Nr. 2 / 2026

35 €

REDGuide

FÜR DEN ALPINEN TOURISTIKER

SEILBAHNEN INTERNATIONAL



Der Brückenbauer im Interview:
Neuer CEO der Jungfraubahn

OLIVER HAMMEL

VORBILD KORALMBAHN

Grossprojekte gut managen

KRISELNDE RANDSAISON

Den März neu erfinden

AKZEPTANZ DER KUNDEN

KI und Gast-freundschaft



Mit digitalen Trainings einen Schritt voraus

Gut ausgebildetes Personal ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Deshalb nutzen jährlich zahlreiche Kunden das breite Schulungsangebot von Doppelmayr. Durch E-Learnings wird der Kurskatalog um die Vorteile der Digitalisierung verbessert. Jederzeit und überall können Teilnehmer ihr Seilbahnwissen ganz einfach online und in eigener Geschwindigkeit erweitern. Neugierig geworden? Besuchen Sie unsere Website, um mehr zu erfahren.

training.doppelmayr.com

REDGuide

FÜR DEN ALPINEN TOURISTIKER

Redakteurin Ekaterina Zakharova

EDITORIAL

Zwischen KI und Menschlichkeit.



Das Thema KI ermüdet langsam, doch wir kommen nicht daran vorbei. Denn es ist wichtig, zu verstehen, was sich verändert und wie wir damit umgehen. Die Human-AI-Expertin Astrid Nelke zeigt, wie sich Automatisierung und Gastfreundschaft verbinden lassen und wie Teams neue Tools besser annehmen. Auch Führung spielt dabei eine Rolle: Christian Conrad erklärt, warum Angstkultur Unternehmen schadet. Fotograf Jack Griesbeck berichtet, warum Gäste authentische Bilder schätzen und diese nicht durch KI-generierte Hochglanzmotive ersetzt werden sollten. Um konkrete Veränderungen geht es auch bei Christian Baumgartner. Er zeigt, wie Skigebiete die Tourismusmobilität besser gestalten können – und welche Möglichkeiten sie dafür bereits heute haben.

Chefredakteur Thomas Surrer

EDITORIAL

Lange Interviews – prägnante Texte.



Mehr als 1,5 Stunden dauerte mein Interview mit Klaus Schneider, Projektleiter des jahrzehntelangen Großprojekts Koralmbahn. Und wir hätten locker noch vier Stunden weitersprechen könnten. Mit Oliver Hammel, CEO der Jungfraubahn, sprach ich 45 Minuten – auch hier hätte das Interview gerne einen halben Tag gehen können. Doch das Wesentliche wurde gesagt – und Sie können nun darüber lesen. Weitere spannende Gespräche führte ich mit Klaus-Dieter Koch über den „kriselnden März", mit Stefanie Hörburger zu Innovationskraft und mit Silvan Felder zu Verwaltungsratsmanagement. Für das Thema „Haftungsfalle Cybercrime" standen mir mit Andreas Schütz und Philipp Zumbo gleich zwei Topjuristen Rede und Antwort. Danke an alle Interviewpartner!

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, Hannah Auer; **Redaktion:** Thomas Surrer (ts), Ekaterina Zakharova (ez); **Druck:** Druckerei Roser Ges.m.b.H, Mayrwiesstr. 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

ÖSTERREICHISCHER PRESSERAT

PRINTED IN AUSTRIA

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

Coverfoto: Jungfraubahnen

Christian Conrad – Seiten 12-13

DER PERSONALER

In einer Angstkultur warten Mitarbeiter auf Anweisungen, statt selbst Lösungen zu finden. Zudem verschweigen sie Fehler. Das kann für Unternehmen teuer werden. Führungskräfte-Coach Christian Conrad zeigt, wie Unternehmen gegensteuern können.

Astrid Nelke – Seiten 09-11

DIE DIGITALE

Automatischer Check-in, maßgeschneiderte Skirouten, KI-generierte Angebote:
Der Service wird schneller, doch was bleibt von echter Gastfreundschaft? Wo Gäste KI im Tourismus akzeptieren und wo nicht, erklärt Astrid Nelke, Expertin für Talentmanagement in Human-AI-Teams.



Silvan Felder – Seiten 06-08

START

DER FIRMENEXPERTE

Kompetenzgerangel, schlecht besetzte Gremien, falsch verstandene Rollen: Wenn es zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung knirscht, schadet dies dem gesamten Unternehmen.
Wie Aufgaben, Funktionen und Personen ideal definiert und eingesetzt werden, weiß Silvan Felder.

Jack Griesbeck – Seiten 29-31

DER VISIONÄR

Während KI-Bilder unsere Feeds mit makellosen Bergpanoramen überfluten, sehnen sich Gäste nach der ungeschminkten Realität. Der Fotograf und Dokumentarfilmer Jack Griesbeck hat diese Sehnsucht zu einer Methode gemacht: dem „Sichttauchen“.
Wie könnte das am Berg aussehen?

Oliver Hammel

DER ALPINE

Teil 1 des Interviews mit dem CEO der Jungfraubahn behandelt das Unternehmen …

Klaus Schneider – Seiten 26-28

DER NACHHALTIGE

Fast 30 Jahre lang leitete Klaus Schneider den Bau der Koralm-Eisenbahn. Wie managt man solch ein Großprojekt? Wie hält man die Kosten stabil und bleibt zugleich technologisch flexibel? Und wie stemmt man die politischen, juristischen und sozialen Herausforderungen? Schneider gibt Einblicke.

Christian Bauer - Seiten 14-16

DER FORSCHER

Professor Christian Baumgartner erklärt, warum nachhaltige Tourismusmobilität in den Skigebieten neue Geschäftsmodelle braucht – und was Gäste wirklich motiviert. Spoiler: Rabatte sind es nicht. Zudem zeigt er auf, wie das Ende der „Gepäck-Angst“ bei Gästen gelingt und gibt praktische Tipps.



Andreas Schutz & Philipp Zumbo - Seiten 17-19

DIE JURISTEN

Ob Hackerangriffe, missglückte Updates oder betrügerische E-Mails: Wenn die IT ausfällt, Gelder abfließen oder Daten gestohlen werden, drohen Ansprüche, Bußgelder und Reputationsschäden. Zwei IT-Juristen schildern, wann Bergbahnchefs haften – und wie sie vorsorgen können.

Klaus-Dieter Koch - Seiten 20-22

DER VERTRIEBLER

Die Wintersaison gerät aus dem Takt: Warum Winterdestinationen die Randsaison im Frühjahr als eigenständige Saison verstehen und welche Maßnahmen sie setzen müssen, erläutert Klaus-Dieter Koch von BrandTrust. Er plädiert für eine neue Denkweise in der Bergbahnbranche.

Seiten 32-34

TOURISTIKER

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

Stefanie Hörburger - Seiten 23-25

DIE DIENSTLEISTERIN

Innovation ist nicht nur Konzernen vorbehalten: Auch kleinere und mittlere Unternehmen – etwa Skigebiete – können Strukturen für neue Ideen und deren Umsetzung schaffen. Wie dies trotz Alltagsgeschäft gelingen kann, zeigt Innovationsmanagerin Stefanie Hörburger.



Silvan Felder

Der studierte Ökonom und Wirtschaftsprüfer erfuhr als CEO einer Getränkefirma am eigenen Leibe, dass die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung schwierig sein kann. Deshalb gründete er vor 25 Jahren die Verwaltungsrat Management AG. Seither hat diese schweizweit weit über 1.000 Unternehmen zum Thema Verwaltungsrat beraten, weitergebildet und bei der Besetzung von Verwaltungsratsgremien geholfen, darunter auch zahlreiche Bergbahnen.

Verwaltungsratsexperte Silvan Felder

ERFOLG DURCH STRUKTUR

Kompetenzgerangel, schlecht besetzte Gremien, falsch verstandene Rollen: Wenn es zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung knirscht, schadet dies dem gesamten Unternehmen. Wie Aufgaben, Funktionen und Personen ideal definiert und eingesetzt werden, weiß Silvan Felder.

Wie bewerten Sie Verwaltungsräte in der Bergbahnbranche?

In der Praxis sind Verwaltungsräte geografisch oftmals zu kleinräumig besetzt, alle schwimmen quasi im gleichen Teich: Man kennt sich, ein sachlich kritischer Umgang im Innenverhältnis ist nicht immer einfach, ebenso die ideelle Unabhängigkeit. Zudem darf die Funktions- und Rollenkompetenz als Verwaltungsrat kritisch hinterfragt werden. Auch die Besetzung der Gremien empfinde ich teilweise als zu politisch. Es geht mehr um die Gesinnung als um die Qualifikation. Das technische, finanzwirtschaftliche und touristische Know-how ist dadurch nicht immer ausreichend vorhanden.

Ist das gut oder schlecht für die Geschäftsführung?

Es gibt fähige CEOs, die trotz Verwaltungsrat erfolgreich sind, aber grundsätzlich sollten beide stark sein und sich als Sparringspartner ergänzen. Sonst bleibt viel Potenzial liegen. Das Zusammenspiel ist matchentscheidend: Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen klar geregelt sein. National kommt erschwerend hinzu: Während in Österreich und Deutschland Aufsichtsrat und Geschäftsführung klar rechtlich entflechtet sind, kann in der Schweiz der Verwaltungsrat in Personalunion auch die Geschäftsführung innehaben bzw. an sich ziehen.

Wie sollten denn die Rollen verteilt sein? Was muss der VR tun?

Der Verwaltungsrat trägt die strategische Verantwortung. Sein primäres Ziel ist die langfristige und erfolgreiche Lebensfähigkeit des Unternehmens. Um dies zu gewährleisten, obliegt ihm das Erkennen, der Aufbau, die Weiterentwicklung sowie die Erhaltung strategischer Potenziale. Der Verwaltungsrat arbeitet also sprichwörtlich am System („Doing the right things"). Seine Kernaufgaben umfassen Grundsatzentscheidungen wie das Fällen von Strategiebeschlüssen sowie die Festlegung übergeordneter Leitlinien – etwa in den Bereichen Investitions-, Kapitalstruktur-, Liquiditäts-, Risiko-,

Personal- und Kommunikationspolitik. Kurz gesagt: Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass das Unternehmen im Geschäft bleibt.

Und die Geschäftsführung?

Diese ist für die operative Umsetzung zuständig. Sie greift die vom Verwaltungsrat vorgegebene Strategie auf, erarbeitet konkrete Konzepte und sorgt für die kurz- und mittelfristige Erreichung der Zielvorgaben im Rahmen des festgelegten Budgets. Die Geschäftsleitung arbeitet im System („Doing things right"). Sie steuert das tägliche Geschehen und übernimmt das direkte Management der verschiedenen Unternehmensbereiche – von Human Resources, Finanzen und Marketing & Verkauf bis hin zu Technik, Produktion und Innovation. Durch ihr aktives Handeln sorgt sie dafür, dass das Unternehmen im Hier und Jetzt im Geschäft ist.

Was passiert, wenn diese Trennung nicht eingehalten wird?

Dann happert es im Zusammenspiel beider Akteure: Wenn der VR operativ eingreift, geht das nur bei schwachen CEOs gut, ein starker wird früher oder später das Unternehmen verlassen. Zudem kann sich ein VR im Mikromanagement verzetteln und den strategischen Blick verlieren. Andersherum kann ein schwacher VR gegenüber einem starken CEO seine Aufsichtspflicht sträflich vernachlässigen. Außerdem kann sich auch ein VR intern zerstreiten – oder eben schlecht besetzt sein, etwa durch Politiker ohne Managementerfahrung.

„Die Politik sollte lieber eine Eignerstrategie vorgeben, als selbst im Verwaltungsrat zu sitzen."

Wie lässt sich die Struktur verbessern?

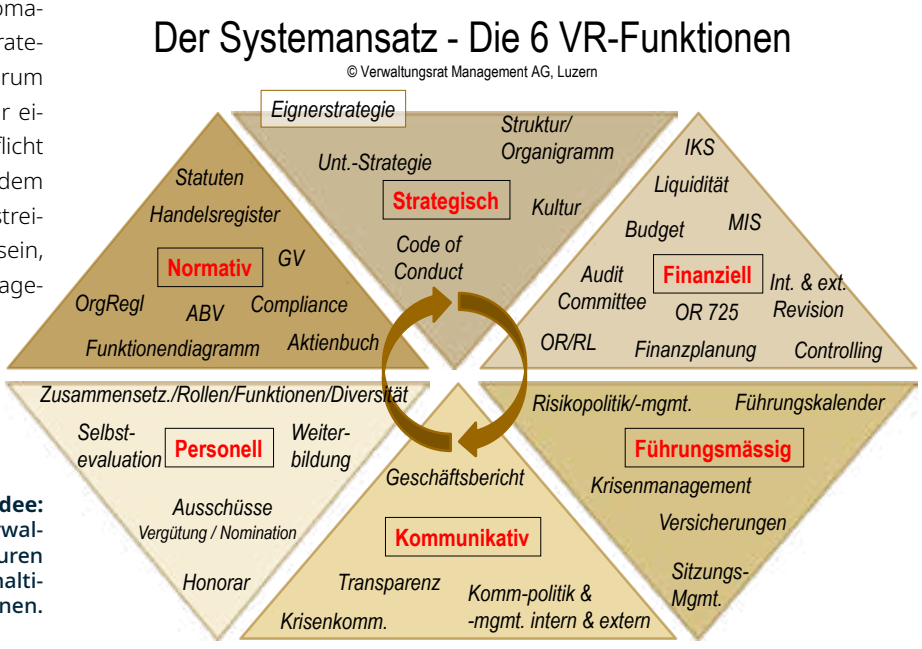
In der Schweiz gibt das Obligationenrecht vor, welche Aufgaben des Verwaltungsrats unübertragbar und unentziehbar sind. Darüber hinaus gilt es, Rollen und Funktionen klar zu definieren – etwa durch ein Organisationsreglement und ein Funktionendiagramm. Hier kann beispielsweise der Systemansatz der sechs VR-Funktionen helfen. Wichtig ist, dass das Organisationsreglement nicht einmalig erstellt wird und dann in einer Schublade verschwindet, sondern mindestens alle zwei Jahre geprüft und gegebenenfalls angepasst wird. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden und die „Leine" für den CEO nicht zu kurz, aber auch nicht zu lang werden zu lassen. Größere Aktionäre – etwa „die öffentliche Hand" – können zudem eine Eignerstrategie vorgeben, ohne im VR vertreten zu sein.

Was ist personell zu tun?

Grundsätzlich benötigt das Gremium die Einsicht, sich zu verändern. Dies kann auch auf Druck von Aktionären oder dem Rat der Geschäftsführung geschehen. Limitierte Amtsdauer bzw. Altersschranken helfen bei der nötigen „Blutauffrischung", ebenso eine festgeschriebene Diversität. Die Besetzung des Verwaltungsrats sollte sich kontinuierlich erneuern, indem hin und wieder eine Person ausgetauscht wird.

In welchen Bereichen sollen sich die einzelnen VR-Mitglieder ergänzen?

Auf fachlicher Ebene erfordert ein optimales Gremium Interdisziplinarität in Form von unterschiedlichem Fach-, Methodik- und Branchenwissen sowie eine Vielfalt bei Aus- und Weiterbildungen. Eine ausgewogene Altersspanne verbindet langjährige Erfahrung mit frischen Impulsen, während Geschlechterdiversität nachweislich die Entscheidungsqualität im Gremium erhöht. Aus Governance-Sicht sollte der Verwaltungsrat mehrheitlich aus unabhängigen Mitgliedern bestehen, um seine Aufsichtsfunktion objektiv wahrzunehmen.



Corporate Governance als Leitidee: Der Systemansatz der sechs Verwaltungsratsfunktionen kann Strukturen etablieren, die dem Ziel des nachhaltigen Unternehmensinteresses dienen.



Die Arosa Bergbahnen arbeiten kontinuierlich daran, Verwaltungsrat und Geschäftsführung zum „Winning Team" zu formen. © Arosa Bergbahnen AG

Wichtig ist zudem eine klare Rollenkomplementarität zwischen Präsidium, Ausschüssen und Sekretariat. Zudem lebt das Gremium von einer ausgeprägten Typenvielfalt – vom Visionär über den Controller bis hin zum kritischen Hinterfrager. Ergänzt wird diese Dynamik durch unterschiedliche Netzwerke in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowie – je nach Strategie – eine regionale, überregionale oder internationale Verankerung der einzelnen Mitglieder.

Welche Anforderungen gelten für jedes einzelne VR-Mitglied?

An erster Stelle steht die persönliche Haltungsverankerung: Jedes Mitglied benötigt eine hohe Identifikation und Verbindlichkeit, geprägt von Leidenschaft und Engagement für das Unternehmen. Dabei gilt strikt das Primat der Unternehmensinteressen gegenüber persönlichen Vorteilen, was die Vermeidung stetiger Interessenskonflikte sowie eine absolute ideelle und materielle Unabhängigkeit voraussetzt. Ein Vertreter eines Hauptlieferanten im Verwaltungsrat kann nie objektiv über Preisverhandlungen oder Lieferantenwechsel entscheiden!

Kontakt:
Silvan Felder
Verwaltungsrat Management AG
Seidenhofstrasse 14
CH 6002 Luzern
T: +41 41 211 33 88
E: silvan.felder@vrmanagement.ch
W: vrmanagement.ch

Was muss der Verwaltungsrat noch leisten?

Unverzichtbar ist die tatsächliche Mitwirkungspflicht, die eine entsprechende zeitliche Flexibilität und Verfügbarkeit verlangt. Wir reden hier von plus/minus zehn Tagen pro Jahr bei VR-Mitgliedern und 20 Tagen bei VR-Präsidenten. Geeignete Mitglieder zeichnen sich zudem durch eine ausgeprägte Integrität, eine hohe Selbstreflexionskompetenz sowie eine gefestigte Wertehaltung aus, die zur Kultur des Unternehmens passt. Sie bringen eine vorbildliche Führungskompetenz mit, um generell zur Unternehmensentwicklung beizutragen, und verfügen über eine ausgeprägte Team- und Rollenfähigkeit. Für die Gremienarbeit gilt dabei eine klare Leitlinie: sachlich-kritisch im Innenverhältnis, aber geschlossen nach dem Kollegialitätsprinzip im Außenverhältnis. Konsensfähigkeit ist besonders wichtig, da die Dichte an Alphatieren oft hoch ist. Abgerundet wird das Anforderungsprofil durch ein solides finanzielles Grundverständnis (Financial Literacy), das für jedes Mitglied vorausgesetzt wird.

Was sollte darüber hinaus der VR-Präsident mitbringen?

Die VR-Präsidialperson hat eine Vorbildfunktion: Natürliche Autorität, Leadership, emotionale Intelligenz bzw. soziale Kompetenz sind Voraussetzung; ebenso Authentizität und Integrität. Der VR-Präsident fungiert als Moderator und Integrator, Wahrer von VR-Kultur sowie Effizienz und Effektivität in der VR-Arbeit. Er oder sie hat die strategische Führung inne und muss das Umfeld kennen, den Kurs bestimmen und halten, die Performance überwachen, Agenda und Prioritäten setzen und die Governance-Themen hüten.

Was muss er oder sie NICHT sein?

Detaildenker, Hauptaktionär, Ratsältester, Dienstältester, Politiker, Jurist, Vielredner etc. Zudem gilt der Grundsatz: Der VR-Präsident führt den Verwaltungsrat, nicht die Unternehmung!

Interview: Thomas Surrer



© HTW

Astrid Nelke

ist Expertin für Talentmanagement in Human-AI-Teams. Seit 2021 arbeitet sie als Professorin für Medienpsychologie an der HAM Hochschule für angewandtes Management Ismaning. Sie beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit von Mensch und KI sowie den daraus entstehenden Veränderungen für Führung, Talententwicklung und Arbeitswelt. Ihre Karriere umfasst unter anderem Stationen bei der Deutschen Lufthansa AG und der CDU Deutschland. Zudem ist sie Geschäftsführerin der [know:bodies] GmbH.

Human-AI-Expertin Astrid Nelke

KI UND GASTFREUNDSCHAFT

Automatischer Check-in, maßgeschneiderte Skirouten, KI-generierte Angebote: Der Service wird schneller, doch was bleibt von echter Gastfreundschaft? Wo Gäste KI im Tourismus akzeptieren und wo nicht, erklärt Astrid Nelke, Expertin für Talentmanagement in Human-AI-Teams.

Frau Nelke, wo kann der Tourismus automatisiert werden – und wo bleibt der Mensch unersetzlich?

Wie die Automatisierung aussehen kann, hängt stark davon ab, um was für ein Angebot es sich handelt. Auf der einen Seite steht die Budget-Hotellerie. Dort kann deutlich mehr automatisiert werden. Die Gäste tolerieren beispielsweise einen reinen Check-in am Automaten, da der Fokus ganz klar auf dem Budget liegt. Sie wollen ein einfaches, sauberes Zimmer, brauchen in den allermeisten Fällen aber keine sehr empathische, menschliche Kommunikation. Dem gegenüber stehen die Luxushotellerie und Luxusgastronomie. KI wird hier nur in ganz ausgewählten Bereichen genutzt, etwa für personalisiertes E-Mail-Marketing auf Basis bestehender Kundendaten. Beim eigentlichen Gästeerlebnis wird jedoch fest mit gut qualifiziertem, freundlichem Personal gerechnet, das mit Empathie und Intuition auf die Bedürfnisse des Gegenübers eingeht. Die KI kann im Hintergrund natürlich eine Hilfe sein – sei es bei der Zimmerverteilung im Backoffice oder der Ausarbeitung von Programmen.

Und in der Mittelklasse?

Ich glaube nicht, dass die Gäste hier akzeptieren würden, wenn alles komplett nur noch über Roboter und Self-Service funktioniert, da wird definitiv mehr erwartet. Unternehmen sollten durch regelmäßige Kundenbefragungen gezielt ermitteln, welche digitalen Tools die Gäste akzeptieren und wünschen. Das variiert natürlich auch je nach Persönlichkeitstyp: Eine introvertierte Person findet einen Online-Check-in vielleicht gut und bevorzugt weniger Kontakt zu den Mitarbeitern. Ein extrovertierter Mensch würde sich bei einer komplett digitalen Abwicklung hingegen viel weniger wohlfühlen.

Wie wird KI im Natururlaub wahrgenommen?

Bei einem Urlaub in der Natur ist es den Menschen in der Regel wichtiger, das Reiseerlebnis in einer natürlichen Umgebung zu verbringen.

➪

KI-positive Unternehmenskultur

- **Transparente Kommunikation der Führungskräfte:** Klar vermitteln, dass KI als Unterstützung dient und den Menschen nicht ersetzt.
- **Ängste abbauen:** Bedenken der Mitarbeitenden bezüglich der Automatisierung offen ansprechen und ernst nehmen.
- **Regelmäßige Weiterbildung:** Kontinuierliche Schulungen für den sicheren Umgang mit neuen KI-Tools anbieten.
- **Fokus auf menschliche Stärken:** Freigewordene Zeit gezielt für Empathie, Gastfreundschaft und den persönlichen Gästekontakt nutzen.

Das bedeutet, dass man dort auf jeden Fall noch echte Menschen an der Rezeption und im Restaurant sehen möchte. Das ist schon etwas anderes als die klassische Metropolen-Hotellerie. Dennoch muss man auch hier den Service eines mittelklassigen Angebots von dem eines Luxusangebots unterscheiden, gerade was die KI-Nutzung betrifft. Ich denke, die Gäste würden es durchaus goutieren, wenn bestimmte Prozesse – wie zum Beispiel der Check-in im Vorfeld – online und mit KI-Unterstützung ablaufen. Dadurch haben die Mitarbeitenden bei der Ankunft mehr Zeit, sich mit den Gästen zu unterhalten.

Was kann im alpinen Tourismus durch KI verbessert werden?

Ein gutes Beispiel ist die individuelle Skiroutengebung. So etwas kann natürlich von der KI unterstützt, sollte dann aber vom Menschen präsentiert werden. Wenn der Gast diese Route dann aber erhält, Nachfragen oder besondere Sonderwünsche hat, ist es wichtig, dass ein Mensch versteht, was genau dahintersteckt. Gerade bei solchen Naturerlebnissen muss für dieses persönliche Gespräch weiterhin menschliches Personal vor Ort sein.

Welche Unterschiede gibt es bei der KI-Akzeptanz der Gäste?

Jüngere Gäste tolerieren eine deutlich stärkere Einbeziehung von KI als beispielsweise Senioren. Jedes Haus muss für sich selbst genau eruieren, wie die Altersstruktur seiner Gäste aussieht. Denn diese entscheidet mit, inwieweit KI genutzt wird.

Sie sagten „tolerieren". Freut sich die junge Generation über KI oder toleriert sie diese nur?

Man kann nicht pauschal sagen, dass die gesamte jüngere Generation gleich reagiert. Das hängt, wie eben schon erwähnt, sehr stark von der eigenen Persönlichkeit ab. Jemand, der jung und eher introvertiert ist, freut sich vielleicht darüber. Jemand, der jung und eher extrovertiert ist, kennt sich zwar mit der KI-Nutzung aus und toleriert sie, würde sich aber oft darüber freuen, wenn einige Aufgaben weiterhin von echten Menschen übernommen werden.

„Die Akzeptanz von KI ist nicht nur eine Frage der Generation, sondern auch der Persönlichkeit."

KI verändert die Menschen hinter dem Service. Welche Kompetenzen werden in Zukunft gefragter sein?

Alles, was mit Menschlichkeit, Kommunikation, Empathie und Intuition zu tun hat, wird an Bedeutung gewinnen. Der Mensch punktet in Bereichen wie Kreativität und Improvisation. Auch wenn es darum geht, in der jeweiligen Situation flexibel auf bestimmte Bedürfnisse der Gäste einzugehen, ist der Mensch deutlich besser. Das kann die KI noch nicht so gut und wird es wahrscheinlich auch mittelfristig nicht können. Deswegen werden sich die menschlichen Aufgaben noch viel stärker in Richtung der echten Gastgeberfunktion entwickeln. Das gilt nicht nur für unsere, sondern für alle Branchen: Die Stärken von beiden Seiten – also von KI und Menschen – sollten zusammengeführt werden, um das Gesamtergebnis zu verbessern.

Wie nutzen Destinationen KI, ohne dass Gäste sich überwacht fühlen?

Ich würde dringend dazu raten, dieses „Big Brother is watching you"-Gefühl unbedingt zu vermeiden. Das gilt für den Bereich Marketing und Werbung: Man darf nicht zu offensiv auf die zukünftigen Gäste zugehen, da dies schnell ein ungutes Gefühl auslösen kann. Wenn in jeder zweiten personalisierten Werbemail steht: „Vor fünf Jahren hast du dies und das gemacht, willst du das nicht wieder machen?", dann ist das einfach „too much".

Wo liegen weitere Herausforderungen beim KI-Einsatz?

Auf jeden Fall die Datensicherheit. Alles muss DSGVO-konform sein. Der Worst Case wäre ein Hackerangriff, von dem heutzutage Unternehmen aller Branchen betroffen sein können. Durch den verstärkten Einsatz von KI und die Verarbeitung im Hintergrund entsteht eine umfangreiche Datenbasis, die ein potenzielles Ziel für Cyberangriffe darstellt. Damit lässt sich sehr schnell viel Vertrauen verspielen. Darauf muss man ein ganz großes Augenmerk legen und wirklich doppelt abgesichert sein, sonst kann man sich sehr


© HTW

KI-Implementierung als Change-Management-Prozess

- **Analyse & Zielsetzung:** Ist-Situation erfassen und definieren, wo man in zwei bis drei Jahren stehen will.
- **Strategie & Einbindung:** Alle Partner vor Ort (Hotels, Skischulen, Gastronomie) mit IT- und Change-Experten an einen Tisch holen.
- **Umsetzung:** Passgenaue, datensichere KI-Agenten aufsetzen und trainieren.
- **Evaluation:** Fortschritte prüfen und direkt in den nächsten Analysezyklus starten. KI-Implementierung ist ein fortlaufender Prozess.

viel kaputt machen. Eine weitere große Herausforderung ist die permanente Weiterbildung der Mitarbeitenden. Eine große Gefahr besteht darin, dass KI implementiert wird, die Menschen aber nicht ordentlich geschult und damit allein gelassen werden. Das führt zu Unsicherheiten und oft zu Reaktanz, also zur Ablehnung der KI-Tools, womit dem Unternehmen nicht geholfen ist

„Regelmäßige Weiterbildungen und eine KI-positive Unternehmenskultur sind essenziell."

Dafür braucht es Führungskräfte, die Zeit in ihre Beschäftigten investieren und deren Ängste ernst nehmen. Oft wird KI eingeführt, und den Mitarbeitenden wird nur gesagt: „Hier habt ihr die Tools, arbeitet jetzt damit." Gleichzeitig lesen sie in den Medien, dass anderswo Jobs durch KI eingespart werden. Wenn niemand da ist – etwa die Hotelleitung – der diese Ängste thematisiert und beruhigt, wird es schwierig. Man muss den Leuten sagen: „Das ist nur eine Unterstützung. Ihr seid weiterhin super wichtig, weil wir euch für den Gästekontakt brauchen und unsere Gäste echte Menschen erwarten."

Gibt es KI-Vorzeigebeispiele aus der Praxis?

Eine KI-Implementierung gelingt dann, wenn Unternehmen sie als strategisches Projekt im Sinne des Change-Managements begreifen. Das bedeutet, die Mitarbeitenden mitzunehmen und die KI bestmöglich aufzusetzen, statt sie einfach unstrukturiert einzuführen. Große Unternehmen setzen oft auf eigens angelernte KI-Agenten. Das ist ein Best-Practice-Ansatz: KI-Agenten zu nutzen, die rein unternehmensintern laufen und keine Daten nach außen geben. So ist gewährleistet, dass sensible Kundendaten in einer sicheren Umgebung bleiben und gleichzeitig sehr gute, personalisierte Ergebnisse geliefert werden. Wenn solche gut trainierten Systeme auf eine KI-freundliche Unternehmenskultur treffen – in der Führungskräfte sich Zeit nehmen für Ängste, Fragen und den Weiterbildungsbedarf der Mitarbeitenden – wird das Ergebnis erfolgreich sein.

Mit welchem Budget muss man rechnen?

Das lässt sich pauschal schwer sagen, weil es extrem von der Größe des Projekts und den jeweiligen Playern abhängt, die mit einbezogen werden. Die Kosten können sich im fünf- bis sechsstelligen Bereich bewegen. Wenn es wirklich gut gemacht ist, wird es eher sechsstellig.

Wie sieht die Mensch-Roboter-Balance 2050 im Tourismus aus?

Ich kann mir gut vorstellen, dass im niedrigen Preissegment fast alles über KI und Roboter laufen wird – von der Zimmerreinigung über das Kochen bis hin zum Servieren. Die deutlich teureren Unternehmen werden sich stark davon abgrenzen, indem sie dem Menschen im Service einen ganz anderen Wert beimessen und dies auch kommunikativ nutzen. In zehn Jahren werden Hotels, in denen noch viele echte Menschen arbeiten, dies ganz klar als Alleinstellungs- oder Unterscheidungsmerkmal in ihrem Marketing kommunizieren. Das passiert heute noch nicht in dem Maße, aber der menschliche Faktor wird in der Kommunikation deutlich stärker betont werden – und er wird natürlich auch bezahlt werden müssen. Eine genaue Prognose für 2050 wage ich jedoch nicht. Insgesamt können wir jedoch festhalten: Der Wert von Menschlichkeit und Empathie wird deutlich gestärkt werden, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Gästeseite.

Interview: Ekaterina Zakharova

Kontakt:
Astrid Nelke
[know:bodies]
Spandauer Damm 42c
DE 14059 Berlin
E: nelke@knowbodies.de
W: www.know-bodies.de



Christian Conrad
ist seit über 30 Jahren als Unternehmer, Führungskraft und Autor tätig. Er unterstützt Geschäftsführer, Inhaber und Führungsteams dabei, die emotionale Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu stärken und ihr Potenzial bestmöglich auszuschöpfen.

Führungsexperte Christian Conrad

TÖDLICHE ANGSTKULTUR

In einer Angstkultur warten Mitarbeiter auf Anweisungen, statt selbst Lösungen zu finden. Zudem verschweigen sie Fehler. Das kann für Unternehmen teuer werden. Führungskräfte-Coach Christian Conrad zeigt, wie Unternehmen gegensteuern können.

Herr Conrad, wie zeigt sich eine Angstkultur im Unternehmen?

Eine Angstkultur ist eine Kultur, in der Menschen Angst haben, ihre Meinung zu sagen, Schwächen oder Fehler zuzugeben. Angst führt dazu, dass man sich schützt und in die Defensive geht.

Welche Folgen hat die Angstkultur?

Die Eigeninitiative und Problemlösungsfähigkeit nehmen ab. Wenn ich als Teamleiter mit Angst führe, denken die Mitarbeiter nicht mehr mit und ich werde selbst zum Flaschenhals bei der Problemlösung, weil ich meine, alles besser zu wissen. Eine Angstkultur führt zu Rückdelegation, weniger guten Ideen und geringerer Kollaboration im Team. Ich bin fest davon überzeugt, dass Angst der falsche Weg ist, um Höchstleistungen zu erzielen.

Als Beispiel dafür, wozu eine Angstkultur führen kann, nennen Sie Nokia. Was ist dort passiert?

Das ist ein interessantes Beispiel, weil es relativ gut erforscht ist. Vor dem iPhone war Nokia mit über 60 Prozent Marktanteil weltweit führend im Mobilfunk. Heute spielt Nokia in diesem Markt keine Rolle mehr, auch wenn es Nokia als Unternehmen weiterhin gibt. Die Wissenschaftler untersuchten die Gründe für den Niedergang. Dabei stellte sich unter anderem heraus, dass die zweite Führungsebene Angst hatte, vor dem Vorstand die tatsächliche Situation offen anzusprechen. Dadurch wurden falsche strategische Entscheidungen getroffen. Das ist eine große Gefahr: Aus Angst vor Konsequenzen verschweigen Mitarbeiter wichtige Informationen, die der Unternehmensführung für Entscheidungen fehlen.

Wie sieht eine positive Unternehmenskultur aus?

Ein Unternehmer hat mir einmal gesagt: Als Führungskraft musst du dich entscheiden: Willst du mit Angst oder mit Liebe führen? Dabei geht es darum, ob ich Menschen grundsätzlich positiv sehe. Das lässt sich mit der Theorie X und Theorie Y von Douglas McGregor aus dem Jahr 1960 erklären. Theorie X geht davon aus, dass Menschen nur dann gute Leistungen bringen, wenn man sie kontrolliert und antreibt. Die Alternative ist Theorie Y: Diese geht davon aus, dass Menschen grundsätzlich eine positive Intention haben und über unausgeschöpftes Potenzial verfügen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, sie anzuregen, dieses Potenzial zu entwickeln und zu entfalten. So werden eine höhere Leistung und ein größerer Output erreicht.

Mitarbeiterengagement

- **20 % weltweit durchschnittlich**
- **11 % in Deutschland**
- **9 % Österreich**
- **8 % in der Schweiz**

Quelle: Gallup, „State of the Global Workplace 2026“. Daten für 2025.

Anteil der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung an Arbeit und Unternehmen gemäß dem Gallup-Report.



Die Kuh auf dem Eis als Metapher für den Umgang mit Fehlern: Statt Schuldige zu suchen, sollten Führungskräfte Lösungen fördern. © Christian Conrad/KI-generiert

Sie sagen: „Engagement bedeutet emotionale Verbundenheit.“ Wie lässt sich diese entwickeln?

Es gibt zwei grundlegende Voraussetzungen für emotionale Verbundenheit. Das eine sind die Rahmenbedingungen. Man kann Menschen nicht motivieren, aber man kann sie demotivieren – etwa durch schlecht gestaltete Prozesse oder ungünstige Arbeitsbedingungen. Als Führungskraft kann ich entweder einen Rahmen schaffen, in dem Menschen gerne arbeiten und sich entwickeln, oder Bedingungen erzeugen, die selbst hoch motivierte Mitarbeiter entmutigen.

1. Kompetenz: Verbindendes Zuhören
Kommunikation ist der Schlüssel zur emotionalen Verbundenheit. Wenn Menschen sich austauschen und gegenseitig verstehen, stärkt dies das Vertrauen. Gleichzeitig lassen sich dadurch Missverständnisse vermeiden – einer der größten Produktivitätskiller.

2. Kompetenz: Positive Bestärkung
Ich spreche bewusst nicht von Lob. Es geht darum, die psychologischen Bedürfnisse anderer Menschen zu erkennen und sie entsprechend zu ermutigen und zu stärken. Gerade im DACH-Raum haben wir ein Wertschätzungsdefizit. Rund 45 Prozent der Menschen, die ihren Job kündigen, tun das aufgrund mangelnder Wertschätzung durch ihre direkte Führungskraft.

3. Kompetenz: Feedforward
Dabei geht es darum, den Blick nach vorne zu richten. Wenn etwas schiefläuft, frage ich als Führungskraft nicht: „Warum ist das passiert?“ oder „Wer ist schuld?“, sondern: „Was wirst du tun, um das Problem zu lösen? Und was kannst du tun, damit es nicht noch einmal passiert?“

Wie sollten Unternehmer mit Fehlern umgehen?

Ich habe dazu ein KI-Bild erstellt: Eine Kuh steht auf einem zugefrorenen See. Wenn ich als Manager angstgetrieben führe, frage ich: „Wer ist schuld?“ Wenn ich hingegen mit Vertrauen und Wertschätzung führe, sage ich: „Du ärgerst dich sicher selbst am meisten. Mich interessiert: Wie holst du die Kuh vom Eis?“ Natürlich frage ich auch: „Was kann ich tun, um dich zu unterstützen?“ Wichtig ist, dass die Verantwortung beim Mitarbeiter bleibt. Am Ende frage ich: „Was wirst du tun, damit künftig keine weiteren Kühe aufs Eis laufen?“

Wie fördern Führungskräfte eine offene Fehlerkultur?

Als Chef gehe ich mit gutem Beispiel voran. Wenn ich einen Fehler gemacht habe, spreche ich das offen an und übernehme die Verantwortung. Der zweite Punkt ist, ihnen zu versprechen, dass ich ihnen nicht den Kopf abreiße, wenn sie mit einem Fehler oder Problem zu mir kommen. Stattdessen frage ich: „Was wirst du tun, um das Problem zu lösen und zu verhindern, dass es wieder passiert?“

Wie wirkt sich eine Angstkultur in der Tourismusbranche aus?

Im Tourismus wirkt sich eine Angstkultur unmittelbar auf die Kundenbeziehungen aus. Denn begeisterte Mitarbeiter sorgen für zufriedene Kunden. Ich erinnere mich an einen U-Bahn-Fahrer in New York, der aus einer gewöhnlichen Fahrt eine kleine Stadtführung machte. Er hatte Spaß an seinem Job und machte die Fahrt zu einem besonderen Erlebnis. Genau das sollte auch im Tourismus das Ziel sein. Doch in einer Angstkultur fehlten den Mitarbeitern der Freiraum, eigene Ideen einzubringen.

Wie schaffen Unternehmen ein gesundes Betriebsklima?

Meine erste Empfehlung wäre, die Mitarbeiter zu befragen: Wo liegen die Probleme, was funktioniert gut? Das ist bereits ein erster Akt des Zuhörens. Anschließend sollten alle Führungskräfte die drei Kompetenzen trainieren, die ich vorhin genannt habe. Dabei muss man sich bewusst sein: Vertrauen aufzubauen dauert immer länger, als es zu zerstören. Gerade wenn eine ausgeprägte Angstkultur herrscht, werden die Mitarbeiter zunächst skeptisch sein. Sie müssen erst erleben, dass es der Führung wirklich ernst ist. Dieses Vertrauen muss man sich erarbeiten und verdienen.

Interview: Ekaterina Zakharova

Kontakt:
Christian Conrad
Christian Conrad Culture Development
Kohlhökerstraße 6
DE 28203 Bremen
T: +49 171 4681414
E: christian.conrad@christianconrad.org
W: www.christianconrad.org



Christian Baumgartner

studierte Landschaftsökologie und leitet den Kompetenzbereich „Nachhaltiger Tourismus und Internationale Entwicklung“ an der Fachhochschule Graubünden (CH). Außerdem ist er Inhaber der Response & Ability GmbH. Der Experte ist spezialisiert auf die Entwicklung von nachhaltigem Tourismus inklusive Monitoring- und Zertifizierungsprozessen und hat Tourismusentwicklungsprojekte in Europa, Zentral- und Südostasien geleitet. Er ist Mitglied des Beirats mehrerer nationaler und internationaler Ökolabels und der Expertengruppe „Tourism 4 Tomorrow“ der EU-Kommission.

.

Tourismusmobilitätsexperte Christian Baumgartner

MOBILITÄTS-HEBEL AM BERG

Professor Christian Baumgartner erklärt, warum nachhaltige Tourismusmobilität in den Skigebieten neue Geschäftsmodelle braucht – und was Gäste wirklich motiviert. Spoiler: Rabatte sind es nicht. Zudem zeigt er auf, wie das Ende der „Gepäck-Angst“ bei Gästen gelingt und gibt praktische Tipps.

Herr Baumgartner, was bedeutet nachhaltiger Tourismus in der Praxis?

Nachhaltigkeit ist keine Kommunikationsdisziplin, sondern eine Frage der Geschäftsmodell-Architektur. Meine Arbeit beginnt nie beim Leitbild, sondern bei drei nüchternen Fragen: Was wird gemessen? Wer entscheidet? Wohin fließt das Geld? Wer seinen Stromverbrauch kennt, aber nicht die Anreise seiner Gäste, kennt ein Fünftel seines Fußabdrucks genau und vier Fünftel gar nicht. Das ist, als würde man den Kühlschrank abtauen und die Haustür offen lassen. Ein belastbares Beispiel: Die Compagnie des Alpes hat aus der eigenen Emissionsbilanz die Konsequenz gezogen und ist mit dem Travelski Night Express faktisch in den Bahnbetrieb eingestiegen – keine Imagemaßnahme, sondern eine strategische Antwort auf Scope 3*.

Sie haben Projekte in Serbien, Aserbaidschan und China begleitet. Was können Alpendestinationen davon lernen?

Dort lernt man vor allem, dass Infrastruktur keine Destination erzeugt: Ich habe technisch tadellose Skigebiete ohne Gäste gesehen, weil alles fehlte, was man nicht bestellen kann – Skikultur, Gastgeberkompetenz, ein Ort mit Leben. Dieselbe Denkfigur kehrt bei uns wieder, wenn die Antwort auf sinkende Nachfrage eine neue Bahn ist. Die unangenehmste Lektion aber lautet: Die Alpen sind nicht mehr automatisch die Referenz. Was uns unterscheidet, ist nicht die Technik, sondern die Kulturlandschaft und die gewachsenen Orte. Ausgerechnet die behandeln wir oft nachlässig, weil sie ohnehin da sind.

Welche Hebel haben Bergbahnen, wenn die Anreise außerhalb ihres Einflussbereichs liegt?

Der Anteil öffentlicher Anreise liegt im einstelligen Prozentbereich, einzelne Orte erreichen 20 bis 30 Prozent – und das bei einem der dichtesten Bahnnetze der Welt. Wir haben kein Infrastruktur-, wir haben ein Schnittstellenproblem: Die Reisekette ist nur so gut wie ihr schwächstes Glied. Eine Untersuchung von Carbone 4 mit der Compagnie des Alpes an rund 150.000 Skigästen kommt auf durchschnittlich 80 Prozent der Emissionen allein aus An- und Abreise. Die einzige wirklich bilanzrelevante Klimafrage der Branche liegt also außerhalb der eigenen Bilanz.

**Redaktionelle Anmerkung: Scope 3 bezeichnet indirekte Emissionen entlang der Wertschöpfungskette, etwa durch die An- und Abreise der Gäste. Quelle: Greenhouse Gas Protocol, der internationale Standard zur Bilanzierung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen*



Der Travelski Night Express ist ein saisonaler Nachtzug der Compagnie des Alpes, der Reisende direkt aus Paris zu den Skigebieten bringt. © Compagnie des Alpes

Beschneiungseffizienz und Ökostrom sind richtig, aber ein gut ausgeleuchteter Nebenschauplatz. „Außerhalb des Einflussbereichs" ist dabei eine Definitionsentscheidung, keine Naturkonstante.

Dazu die Interessenvertretung: Bei Konzessionen, Beihilfen und Raumordnung vertritt die Branche ihre Anliegen sehr wirkungsvoll.

Für einen brauchbaren Winter-Samstagsfahrplan aus den Quellmärkten hat sie bislang deutlich weniger Energie aufgewendet. Da könnte ein Dachverband etwas bewegen.

Die letzte Meile und das Gepäck gelten als größte Hürde. Was hilft gegen die „Gepäck-Angst"?

Zunächst: Diese Angst ist rational. Wer mit zwei Kindern, Helmen und Skischuhen drei Minuten Umsteigezeit hat, hat kein Wahrnehmungsproblem, sondern recht. Man muss sie nicht wegkommunizieren, sondern wegkonstruieren. Das Leitprinzip lautet: Gepäck und Mensch trennen. Der Gepäcktransport von Haustür zu Hotel ist seit Jahrzehnten verfügbar und miserabel beworben. Der eleganteste Umgang mit Gepäck ist aber, keines zu haben: Skier und Schuhe gehören ins Depot an der Talstation, nicht in einen Intercity. Die Branche verkauft Verleih und Depot längst als Komfort – sie hat nur noch nicht bemerkt, dass sie damit ihr wirksamstes Mobilitätsinstrument in der Hand hält. Was nicht funktioniert: der Skibus, der stündlich fährt, den Bahnhof auf Umwegen bedient und um 17:30 Uhr aufhört. Das ist kein Angebot, das ist ein Alibi mit Fahrplan.

Welche Botschaften ändern Gewohnheiten, und wie lange dauert das?

Gewohnheiten ändern sich nicht durch Argumente, sondern an Bruchstellen (Verplanken & Roy 2016) – und der Urlaub ist solch eine Bruchstelle. Bitte nicht über CO_2 argumentieren. Wirksam sind Zeit („acht Skitage statt sechs"), Stress (keine Schneeketten im Dunkeln bei minus zwölf Grad) und Familie: Beide Elternteile sind ab der Haustür im Urlaub – wer fährt, hat keinen Urlaub, sondern eine Verantwortung am Lenkrad. Der stärkste Hebel ist aber kein Argument, sondern eine Voreinstellung: Bahnanreise als Standard im Buchungsprozess, Parkplatz als hinzubuchbare Option. Zur vermeintlichen Flexibilität des Autos: Wer samstags im Konvoi steht, ist nicht flexibel, sondern nur unabhängig unglücklich. Man gewinnt aber kein Argument gegen ein Gefühl, also gestaltet man das Gefühl. Ab einem Viertelstundentakt hören Menschen auf, Fahrpläne zu lesen; alles über dreißig Minuten ist psychologisch kein Verkehrsmittel, sondern ein Termin. Und statt über Verzicht zu reden, positioniert man die autofreie Anreise als das, was sie historisch war: ein Premiumprodukt – Zermatt und Wengen sind keine günstigen Adressen. Zur Dauer keine Illusionen: Alltagsgewohnheiten brauchen rund zwei Monate täglicher Wiederholung (Lally et al. 2010), die Skianreise wiederholt sich zwei- bis fünfmal jährlich. Realistisch sind drei bis fünf Jahre bis zur messbaren Verschiebung, rund zehn bis zur Normalität. ⇨

„Gratisticket-Experimente zeigen: Menschen unterschätzen den öffentlichen Verkehr, bis sie ihn erlebt haben. Die erste Fahrt muss man verschenken."

Quelle: Fujii & Kitamura 2003

„Vier Hebel liegen vollständig bei Ihnen: 1. die letzte Meile; 2. der Vertrieb, denn wer den Skipass verkauft, kann das Bahnticket mitverkaufen; 3. das Parkplatzmanagement, unbeliebt und unmittelbar wirksam; 4. Nachfragebündelung: Bahnen fahren Zusatzzüge nicht ins Blaue, sondern gegen 5. Auslastungsprognosen, die nur Sie liefern können.

Ein zweijähriges Pilotprojekt misst zuverlässig nichts außer der eigenen Ungeduld.

Verändern finanzielle Anreize wie Skipassrabatte das Verhalten?

Ein Fall, der zunächst dagegen spricht: Die Region Seefeld erstattete im Sommer 2023 mit „Freifahrt ins Urlaubsglück" die Anreisekosten – bis 150 Euro pro Erwachsenem, bei Bahn- oder Fernbusanreise, ab fünf Nächten, nur bei Direktbuchung, bar im Informationsbüro, bis der Topf von 60.000 Euro leer war. Er wurde vollständig ausgeschöpft.

Daran lässt sich studieren, was wirkt: kein Rabatt, sondern Nullkosten – zwischen „20 Prozent günstiger" und „kostet nichts" liegt ein kategorialer Unterschied (Shampanier et al. 2007). Vor allem aber waren die Bedingungen der eigentliche Ertrag: Fünf Nächte und Direktbuchung verlängerten die Aufenthaltsdauer und führten am Plattformvertrieb vorbei. Die Barauszahlung war abwicklungstechnisch unelegant und psychologisch klug – das Geld ließ sich vor Ort praktisch nur lokal ausgeben, und die Übergabe war ein Erlebnis, über das man erzählt. Das Medienecho hätte man als Anzeigen nicht kaufen können.

Aber generell kann man dennoch sagen, dass rein finanzielle Anreize kaum etwas verändern – Seefeld ist die Ausnahme, die die Regel erklärt. Dort wirkte nicht das Geld als Preissignal, sondern die vollständige Beseitigung einer Hürde samt funktionierendem System dahinter. Der übliche Skipassrabatt leistet das nicht: zu klein gegen den empfundenen Komfortverlust, zu spät, weil die Verkehrsmittelwahl beim Buchen der Unterkunft fällt, und er belohnt vor allem jene, die ohnehin mit der Bahn kommen – Kundenbindung, nicht Verhaltensänderung.

Kurz: Finanzielle Anreize verändern Verhalten, wenn sie die Struktur der Entscheidung verändern, nicht wenn sie das Gewissen beruhigen. Der wirksamste Preisanreiz ist der, den der Gast nicht als Anreiz wahrnimmt, weil er längst im Produkt steckt.



Werbung für die Mobilitätsaktion der Region Seefeld im Sommer 2023: Bei Anreise mit Bahn oder FlixBus und mindestens fünf Übernachtungen wurden die Reisekosten unter bestimmten Voraussetzungen um bis zu 150 Euro pro Person vom Tourismusverband rückerstattet. © Region Seefeld

Interview: Ekaterina Zakharova

To-Do

- ☐ **Die letzte Meile als eigene Aufgabe annehmen.** Wer den Skipass verkauft, kann das Bahnticket mitverkaufen.
- ☐ **Gepäck vom Gast trennen.** Das ist der größte Komforthebel überhaupt und technisch längst gelöst.
- ☐ **Parkraum bewirtschaften.** Solange Parken gratis und Bahnfahren kostenpflichtig ist, entscheidet der Markt fürs Auto.
- ☐ **Modal Split messen und ein Ziel setzen.** Wer ihn nicht kennt, steuert ihn nicht. Anreisearten exakt erfassen statt nur Gäste zählen.
- ☐ **Nachfragebündelung.** Gästedaten der Destinationen nutzen, um Zusatzzüge bei der Bahn zu ermöglichen.
- ☐ **Politische Interessenvertretung.** Lobby-Energie in bessere Bahn-Direktverbindungen am Winter-Samstag investieren.

Kontakt:
Christian Baumgartner
Fachhochschule Graubünden
Pulvermühlestrasse 57
CH 7000 Chur
T: +41 81 286 38 40
E: Christian.Baumgartner@fhgr.ch
W: www.fhgr.ch





Andreas Schütz
ist der Leiter des Datenschutzteams und der Sektor-Gruppe Logistik & Transport in CEE in der Großkanzlei TaylorWessing. Im Bereich IP und IT ist er für eine Vielzahl an Branchen tätig und deckt nahezu die ganze Spanne des IT-Rechts ab.

Philipp Zumbo
leitet das Konfliktlösungs-Team im CEE-Raum für die Großkanzlei TaylorWessing. Er vertritt Gesellschaften gegenüber ihren Gesellschaftern und setzt deren Rechte durch. Zudem arbeitet er im Verbraucherrecht sowie Produkthaftungsrecht.

IT-Juristen Andreas Schütz und Philipp Zumbo

HAFTUNGSFALLE CYBERCRIME

Ob Hackerangriffe, missglückte Updates oder betrügerische E-Mails: Wenn die IT ausfällt, Gelder abfließen oder Daten gestohlen werden, drohen Ansprüche, Bußgelder und Reputationsschäden. Zwei IT-Juristen schildern, wann und wie Bergbahnchefs haften – und wie sie vorsorgen können.

Würde man die weltweit verursachten Cyberschäden mit dem Bruttoinlandsprodukt einzelner Staaten vergleichen, lägen sie – auf Basis der für 2025 geschätzten Schäden von rund 10,5 Billionen US-Dollar – weltweit auf Rang drei hinter den USA und China. Die weltweiten Ausgaben für IT-Schutz und Cyberversicherungen haben inzwischen eine Größenordnung erreicht, die mit den jährlichen Schäden durch Naturkatastrophen vergleichbar ist.

Es kann also wörtlich jeden treffen – auch Bergbahnen und Skigebiete jedweder Größe. Zudem lösen auch Updates ohne kriminellen Hintergrund gelegentlich schwerwiegende IT-Störungen aus. Aus kleinen Lücken drohen Millionenschäden bis zur Existenzfrage, sei es durch Betriebsunterbrechungen, Schadensersatzansprüche, Bußgelder, Reputationseinbußen oder Geldabflüsse an Betrüger.

SZENARIEN FÜR SKIGEBIETE

„Ein realistischer Fall für Bergbahnen ist ein Hack in den Online-Ticketshop, die Gäste-Community, oder in das Zutrittssystem, bei dem die Angreifer Zahlungs-, Bewegungs- oder Kundendaten abgreifen", sagt IT-Jurist Andreas Schütz von der Großkanzlei TaylorWessing. Sein Kollege Philipp Zumbo ergänzt: „Auch Betrügereien mit Rechnungen und Honoraren sind denkbar, selbst Cyberschutz-Experten sind schon darauf reingefallen."

Zudem können Hackerangriffe oder fehlerhafte Updates die IT von Skigebieten lahmlegen, schlimmstenfalls auch bei kritischer Infrastruktur, wie Seilbahnen, Speicherteichen, Pistenraupen und Beschneiungsanlagen. Doch selbst der Stillstand der klassischen IT sorgt meist für erhebliche und teure Probleme im Betrieb. Egal welches Szenario eintrifft, meist droht der Geschäftsführung die Haftung für mögliche Schäden, auch weil sich die Eigentümer schadlos halten wollen. „CEOs müssen sich nach einem Vorfall unangenehme Fragen stellen lassen: Wie konnte das passieren? Was wird dagegen unternommen? Was wird daraus gelernt?", betont Schütz. Deswegen sollte Cybersicherheit Chefsache sein. ⇨

To-Do Vorsorge

- ☐ Haftungsrisiken evaluieren
- ☐ Richtlinien und Dokumentation überprüfen
- ☐ Cyber-Security Framework optimieren
- ☐ Verträge mit Lieferanten und Partnern überprüfen (Klauseln)
- ☐ Versicherungsschutz prüfen

To-Do Angriff

- ☐ Rechtliche Hilfe konsultieren
- ☐ Krisenmanagement einleiten, Folgen minimieren
- ☐ Gesetzliche Melde- und Informationspflichten gegenüber Behörden und Betroffenen prüfen und fristgerecht erfüllen

To-Do Nachsorge

- ☐ Forderungen managen: Ansprüche abwenden bzw. gegenüber Dritten verfolgen
- ☐ Schwächen in Systemen, Verträgen und Verfahren analysieren
- ☐ Sicherheitsrahmen verbessern: UND dokumentieren (!)
- ☐ Schulungen für Belegschaft

„Jedes Unternehmen muss sich damit auseinandersetzen, auch KMUs. Diese sind sogar häufiger davon betroffen, da sie meist ein geringeres Schutzniveau aufweisen", betont Zumbo.

RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Zwei EU-Rechtsakte kommen bei dem Thema Cybersicherheit besonders zu tragen: Erstens die altbekannte Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die zum sicheren Verarbeiten sowie Speichern von persönlichen Daten verpflichtet. Sie sieht – zumindest theoretisch – exorbitant hohe Strafen vor, die zu den Schadenersatzforderungen der Kunden bzw. Partner hinzukommen können. Zweitens die NIS2-Richtlinie: Sie führt EU-weit strengere Pflichten für die IT-Sicherheit von Unternehmen ein, auch für die Unternehmensleitung. Die Nichteinhaltung dieser Anforderungen kann zu einer persönlichen Haftung des Managements, hohen Bußgeldern und Reputationsschäden führen. Beide Verordnungen finden ihre Entsprechungen auch in Schweizer Rechtsform.

VORSORGE

Ob des hohen Risikos empfiehlt es sich also, Vorkehrungen zu treffen. Entsprechen die internen Richtlinien, DSGVO-Leitfäden, Verträge und Dokumentationsstandards den regulatorischen Anforderungen? Darüber hinaus sollten vorhandene Prozesse zum Risikomanagement in der gesamten Organisation evaluiert und optimiert werden.

„Die größte Schwachstelle ist und bleibt der Mensch. Deshalb sind regelmäßige, belegbare Schulungen das Um und Auf", so Schütz. Zudem ist es ratsam, ein Notfallhandbuch parat zu haben – das auch analog verfügbar ist, sagt Zumbo: „Wir hatten schon den Fall, dass das Konzept nur digital abgespeichert wurde – und ausgerechnet durch den Hackerangriff nicht mehr zugänglich war."

Rechtlich sollten Verträge mit Softwarezulieferern immer wieder überprüft werden, mahnt Schütz: „Die NIS2-Richtlinie verpflichtet dazu, die Lieferkette zu kontrollieren. Sind meine Softwareanbieter seriös genug? Sind sie ausreichend zertifiziert? Kann ich sie rechtlich ausreichend belangen oder reduzieren Vertragsklauseln deren Haftung?" Besonders bei US-Firmen kommt erschwerend hinzu, dass diese rechtlich schwer greifbar sind (Gerichtsstand/fremdes Recht).

Zudem sollte der Cyberversicherungsschutz jährlich neu bewertet werden, etwa in Bezug auf die Deckung von drohenden Strafen, „incident response costs" und möglichen Betriebsunterbrechungen. Technisch sind wiederkehrende Daten-Back-ups,



© SI/Gemini (KI-generiert)

BEISPIEL 1:
Ein spezialisierter IT-Dienstleister und Software-Anbieter wurde Ziel eines Cyberangriffs. Über eine Schwachstelle in der Backup-Infrastruktur gelang es den Angreifern, vollständige Kundendatenbanken zu kopieren. Die betroffenen Kunden des IT-Dienstleisters sahen sich nicht nur mit erheblichen Reputationsschäden konfrontiert, sondern auch mit Unterlassungs- und Schadensersatzforderungen ihrer eigenen Kunden. Schnell stellten sich die Fragen, ob der Dienstleister vertraglich ausreichend abgesichert war, ob Sorgfaltspflichten verletzt wurden und ob ausreichende Versicherungsdeckung bestand.



© SI/Gemini (KI-generiert)

BEISPIEL 2:
Cyberkriminellen gelang es über den Zahlungsdienstleister eines Dienstleistungsunternehmens Zugriff auf eine Vielzahl an Kreditkartendaten der Kunden zu erlangen. Der Angriff erfolgte durch eine kompromittierte Update-Software, die Schadsoftware in die Systeme einschleuste. Die Folge war nicht nur ein erheblicher Verlust an Kundenvertrauen, sondern auch eine Welle von Stornierungen, behördlichen Untersuchungen und Datenschutzverfahren. Das Dienstleistungsunternehmen musste sich nicht nur mit Regressansprüchen von Kreditkartenanbietern und Partnerunternehmen auseinandersetzen, sondern stand zusätzlich im Fokus möglicher Schadenersatzansprüche seiner betroffenen Kunden.

Software-Updates und aktualisierte Virenschutzprogramme Pflicht. Auch das interne Berechtigungsmanagement sowie sichere Kommunikationskanäle müssen aktuell gehalten werden. „Das Schutzniveau muss dem State-of-the-Art entsprechen und regelmäßige Stresstests bestehen – das schließt auch das Agieren der Mitarbeitenden mit ein", erläutert Zumbo.

IM ANGRIFF

Ob vorbereitet oder nicht – was muss die Geschäftsführung machen, wenn der Ernstfall eintritt? „Der Angriff muss so schnell wie möglich abgestellt werden – und wenn man die Kabel ziehen muss. Wichtig ist, dass das Agieren dokumentiert wird, um die rechtliche Position des Unternehmens zu sichern und dem Vorwurf entgegenzuwirken, es seien keine Schutzmaßnahmen ergriffen worden", erklärt Zumbo. Rasches Handeln ist nicht nur wegen der Schadensbegrenzung geboten, sondern auch aus rechtlichen Gründen – für gravierende Cyberangriffe gilt eine Meldepflicht von 72 Stunden.

„Die Notfallpartitur muss griffbereit sein, um sofort Anwälte, Versicherungen und Krisenmanager einzubinden. Denn der Hack passiert gerne am Freitagnachmittag", gibt Schütz zu Bedenken.

Gemeinsam gilt es, die Krise faktisch zu bewältigen, regulatorische Meldepflichten wahrzunehmen und Ansprüche von vermeintlich Geschädigten zu managen. Schütz betont, dass bei einem Cyberangriff auch die Information der betroffenen Kunden und Lieferanten zwingend erforderlich sein kann, was bei großen Datenmengen eine Herausforderung darstellt. Eine schlecht vorbereitete Krisenkommunikation kann zu erheblichen Reputationsschäden führen.

NACHSORGE

Ist der Angriff überstanden, beginnt die Suche nach dem Schuldigen bzw. wen man in Regress nehmen kann. „Die Komplexität von Schadenersatzansprüchen wird oft unterschätzt", betont Zumbo. So könnten die Eigentümer fallweise die Geschäftsführung des Skigebiets in Haftung nehmen oder diese den Dienstleister, der die Software zur Verfügung gestellt hat.

Gut, wenn der Bergbahnchef seine Vorsorge und sein Agieren im Notfall belegen kann. Nun gilt es für den CEO, Überlegungen für eine verbesserte Cybersicherheit, die darauf aufbauenden Entscheidungsprozesse und die Umsetzung der neuen Maßnahmen zu treffen und zu dokumentieren. Es gilt nicht nur Schwachstellen zu beheben, sondern auch die eigene Handlungsfähigkeit gegenüber Dritten nachzuweisen, schließt Zumbo: „Wenn unternehmerische Entscheidungen zur Ausgestaltung von Schutzsystemen auf angemessener Informationsgrundlage, frei von Interessenkonflikten und zum Wohle des Unternehmens getroffen und belegt wurden – gemäß der Business Judgment Rule – besteht für die Geschäftsleitung in der Regel kein persönliches Haftungsrisiko."

Kontakt:
Mag. Andreas Schütz, LL.M.
TaylorWessing
Partner, IT / Datenschutz
Schwarzenbergplatz 7
AT 1030 Wien
T. +43 1 71 65 50
E. a.schuetz@taylorwessing.com
W. taylorwessing.com/de/people/austria/vienna/andreas-schuetz

Kontakt:
Dr. Philipp Zumbo
TaylorWessing
Partner, Dispute Resolution
Schwarzenbergplatz 7
AT 1030 Wien
T. +43 1 71 65 50
E. p.zumbo@taylorwessing.com
W. taylorwessing.com/de/people/austria/vienna/philipp-zumbo



Klaus-Dieter Koch

Seit über 25 Jahren berät Klaus-Dieter Koch Unternehmen, Regionen und touristische Destinationen im deutschsprachigen Raum zu Identität, Positionierung und Zukunftsfähigkeit. Der Gründer und Managing Partner von BrandTrust hat rund 40 alpine Destinationen beraten, die erste war KitzSki vor bereits 18 Jahren. Klaus-Dieter Koch ist selbst leidenschaftlicher Skifahrer und verbindet damit fachliche Erfahrung mit persönlicher Nähe zum Thema.

Markenstratege Klaus-Dieter Koch

DEN MÄRZ NEU ERFINDEN

Die Wintersaison gerät aus dem Takt: Warum Winterdestinationen die Randsaison im Frühjahr als eigenständige Saison verstehen und welche Maßnahmen sie setzen müssen, erläutert Klaus-Dieter Koch von BrandTrust. Er plädiert für eine neue Denkweise in der Bergbahnbranche.

Weihnachten, Neujahr oder die Ferien: Kaum ein Skigebiet beklagt sich über seine Hauptsaison, die verlässlich seine Kosten deckt. Doch der eigentliche unternehmerische Erfolg eines Winters entscheidet sich zunehmend an seinen Rändern, vor allem im März. Dieser schwächelt aber zusehends, berichtet Klaus-Dieter Koch, Markenstratege von BrandTrust, gegenüber REDGuide. „Alpine Destinationen können sich einer ausreichenden Nachfrage nicht mehr sicher sein. Diese muss immer öfter geschaffen werden – gegen den Kalender, gegen das Wetter und gegen eine wachsende Zahl an Alternativen im Süden." Immerhin laufen die Fixkosten von Liftanlagen, Beschneiung, Personal und Infrastruktur weiter, unabhängig davon, wie viele Menschen kommen. Der Klimawandel wird die Lage in den kommenden Jahren noch verschärfen.

WARUM SCHMILZT DER MÄRZ?

„Schon immer musste die Nachfrage in den Nebensaisons gepusht werden, doch nun kommen Entwicklungen hinzu, die diese Anstrengungen weiter erschweren – von kleinen Skigebieten bis zu etablierten Ganzjahresresorts", betont Koch. Er verweist auf den österreichischen Winter 2025/26. Mit 66,37 Millionen Nächtigungen von November bis März war das der stärkste seit Beginn der elektronischen Aufzeichnungen 1973/74. Doch der März allein zeigt ein anderes Bild: In diesem Monat sanken die Gesamtnächtigungen gegenüber dem Vorjahresmonat um 4,9 Prozent. Vorarlberg zum Beispiel hatte 2025 13,5 Prozent weniger Übernachtungen im Vergleich zum Vorjahresmonat. Ein Teil dieser Rückgänge lässt sich mit dem Kalenderjahr und den Ferienzeiten erklären, so Koch: „Doch genau das ist das Problem: Eine Randsaison hängt so stark von Terminen ab, zudem von Wetter und Schneelage, dass ein paar verschobene Ferientage oder ein zu warmes Wochenende ausreichen, dass sie schwach ausfällt." Die Hauptsaison verzeihe solche Schwankungen, eine Randsaison nicht. Spanien hingegen freute sich im gleichen Zeitraum über ein Plus von 3,8 Prozent.

DER DOPPELTE KLIMAEFFEKT

72 Prozent der Wintersport-Fans bewerten laut Koch Schneerückgang, kürzere Saisons und veränderte Landschaften durch die Erderwärmung als klar negativ: Einerseits verschiebt sich die Schneegrenze nach oben und die Schneearmut steigt: „Matschpisten und braune Berge enttäuschen den Gast und schaden der Marke – oder müssen teuer mit Beschneiung bekämpft werden“, sagt Koch.

Andererseits beginnt der meteorologische Frühling in weiten Teilen Europas nachweislich früher. „Das verkürzt die gefühlte Winterzeit der Menschen zusätzlich. Sie spüren den Frühling schon Wochen vor seinem kalendarischen Beginn“, schildert der Vertriebsexperte. Ihre Bereitschaft, noch einmal den Winter zu erleben, sinkt – selbst wenn noch so gute Pistenbedingungen herrschen.

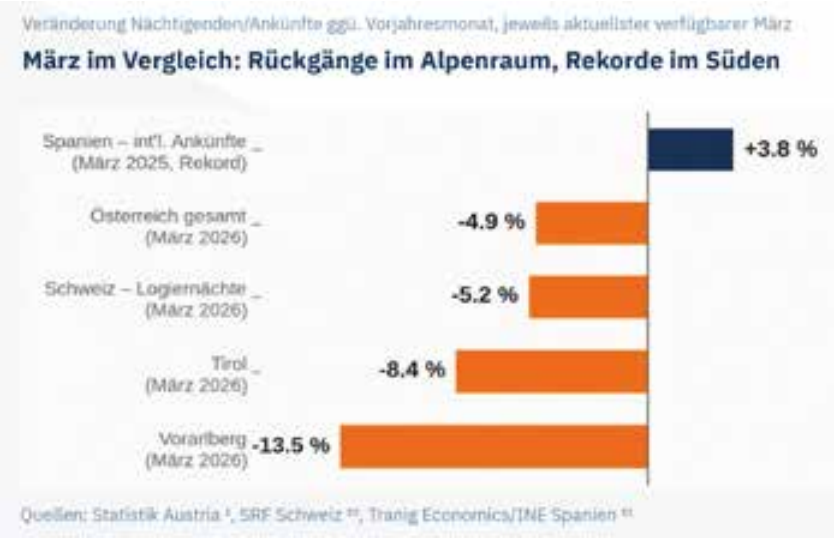
DER SÜDEN ALS KONKURRENZ

Zudem positionieren sich die südlichen Reiseziele inzwischen als ganzjährige Alternative und bauen ihre Saison gegen Frühjahr und Winter aus. „Sie erobern also jene Monate, in denen der Alpenraum bislang konkurrenzlos schien“, bekräftigt Koch.

DER HOCHSAISON-REFLEX

Viele Destinationen reagieren auf die sinkenden Märzzahlen mit Altbewährtem: mit Events, Rabatten oder Werbekampagnen. Die Zahlen gehen trotzdem zurück.

„Gibt es keinen Schnee, bleiben die Menschen weg. Die Winterdestinationen müssen sich etwas einfallen lassen.“



„Das ist kein Zufall, sondern erklärbar. In der Hauptsaison funktionieren solche Aktionen. Das hat eine simple Ursache: Das Grundinteresse ist zu dieser Zeit bereits vorhanden – man muss es nur noch auf einen Ort oder Zeitpunkt lenken. In der Randsaison hingegen fehlt dieses Grundinteresse“, so Koch. Man könne damit keine Nachfrage erzeugen, die aus anderen Gründen (Klima, Kalender, konkurrierende Reiseziele) nachgelassen hat.

Laut Koch versuchen viele Destinationen, die Randsaison zu behandeln wie die Hauptsaison – mit Skifahren als alleinigem Anreiz, beworben mit denselben Kommunikationsmitteln. Auch die Österreich Werbung propagiere den „Winter extended“. Doch außerhalb der Hauptsaison werde die Motivlage der Menschen komplexer und komplizierter: „Sie schwanken zwischen Aktivität und Rückzug, Entdeckung und Ritual, Energie und Entschleunigung. All diese Sehnsüchte liegen nah beieinander. Ein Randsaison-Angebot à la ‚Skifahren, aber günstiger‘ missachtet das.“

EVENTS ERMÜDEN

Weil inzwischen nahezu jede Destination im Alpenraum ihr eigenes Randsaison-Event hat, verlieren die einzelnen Veranstaltungen an Differenzierungskraft, so der Markenstratege:

Taktische Reize, jedes Jahr die gleichen, nur in neuer Verpackung, nutzen sich ab. „Wer nur Termine schafft, fängt jedes Jahr wieder bei null an“, betont der Gründer von BrandTrust. Menschen und Medien gewöhnen sich daran, das PR-Interesse sinkt, während die Kosten (Künstlergagen, Rabattmargen, Kampagnenbudgets) gleichbleiben oder steigen. „Das Ergebnis ist eine Kosten-Wirkungs-Schere, die sich Jahr für Jahr weiter öffnet.“

RABATTE SENKEN DEN WERT

Wer im März konsequent rabattiert, signalisiert laut Koch, dass diese Wochen weniger wert sind. Diese Annahme erfülle sich dann von selbst: „Preisnachlässe hinterlassen folgenden Eindruck: Hier gibt es Restware. Damit zieht eine Destination Schnäppchenjäger an, die nie wiederkehren. Durch Rabatte entsteht also keine Bindung. Sie senken sogar den Markenwert der gesamten Destination mittelfristig.“ ⇨

Kontakt:
Klaus-Dieter Koch
BrandTrust
Pfannenschmiedsgasse 1
DE 90402 Nürnberg
T: +49 911 9 33 57-80
E: klaus-dieter-koch@brand-trust.de
W: brandtrust.de

EIGENE „RUHIGE“ JAHRESZEIT

Wenn Rabatte und Events die Randsaison nicht retten, was dann? Die Lösung liegt laut Koch darin, dieser Zeit eine neue Bedeutung zu verleihen. „Die Randsaison verdient eine eigene Erzählung, eigene Leitmotive und eine eigene Zielgruppenansprache. Sie darf nicht als abgespecktes Hauptsaisonprogramm behandelt werden.“ Ein möglicher Ansatz wäre der März als besonderer Monat mit eigenem Wert zu positionieren: weniger Frequenz, mehr Ruhe und Wirkung. Das Skifahren bleibt dabei Teil des Angebots, prägt es aber nicht mehr allein. „Die Bedürfnisse der Gäste werden komplexer. Zudem gibt es für den März neue Zielgruppen, etwa ambitionierte Paare, Familien mit nicht schulpflichtigen Kindern oder primär Wanderer bzw. Biker“, betont der Vertriebsexperte.

KONTEXT GEBEN

Reiseentscheidungen basieren selten auf rationalen Preis-Leistungs-Abwägungen. Vielmehr werden sie bestimmt vom Lebensmoment, der Stimmung und der Selbstwahrnehmung. „Für viele Menschen markiert der März einen emotionalen Übergang: vom Winter zum Frühling, vom Durchhalten zum Aufatmen, vom Jahresendspurt zum Neubeginn. Eine Destination, die in dieser Zeit unverändert ‚Winter‘ und ‚Skifahren‘ bewirbt, verfehlt die wahren Bedürfnisse“, erläutert Koch.

„Destinationen, welche den März als eigenständige Jahreszeit mit eigenem Kontext und Bedeutung behandeln, gewinnen Vorteile, welche die Konkurrenz nicht kopieren kann.“

MÄRZ ALS AUFGABE FÜR ALLE

Die komplexe Motivlage der Randsaison mache ihre Vermittlung schwieriger, trotzdem bleibe die Anziehungskraft von Bergen, Kultur, Wellness, Kulinarik und Landwirtschaft für gestresste, orientierungslose Menschen bestehen: Es braucht daher kuratierte, bedeutungsvolle Angebote, so Koch: „Das Personal in Skischulen, an Rezeptionen, in der Vermietung und bei den Bergbahnen übernimmt dabei eine Schlüsselrolle: Es wird von reinen Dienstleistenden zu Vermittelnden und Kuratierenden der Erlebnisse.“

NEUE SEHNSÜCHTE SCHAFFEN

Laut Koch schafft Kommunikation Erwartungen, die wiederum bestimmen, wie ein Aufenthalt bewertet wird: „Wer in der Randsaison weiterhin fast ausschließlich das Skifahren kommuniziert, erzeugt auch die Erwartung ‚Skifahren‘. Es entsteht dadurch unweigerlich ein Vergleich, den der Alpenraum gegen den Süden zunehmend verliert.“ Bergbahnen sollten also das kommunizieren, was wirklich zählt: Kontraste, Ruhe, Natur, Aufbruchstimmung. Das Skifahren wird zum Element unter mehreren, nicht das alleinige Versprechen.

EIGENE HALTUNG ALS BASIS

Bevor ein Ort die Menschen von der Randsaison überzeugen kann, muss er eine klare Haltung dazu entwickelt haben, betont der Markenstratege. Diese Haltung sei jedoch innerhalb einer Destination meist alles andere als einheitlich und von alten Denkmustern geprägt.

Notwendig sei deshalb ein gemeinsamer Prozess, in dem die Verantwortlichen einer Destination ihre Glaubenssätze offenlegen, gemeinsam hinterfragen und, wo nötig, neu formulieren, schließt Koch: „Wer selbst nicht an den Wert der Randsaison glaubt, kann ihn nicht glaubwürdig vermitteln!“

To-Do

- ☐ **Die Randsaison als eigene Jahreszeit definieren:** Erarbeiten eines eigenen Markenkerns, einer eigene Erzählung und eigener Leitmotive. Die Randsaison nicht als Anhängsel der Hauptsaison behandeln.
- ☐ **Von der Rabatt-Logik zur Bedeutungs-Logik wechseln:** Auf kuratierte, hochwertige Erlebnisse setzen anstatt auf Mengenrabatte und Restplatzverkauf.
- ☐ **Erwartungsmanagement bewusst steuern:** Kommunizieren, was im März wirklich zählt, statt reflexhaft allein das Skifahren zu bewerben.
- ☐ **Glaubensätze der Leistungsträger klären und synchonisieren:** Hotellerie, Bergbahn, Tourismusverband & Skischulen brauchen eine gemeinsame, ehrliche Haltung zur Randsaison.
- ☐ **Schneeunabhängige Wertschöpfung verankern:** Diese als Unternehmensziel, nicht als kurzfristige Schlechtwetter-Reaktion.
- ☐ **Über Jahre konstant bleiben:** Wiederkehrende, glaubwürdige Signale wirken stärker als einmalige, teure Highlights und Kampagnen.



Stefanie Hörburger

Der berufliche Weg von Stefanie Hörburger begann bei Bene Büromöbel. Dort lernte sie, wie Arbeitsumgebungen Innovation beeinflussen – und dass Ideen nicht am Schreibtisch entstehen, sondern im Austausch. Über die Lehre mit Matura führte ihr Weg zum Studium Innovations- und Produktmanagement an der FH Wels. Später baute Hörburger beim LKW-Aufbauhersteller Schwarzmüller Innovationsprozesse auf und vertiefte ihr Wissen im Masterstudium Innovationsmanagement. Bei tech2b und PIER 4 lernte sie die Startup- und Open-Innovation-Welt kennen. 2025 hat Hörburger innovaktiv gegründet, um KMU dabei zu unterstützen, Innovation einfach, verständlich und umsetzbar zu machen. Den alpinen Tourismus kennt sie als Gast – und als Ex-Kellnerin einer Skihütte in Lech am Arlberg.

Innovationsmanagerin Stefanie Hörburger

STRUKTUREN FÜR INNOVATION

Innovation ist nicht nur Konzernen vorbehalten: Auch kleinere und mittlere Unternehmen – etwa Skigebiete – können Strukturen für neue Ideen und deren Umsetzung schaffen. Wie dies trotz Alltagsgeschäft gelingen kann, zeigt Innovationsmanagerin Stefanie Hörburger.

Frau Hörburger, was ist Innovationsmanagement überhaupt?

Innovationsmanagement umfasst das Voranbringen neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Mitarbeiterbelange im Unternehmen und deren Markteinführung. Innovationsmanagement hilft dabei, Strukturen zu schaffen, um Ideen zu entwickeln, zu bewerten und schrittweise umzusetzen – wobei nicht alle Ideen erfolgreich sein werden. Ohne Innovationsmanagement reagieren Unternehmen dagegen nur auf alltägliche Probleme und hinken dem Markt hinterher, da sie auf Kundenwünsche im nachhinein antworten, anstatt vorausschauend auf neue Technologien und Trends vorbereitet zu sein. Ein gezieltes Management dieser Prozesse ermöglicht es, Veränderungen wie Künstliche Intelligenz (KI) und Nachhaltigkeit als Chancen zu nutzen und den Markt mitzubestimmen.

Wer braucht Innovationsmanagement wann und warum ?

Innovationsmanagement ist heutzutage für jedes Unternehmen von Vorteil – und nicht nur großen Industriebetrieben vorbehalten, die ganze Abteilungen dafür unterhalten. Meist geht es darum, ein offenes Mindset in einem Unternehmen zu etablieren: Es gilt Mitarbeitende zu motivieren, eigene Ideen einzubringen. Ausgerechnet kleine Unternehmen haben hier den Vorteil, Änderungen schneller umsetzen und Dinge ausprobieren zu können. Es gibt keinen falschen Zeitpunkt, um mit Innovationsmanagement anzufangen, jede Firma kann dort abgeholt werden, wo sie gerade steht. Mir ist das gängige Gegenargument bekannt, keine Zeit, kein Geld oder keine Arbeitskraft für Innovationsmanagement zu haben. Externe Beratung kann hier unterstützen, indem sie Zeit und Wissen bereitstellt, um mit Mitarbeitenden in Innovationsformaten gezielt an neuen Ideen zu arbeiten. Man muss lediglich aus dem Arbeitsalltag ausbrechen und einen Raum schaffen, in dem „verrückte Ideen“ zugelassen sind. Da reichen zunächst ein oder zwei Tage.

⇨

Längerfristig gilt es, Strukturen zu etablieren, die Innovation ermöglichen. Falls es personelle Engpässe gibt, kann es mittelfristig sinnvoll sein, auf einen externen Innovationsmanager zu setzen.

Inwieweit betrifft Innovationsmanagement auch Skigebiete?

Skigebiete müssen verschiedene Interessengruppen unter einen Hut bringen, zudem sind ihre Aufgaben und eingesetzten Technologien breit gefächert. Um attraktiv zu bleiben, müssen sie etwa die Effizienz und Automatisierung verbessern sowie den digitalen Kontakt mit dem Gast gestalten. Zudem sind sie stark mit strukturellen Problemen konfrontiert, wie dem Klimawandel, dem Thema Schneesicherheit und dem Bedarf an Ganzjahresangeboten. All das „zwingt" Bergbahnen nahezu, innovativ zu werden und zu bleiben.

Wie wird Innovation gemanagt?

Der typische Prozess beginnt mit einem Erstgespräch, um Ziele und Ressourcen festzulegen, gefolgt von der Erstellung eines individuellen Konzepts mit Kreativmethoden und Prozessen, die gemeinsam mit den Mitarbeitenden in Workshops oder Projekten umgesetzt werden. Zum Abschluss listet ein Report alle wichtigen Ergebnisse und Learnings auf.

Welche Werkzeuge bietet das Innovationsmanagement?

Es existieren viele Werkzeuge und standardisierte Prozesse, die in der Praxis jedoch selten linear angewendet werden. Zu den Werkzeugen gehören Trendanalysen, um von Trends auf Ideen zu kommen, sowie Tools für Geschäftsmodelle und der bekannte Design-Thinking-Prozess, der darauf abzielt, zuerst den Kunden zu verstehen, bevor Lösungen entwickelt und getestet werden.

Man sollte sich also Zeit lassen?

Nicht zwingend: In unserer schnelllebigen Welt ist es wichtig, Hypothesen und Prototypen rasch zu testen, oft reicht es schon, mit dem Kunden oder Lieferanten zu sprechen und das Feedback in den Prototyp mit einzubeziehen. Generell ist „Open Innovation" oft ein Gamechanger: Unternehmen teilen ihre Herausforderungen mit externen Partnern wie Schulen, Fachhochschulen oder Lieferanten entlang der Wertschöpfungskette, um gemeinsam Lösungen zu finden.

„Innovation entsteht nicht in einer Abteilung – sondern, wenn Menschen gemeinsam ins Tun kommen."

Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz im Innovationsmanagement?

Obwohl KI zur Erstellung von Prototypen eingesetzt werden kann, liegt der Fokus auf der kollektiven Intelligenz der Belegschaft. Die Mitarbeitenden könnten etwa einen Trendradar erstellen, der das Unternehmen in die Zukunft projiziert: Wie wird der Arbeitsalltag in zehn Jahren aussehen? Wie lassen sich bestimmte Probleme gezielt lösen? KI kann dann darauf aufbauend schnell einfache Testversionen erstellen.



© Innovaktiv





Dank Innovationsmanagement entwickelten die Unternehmen Schwarzmüller und Volocopter in nur einem Jahr einen Trailer mit Drohnenlandeplatz: Das Mobile Vertipad ist ein LKW-Anhänger dessen Wände und Unterkonstruktion sich entfalten und zu einer runden Start- und Landeplattform für die VoloDrone werden. © Schwarzmüller Gruppe/Bumblebee Innovation

Wie lässt sich der Erfolg von Innovationsmanagement messen?

Der Erfolg lässt sich nicht einfach an der Anzahl von Patenten oder Projekten festmachen, da sich ein Großteil der Arbeit mit der Zukunft beschäftigt. Es kann auch zielführend sein, Ideen auszusortieren und zu wissen, was nicht funktioniert. Innovationsmanagement ist dann gewinnbringend, wenn die Mitarbeitenden nach den Impulsen weiter an Ideen arbeiten, generell offener werden und weiterhin Eigeninitiative zeigen.

Woran scheitert Innovationsmanagement?

Innovationsmanagement kann scheitern, wenn man es gar nicht macht oder wenn man Scheitern nicht als positiven Bestandteil des Prozesses ansieht. Scheitern sollte als Lernen betrachtet werden. Es ist ein Erfolg, ein Projekt frühzeitig abzubrechen, wenn die Erkenntnis gewonnen wird, dass man versucht, ein Problem zu lösen, das nicht existiert. Skigebiete sollten jetzt die Fehler machen, welche der Mitbewerb später erst noch bewältigen muss. Oder man hat zumindest etwas Publicity gewonnen. Ein weiterer Grund für das Scheitern ist die Ziellosigkeit: Wer ohne klare Strategie jedem Trend folgt, anstatt sich auf die Unternehmensvision zu konzentrieren und die eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu berücksichtigen, der wird nicht innovativ werden.

Können Sie ein Beispiel nennen, in dem Innovationsmanagement bestens funktioniert hat?

Vor meiner Selbstständigkeit arbeitete ich beim LKW-Aufbauten-Hersteller Schwarzmüller. Dort entwickelten wir zusammen mit einem Lastendrohnen-Start-up innerhalb nur eines Jahres einen LKW-Anhänger. Dieser lässt sich ausklappen und dient dann als Landebahn für eine Drohne. Dieses spannende Projekt, das technische Vorgaben eines Heliports mit den Anforderungen des Straßenverkehrs kombinierte, wurde gemeinsam mit den Lehrlingen umgesetzt und zeigte den Mitarbeitenden, was alles möglich wäre. Zwar wurde das Projekt nach dem Prototypen nicht weiterverfolgt, trotzdem war der Prozess extrem lehrreich und motivierte die Lehrlinge enorm. Sie haben gelernt, mit Problemen umzugehen und eigene Lösungsvorschläge zu entwickeln, anstatt nur frustriert zu sein. Zudem wird der Ausklappmechanismus anderweitig Verwendung finden.

„Ich glaube fest daran: Zukunft kann man nicht vorhersagen, aber man kann sie gestalten.“

Interview: Thomas Surrer

Werkzeuge für Innovationsmanagement

- **Zukunftsschmiede:** Erkennen, welche Trends und Technologien das Unternehmen beeinflussen und wie sie gezielt genutzt werden können: Zukunftsszenarien, Trendradare, strategische Innovationsfelder
- **Ideenwerkstatt:** Finden von Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle: Design Thinking, Business Model Canvas, Agile Methoden
- **Innovationsbegleitung:** Innovationskraft auf Zeit „einstellen“, die das Unternehmen flexibel bei Planung und Umsetzung unterstützt, und Kooperationen in Wirtschaft und Wissenschaft eingehen: Makeathons & Hackathons, Open Innovation, Ideenwettbewerbe

Kontakt:
Stefanie Hörburger
innovaktiv Innovationsmanagement
Runastraße 3
AT 6800 Feldkirch
M: +43 660 68 88 18 2
E: stefanie@innovaktiv.at
W: innovaktiv.at



Klaus Schneider
ist seit 1997 Gesamtprojektleiter der Koralmbahn und leitete den Bau der Eisenbahnstrecke zwischen Graz und Klagenfurt mit Tunneln, Brücken, Bahnhöfen und vielem mehr. Der Eisenbahningenieur verbrachte damit nahezu sein ganzes Berufsleben mit dem Großprojekt im Süden Österreichs – mit all seinen politischen, organisatorischen, fachlichen und sozialen Herausforderungen. 2025 konnte die Eisenbahnstrecke in Betrieb gehen – mit erstaunlich rascher Genehmigung und im Kostenrahmen.

Infrastruktur-Projektmanager Klaus Schneider

GROSSPROJEKTE MANAGEN

Fast 30 Jahre lang leitete Klaus Schneider den Bau der Koralm-Eisenbahn. Wie managt man solch ein Großprojekt? Wie hält man die Kosten stabil und bleibt zugleich technologisch flexibel? Und wie stemmt man die politischen, juristischen und sozialen Herausforderungen? Schneider gibt Einblicke.

126 Kilometer Gleise, 23 Bahnhöfe, 50 Kilometer Tunnel, 100 Brücken, 28 Jahre Projektzeit und 5,9 Milliarden Euro Kosten: Die Koralmbahn zwischen Graz und Klagenfurt ist ein Infrastrukturprojekt ersten Ranges, allein der 33 Kilometer lange Koralmtunnel ist der sechstlängste weltweit. Wie managt man solch ein Großprojekt? Gesamtleiter Klaus Schneider stand dem REDGuide Rede und Antwort.

Wie wurden Sie Gesamtprojektleiter und wie packten Sie die Aufgabe an?

Nach meinem Studium in Graz, in dem ich bereits in einer Vorstudie für die Koralmbahn arbeiten durfte, sowie Stationen in Australien und Vorarlberg, kamen die Verantwortlichen auf mich zu – einen damals 33-Jährigen – und vertrauten mir das Milliardenprojekt an. Ich wusste, das ist eine Jahrhundertchance, um ganze Regionen zu verändern. Ob ich das Projekt bis zum Ende durchziehe, wusste ich damals zwar nicht, aber ich wuchs hinein und irgendwann kam der Punkt ohne Umkehr. Das Urvertrauen der Vorstände damals prägte mich nachhaltig, sodass ich auch meinen Mitarbeitenden Mut zur Eigenverantwortung zugestand. Ich wurde nie enttäuscht, wenn ich dem einen Menschenschlag Freiräume gab und dem anderen Leitplanken.

Wie funktioniert solch ein Projekt?

Ein Infrastrukturbau dieser Größe und Dauer lebt wie ein Organismus und durchläuft Lebenszyklen. In der frühen Planungsphase stellten wir eine konsensfähige Grundlage her. Dazu tingelten wir zwei Jahre lang durch die Region, um mit allen Betroffenen in den Dialog zu treten und offen nach einer idealen Bahntrasse zu suchen. Hier ging es vorerst nur um Werte, die Stakeholder waren meist ungeduldiger als wir, was den Streckenverlauf anging. Danach galt es, die Planungen in über 100 Einzelverfahren in Recht zu übersetzen – von der UVP über das Eisenbahngesetz bis zum Luftfahrtgesetz. In der dritten Phase ging es um Vergabe, Bau, Logistik und Technik, in der vierten um Ausrüstung, Hightech und Software. Im fünften Lebenszyklus erfolgte die rechtskonforme Bewilligung nach einem Jahr Testphase. Die Bewilligung erfolgte punktgenau Ende 2025 ohne Einsprüche – bei einem Großprojekt ist das keine Selbstverständlichkeit.



Der Tunnelbau gilt heute als eines der letzten Abenteuer, die Geologie überrascht immer wieder. © ÖBB



Der Durchschlag des Koralmtunnels konnte wegen der Corona-Pandemie nur klein gefeiert werden. © ÖBB

Wie wirkten die Lebenszyklen?

Ich bin mit dem Projekt mitgewachsen und habe laufend neue Menschen und „Sprachen" – etwa von Politikern, Juristen oder Technikern – kennengelernt. Als „Übersetzer" dieser „Sprachen" entwickelte ich Demut vor den Menschen. Zudem baute ich mir eine gesunde Hartnäckigkeit auf, um Frustphasen zu überstehen. Dazu haben mein Team und ich juristische und politische Änderungen nicht als Störung, sondern als Teil der Aufgabe verstanden. Mit 18 Verkehrsministern und 15 Bundeskanzlern muss man erst einmal umgehen lernen *(lacht).*

Wie gingen Sie mit Druck um?

Man muss Mut haben und zugleich Vorsicht walten lassen. Wir erzielten über 20 Jahre eine Kostenstabilität auf ein Prozent genau! Das gelang nicht durch Pessimismus, sondern durch Quartals-Controlling auf allen Baulosen und Risikomanagement mit Eingriff in das Projektgeschehen. Zudem ist Kostentreue ein Kulturthema, selbst bei einem Milliardenprojekt geht es um jeden Hunderter! Und wenn ein Risiko eintraf – etwa geologische Schwierigkeiten beim Tunnelbau – konnten wir rasch reagieren und uns mit dokumentierten Entscheidungsgrundlagen rechtfertigen.

Wie vermieden Sie den Tunnelblick?

Jeder Projektleiter war für den ganzen Lebenszyklus seines Bereichs zuständig – von der Planung über den Bau bis zur Abnahme. Das verhinderte den Tunnelblick und die Entfremdung vom operativen Geschäft. Mein Job war es, von oben auf die Phasen und Gewerke zu blicken, denn die optimale Teillösung ist selten die beste im Gesamtkonzept. Wählten wir die drittbeste Detaillösung, mussten wir hart bleiben, denn das rief natürlich Konflikte hervor und wir mussten viel aushalten.

Wie war und ist Ihr Management konkret personell aufgestellt?

Wir waren 60 bis 80 Leute im Projektmanagement – das ist sehr schlank und flexibel für solch ein Großprojekt; die Aufsichtsbehörden kritisierten dies sogar. Aber wir sind mit unserer Matrix sehr gut gefahren, in der wir Fachexperten variabel hinzuziehen konnten. Für jeden Bereich waren fix eingeteilt: ein Projektleiter nach außen, ein Koordinator für das Operative, ein Baumanager als „Bauherr" sowie ein Cost Engineer für die aktive Budgetkontrolle. Wir hatten bisher kaum Fluktuation, teils waren und sind die Verantwortlichen seit zwei Jahrzehnten dabei. Dem nun folgenden Generationenwechsel begegnen wir durch gezielte Überlappungen, um die spezifische Projektkultur und das Wissen an die nachfolgende Generation weiterzugeben. Denn es gibt noch einige Nebenprojekte umzusetzen, etwa diverse Bahnhöfe – ich falle also in kein Loch *(lacht).*



10.270 Tage dauerte das Kernprojekt Koralmbahn und umfasste eine Vielzahl an Phasen und Gewerke. © ÖBB



Allein in 100 Tagen eine Million Tonnen Gestein – das Management des Aushubs war ein Projekt für sich. © ÖBB





Mit 50 Kilometer Tunnel, über 100 Brücken und 23 Bahnhöfen verkürzt die Koralmbahn die Reisezeit zwischen Graz und Klagenfurt von drei Stunden auf 41 Minuten und verbessert als Teil der Südstrecke die Mobilität vom Baltikum bis zur Adria.

Fast 30 Jahre Projektlaufzeit: Wie gingen Sie mit diesem Faktor um?

Die Planung von Großinfrastrukturprojekten steht vor der Schwierigkeit, unterschiedlichste Zeitperspektiven zu vereinen: In 20 bis 30 Jahren durchliefen wir technologische Phasen und demokratische Zyklen mit wechselnden Eigentümern. Zudem galt es, Quartalszahlen im Einklang mit langfristigen Zielen zu bringen. Das Projektmanagement musste daher mit ständigen Veränderungen umgehen, ohne die Grundfesten des Projekts zu gefährden. Es ist entscheidend zu erkennen, welche Entwicklungen zugelassen werden können und bei welchen Aspekten das Projekt standhaft bleiben muss, um die rechtliche Basis für die Betriebsbewilligung zu sichern.

Wie bleibt man technisch flexibel?

Während der bauliche Bereich wie der Tunnelbau als konservativ gilt, erfordert die technische Ausrüstung hohe Flexibilität. Ausschreibungen für technische Komponenten haben wir teilweise bewusst offen gelassen, um erst kurz vor dem Einbau den aktuellen technologischen Stand zu implementieren und somit die Lebenszykluskosten zu optimieren.

Wie lassen sich Risiken so weit im Voraus managen?

Risiken wie Gesetzesänderungen oder Technologiewandel haben wir aktiv bewirtschaftet: Durch das Erkennen von Risikoblöcken und das Ausgleichen innerhalb des Gesamtportfolios gelang es uns, eine hohe Genauigkeit bei den Kostenschätzungen beizubehalten: 5,4 Milliarden Euro wurden 2004 prognostiziert, 5,5 Milliarden Euro hat das Projekt schlussendlich gekostet – mit der Zusatzbestellung im Süden von Graz 5,9 Milliarden Euro.

Kontakt:
Klaus Schneider
ÖBB-Infrastruktur AG
Europaplatz 2
AT 8020 Graz
T: +43 (0)5 1778
E: Klaus.Schneider@oebb.at
W: infrastruktur.oebb.at

Für ein politisches Projekt ist das wirklich bemerkenswert.

Wir haben uns auch nicht dazu drängen lassen, zu früh Kostenschätzungen abzugeben, bevor das Projektziel und der Umfang klar definiert sind. Politische Akteure üben häufig Druck aus, doch eine verlässliche Schätzung sollte erst erfolgen, wenn Behördenverfahren weitestgehend abgeschlossen sind.

Was empfehlen Sie Bergbahnen, die Infrastrukturprojekte verfolgen?

Ich rate zu einem aktiven Projekt- und Risikomanagement sowie zur Vorausvalorisierung von Kosten – also: Was wird es gekostet haben? Niemand fragt nach Preisbasen aus der Vergangenheit. Ein wichtiger Faktor ist auch das vernunftbegabte Interpretieren von Gesetzen. Nicht zuletzt muss dem Projektmanagement echte Entscheidungskompetenz und Verantwortung übertragen und eine positive Begeisterungsfähigkeit im Team gefördert werden – etwa indem Teilerfolge auch gefeiert werden und man sich eines Meilensteins auch bewusst wird. Sonst bleibt man im Tunnel!

Interview: Thomas Surrer



Die Inbetriebnahme des Tunnels hat bereits spürbare regionale Effekte, wie eine verbesserte Konnektivität zwischen Klagenfurt und Graz, die eine neue Metropolregion mit über einer Million Einwohnern schafft. Dies begünstigt Betriebsansiedlungen, fördert Start-ups und eröffnet neue Perspektiven für Tourismus und Freizeitgestaltung, da Reisewege deutlich verkürzt wurden. © ÖBB



Jack Griesbeck

ist Fotograf, Dokumentarfilmer, Abenteurer, Autor und Speaker. Seit über zehn Jahren ist er mit seiner Kamera weltweit unterwegs – ob auf Expeditionen in Alaska, als Fotojournalist in der Ukraine oder in der Welt des Sports und Tourismus. Durch seine Reisen in mehr als 30 Länder hat er seine eigene Methode entwickelt, die er in seinem Buch „Auf den zweiten Blick" beschreibt: das „Sichttauchen". Jack schaut bewusst unter die Oberfläche, hinterfragt die Dinge und lässt sich von der Realität belehren. Das Ergebnis sind tiefe, ehrliche Foto-Geschichten, die uns die Welt nicht so zeigen, wie sie auf den ersten Blick scheint – sondern in ihren verschiedenen Facetten.

Künstler Jack Griesbeck

BERGE ECHT ERZÄHLEN

Während KI-Bilder unsere Feeds mit makellosen Bergpanoramen überfluten, sehnen sich Gäste nach der ungeschminkten Realität. Der Fotograf und Dokumentarfilmer Jack Griesbeck hat diese Sehnsucht zu einer Methode gemacht: dem „Sichttauchen". Wie könnte das am Berg aussehen?

Herr Griesbeck, Sie nennen Ihre Methode „Auf den zweiten Blick". Was bedeutet das?

Der erste Blick ist meist von Vorurteilen und schnellen Urteilen geprägt. Wenn ich sage, ich bin Fotograf, dann stecken mich viele Menschen aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen sofort in eine Schublade – ah, okay, er macht Hochzeits- oder Babyfotos. Ähnlich ist es bei einer Seilbahn. Der erste Blick sagt uns oft direkt: „Ah, die sind schuld am Klimawandel, die graben am Berg die Gletscher um." Das sind Vorurteile und Klischees, die auf dem basieren, was wir bisher gehört haben.

Der zweite Blick ist dann eine bewusste Entscheidung. Er verlangsamt, bleibt stehen und fragt, was hinter diesem ersten Eindruck liegt. Der Kern meiner Methode liegt in der Erfahrung. Um sich ein reales Bild zu machen, muss man hingehen, sich darauf einlassen und die Dinge selbst erleben.

Wie können Skigebiete von diesem Storytelling profitieren?

Es beginnt mit einem Moment, der Aufmerksamkeit weckt und für Gänsehaut sorgt – aber nicht durch Angst, wie es oft in den Medien passiert, sondern durch Positivität. Was uns Menschen heute wirklich fehlt, ist die Sehnsucht nach Tiefe, nach Echtheit. Genau hier setzt der zweite Blick an: Es geht um radikale Ehrlichkeit statt Illusionen. Ein Beispiel: Wenn der Klimawandel dazu führt, dass wir irgendwo oft nur noch weiße Schneebänder in grünen Landschaften haben, dann sollten wir mit unseren Fotos keine endlosen, tiefverschneiten Winterwunderwelten mehr vorgaukeln. Authentisch ist es, die Fakten zu kommunizieren und zu sagen: „Das ist leider die Realität – wir passen unsere Arbeit entsprechend an und versuchen, das Beste daraus zu machen." Indem wir offen zeigen, wie die Dinge tatsächlich stehen und was konkret getan wird, schaffen wir Vertrauen zwischen den Menschen.





In einer Gletscherhöhle auf über 3.000 Metern wurden die Lebensleistung von Alois Praschberger, seine innovativen Sportgeräte und persönlichen Träume in einem fotografischen Moment sichtbar gemacht. © JACKSCORNER

Der zweite Blick bedeutet auch, die Menschen in den Fokus zu rücken, die man sonst nie sieht: den Pistenraupenfahrer, der um drei Uhr nachts die Strecken präpariert, den Seilbahntechniker auf der Stütze oder die Hüttenwirtin in der Küche. Wir müssen den Berg als echten Lebensraum erzählen. So können wir auch schwierige Themen nicht als ewige Pro- und Kontra-Debatte führen, sondern ehrlich, positiv und sehr bewusst kommunizieren.

„Das Ziel ist, dass eine Bergbahn am Ende keinen einfachen Ausblick mehr verkauft, sondern einen ehrlichen Einblick."

Sie haben bereits mit Skigebieten gearbeitet. Wie ist Ihr Projekt mit Alois Praschberger in einer Gletscherhöhle entstanden?

Alois Praschberger ist seit Jahrzehnten Stammgast im Pitztal. Nach einem schweren Motorradunfall landete er im Rollstuhl – aber er hat nie aufgegeben. Er wollte unbedingt zurück ins Leben und wieder in die Berge. Als Metallbauer begann er, Sportgeräte zusammenzuschweißen, um seine Freiheit wiederzufinden. Daraus entstand eine ganze Firma nach seinem Lebensmotto: „No Limits". Seine Monoskier haben Athleten bei den Paralympics schon zu über 230 Medaillen verholfen. Für mich ist bei solchen Produktionen eines wichtig: Ich möchte nicht nur Content kreieren, sondern die Träume meiner Protagonisten verwirklichen. Alois war tausende Male auf dem Gletscher, aber noch nie in einer Gletscherhöhle. Das wollte ich möglich machen. Wir haben uns etwa ein Jahr lang mit den Pitztaler Gletscherbahnen ausgetauscht. Zunächst dachte ich, eine Produktion tief in der Gletscherhöhle sei viel zu aufwendig. Doch dann entstand eine großartige Partnerschaft: Die Bergbahnen haben mit Pistengeräten extra einen Weg hinunter zur Höhle präpariert. So konnten wir Alois, begleitet von Bergführern, sicher nach unten bringen. In der Eishöhle haben wir dann diesen spektakulären „Showroom" aufgebaut. Das war genau die bildgewaltige Geschichte, die wir brauchten: ein Moment, der Menschen sofort fesselt, damit sie stehen bleiben und die wahre, tiefe Geschichte hinter dem Bild entdecken.

Bergbahnen müssen wirtschaftlich denken. Warum sollten sie in Kunst investieren?

Kunst hat die Kraft, Dinge neu zu denken und Erlebnisse zu schaffen, die über den reinen Konsum hinausgehen.

Viele Gäste suchen heute nicht mehr nur die klassische Urlaubs-Postkarte, sondern wollen tiefere Geschichten erleben. Das Problem vieler alpiner Regionen ist die Austauschbarkeit: Berge, Seen, Gastfreundschaft und hervorragende Kulinarik – wie ein guter Kaiserschmarrn – finden sich in Österreich, Deutschland, Italien und der Schweiz auf einem ähnlich hohen Niveau. Für den Gast sehen Prospekte oft alle gleich aus.

„Wer sich abheben will, braucht eine eigene Identität, echte Geschichten über die Menschen und den Ort. Genau hier setzt Kunst an. Sie macht diese Einzigartigkeit sicht- und erlebbar."

Zudem machen Kulturformate eine Destination wetter- und saisonunabhängiger. Kunst funktioniert auch abseits des perfekten Skitages und zieht Gäste in schwächeren Phasen oder der Nebensaison an – etwas, das Hotellerie oder klassischer Skitourismus allein oft nicht schaffen.





Mit den Tourismusverbänden Seefeld und Innsbruck hat Jack Griesbeck einen fotografischen Leitfaden „Barrieren abbauen, Chancen nutzen" erstellt, der Emotionen wecken und Unternehmen inspirieren soll. © JACKSCORNER

Gemeinsam mit den Tourismusverbänden Seefeld und Innsbruck haben Sie ein Projekt zum Thema Barrierefreiheit umgesetzt. Was war die Idee dahinter?

Es ging im Kern darum, durch authentische Bilder und Videos zu erzählen, was diese Orte im Bereich Barrierefreiheit bereits richtig gut können. Daraus ist auch eine Art Leitfaden für Hotels und den Tourismus entstanden, der zeigt, wie man sich bei diesem Thema richtig aufstellt. Barrierefreiheit bedeutet weit mehr, als nur einen passenden Lift für den Rollstuhl zu bauen. Es geht auch um den gehörlosen Gast, der an der Rezeption jemanden braucht, der Gebärdensprache versteht, oder um die blinde Person, die auf der Website eine Audio-Ausgabe benötigt. Zusätzlich haben wir eine große Bilddatenbank mit authentischem, generischem Fotomaterial aufgebaut. Für einen einzelnen Hotelier ist es nämlich extrem schwierig und teuer, eigene Shootings zu organisieren, um die eigenen barrierefreien Angebote professionell zu bebildern. Dank großzügiger Fördergelder – etwa 70 Prozent des Projekts wurden so finanziert – konnten wir genau diese Lücke schließen und den Betrieben der beiden Regionen das passende Material an die Hand geben.

Welche Trends beobachten Sie aktuell in der Kunst, die auch für den Tourismus relevant sein könnten?

Früher gingen die Leute seltener in Museen, weil sie als langweilig galten. Die Antwort darauf waren interaktive und immersive Ausstellungen, bei denen einfach mehr passiert. Doch mittlerweile erleben wir eine Art technologische Überflutung – alles wird noch künstlicher, noch technischer. Gerade durch die ganzen KI-Bilder und Entwicklungen entsteht jetzt eine starke Gegenbewegung: weg vom rein Digitalen, zurück ins „Echte". Die Menschen sehnen sich nach den tiefgründigen Verbindungen statt oberflächlicher Begegnungen. Jetzt, in Zeiten der KI, befinden wir uns in einer sehr sensiblen Phase, in der wir uns als Menschheit entscheiden müssen, welchen Weg wir gehen wollen. Und ich bin überzeugt: Die meisten werden sich für das Soziale, für die menschliche Interaktion entscheiden. Für den Tourismus bedeutet das: Der Trend geht in Richtung Entschleunigung, Sinnsuche und „Slow Travel". Ich nenne das gerne „Skillcation" – eine Mischung aus Skill und Vacation. Das heißt, man definiert seinen Urlaub bewusst so, dass man Fähigkeiten erlernt oder das auslebt, worin man aufblüht.

Angenommen, Sie wären der Chef eines Skigebiets und hätten ein unbegrenztes Budget. Welches Kunstprojekt würden Sie umsetzen?

Ich würde mein Konzept des „Sichttauchens" umsetzen. Damit möchte ich die Menschen sichtbar machen, die das Ganze am Laufen halten, aber nie im Rampenlicht stehen: in einem Skigebiet wären das die Seilbahntechniker, die Bergretter und natürlich all die anderen Mitarbeiter im Hintergrund. Es geht mir um die Wertschätzung für jene Menschen, die oft ein härteres Leben führen, aber das absolute Rückgrat der Gesellschaft bilden. Es wäre für die Gäste spannend zu sehen, wie alles hinter den Kulissen funktioniert – das weckt echte Emotionen.

Interview: Ekaterina Zakharova

Kontakt:
Jack Griesbeck
JACKSCORNER
Am Windfeld 36
DE 83714 Miesbach
T: +49 (0) 17681660043
E: info@jackscorner.de
W: jackscorner.de



Oliver Hammel

Der gelernte Konstrukteur war in der Schweiz als Servicetechniker für Industrieautomation unterwegs, bevor es ihn 2010 nach Asien verschlug. Aus einem geplanten Auslandsjahr wurden 15 – und eine Karriere in China und Thailand, die in Spitzenpositionen beim Marktexpansion-Dienstleister DKSH gipfelte. Der mit einer Chinesin verheiratete Schweizer schwor sich, nur für eine herausragende Stelle in die Schweiz zurückzukehren: Diese hat Oliver Hammel 2025 als CEO der Jungfraubahnen gefunden und angetreten.

Der Alpine Touristiker Oliver Hammel

BRÜCKEN BAUEN MIT ZIEL

Seit 2025 führt Oliver Hammel die Jungfraubahn Holding AG – das wohl größte und finanzstärkste Unternehmen der Bergbahnbranche. Im Interview spricht er über ein klares Ziel als Klammer vieler Geschäftsbereiche, die fordernde Besucherlenkung – und wen er als größten Konkurrenten begreift.

Herr Hammel, was ist die Jungfraubahn-Gruppe in Ihren Worten?

Wir sind weniger eine reine Bergbahn als vielmehr ein integriertes Tourismusunternehmen mit zahlreichen, recht unterschiedlichen Geschäftsbereichen – von der Skipiste bis zum Parkhaus. Deswegen ist ein übergeordnetes Ziel für die fast 1.000 Mitarbeitenden so zentral. „Wir machen Gäste glücklich" lautet unser Motto – und danach richten sich alle aus. In meiner ganzen Karriere habe ich kein Unternehmen kennengelernt, das so klar seine Mission verfolgt. Grundlage dafür sind Mitarbeitende, die in ihrem Gebiet kompetente Spezialisten sind, zugleich aber unternehmerisch ganzheitlich und kundenorientiert denken.

Die Jungfrau-Gruppe ist also „Top". Wie kamen Sie nun an deren Spitze?

Ich war 15 Jahre lang in Asien in der Marktexpansion tätig und schwor mir, nur für eine herausragende Stelle in die Schweiz zurückzukehren – und hier ist CEO der Jungfraubahn-Gruppe getreu dem Slogan wirklich „Top-of-Europe". Im Bewerbungsverfahren konnte ich wohl mit meiner interkulturellen Kompetenz aus dem Asiageschäft, meinem unverstellten Blick als Branchenfremder und dem ganzheitlichen Ansatz, den mein Job mitbrachte, überzeugen. Für Firmen unterschiedlichster Branchen deckte ich ganze Produktzyklen ab – von Strategie über Sales und Marketing bis hin zu Montage, Service und After Sales.

Wie bewerten Sie die Fußstapfen, die Ihnen Urs Kessler hinterließ?

Urs Kessler hat mir ein grundsolides Unternehmen mit einem hervorragenden Team und einer nachhaltigen Strategie übergeben. Diese Leitplanken stelle ich nicht in Frage, sondern entwickle sie weiter und passe sie an. Daher würde ich sagen: Urs Kessler ist beiseite getreten und ich gehe dank ihm meine eigenen Spuren.

Welche Stärke ist in Ihrer neuen Funktion am wichtigsten?

Das Brückenbauen. Die ganze Jungfrau-Region lebt zu 80 bis 90 Prozent vom Tourismus, wir brauchen daher den Rückhalt der Bevölkerung, die





Ausflugsberge, Skisportberge, Erlebnisberge – die Jungfraubahn Holding AG setzt auf ihre Angebotsvielfalt. © Jungfraubahnen

Unterstützung der Leistungsträger, den Zuspruch der Aktionärinnen und Aktionäre sowie die reibungslose Zusammenarbeit aller Geschäftsbereiche und Abteilungen. Denn was bringt es, wenn wir als Motor vorangehen, aber keiner zieht mit?

Wie bewerten Sie das Agieren Ihrer Aktionäre?

Unsere Anteilseigner identifizieren sich großteils stark mit unserem Unternehmen, viele sind regional verwurzelt. Die meisten denken langfristig. Dank ihnen investieren wir jährlich 40 bis 45 Millionen Franken in Bestand und Unterhalt – eine Zahl, die ob der Neubauprojekte oft nicht beachtet wird.

Apropos Neubauten: Welche Investments dürfen wir erwarten?

Aktuell beschäftigen uns drei Großprojekte: Einerseits der Neubau der Firstbahn als TRI-Line-Anlage mit direktem Anschluss an den Bahnhof Grindelwald. Andererseits wollen wir das Kulinarikangebot rund um den Ausflug zum Jungfraujoch ausbauen – denn von unseren eine Million Gästen jährlich isst bei uns bisher nur die Hälfte. Daher planen wir einen Ausbau beim Jungfraujoch – inklusive Restaurant und Shops – sowie ein Restaurant am Eigergletscher. Hinzu kommen weitere Investitionen, etwa in die rund zehn Hektar große alpine Solaranlage Hintisberg auf rund 1.650 Metern im Lütschental oder in die Doppelspuren der Berner Oberland-Bahn zwischen Interlaken und Grindelwald, mit der die Jungfraubahn Holding AG in einer Allianz arbeitet.

„Wir investieren bis zu 45 Millionen Franken jährlich in Bestand und Unterhalt!“

Wie gelingt das Brückenbauen mit Blick auf die Einheimischen?

Die Stimmung ist positiv, trotzdem arbeiten wir in Arbeitsgruppen daran, das Potenzial und die Vorteile für Einheimische noch deutlicher herauszustreichen. Der größte Hebel ist sicherlich die Gästelenkung, damit es der Bevölkerung nicht zu viel wird. So befindet sich das Park-and-Ride-Angebot weit vorne im Tal, um den touristischen Individualverkehr auf den lokalen Straßen zu reduzieren. Zudem ist ein cleveres Besuchermanagement in unserem ureigenen Interesse.

Inwiefern?

Wir bieten insbesondere mit dem Jungfraujoch ein Premiumerlebnis an, das nicht durch Anstehen im Tal, Stehzwang in den Verkehrsmitteln oder Gedränge am Gipfel beeinträchtigt werden darf. Klasse vor Masse, Qualität statt Quantität lautet die Devise!

Deswegen gibt es seit Jahren Obergrenzen und ein Reservationssystem mit Sitzplatzgarantie. Zudem bewegen wir Kunden mit Rabatten dazu, früh am Morgen auf das Jungfraujoch zu fahren.

In den Skigebieten haben wir das Thema Überfüllung dagegen kaum, die Wintersportler verteilen sich gut auf den rund 200 Kilometern Pisten.

Wie betrachten Sie den Winter?

Für die Jungfraubahn-Gruppe war der Sommer historisch schon immer die dominante Saison und das Wintergeschäft kam nach und nach hinzu. Für uns ist der Wintersport vor allem regional und national sehr wichtig. ➪

Die Jungfraubahn Holding AG:

- umfasst 12 Tochtergesellschaften und ist an der Schweizer Börse kotiert.
- betreibt Ausflugsbahnen und Wintersportanlagen in der Jungfrau Region. Dazu kommen Gastronomie, Shops, Parkhäuser, ein Wasserkraftwerk u.v.m.
- definiert drei Segmente: Jungfraujoch – Top of Europe, Wintersport (Kleine Scheidegg-Männlichen, Grindelwald-First und Mürren-Schilthorn) und Erlebnisberge (Grindelwald-First – Top of Adventure, Harder Kulm – Top of Interlaken und Winteregg-Mürren – Top of Family).
- erzielt in CHF Mio. (2025): Betriebsertrag 305,7; Verkehrsertrag 216,1; EBITDA 138,4; Jahresergebnis 78,2; Umsatzrentabilität 25,6%; EBITDA-Marge 45,3%.

Ich sehe hier den Trend zum Wintererlebnis abseits des klassischen Wintersports. Auf Branchenebene ist Skifahren zum Verdrängungswettbewerb geworden und von einer Marktbereinigung ist auszugehen, befeuert durch den Klimawandel. Klar ist, dass Skifahren aufwendiger wird. Da hilft auch Dynamic Pricing wenig, wenn der Betrieb täglich gleich viel kostet. Wir verfolgen daher in diesem Geschäftsbereich ein saisonales Preismodell.

Wer sind Ihre größten Mitbewerber?

Bei den Ausflugsbergen im Sommer sehe ich den Titlis als stärksten Konkurrenten, im Winter ist sicher Zermatt die Benchmark. Darüber hinaus konkurrieren wir auf europäischer Ebene mit großen Ausflugszielen wie Rom und Paris. Gäste aus fremden Ländern sehen Europa als ein Ziel.

Sie haben viele Gäste aus Asien. Inwieweit besteht hier ein Risiko?

Wir haben ausreichend differenzierte Zielgruppen und unsere Berge - allen voran die Marke „Jungfrau - Top of Europe" - klar und markant weltweit positioniert. Es stimmt zwar, dass wir viele Gäste aus Asien haben. Aber auch die Schweizer und die Europäer sind bedeutende Gästesegmente, hinzu kommen Touristen aus den Golfstaaten, Nord- und Südamerika sowie aus vielen anderen Teilen der Welt. Wenn ein Markt unter der Geopolitik leidet, bleibt das geografisch beschränkt und andere Quellenländer gleichen dies aus.

Wie erreichen Sie so viele Märkte?

Wir setzen auf Sales Representatives in vielen Ländern, die in Abstimmung mit uns marktspezifische Produkte entwickeln und mit Reiseveranstaltern umsetzen. Für uns bleibt die Herausforderung, die Bedürfnisse aller Gäste vor Ort abzudecken – von der koreanischen Reisegruppe bis zum deutschen Individualurlauber. Die Schweizerinnen und Schweizer besitzen oft ein Halbtax-Abo, womit sie auf vielen Bahnen den halben Preis bezahlen. Weiter lancieren wir auch jedes Jahr spezielle Aktionen für den Schweizer Markt.

Interview: Thomas Surrer

Oliver Hammel: Der Mensch hinter dem Manager

Was ist Ihr größter Erfolg?

Erfolge sind immer eine Teamleistung – und wir durften bereits viele davon gemeinsam feiern. Aber ich wüsste nicht, welchen Erfolg ich hier hervorheben würde.

Und wie setzten Sie sich da durch?

Generell erachte ich Kontinuität und Biss als kritische Faktoren, um insbesondere langfristige Projekte duchzuziehen. Dann lassen sich auch bleibende Ergebnisse erzielen.

Was war bisher Ihr größter Rückschlag?

Rückschläge hatte ich viele. Aber es geht nicht darum, welcher der Größte war, sondern wie wir mit Niederlagen umgehen: Lernen, Aufstehen und Weitermachen ist viel entscheidender, als mit Fehlern zu hadern.

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

Ich würde gerne unsere drei Großprojekte sofort durchziehen: Sowohl die Firstbahn, als auch der Ausbau beim Jungfraujoch und das Restaurant am Eigergletscher würden damit noch viel früher einen Mehrwert für die Region und das Unternehmen schaffen als bisher geplant.



Was essen Sie im Bergrestaurant am liebsten?

Am Eigergletscher das Cordon Bleu, auf der Kleinen Scheidegg die Röstizza und in der Wall Bar die Rahmschnitte. Mein Favorit ist die Röstizza, eine Rösti-Pizza.

Wodurch lassen Sie sich ablenken?

Ablenken lasse ich mich vom nächsten Termin, Abschalten von der Natur: Piste, Pfad und See sind meine Ziele, denn ich wandere, schwimme und fahre leidenschaftlich Ski.

Wie wird sich der Tourismus verändern?

Die Branche wird noch stärker Richtung Qualität, Komfort und authentische Erlebnisse gehen (müssen). Die Gäste wollen noch viel tiefer in das Thema Berg eintauchen. Zugleich werden uns die Megatrends Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Besucherlenkung weiterhin beschäftigen. ■

SEILBAHNEN
INTERNATIONAL

SI JOBBÖRSE
FINDEN SIE FACHKRÄFTE ZUR SAISON!

JETZT BUCHEN
SIMAGAZIN.COM/JOBS



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®