsam in Arbeitsgruppen die Herausforderungen zu bewerten und einzuordnen, wobei stets im Vorfeld ein Austausch mit dem Biosphärenpark und dem Manager der Klimawandel-Anpassungsmodellregion „KLAR!“ stattfand“, so Schwab.

Im Rahmen mehrerer Workshops mit Akteurinnen und Akteuren aus dem Tal kamen verschiedene innovative Methoden (z. B. *Rich picture* oder *Backcasting*) zum Einsatz. Ziel war es, unterschiedliche Perspektiven und lokales Wissen sichtbar zu machen, Herausforderungen gemeinsam zu analysieren und mögliche Zukunftsszenarien für die touristische Entwicklung im Großen Walsertal zu erarbeiten.

LEARNINGS

Die Zusammenarbeit wurde als sehr positiv empfunden, wie Schwab betont: „Es gibt keinen einzig richtigen Weg,

sondern es kommt immer auf die Perspektive an. Der Dialog mit verschiedenen Gruppen ermöglicht es, relevante Expertise einzubeziehen.“ Sie hebt hervor, dass besonders die Kommunikation auf Augenhöhe geschätzt wird. Das gegenseitige Verständnis sowie die Anerkennung lokaler Bedürfnisse seien entscheidend für eine nachhaltige Entwicklung.

VON METHODE ZUR MASSNAHME

Die Ergebnisse des TranStat-Projekts, das sich auf die Testung der Methodik und die Entwicklung politischer Empfehlungen konzentrierte, werden nun vom Biosphärenpark und der KLAR!-Region weitergetragen und dienen als Impuls für die Weiterentwicklung der Region. Im Großen Walsertal gibt es bereits vielfältige Maßnahmen in den Bereichen Mobilität und Erhalt der Kulturlandschaft. Die Herausforderung für die Zukunft besteht darin, bestehende Maßnahmen langfristig auf hohem Niveau fortzuführen und insbesondere im Mobilitätsbereich tragfähige Lösungen zu finden, schließt Schwab: „Die Finanzierung konkreter Umsetzungsmaßnahmen bleibt jedoch eine Herausforderung, insbesondere für kleinere Regionen, die nur über begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen verfügen!“



Die alpS GmbH veranstaltete im Biosphärenhaus des Nationalparks drei Workshops für das TranStat-Projekt.



Jürgen Scheurer

Jürgen Scheurer ist Soziologe und Verwaltungswissenschaftler. Er hat viele Jahre als Leiter Öffentlichkeitsarbeit und als Pressesprecher gearbeitet. 2014 gründete er die strategische Kommunikationsberatung Diskurs Communication. Als Geschäftsführer der Plattform Erneuerbare Energien Baden-Württemberg vertritt er die Interessen der Branche der Erneuerbaren Energien in Baden-Württemberg.

Kommunikationsexperte Jürgen Scheurer

AKZEPTANZ FÜR BAUPROJEKTE

Bergbahnen und Energiebranche haben eines gemeinsam: Infrastrukturprojekte werden öffentlich kontrovers diskutiert. Experte Jürgen Scheurer zeigt, wie hier Akzeptanzkommunikation funktioniert.

Spätestens seit dem Großprojekt Stuttgart 21 sind die Erwartungen an eine professionelle Öffentlichkeitskommunikation deutlich gestiegen. Bürgerinnen und Bürger sowie weitere Stakeholder möchten bei Vorhaben in ihrem direkten Umfeld frühzeitig informiert und ernsthaft beteiligt werden. Das trifft auch auf Seilbahnprojekte zu.

Kommunikationsexperte Jürgen Scheurer von der Agentur Diskurs Communication zeigt auf, wie erfolgreiche Akzeptanzkommunikation heute gestaltet werden kann. Anhand von Projekten der Energiewende machte er deutlich, weshalb klassische Kommunikationsansätze nicht mehr ausreichen. Dies lässt sich auch auf die Seilbahnbranche übertragen.

STRATEGISCHE KOMMUNIKATION

„Die Kommunikation bei öffentlichen Projekten erfolgt gegenüber Medien und Öffentlichkeit noch immer häufig reaktiv statt strategisch. Dabei ist es entscheidend, so früh wie möglich mit der Kommunikation zu beginnen – idealerweise bereits in der Planungsphase – da dies maßgeblich zur Glaubwürdigkeit beiträgt“, beginnt Scheurer. Strategische Kommunikation basiert auf einer systematischen Analyse der Ausgangssituation, der Festlegung klarer Ziele, einer durchdachten Strategie sowie einer Maßnahmenplanung. Nach der Umsetzung folgt ein Controlling, um die erzielten Ergebnisse zu überprüfen.

STAKEHOLDER KENNEN

Voraussetzung ist dabei die Kenntnis der relevanten Stakeholder, so Scheurer: „Mithilfe einer Stakeholderanalyse werden alle Akteure identifiziert, die bei öffentlichen Projekten eine Rolle spielen – insbesondere aus Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft. Anschließend werden Kontaktdaten erfasst, um diese Gruppen gezielt ansprechen zu können.“ Eine passgenaue Auswahl von Kanälen und Medien ist dabei ebenso wichtig wie die Aufbereitung fundierter Informationen und Hintergrundmaterialien. So lassen sich Zielgruppen wie Medien und Journalistennetzwerke angemessen informieren. ➔

Der Neubau der Kampenwandbahn in Bayern wird heftig bekämpft. Das zeigt, wie wichtig Akzeptanzkommunikation ist. © Kampenwandbahn



Transportiert werden dabei die zuvor definierten Kommunikationsziele, Leitideen und Kernbotschaften. Ein begleitendes Maßnahmenreporting überprüft schließlich den Erfolg der Kampagnen.

INTERESSEN DIVERGIEREN

Als Geschäftsführer der Plattform Erneuerbare Energien Baden-Württemberg kommuniziert Jürgen Scheurer mit sehr unterschiedlichen Zielgruppen: Anlagen- und Netzbetreibern, Planungsbehörden, Anwohnern, Bürgerinitiativen, Naturschutzverbänden, Lieferanten sowie Politikerinnen und Politikern auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene. „Diese Gruppen verfolgen oft gegensätzliche Interessen, weshalb Kommunikation stets

auch Mediation sowie das Management von Interessen-, Ziel-, Verteilungs- und Nutzungskonflikten bedeutet“, berichtet er.

EINHEITSBREI SCHADET

Scheurer empfiehlt daher nachdrücklich, Kommunikationsmaßnahmen konsequent auf Projekt, Zielgruppe und Kanal zuzuschneiden. „Ich verweise hier gerne auf eine Studie der Universität Hohenheim zur Kommunikation bei Windparkprojekten. Diese kommt zu dem Ergebnis, dass sich Bürgerinnen und Bürger eine neutrale, transparente und verständliche Kommunikation wünschen, während standardisierte und undifferenzierte Kommunikationsstrategien für unterschiedliche Projekte nicht funktionieren.“

WERKZEUGE, DIE WIRKEN

Zentral sei daher der Aufbau von Vertrauen – und dieser beginne mit Transparenz. Dazu gehören laut Scheurer transparente Verfahren, frühzeitige Information, neue Dialogformate, persönliche Präsenz in den Gemeinden sowie ein ernsthaftes Eingehen auf Sorgen und Bedenken.

„Der Bedarf an direkter Kommunikation mit der Bevölkerung ist hoch. Geeignete Informationskanäle sind unter anderem Projektwebseiten, gesetzlich vorgeschriebene Beteiligungsverfahren, Pressearbeit, Informationsveranstaltungen sowie Onlineformate wie Portale, Blogs und soziale Medien“, so Scheurer.

WAS BEWEGT DIE MENSCHEN?

Ein zentrales Problem im öffentlichen Dialog sieht Scheurer in der häufig fehlenden Möglichkeit zur direkten Rückmeldung auf Presseberichte oder Projektwebseiten. Oft gebe es keinen Überblick darüber, welche Fragen für eine breite Mehrheit tatsächlich relevant seien – wahrgenommen würden meist nur die lautesten Stimmen. Fehlende Priorisierung und Bündelung von Einzelanliegen erschweren zudem die Kommunikation erheblich. Gleichzeitig sei die sogenannte stille Mehrheit nur schwer zu identifizieren und zu erreichen.

Die lauten Gegner von Infrastrukturprojekten sind oft in der Minderheit. © Adobe Stock





SOCIAL MEDIA STÖRT

Soziale Medien bewertet Scheurer daher eher kritisch. Er nutzt sie vor allem zur Verbreitung von Inhalten aus eigenen Kanälen. Für strukturierte, fachlich fundierte Debatten eignen sie sich jedoch kaum. Hinzu komme das Risiko von Shitstorms, Falschinformationen und hohem Moderationsaufwand.

DIE STILLE MEHRHEIT HEBEN

„Am Beispiel der Windenergie zeigt eine Forsa-Studie, dass eine große Mehrheit der Bevölkerung dem Ausbau grundsätzlich positiv gegenübersteht. Dennoch prägen Ablehnung, Proteste, Bürgerinitiativen und Klagen häufig die öffentliche Wahrnehmung – obwohl diese Gruppe lediglich rund ein Viertel der Bevölkerung ausmacht.“ Eine Situation, die wohl auch Berg-

bahnen bekannt vorkommt. Für die Gegner gelte es, ihre Anliegen ernst zu nehmen, während die schweigende Mehrheit durch aktive Kommunikation mobilisiert werden müsse. Dies gelinge nur durch eine offensive Online- und Offline-Kommunikation, etwa durch die frühzeitige Einbindung der Medien, was zusätzlich die Glaubwürdigkeit stärke.

UNTERSCHIEDE IM PROZESS

Anhand der verschiedenen Projektphasen zeigt Scheurer, welche Kommunikationsmaßnahmen in Windenergieprojekten jeweils sinnvoll sind. „Während zu Beginn der Flächensicherung die gezielte Stakeholderkommunikation im Vordergrund steht, rücken mit Gutachten und Genehmigungsverfahren zunehmend Medien und die breite Öffentlichkeit in den Fokus.“

Auch hier folge die Kommunikation dem bekannten strategischen Ablauf: Medien- und Stakeholderanalyse, Strategieentwicklung, Themen- und Maßnahmenplanung, Online- und Offlinekommunikation sowie abschließendes Controlling durch Medien- und Reputationsanalysen.

ONLINE ERGÄNZT OFFLINE

Zunehmend an Bedeutung gewinnt laut Scheurer der kontinuierliche Online-Bürgerdialog, der auch Menschen erreicht, die keine Zeit für Präsenzveranstaltungen haben. Erfolgreich sind Dialogplattformen, die frühzeitig starten, grundlegende Informationen bereitstellen, Dialogangebote machen, regelmäßig alle Fragen beantworten lassen – idealerweise durch Experten – und dabei eine transparente, nachvollziehbare Debatte ermöglichen.

To-Do

- ☐ Verfahren transparent machen
- ☐ Frühzeitig informieren
- ☐ Neue Dialogformate anbieten
- ☐ In den Gemeinden Rede und Antwort stehen
- ☐ Bedenken ernst nehmen

Info-Formate

- › Die Projektwebseite
- › Vorgeschriebene formelle Beteiligung
- › Presse
- › Informationsveranstaltungen
- › Portale, Blogs, Social Media

Kontakt:

Jürgen Scheurer

Diskurs Communication GmbH
Schlossstraße 7
DE 68753 Waghäusel
T: +49 7254 951225
M +49 151 12135075
E: juergen.scheurer@diskurs-communication.de
W: diskurs-communication.de



© TFA

Fernando Lehner

ist Präsident der „Aufbaukommission Blatten 2030“ und Informationschef des Regionalen Führungsstabs Lötschental im Kanton Wallis. In dieser Rolle verantwortet er die Kommunikation in Krisenzeiten und koordiniert die Arbeit zwischen Einsatzkräften, Behörden und der Öffentlichkeit. Nach der Naturkatastrophe in Blatten im Mai 2025 war er direkt im Einsatz. Gemeinsam mit den Einwohnern entschied er, wie das Dorf wiederaufgebaut werden soll. Über die wichtigsten Momente und Erkenntnisse sprach er auf dem 35. TourismusForum Alpenregionen (TFA).

Krisenmanager Fernando Lehner

NACH DEM GLETSCHERSTURZ

Unter Eis und Schutt begraben – und doch ungebrochen. Wie lebt das Schweizer Dorf Blatten nach der beispiellosen Naturkatastrophe? Krisenmanager Fernando Lehner erzählt von einem schwierigen, aber inspirierenden Weg des Wiederaufbaus.

Es war eine Nachricht, die im vergangenen Jahr um die Welt ging: Am 28. Mai 2025 wurde das Dorf Blatten im Schweizer Lötschental im Kanton Wallis durch eine gewaltige Schutt- und Eislawine zu großen Teilen zerstört.

Millionen Kubikmeter Fels stürzten vom Kleinen Nesthorn hinab, direkt auf den Birchgletscher. Unter dieser enormen Last brach das Eis ein. Der Gletscher rutschte mitsamt dem Geröll abwärts und begrub das halbe Dorf unter sich. Die Massen aus Fels und Eis blockierten den Abfluss des Flusses Lonza: Das Wasser flutete die Häuser, die von der Lawine verschont geblieben waren.

Mitten in dieser Zerstörung gab es ein großes Glück: 300 Einwohner konnten rechtzeitig evakuiert werden. Jedoch wurden etwa 130 Häuser durch Gestein und Wasser zerstört, 72 Hektar Land waren weg. Der für das Tal so wichtige Tourismus hat 600 Gästebetten verloren. Der Schock saß tief.

SOFORTMASSNAHMEN

Man musste aber schnell handeln. Eine Notstraße war nötig, um wieder ins hintere Lötschental zu kommen. Der Kanton Wallis half mit zehn Millionen Franken Nothilfe – dafür setzte die Regierung das Subsidiaritätsprinzip aus. „Wir haben in Rekordzeit die 2,5 Kilometer lange Notstraße gebaut, das wäre sonst nicht möglich gewesen“, erinnert sich Fernando Lehner, Präsident der „Aufbaukommission Blatten 2030“. Man brachte eilig Wasser und Strom die umliegenden Weiler, und die ersten Räumungsarbeiten begannen.



WIEDERAUFBAUEN ODER NICHT?

„Wir standen fassungslos am Scheideweg und mussten eine Richtungsentscheidung treffen. „Und ich glaube, die Worte von Matthias Bellwald, dem Gemeindepräsidenten von Blatten, spielten dabei eine große Rolle: „Blatten hat sein Dorf verloren, aber nicht sein Herz.““

„Es war wichtig, den Leuten Hoffnung zu geben, der Wille des Zusammenhaltes – das war das Einzige, was der Berg nicht nehmen konnte.“ So wurde die „Aufbaukommission Blatten 2030“ gegründet.



Blatten vor und nach dem Bergsturz am 28. Mai 2025. © Fernando Lehner



Das Hotel „Momentum“.



Die Leitplanken des Wiederaufbaus. © Fernando Lehner

PROJEKT „MOMENTUM“

Ein wichtiges Projekt war das Hotel Momentum. Die Eigentümer der zwei von drei betroffenen Hotels und die Lauchernalp Bergbahnen schlossen sich zusammen und einrichteten in nur 105 Tagen bauten das Hotel – einen agilen, modularen Holzbau auf 1.970 Metern Höhe auf der Lauchernalp. Die Baukosten betrugen 4,5 Millionen Schweizer Franken. Schon am 19. Dezember 2025 empfing das Hotel seine ersten Gäste in 19 Zimmern mit insgesamt 64 Betten. „Das war wichtig für die Leute zu sehen: Es geht vorwärts. Und das ist eine große Leistung der Behörden und aller Beteiligten vor Ort.“

NEUE GEFAHRENKARTE

Nach dem Bergsturz hat die Gemeinde die Naturgefahrenkarten revidieren lassen. Die Ergebnisse wurden auf der Dorfversammlung präsentiert.

„Es war eine ganz spezielle Stimmung. Fast alles war weg, aber trotzdem spürte man: Wir können doch wieder etwas machen.“

Gemeinsam diskutierten die Einheimischen im Anschluss, wie das neu aufgebaute Dorf aussehen soll und welche Ängste es gibt.

FAHRPLAN

Der Fahrplan für den Wiederaufbau steht nun fest. „Wir werden bis Ende Januar 2027 einen Masterplan für das neue Dorf haben“, berichtet Lehner. „Bereits 2027 wollen wir dann mit dem Bau der Leitungen und der Straßeninfrastruktur starten.“ Die ersten Bewohner sollen 2029 oder spätestens 2030 wieder zurückkehren.

NEUE STRASSE UND SEILBAHN

Anfang Mai 2026 begannen die Arbeiten für die neue Kantonsstrasse zwischen Blatten und Wiler sowie für eine provisorische Seilbahn. Die rund 2,8 Kilometer lange Strasse soll einen dauerhaften Zugang sichern, denn die Notstrasse ist im Winter nicht befahrbar. Ab Dezember soll die Seilbahn betriebsbereit sein. Die Anlage wird zwei Stationen, drei Stützen sowie zwei Kabinen mit Platz für je acht Personen umfassen und soll rund drei Jahre in Betrieb bleiben, bis alle anderen Zugänge wiederhergestellt sind.

TRANSPARENTE KOMMUNIKATION

Lehner betont, dass es vom ersten Tag nach der Katastrophe an sehr wichtig war, ganz bewusst mit den Bewohnern

und den Medien zu kommunizieren. „Ich habe mich für eine radikal offene Medienstrategie entschieden und den Krisenstab davon überzeugt. Das war am Anfang ganz schwierig, weil Krisenstäbe in der Regel so etwas nicht gewohnt sind und oft nicht so viel freigeben wollen“, erklärt er. „Aber diese radikale Offenheit war entscheidend. Keine Bunkermentalität. Nichts verheimlichen. Mut zur Lücke haben, wenn man etwas noch nicht weiß, und die Medien als Partner sehen.“ Dieser Ansatz hat sich ausgezahlt. So gewann auch die Bevölkerung mehr Zuversicht in den Neuanfang. „Mit dieser Ehrlichkeit haben wir Vertrauen geholt und Rückhalt geschaffen.“

ERKENNTNISSE FÜR DIE ZUKUNFT

Die Katastrophe in Blatten hat gezeigt, dass nicht nur eine Oberflächenbetrachtung wichtig ist. „Wir brauchen eine weit tiefere Analyse. Ein Problem in Blatten war beispielsweise das Wasser unter dem Gletscher, und das konnte man vorher nicht sehen. Wir können solche Bergstürze nicht verhindern, das ist unmöglich. Aber wir können Lehren daraus ziehen, wir können in den Regionen bleiben und die Leute rechtzeitig evakuieren.“

ez

Kontakt:

Fernando Lehner

Aufbaukommission Blatten 2030

Dorfstrasse 79

CH 3918 Wiler

E: fernando.lehner@loetschen.ch

W: www.blatten-vs.ch



© Graubünden Ferien/ Mattias Nutt

Jürg Schmid

ist seit 2017 Präsident von Graubünden Ferien sowie Mitinhaber der Marketing- und Kommunikationsagentur Schmid Pelli & Partner AG. Zuvor stand er 17 Jahre lang an der Spitze von Schweiz Tourismus und positionierte die Schweiz weltweit erfolgreich als Ferien-, Reise- und Kongressland. In dieser Rolle wurde er nicht selten als „oberster Verkäufer der Schweiz“ bezeichnet.

Tourismusversther Jürg Schmid

WIE WIRD DIE SAISON LÄNGER?

Mehr Gäste außerhalb der Wintersaison – das würden sich viele Destinationen wünschen. Was der Kanton Graubünden in der Schweiz dafür tut, berichtet der erfahrene Touristiker Jürg Schmid.

Ganzjahrestourismus gilt seit Langem als Schlüssel, um die finanzielle Situation von Destinationen zu stärken. Doch welche Angebote bringen mehr Gäste und das nicht nur im Winter? Darüber berichtete Jürg Schmid, Präsident von Graubünden Ferien, auf der Delegiertenversammlung von „HotellerieSuisse Graubünden“. Er brachte nicht nur die Perspektive eines Destinationsleiters ein, sondern auch die eines Marketingexperten, der weiß, wohin sich die Trends entwickeln.

AUSGANGSLAGE: DIE AUSLASTUNG MUSS RAUF

Über die Notwendigkeit neuer Maßnahmen in Graubünden sprechen die Zahlen: Die Bruttozimmersauslastung im Jahr 2025 betrug 41 Prozent. Die Destination will diese Werte steigern, da die strukturell niedrige Zimmersauslastung die Investitionskraft hemmt und zu einem Modernisierungstau führt.

AUFENTHALTSDAUER SINKT

Eine weitere Tendenz: Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Graubünden sinkt seit über 80 Jahren, seit dem Kriegsende und der Wiederaufnahme des Tourismus. „In Graubünden erreichten die Ankünfte der Gäste im Jahr 2025 mit 2,2 Mio. einen Rekordwert. Bei insgesamt 5,68 Mio. Logiernächten in der Bündner Hotellerie ergibt dies eine historisch niedrige Aufenthaltsdauer von durchschnittlich 2,57 Nächten. Wir müssen – und das ist Teil unserer Strategie – die Aufenthaltsdauer wieder steigern“, so Jürg Schmid. Doch das ist keine leichte Aufgabe:

„Die Destination kämpft gegen gesellschaftliche und soziale Trends, denn heute reisen Gäste häufiger, aber kürzer.“

SPEZIELLE ANGEBOTE ALS LÖSUNG

Auch wenn dies eine allgemeine Tendenz darstellt, lassen sich Gäste dennoch für längere Zeit gewinnen – mit Angeboten, die längere Aufenthaltsdauern beinhalten. „So lädt etwa unser Alpine Circle dazu ein, Graubünden auf Rundreisen durch den Kanton zu erkunden und zu entdecken. Ebenfalls beliebt sind Weitwanderungen über mehrere Tage – neu auch im Winter. Auch dazu haben wir interessante Routen und Pauschalangebote bereit“, teilt der Experte mit.

SOMMER UND HERBST ALS GROSSE CHANCE

Der Klimawandel wird auch dazu beitragen, dass Gäste länger in den Bergen bleiben und die Saison sich verlängert. „Wir gehen davon aus, dass es über die kommenden Jahre eine grundlegende Verschiebung im Mittelmeertourismus gibt. Wir werden im



DIGITAL & PERSÖNLICH

Auch die Vermarktung der Angebote muss sich weiterentwickeln und den Gästen digital und persönlich näher sein. Mit dem neuen User-Ferienprofil Graubünden können Gäste ihre Wünsche angeben und individuelle Vorschläge aus 19 Feriendestinationen, drei Sprachregionen und 150 Tälern erhalten. Die Werbe-Ikonen der Destination, die Steinböcke Gian & Giachen, übernehmen in Werbekampagnen eine zentrale Aufgabe: Sie ziehen Besucher sowohl auf die Website als auch direkt in die Region. Mit ihrer Präsenz verleihen sie Graubünden Charakter und Persönlichkeit – und bleiben den Gästen im Gedächtnis.

„Hinter den Kulissen arbeiten wir aktuell an einer neuen Gesamtstrategie, die die Basis für eine neue Leistungsvereinbarung mit der öffentlichen Hand ab 2027 legen wird. Ziel ist es, das ‚Erlebnis Graubünden‘ qualitativ hochzuhalten und noch persönlicher zu gestalten. Das ist die große Zukunftsaufgabe der Tourismusbranche“, schließt Schmid. ez

Kontakt:

Jürg Schmid

Schmid Pelli & Partner AG

Feldstrasse 40

CH 8004 Zürich

M: +41 43 810 06 06

E: schmid@schmidpellipartner.ch

W: schmidpellipartner.ch

REISEMOTIVE ALS WEGWEISER

Graubünden-Gäste sind sport- und outdooraffin. Aktivferien und die Berge sind die Hauptreisemotive, zeigt der Tourismusmonitor Schweiz 2023. Im Sommer ist Wandern mit Abstand am beliebtesten, ebenso Spaziergehen oder einfach die Berge genießen. Graubünden orientiert sich unter anderem an diesen Daten, um neue Erlebnisse zu schaffen. Dazu kommt das Biken, für das Graubünden in den letzten 15 Jahren intensive Aufbauarbeit geleistet hat. Im Sommer stehen in Graubünden 11.000 Kilometer Wanderwege auch für Biker offen – gegenseitiger Respekt und Toleranz vorausgesetzt.

ERLEBNIS IM FOKUS

Sowohl im Winter als auch im Sommer buchen Gäste keine Zimmer, sondern Ferien mit authentischen Erlebnissen von hoher Qualität. Schmid ist überzeugt:

„Erlebnisse werden immer wichtiger als Besitz – sie sind das neue Haben.“

Die Marke Graubünden hat dazu drei Kernwerte: wahr, wohltuend und weit-sichtig. Genau so sollen auch die Gästerlebnisse gestaltet sein.

Die Steinböcke Gian und Giachen werben mit witzigen Sprüchen auf YouTube und in sozialen Medien für Graubünden. © Graubünden Ferien



Hochsommer im südlichen Mittelmeerraum Temperaturen haben, die gerade für eine alternde Bevölkerung nicht mehr erstrebenswert sind. Das kann dazu führen, dass wir in Graubünden im Sommer – wie schon in den frühen Neunzigerjahren – wieder zu einer Hauptferienregion werden. Und der Herbst mit seinen heute fast sommerlichen Temperaturen bietet sich für verlängerte Ferienaufenthalte in den Bergen geradezu an“, erläutert der Experte seine Position.

OKTOBER AUFBAUEN

Laut Schmid ist die Herbst- oder verlängerte Sommersaison für viele Schweizer Gäste, die 63 Prozent der Besucher in Graubünden ausmachen, besonders attraktiv. Das zeigen auch die Logiernächtezahlen 2025: Sowohl im September (+6 Prozent) als auch im Oktober (+8 Prozent) verzeichnete das Schweizer Publikum ein deutliches Wachstum gegenüber dem Vorjahr.

AUCH FÜR FERNMARKTGÄSTE

„Mit der Fernmärkte-Initiative zusammen mit HotellerieSuisse Graubünden wollen wir im Herbst Gäste aus Asien und den USA gewinnen – auch hier sehen wir großes Potenzial“, sagt Schmid. Die Wachstumsraten der letzten Jahre sind beeindruckend: Zwischen 2019 und 2025 stiegen die Hotelübernachtungen US-amerikanischer Gäste in der Schweiz insgesamt um +48,6 Prozent, wobei die Bergregionen besonders stark profitierten (+84,4 Prozent). Noch ein paar Zahlen aus der Bündner Hotellerie 2025 im Vergleich zu 2024, die den deutlichen Anstieg der Gästezahlen in vielen Fernmärkten zeigen: UK +11,7 Prozent, Brasilien +20,5 Prozent, Vereinigte Arabische Emirate +16,6 Prozent, China +5,1 Prozent, Japan +29,3 Prozent und Indien +30,9 Prozent. Der Anteil belgischer Gäste in Graubünden ging aber zurück – minus 50.000 Logiernächte in zwei Jahren.



© Gerald Grünwald

Peter Weichbold

stammt aus Donnersbachwald (Steiermark) – und quasi aus der Branche, denn schon sein Vater war Liftler auf der Riesneralm. Nach diversen Stationen im Bau- und Eventbereich sowie als Skilehrer verschlug es Weichbold vor über 20 Jahren als Controller zur Planai. Dort durfte er sich mit dem Bergbahnunternehmen entwickeln, wurde Geschäftsführer des Skigebiets Galsterberg und 2019 Prokurist der gesamten Unternehmensgruppe. Heuer übernahm er die Rolle des CEOs von Georg Bliem.

Der Alpine Touristiker Peter Weichbold

VIEL PLANAI IN PETER

Viel Planai in Peter, viel Peter in Planai – so beschreibt sich der neue CEO der Planai-Hochwurzen Bahnen selbst. Im Interview spricht Peter Weichbold über die DNA des Unternehmens, die Breite des Firmenportfolios, die finanzielle Situation, Investitionen, Mitarbeitende – und persönliche Themen.

Herr Weichbold, was sind die Planai-Hochwurzen-Bahnen in Ihren eigenen Worten?

Wir sind kein übliches Seilbahnunternehmen, sondern ein Freizeitgestalter mit vier Bergbahnen, drei Gastronomiebetrieben, sechs Erlebnisattraktionen, einer Busflotte – und sogar einem Tierpark. Als größtes steirisches Dienstleistungsunternehmen mit rund 430 Mitarbeitenden im Winter und 330 im Sommer haben wir eine überregionale Bedeutung. Mit zuletzt 2,01 Millionen Gästen sowie 31 Seilbahnen lösen wir eine jährliche Wertschöpfung von 304 Millionen Euro aus. Der jährliche Umsatz beträgt rund 75 Millionen Euro, die Investitionssumme im Schnitt 14 Millionen pro Jahr.

Die Planai ist also ein großer Player. Wie kamen Sie nun an deren Spitze?

Das Land Steiermark ist mit 61,83 Prozent an den Seilbahnen beteiligt – entsprechend öffentlich und transparent wurde die Nachfolge von Georg Bliem geregelt. 59 Bewerbende stellten sich dem dezidiert unpolitischen Hearing – aus welchem ich als designierter Kandidat hervorging. Mein Insider-Wissen als Prokurist war sicher hilfreich, doch auch ich musste mich im Prozess beweisen. Meine analytische und ökonomische Sichtweise in Verbindung mit meiner klaren, offenen und wertschätzenden Teamorientierung haben wohl den Ausschlag gegeben. Das passt einfach gut zur Planai-DNA, die das Unternehmen so erfolgreich macht.

Wie bewerten Sie die Fußstapfen, die Ihnen Georg Bliem hinterlässt?

Georg Bliem war ein sehr guter, wertschätzender Chef: In seine Amtszeit fällt die stärkste Wachstumsphase im Nachgang der Ski-WM 2013. Er hat mir ein solides, gutes Haus hinterlassen. Klar ist aber auch, ich bin kein Bliem 2.0, aber das muss ich auch nicht. Als langjähriger Prokurist steckt viel Planai in mir – und umgekehrt. Zudem kann ich mich auf ein bewährtes neunköpfiges Führungsteam verlassen, 30 bis 40 starke Experten auf Betriebsleiter- und Managementebene, sowie auf bis zu 430 Mitarbeitende. Gemeinsam werden wir nicht stillstehen, sondern weiter in das Unternehmen investieren und unser Angebot weiterentwickeln.

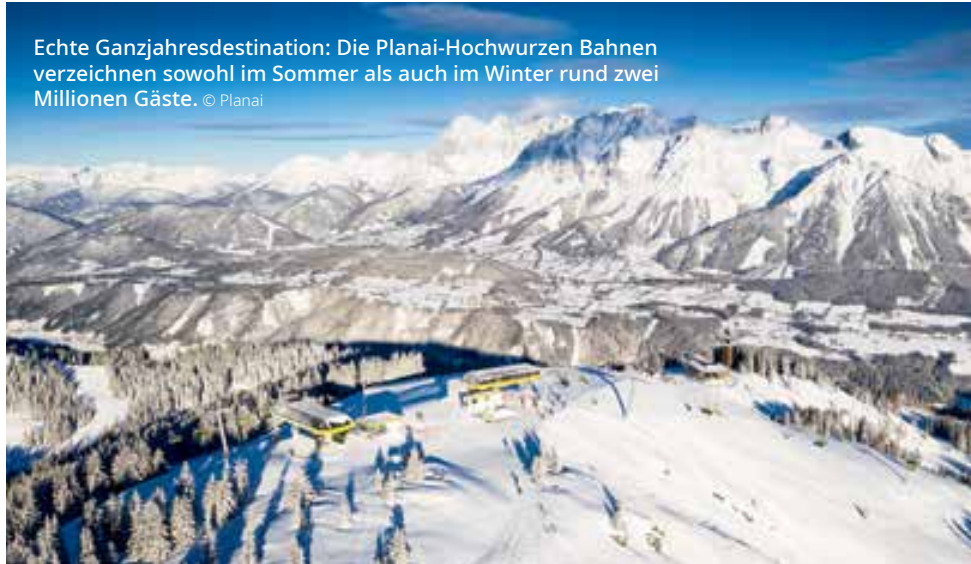
Welche Rolle spielt dabei Ihr größter Aktionär – das Land Steiermark?

Unsere Eigentümerstruktur ist historisch gewachsen und wir müssen daher glücklicherweise keine Dividende ausschütten, sondern können Gewinne reinvestieren. Klar ist aber auch, wir müssen unsere Finanzmittel größtenteils selbst erwirtschaften. Lediglich zur WM 2013 gab es Unterstützung. Zudem übernahmen wir auf Wunsch der Politik das Management des Tierparks „Wilder Berg Mautern“. Das war für uns Liebe auf den zweiten Blick, aber durch Synergien konnten wir die Zahl der Gäste von 40.000 auf 100.000 Gäste jährlich steigern und sind mittlerweile stolz, dieses Angebot im Portfolio zu haben.

Dieses Portfolio umfasst auch Reisebusse, Gastro und Shops. Warum?

Unsere 16 Linien- und Reisebusse dienen nicht nur dem Skibusbetrieb, sondern auch als internationale Werbeträger. Zudem sind wir hier sehr flexibel und unabhängig – auch was die Mobilität bei unseren Großevents betrifft. Die Gastronomiebetriebe Finale - Talstation Planai, Dachstein Gletscherrestaurant mit Himmelsbar und WESTend - Wintersportzentrum WEST betreiben wir selbst. Dies hat den Vor-

Echte Ganzjahresdestination: Die Planai-Hochwurzen Bahnen verzeichnen sowohl im Sommer als auch im Winter rund zwei Millionen Gäste. © Planai



teil, dass wir Pakete im MICE-Bereich anbieten können. Weitere Beteiligungen, etwa an Ski-Shops, entsprechen dem ganzheitlichen Ansatz der Planai.

Wie bewerten Sie die Investitionslage in den vier Bergbahnbetrieben?

In den vergangenen 15 Jahren haben wir insgesamt 220 Millionen Euro in zehn Seilbahnen und diverse Infrastruktur auf der Planai, der Hochwurzen und am Galsterberg realisiert, auch die neue Bergstation am Dachstein war ein Meilenstein. Das Thema neue Seilbahnen bzw. Generalrevision trifft uns

derzeit also weniger, wobei zwei, drei Anlagen sowie die Südwandbahn am Dachstein auf der Merkliste stehen.

Dafür rückt jetzt die Beschneigung im Mittelpunkt, um den Winter auf Jahrzehnte abzusichern. Hier werden wir in Leitungen, Kühltürme, Schneedepots und Speicherteiche investieren. Bei Letzteren gibt es Überlegungen für ein Pumpspeicherkraftwerk und auch eine Energiegemeinschaft zur Energieproduktion ist geplant: Schon jetzt setzen wir stark auf unsere 15 PV-Anlagen mit einer Eigenstromproduktion von 700.000 Kilowattstunden pro Jahr.

Inwiefern ist die Planai für diese Investitionen gerüstet?

Ein Umsatz von 70 bis 75 Millionen Euro und ein Cashflow von bis zu 23 Millionen Euro pro Jahr ermöglichen uns entsprechende Großinvestitionen. Die Schuldentilgungsdauer liegt im Schnitt bei 2,5 Jahren und die Eigenkapitalquote bei bis zu 60 Prozent. Diese erfreuliche Situation ist auch auf unser Kostenmanagement zurückzuführen, das wir im Bewusstsein der Mitarbeitenden kontinuierlich verankern und in Erinnerung rufen. Nicht zuletzt behalten wir stets den Return Of Invest im Auge – sowohl was die Finanzen, als auch die Gästezufriedenheit betrifft. ➔



Die Planai-Hochwurzen Bahnen investieren viel und breit in ihr Angebot – im Schnitt 14 Millionen Euro im Jahr. Basis dafür sind solide Finanzen. © Planai



Apropos Finanzen: Wie bewerten Sie Ski-Abo-Modelle & Dynamic Pricing?

Ski-Abos sind situationsbedingt zu prüfen, wobei wir mit Ski amadé ja bereits in einem funktionierenden Verbund sind. Anstatt auf Dynamic Pricing setzen wir auf ein Frühbucher-Onlinesystem, denn unsere Hauptzielgruppe – die Familien – sind wenig flexibel und können meist nur in den Ferien zu uns kommen.

Sie setzen also auf Mehrtagesgäste?

Großteils ja – Tagesgäste machen „nur“ 10 bis 15 Prozent aus. Wir sind eine Destination für Familien, Busgruppen und Jugend und haben unsere Berge auf Sport und Abenteuer (Planai), Ge-

nuss (Hochwurzten), Kinder (Galsterberg) und Sightseeing (Dachstein) positioniert. Wichtig zu betonen. Wir sind tatsächlich eine Ganzjahresdestination und verzeichnen ganzjährig zwei Millionen Gäste.

Ein derartiges Angebot ist personalintensiv. Wie gewinnen und halten Sie Ihre Mitarbeitenden?

Wir haben mit dem Ennstal ein gutes Einzugsgebiet mit wenig Konkurrenz in unserer Branche, 90 Prozent der Belegschaft sind Einheimische, die mit unserem Fuhrpark in die Arbeit pendeln

können. Für Kolleginnen und Kollegen aus der Ferne haben wir 2025 ein Mitarbeiterhaus mit 24 Einheiten errichtet – zentral in Schladming gelegen. Unser Benefit-Magazin zahlt auf das Employer Branding ein und ein zentrales On- sowie Offboarding steigert die Effizienz der Prozesse und die Zufriedenheit der Beteiligten. Eigener Nachwuchs ist ebenfalls zentral, wir bilden jährlich rund 15 bis 20 Lehrlinge aus – und sind damit Spitzenreiter in der Branche. Ein großes Thema ist die Verjüngung bei den Betriebsleitern. Hier bilden wir frühzeitig aus und investieren in persönliche Kompetenzentwicklung: Denn Seilbahner sind nicht nur Techniker, sondern auch Führungskräfte und Dienstleister am Gast.

Interview: Thomas Surrer

Der Mensch hinter dem Manager

Peter Weichbold

Was ist Ihr größter Erfolg?

Privat die Gründung meiner Familie, beruflich die Entwicklung des Skigebiets Galsterberg. Nach viel Arbeit in vielen Jahren – inklusive des Baus der 10er-Kabinenbahn – trägt sich die kleine Destination nun selbst.

Und wie setzten Sie sich da durch?

Mir gelang es durch ehrliche und intensive Kommunikation alle Akteure im Betrieb an Bord zu holen und zu Entscheidungen zu bringen.

Was war bisher Ihr größter Rückschlag?

Glücklicherweise durfte ich großteils Schritte nach vorne machen. Einmal stand ich zwischenmenschlich an, aber das konnte schließlich wertschätzend und auf Augenhöhe gelöst werden.

Angenommen, Sie hätten komplett freie Hand: Was würden Sie als Erstes umsetzen?

Viel Unterschied zwischen Wunsch und Wirklichkeit sehe ich bei unseren Plänen und Projekten nicht. Natürlich

könnten die regionalen Akteure noch intensiver zusammenarbeiten. Dann würden wir gemeinsam noch erfolgreicher sein.

Was essen Sie in der Skihütte am liebsten?

Frittatensuppe als Vorspeise, Schnitzel mit Pommes zum Hauptgang – und als Dessert ein Schokoladeneis.

Wodurch lassen Sie sich ablenken?

Ich bin sehr sportbegeistert und muss bei Wettbewerben immer wieder die Ergebnisse im Liveticker checken. Ansonsten bin ich leidenschaftlicher Flügelhornist und spiele in einer Musikkapelle – hinter dem Notenständer lässt es sich gut abschalten.

Wie wird sich der Tourismus verändern?

Wir als Branche haben mit dem Alpen ein riesiges Glück. Durch die Erderwärmung wird Südeuropa an Attraktivität verlieren – und die Alpen werden sich zum ersten Ausflugsziel Europas entwickeln. Die Berge werden zu einem Rückzugsraum in einer unsicheren Welt. Diese neuen Gästeströme müssen wir gut managen – und die Wertschöpfung Sommer wie Winter steigern. ■

JEDE SI LIEGT IN KLUGEN HÄNDEN

**JETZT
ABONNIEREN**



SEILBAHNEN
INTERNATIONAL

Edition ALPIN | Edition WORLD | Edition URBAN

DIE NR. 1 DER ENTSCHEIDER

BITTE BESTELLUNG EINSENDEN AN:

Seilbahnen International Verlag GmbH
Straß 21, A-5301 Eugendorf/Salzburg
UID: ATU 69586138

KREUZEN SIE AN:

**PRINT & ONLINE
NUR €135,00
IM JAHR**

**ONLINE PUR
€125,00 IM JAHR
ODER €12,50
IM MONAT**

ODER DIGITAL BESTELLEN:



Web: simagazin.com/das-magazin/abos
Mail: office@simagazin.com
Tel: 0043 (0) 62 25 / 72 90

IHRE DATEN:

Unternehmen/Institution

Ansprechpartner

Adresse

Postleitzahl/Ort

E-Mail/Telefon

Datum/Unterschrift

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und den Datenschutzbestimmungen einverstanden. AGB: simagazin.com/agb/ - Datenschutz: simagazin.com/datenschutz/

In der Ruhe liegt die Kraft. Das kann jeder behaupten. Der PistenBully 600 E+ kann es beweisen.



Die weltweit erste und einzige diesel-elektrische Pistenraupe fährt einfach effizienter. Die smarte Regelung errechnet lastabhängig laufend den idealen Betriebspunkt; so fährst Du stets mit möglichst niedriger Drehzahl. Bergab gewinnt der PB 600 E+ Energie zurück, die direkt in die Fräse geht und den Dieselmotor entlastet. All das spart bis zu 20 % Kraftstoff, senkt die Kosten, reduziert Emissionen und steigert die Reichweite.

Dabei ist der PB 600 E+ auch noch rund 20 % leiser – und liefert trotzdem 16 % mehr Schub. Zudem bringt er aus dem Stand heraus brachiales Drehmoment auf die Piste. Und seine aktive Stillstandsregelung sorgt an jedem Hang für genau das: Perfekten Stillstand, ganz ohne Handbremse.

Es stimmt also: In der Ruhe liegt die Kraft. Jedenfalls beim PistenBully 600 E+. Jetzt steig ein – und rekuperier' erst mal.

On Top of the Mountain since 1969.

PistenBully®