

Analyse Wintertourismus Marketing.

Zusammenfassung.
01. November 2017



Schweiz.
ganz natürlich.



Seilbahnen Schweiz
Remontées Mécaniques Suisses
Funivie Svizzere
Penticularas Svizras



Inhalt.



1. Ziel
2. Methodik
3. Grundlagen
4. Nachfrageanalyse
5. Zukunftsszenarien
6. Kernerkenntnisse
7. Experteneinschätzungen
8. Quellenangaben

1. Ziel.



Seilbahnen Schweiz
Remontées Mécaniques Suisses
Funivie Svizzere
Pencularas Svizras



Schweiz.
ganz natürlich.

Wie lässt sich der Wintertourismus in Zukunft erfolgreich vermarkten?

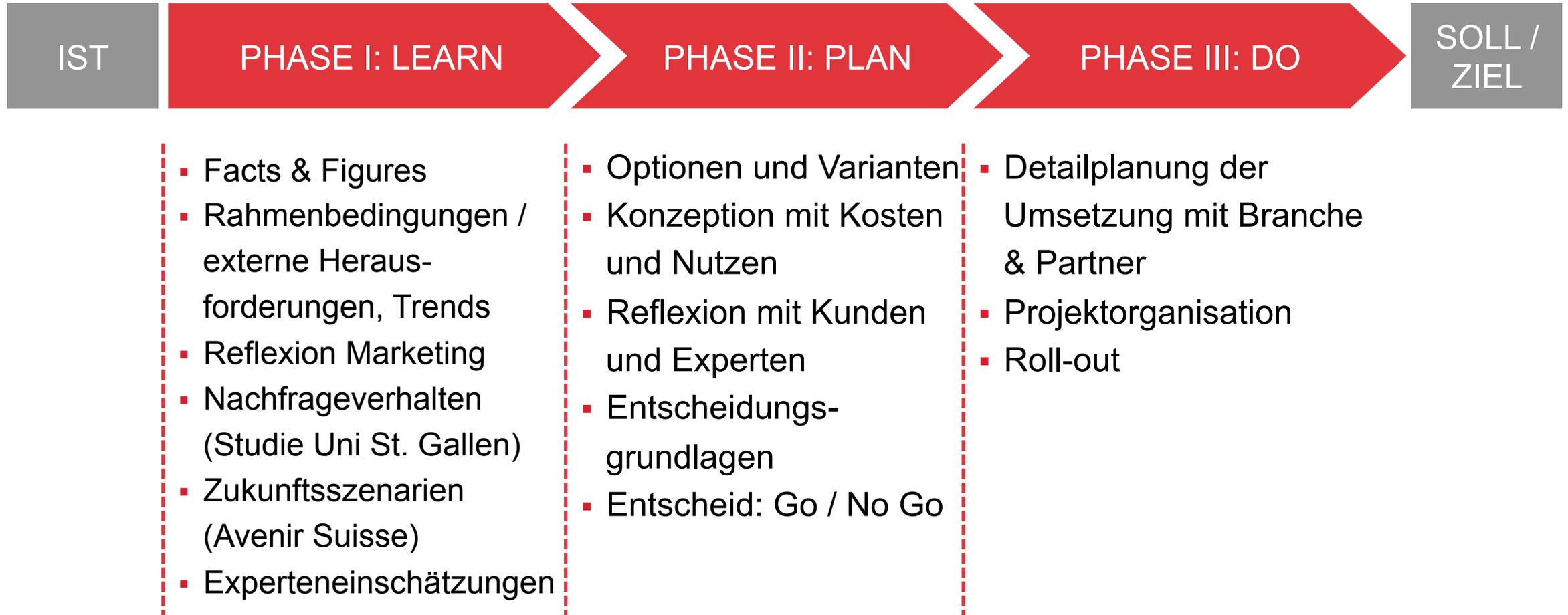
Ziel.



Die Analyse hat zum Ziel, in Bezug auf den Wintertourismus vorauszudenken und Handlungsempfehlungen für Schweiz Tourismus und die Branche abzuleiten. Dazu gilt es, folgende Kernfrage beantworten zu können: **Wie lässt sich der Wintertourismus in Zukunft erfolgreich vermarkten?**

2. Methodik.

Vorgehen in drei Phasen.



Vorgehen in drei Phasen.





Vorgehen Phase I: Learn.



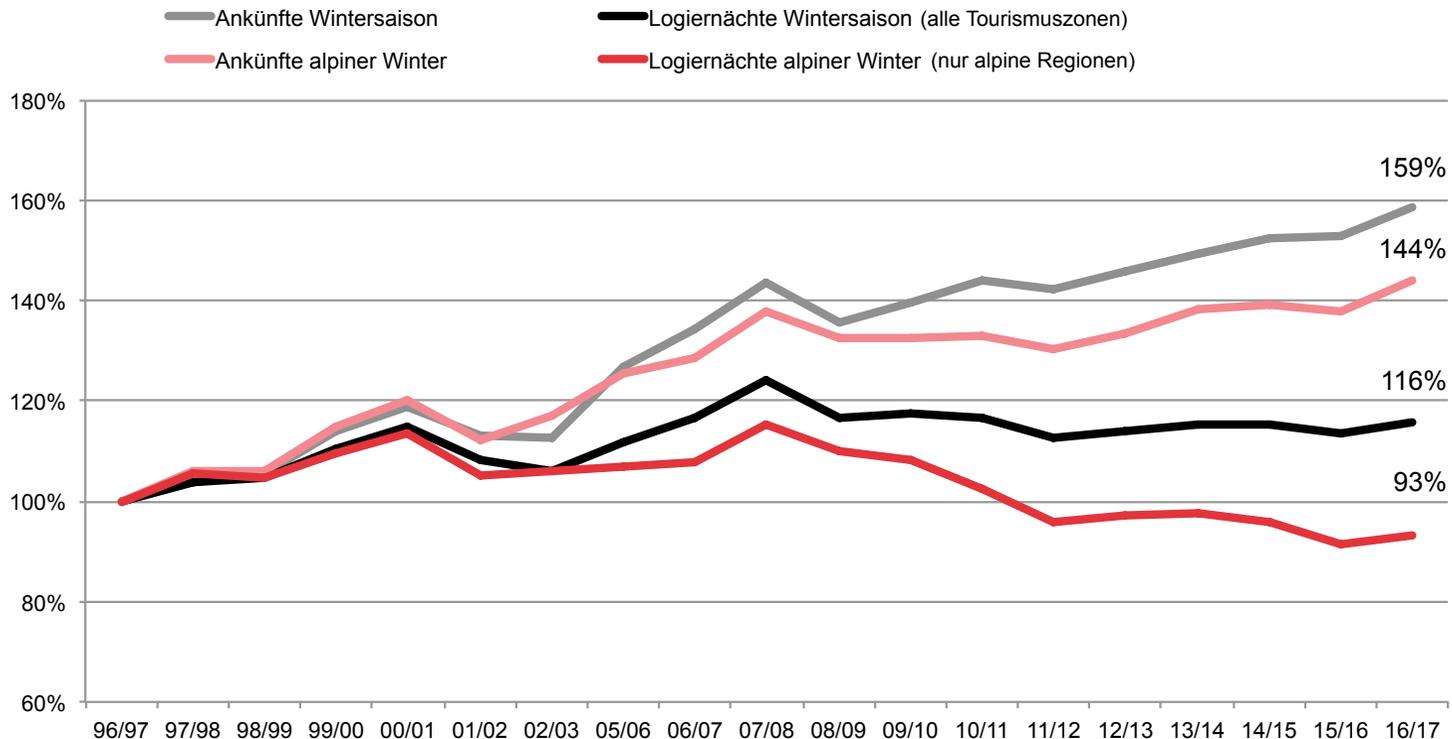
3. Grundlagen.

3.1 Facts & Figures.



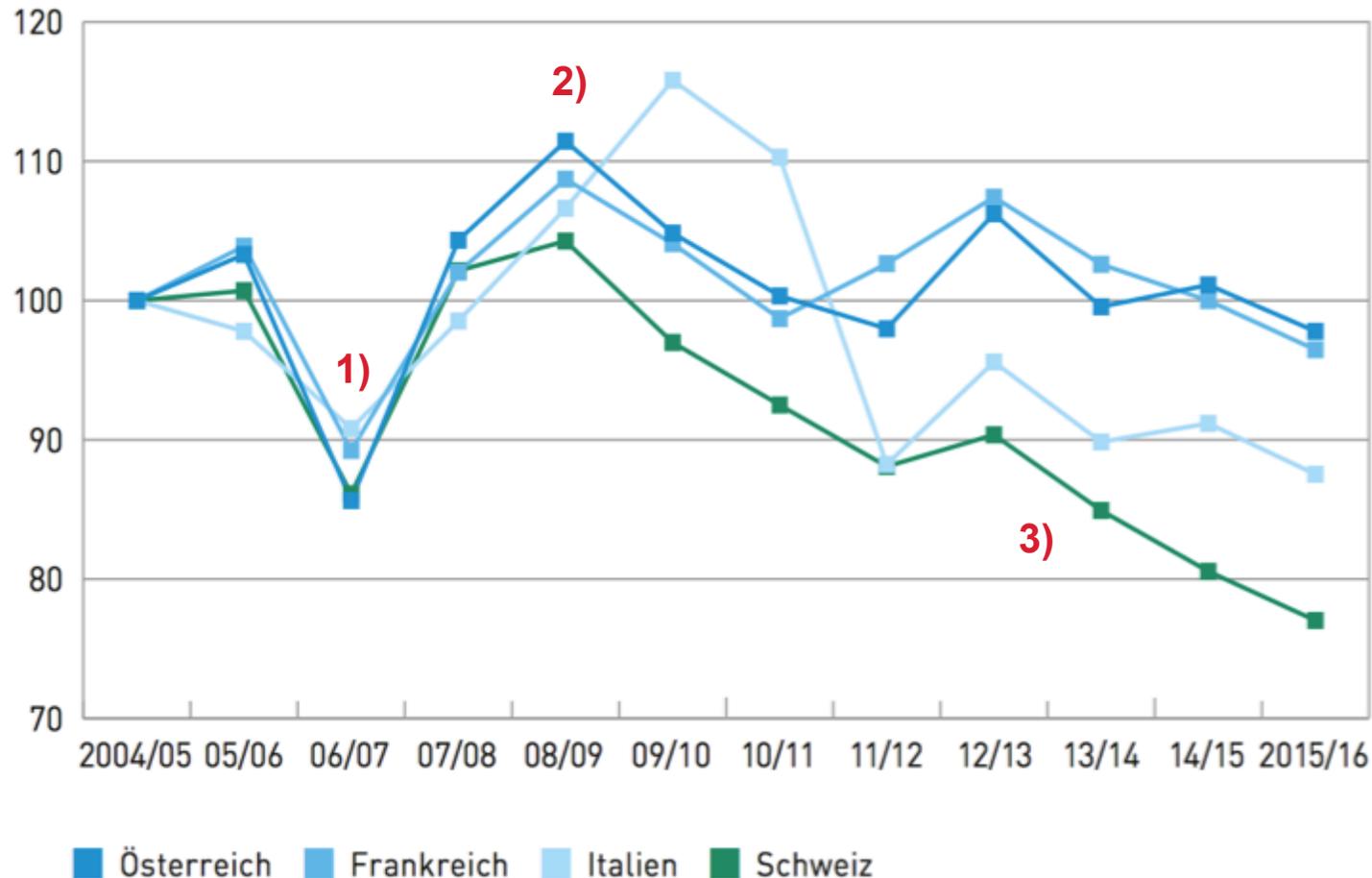
Der alpine Winter hat Logiernächte verloren.

Unterdurchschnittliche Entwicklung des alpinen Winters



- Ankünfte steigen aber LN sinken: **Gäste reisen häufiger, bleiben aber weniger lange**
- Der alpine Winter verliert die führende Rolle im Winter: **LN-Anteil alpiner Winter 16/17: 46% (06/07: 53%)**

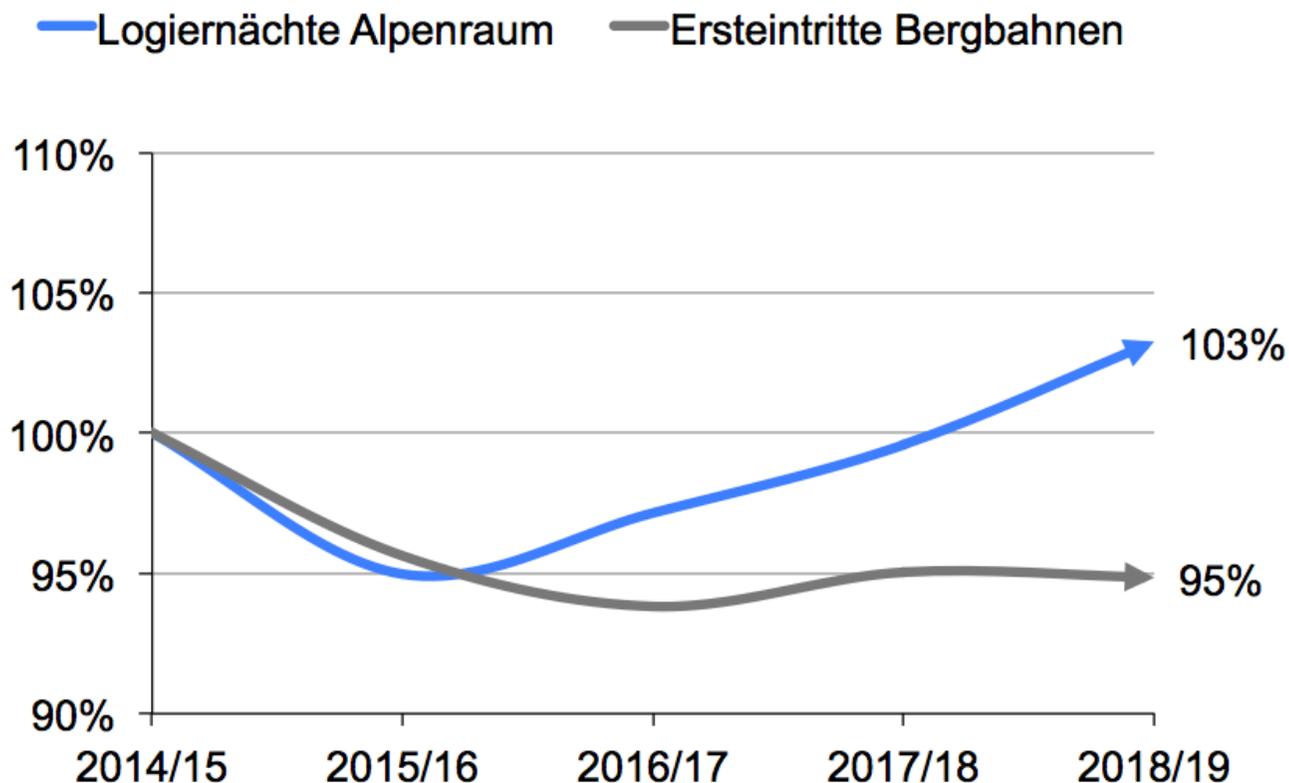
Die Skier Days sind rückläufig.



- 1) Hohe Temperaturen und geringe Schneemengen
 - 2) Gute Schnee- und Wetterbedingungen und starker Euro
 - 3) Starker Schweizer Franken
- Der Rückgang ist in der Schweiz am stärksten

Prognosen alpiner Wintertourismus 2017-19.

Wintertourismus entwickelt sich weg vom reinen Wintersporttourismus

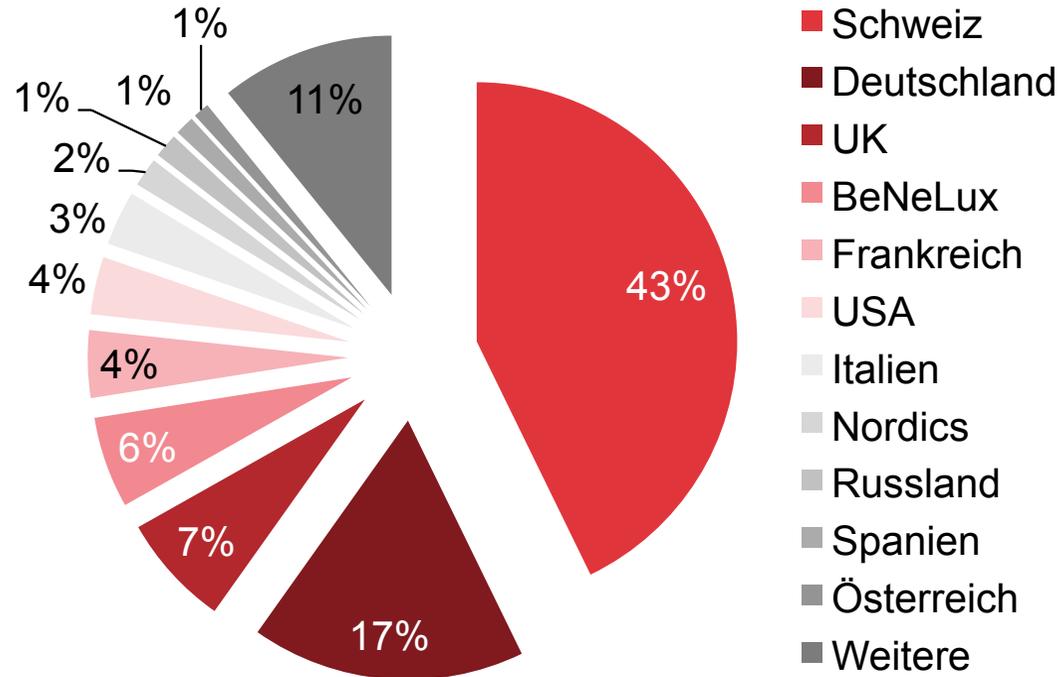


- Logiernächte Alpenraum:**
 Für die kommenden Winter wird mit einem robusten LN-Wachstum gerechnet, insbesondere wegen der positiven Entwicklung im Euroraum
- Ersteintritte Bergbahnen:**
 Nach kurzer Erholung im Winter 17/18 zeigt der langfristige Trend leicht nach unten, was insbesondere mit veränderten Gästebedürfnissen und gesunkener Schneesicherheit zusammenhängt

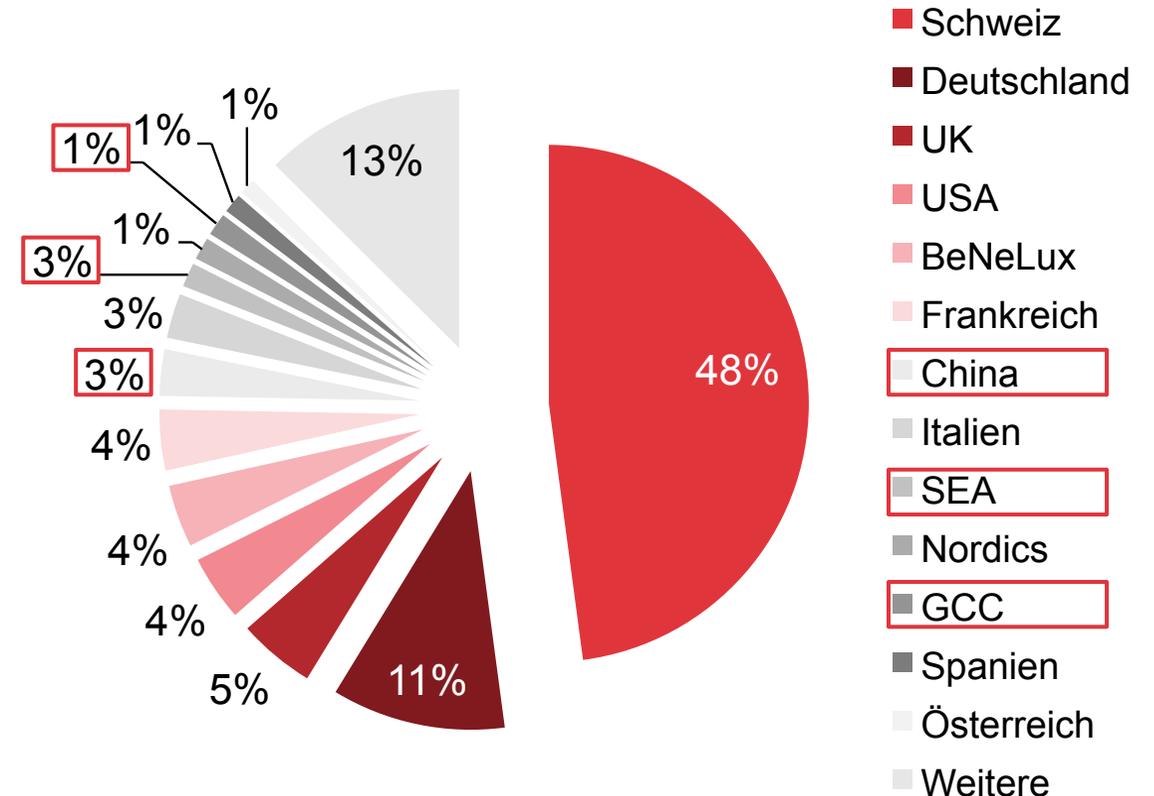
Veränderter Gästemix:

Neue Märkte entdecken die Schweiz im Winter (über alle Zonen, inkl. Städte).

Herkunftsländer Winter 2006 / 2007

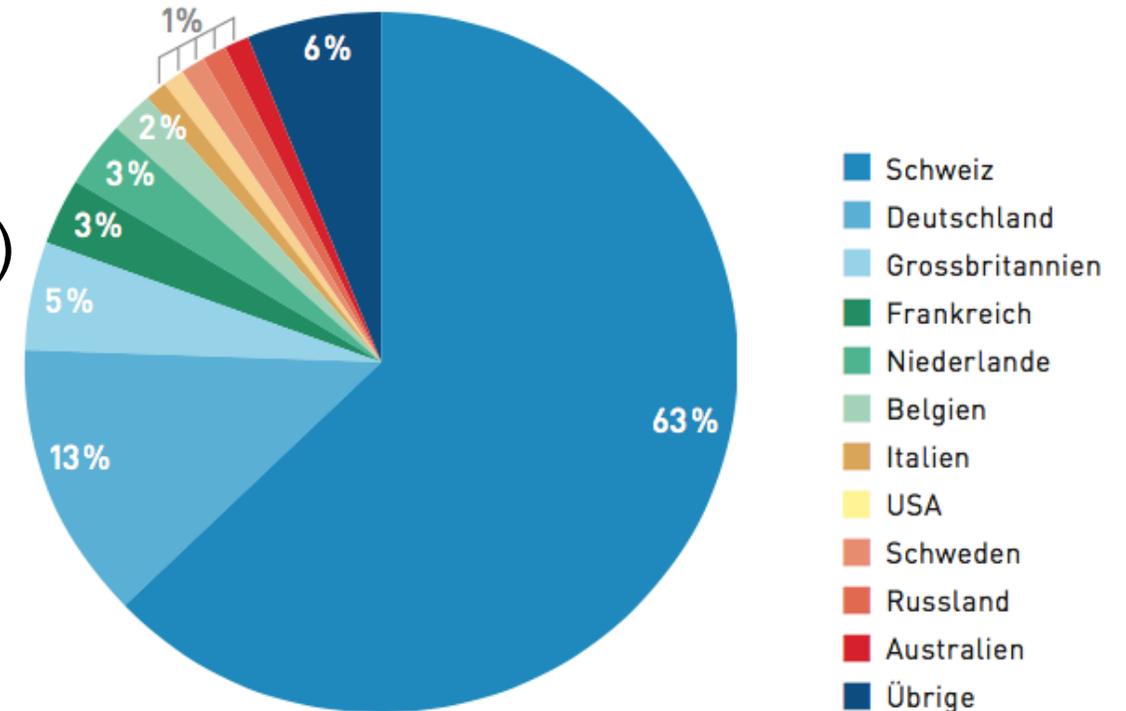


Herkunftsländer Winter 2016 / 2017



Aber: der Wintersport profitiert nicht von neuen Märkten.

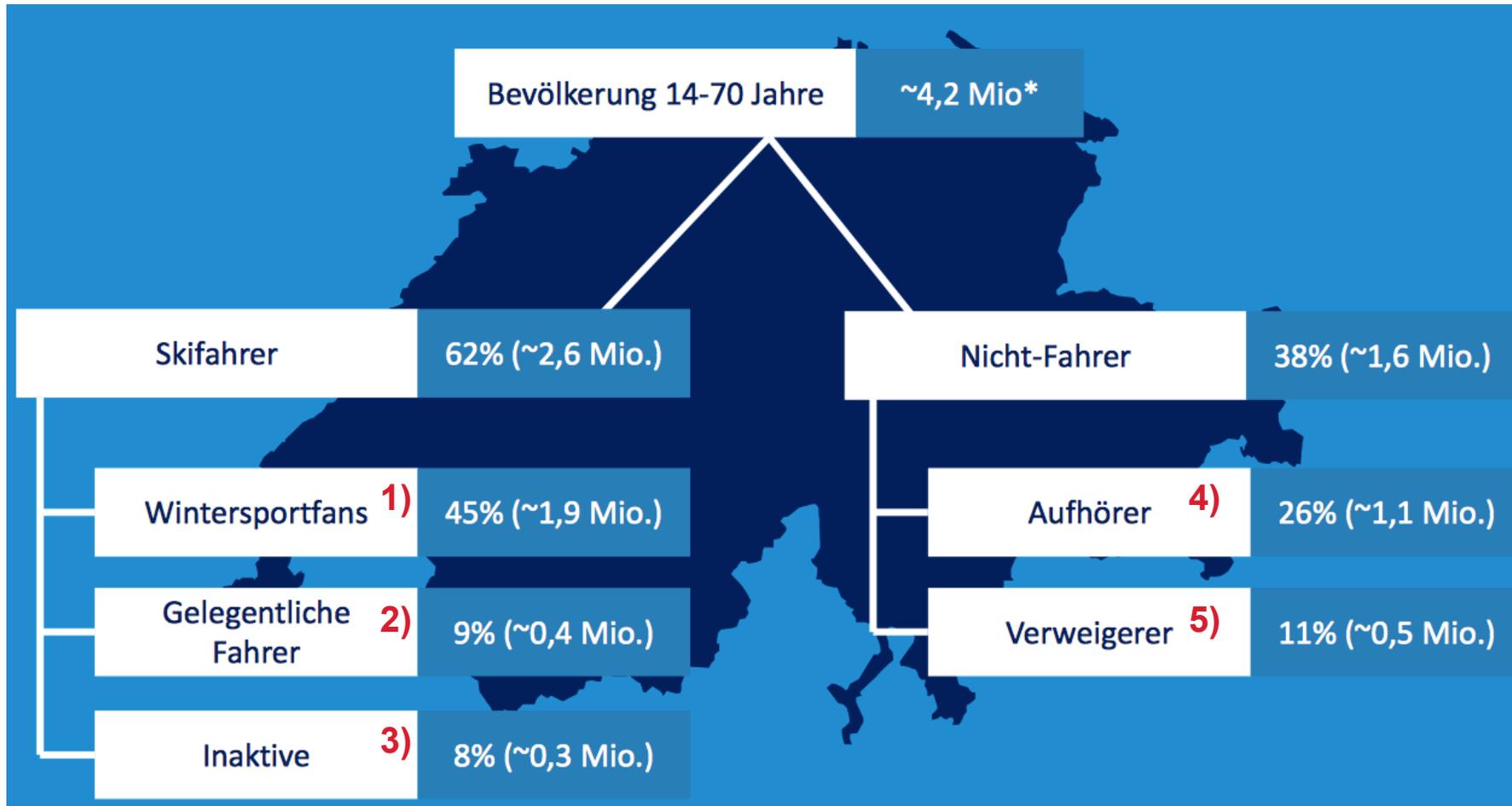
- Der Wintersport wird zunehmend vom Markt Schweiz dominiert:
Marktanteil 2015/16: 63% (2013/14: 50%)
- Der Rückgang aus Europa hat den Wintersport besonders hart getroffen
- Asiatische und arabische Quellmärkte wachsen am stärksten, machen aber weniger als 1% aus



→ **Gäste aus Fernmärkten besuchen im Winter die Schweiz, sind im Wintersport aber immer noch stark unterrepräsentiert**

Die Struktur der Schweizer Skifahrer.

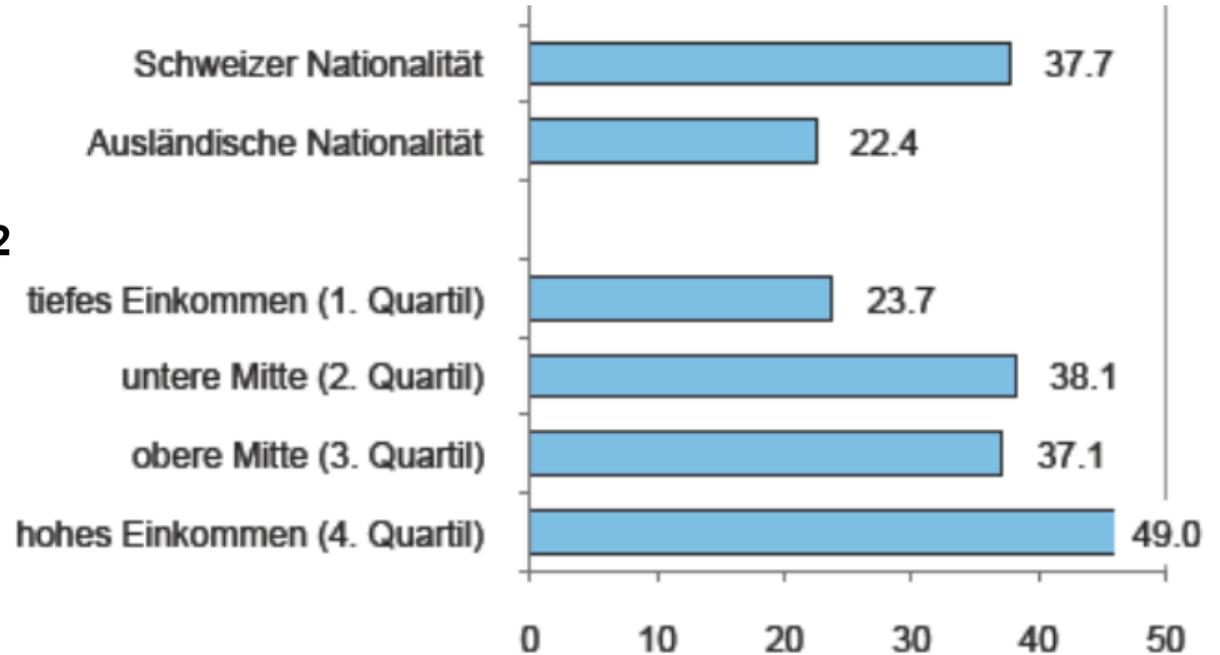
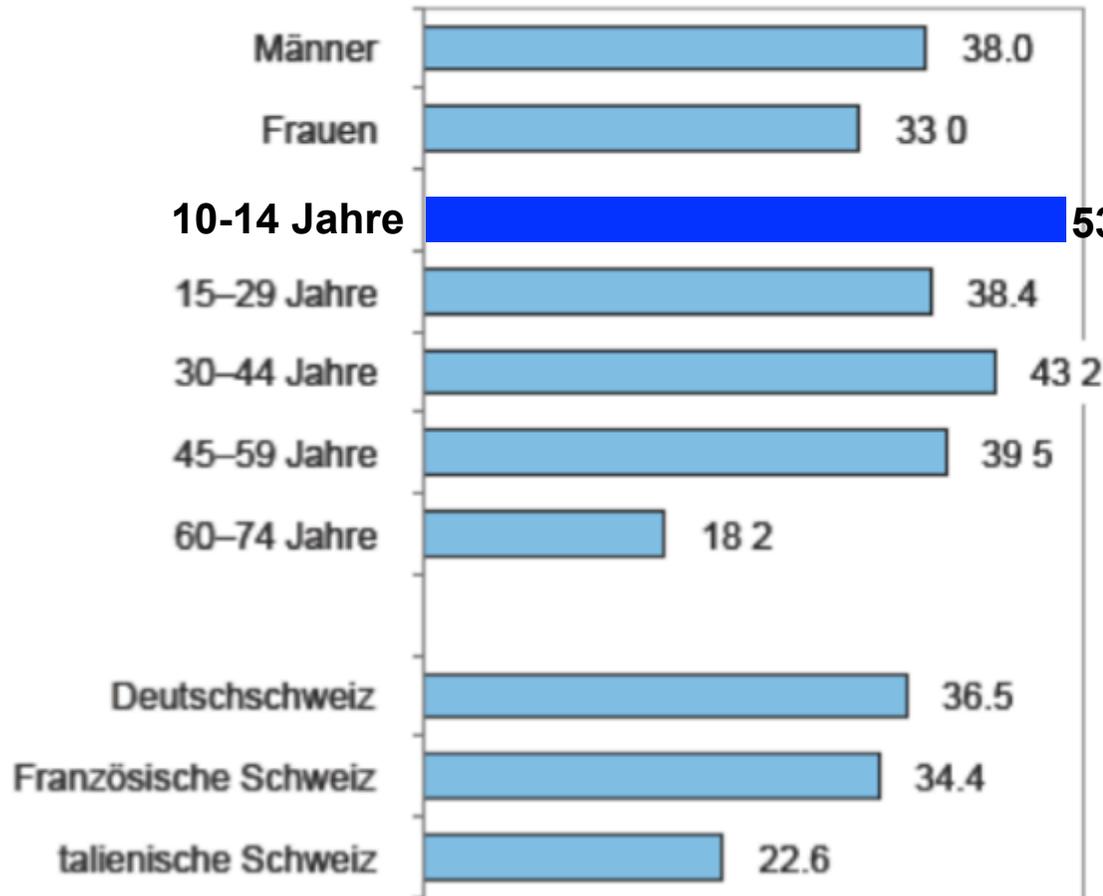
Marktanteil der Schweizer Skifahrer am Wintersport 2015/16: 63%.



- 1) Fahren 1-2 Mal pro Jahr
- 2) Fahren alle paar Jahre
- 3) Machen gerade Pause
- 4) Haben abgeschlossen
- 5) Sind noch nie Ski gefahren

Die Schweizer Skifahrer.

**Ausübende nach Geschlecht, Alter, Sprachregion, Nationalität und Haushaltseinkommen
in % der Schweizer Bevölkerung**



- Zahlen beinhalten auch die Schweizer Bevölkerung, die im Ausland (Österreich & Co.) Ski fährt
- Altersgruppe 15-29 Jahre sehr breit



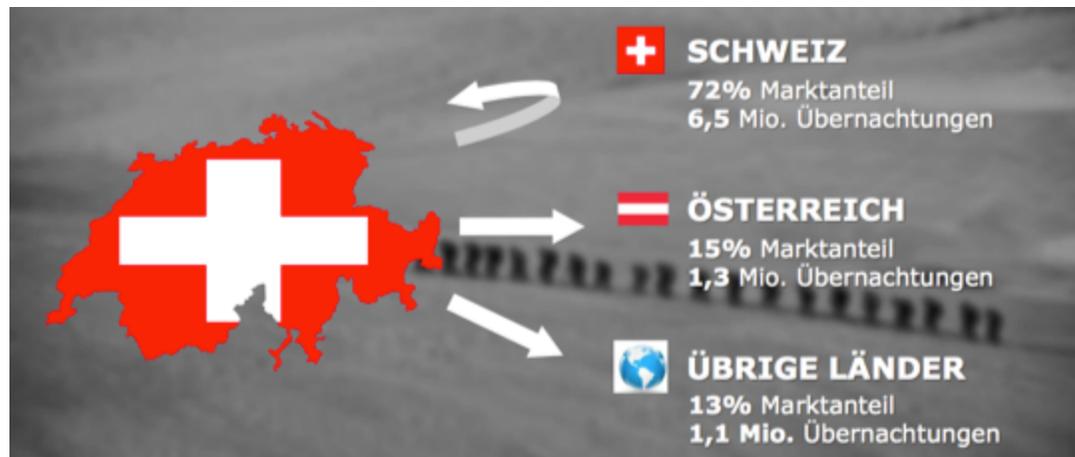
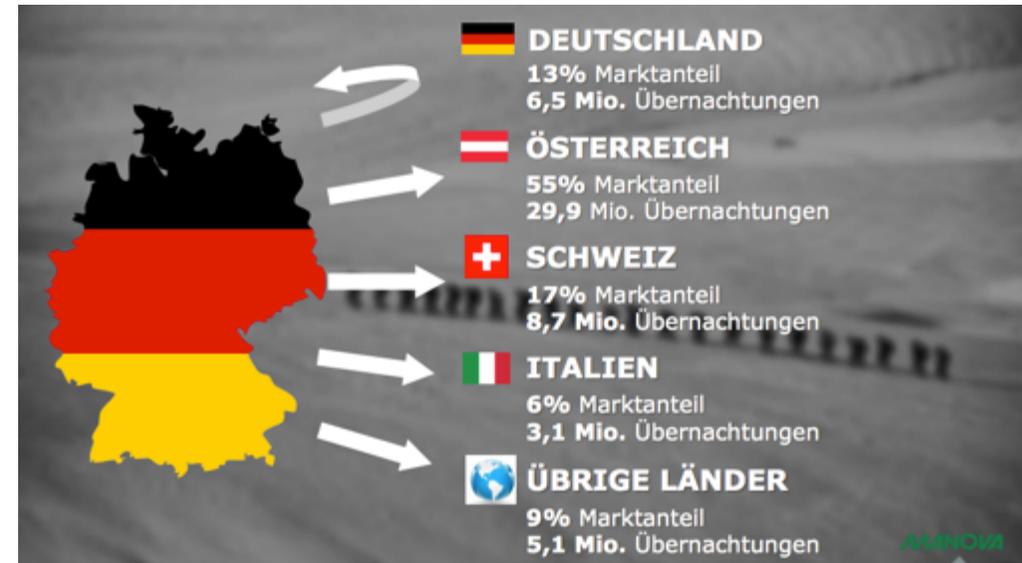
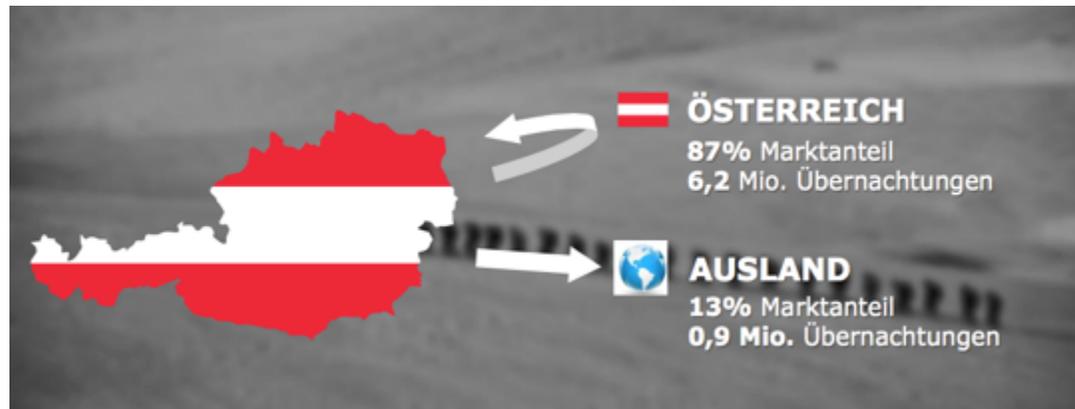
Entwicklung der Schweizer Skifahrer nach Alter.

Skifahren ist (noch) ein Breitensport

Alter	2008 Anteil in % der Bevölkerung	2014 Anteil in % der Bevölkerung	Veränderung 2008 bis 2014 in Prozentpunkten
10-14 Jahre	41%	53.2%	+12.2
15-29 Jahre	22%	38.4%	+16.4
30-44 Jahre	35%	43.2%	+8.2
45-59 Jahre	32%	39.5%	+7.5
60-74 Jahre	14%	18.2%	+4.2
Über alle Alterskategorien	26.6%	35.4%	+8.8



Die Gästeströme im Verdrängungswettbewerb.



Gästeströme nach Volumen (Top 10):

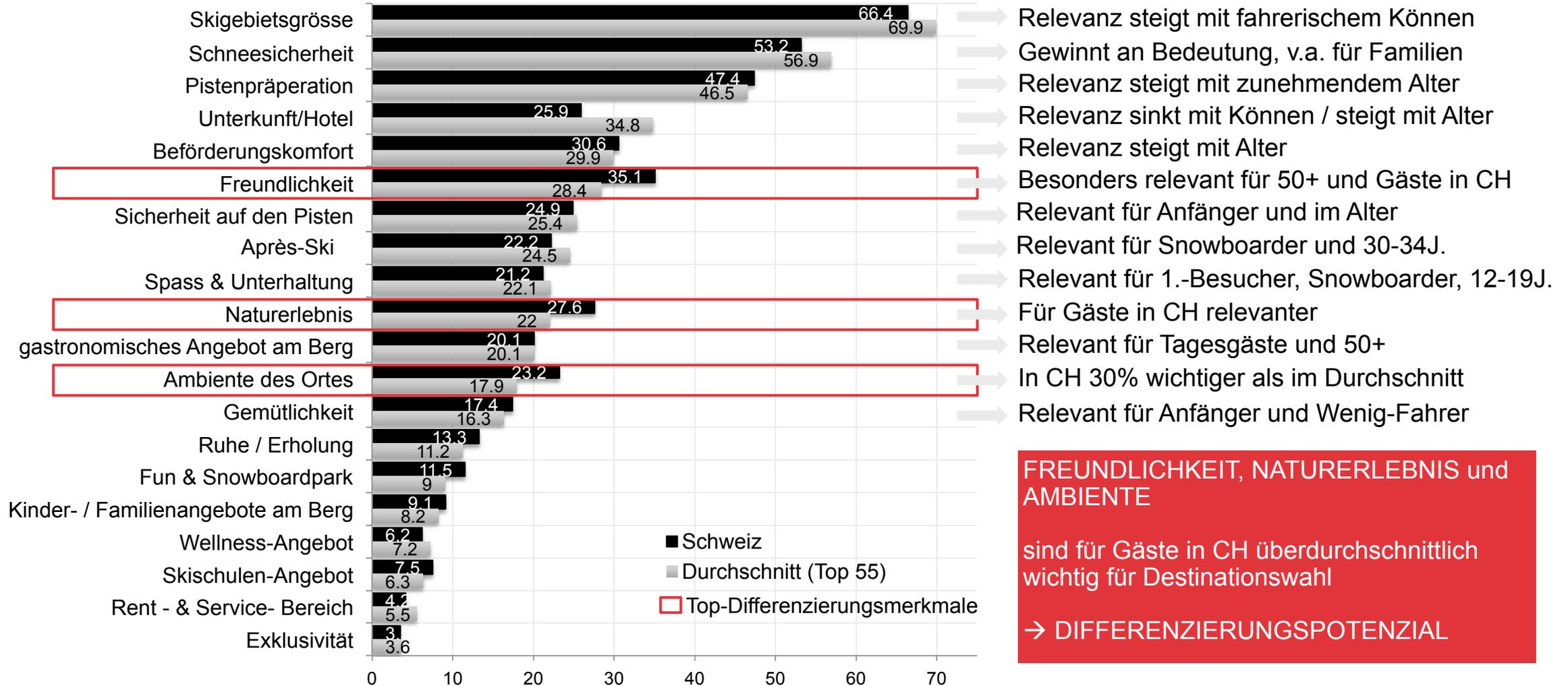
Inbound country	Outbound country				
	Germany	United Kingdom	Netherlands	Belgium	Switzerland
Austria	1	6	5		9
France		2	7	8	
Italy	3	10			
Switzerland	4				

Trends im alpinen Wintersport.

Entwicklungen Best Ski Resort Report 2014-2016.

- Anteil von Könnern/Profis ist mit 28.4% rückläufig (-5.5 %Pkte seit 2014)
- Anteil von Erstbesuchern in den Skigebieten pendelt sich bei 30% ein
- Das Durchschnittsalter der Gäste steigt
- Der Anteil der Snowboarder sinkt kontinuierlich, aktuell 13.7%
- Freeride stagniert: 23.2% (2016) vs. 25.9% (2014)
- Das Auto wird bei der Anreise beliebter, aktuell 76.9% (+4.7% Pkte seit 2012)
- Der Anteil von Familien ist mit 32.6% rückläufig (-5.9 %Pkte seit 2014)

Top 15 Auswahlkriterien für CH-Wintersportgebiet.



FREUNDLICHKEIT, NATURERLEBNIS und AMBIENTE

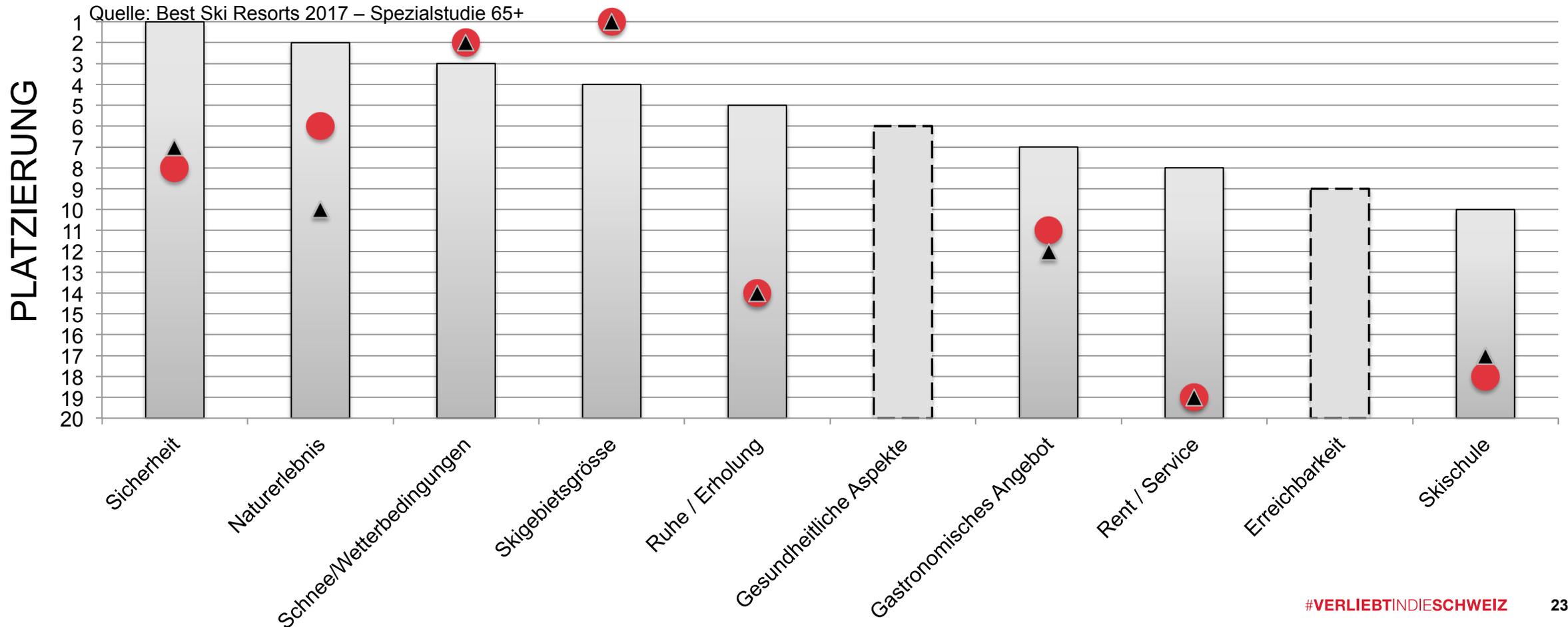
sind für Gäste in CH überdurchschnittlich wichtig für Destinationswahl

→ DIFFERENZIERUNGSPOTENZIAL

Fokus “Best Ager” Bedürfnisse (Top 10).

Bedürfnisse der Zielgruppe im Vergleich zum Profil der Schweiz und den Alpen insgesamt.
(Marktanteil der Best Ager: 21% gemäss TMS)

□ Zielgruppe Best Ager ● Gesamtergebnis Schweiz (Best Ski Resort Report) ▲ Average (Best Ski Resort Report)

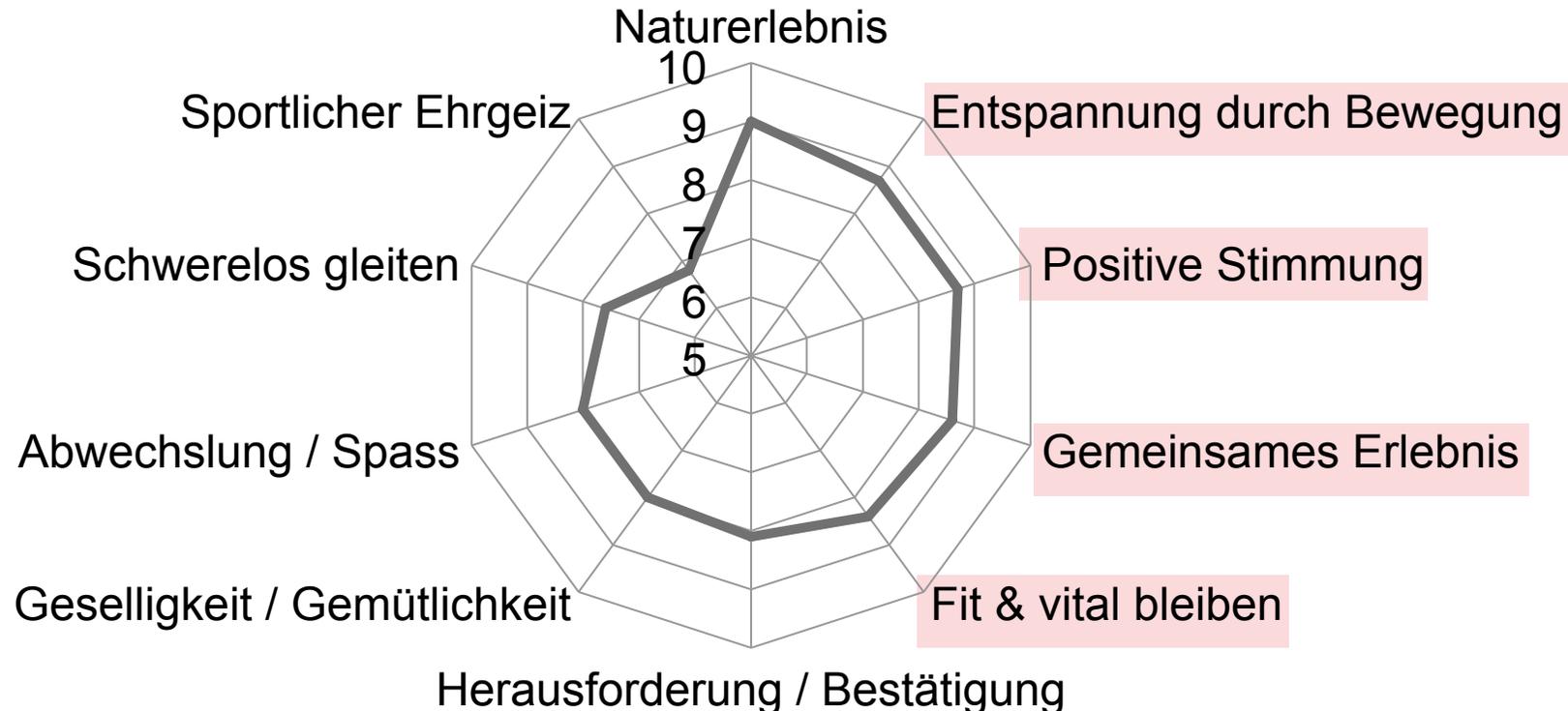




Marketingbotschaften Best Ager (Top 10).

Was gefällt der Zielgruppe besonders an ihrem Sport?

Rückbesinnung auf die Anfänge (verschüttete Botschaften?)



Fazit Best Ager.

Best Ager sind eine aktive und für die Branche lukrative Zielgruppe

1. Best Ager (20% Marktanteil) sind Botschafter des Wintersports: sie sind überdurchschnittlich zufrieden und aktive Promoter im Freundes- und Familienkreis
2. Best Ager sprechen auf Botschaften an, die im aktuellen Marketing “verschüttet” worden sind: Gesundheit fördern, fit & vital ...
3. Das Naturerlebnis ist eine der Stärken der Schweiz im Verdrängungswettbewerb, die Schweiz kann diese Stärke hier voll ausspielen

Fokus Nachwuchs.

Hat der Wintersport ein Nachwuchsproblem?

- Gemäss BASPO fährt jedes 2. Kind Ski (seit 2008 angestiegen)
- Ob die Kinder Skifahren lernen, hängt primär von der Skiaffinität der Eltern ab
- 50% der Kinder wachsen in einem Haushalt mit Migrationshintergrund auf
- Gemäss Manova Jugendstudie reicht ein Ski-motivierter Elternteil, damit die Kinder Skifahren lernen
- Die Anzahl Kinder hat in Skischulen über die letzten Jahre leicht zugenommen, v.a. weil Skischulen immer mehr zur Kinderbetreuung genutzt werden (80% der Schüler sind Kinder, ca. 250'000 Kinder pro Winter)

→ Ausser dem Rückgang der Skilager gibt es keine Statistik, welche ein Nachwuchsproblem im Wintersport nachweist oder entkräftet.

3.2 Rahmenbedingungen / Externe Herausforderungen.

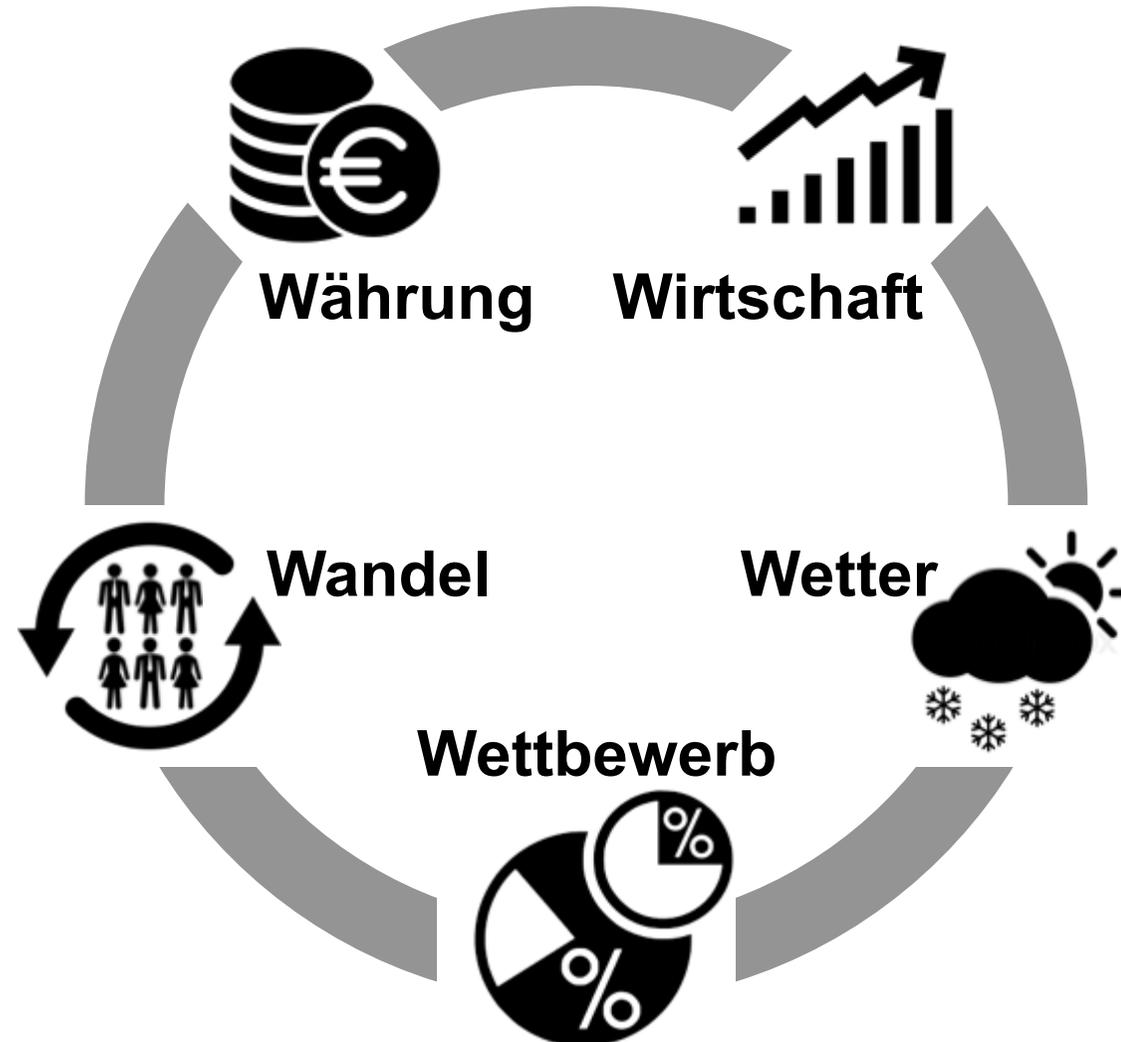


Seilbahnen Schweiz
Remontées Mécaniques Suisses
Funivie Svizzere
Pencicularas Svizras



Schweiz.
ganz natürlich.

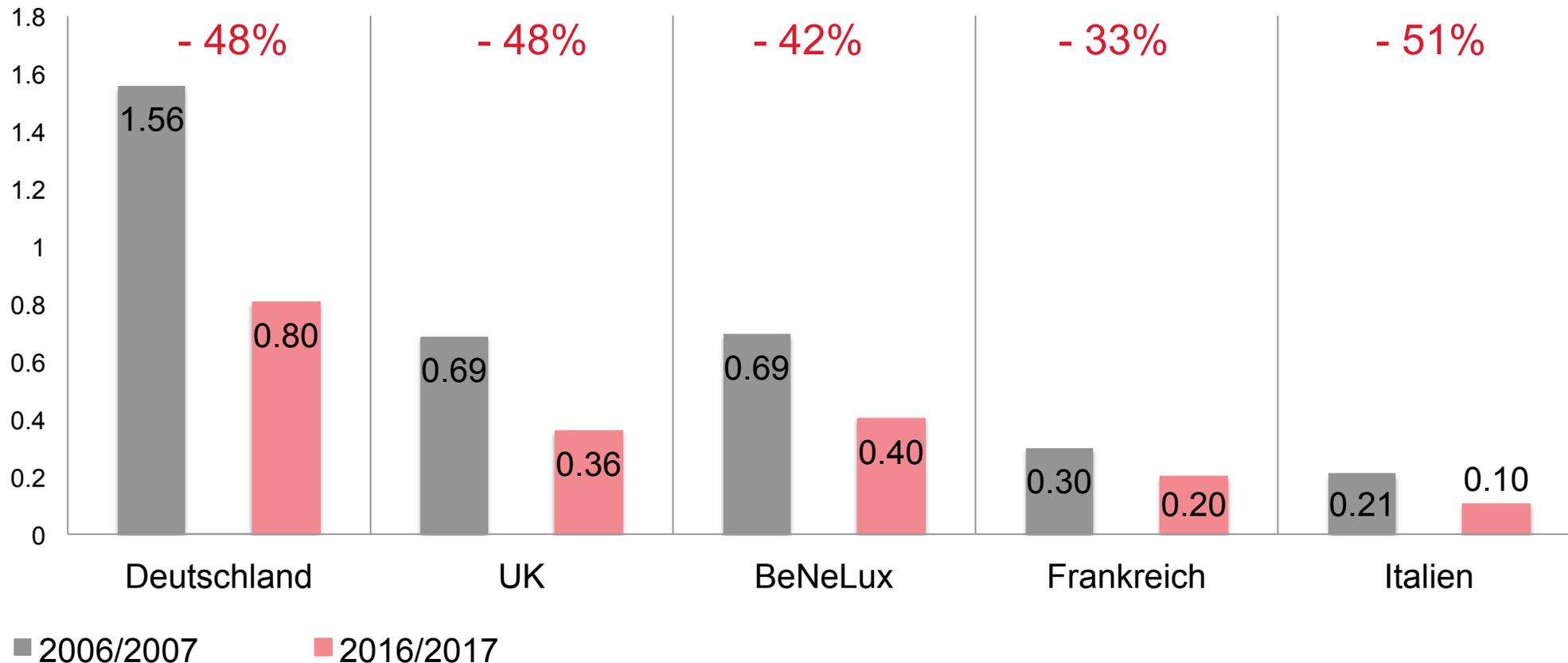
Die externen Herausforderungen in 5 W's.



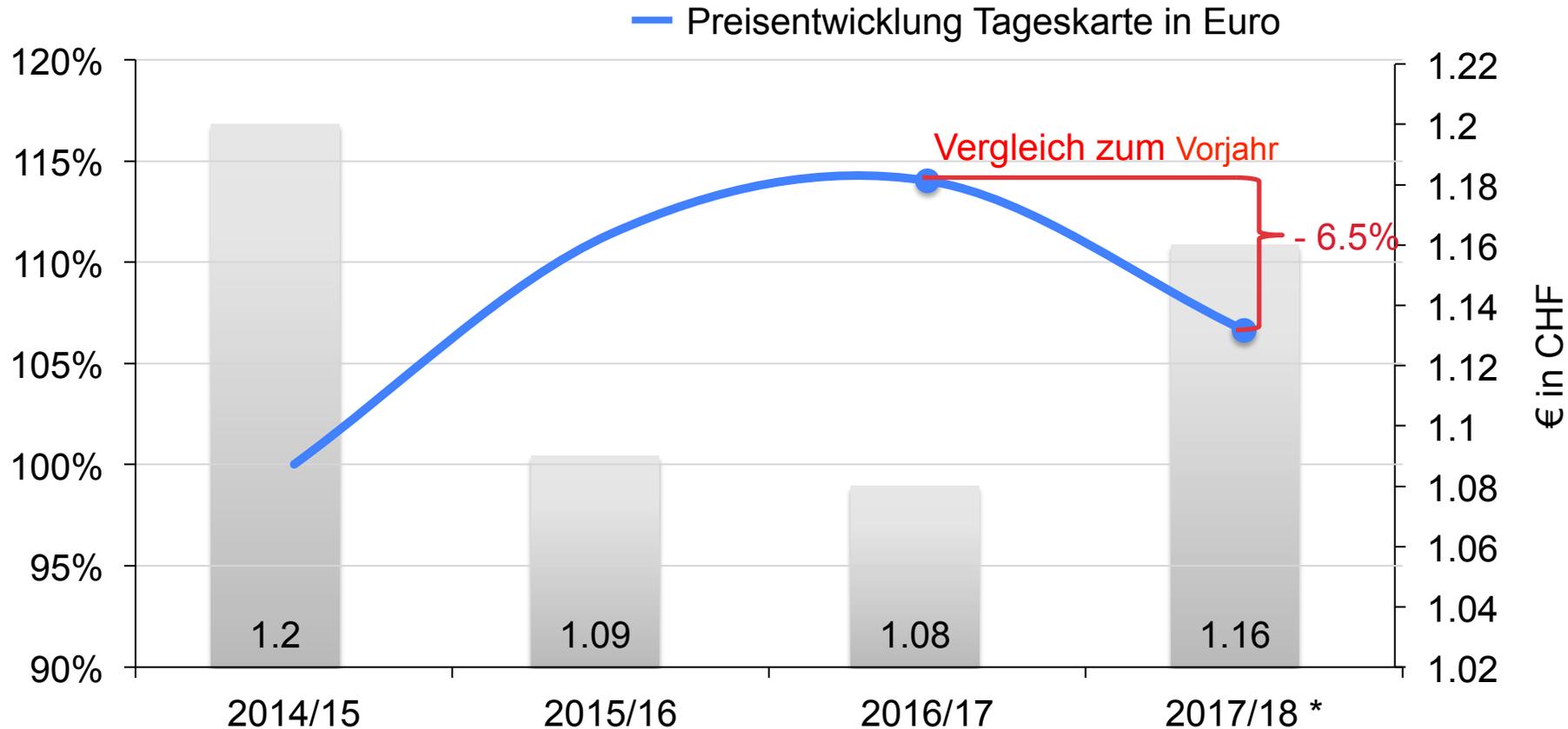
Währung und Wirtschaft: Rückgang Europa.

10 Jahresbilanz: 1.6 Mio Übernachtungen weniger aus den europäischen Hauptmärkten

Logiernächte-Entwicklung im Winter (alpin) aus europäischen Stammmärkten (in Mio.)



Währung: Der Wechselkurs bestimmt den Preis.



- Die Ticketpreise sind jährlich gestiegen
- Aufgrund des starken CHF war der gefühlte Preisanstieg für den Euroraum besonders hoch
- Das Erstarren des EUR sorgt kurzfristig für eine Entspannung, für Euro-Gäste wird die CH wieder günstiger

Wetter: Klimaerwärmung.



Die Schweiz ist vom Klimawandel besonders betroffen
+ 1.8 Grad (seit Messbeginn 1850). Globales Mittel: +0.85 Grad

Schneesaison 2015 (im Vgl. zu 1970)

Schneesaison wird an beiden Enden verkürzt

-12 Tage

-25 Tage

2000+



Schneesicherheit

in Zukunft erst ab 1500 - 2000 m → weniger Skigebiete und längere Anfahrtswege



Ökonomische und ökologische Grenzen

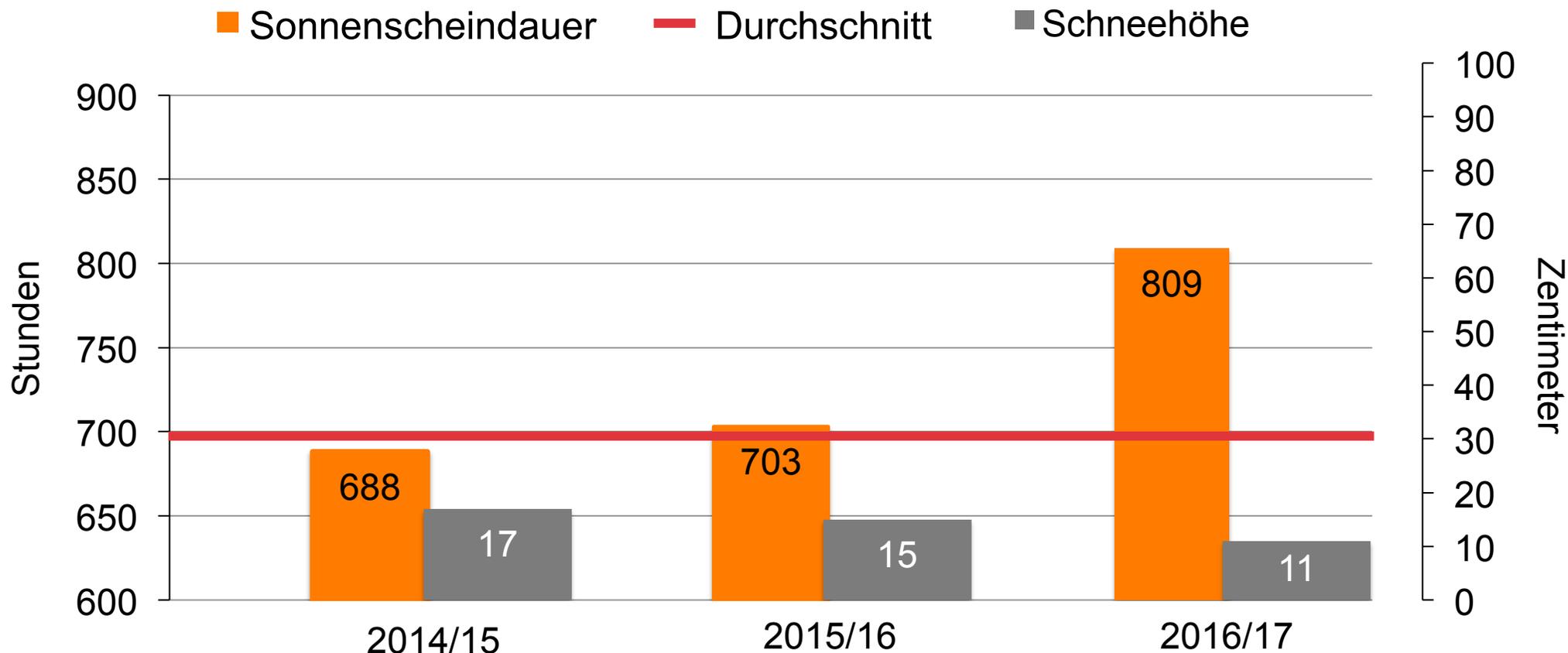
Technische Beschneigung ist teuer, technisch herausfordernd und umstritten



Wetterabhängigkeit

Ohne Schnee keine Buchungen, ohne Sonne keine Skifahrer, durch abnehmende Nebeltage im Unterland keine Nebelflucht

Das Wetter erschwert die Rahmenbedingungen.



- Der Trend verschärft sich langfristig: Winter werden wärmer und trockener (mind. -30% Schnee bis Ende Jh.)
- Die Erwärmung der Alpen ist bereits jetzt etwa doppelt so stark wie im globalen Durchschnitt

Wettbewerb: Zunehmende Konkurrenz.

1. Alternative Wintersportdestinationen



NEU:



2. Alternative Ferienarten



Mit der Globalisierung und Digitalisierung ist die Anzahl zugänglicher Freizeitaktivitäten und Erlebnisse explodiert.

3. Alternative Freizeitaktivitäten



Wandel: Demografischer Wandel.

① Alterung der Gesellschaft

- Ski-affine Babyboomer (Generation der klassischen langen Wintersportferien) beenden bald die Skikarriere
- Die wegfallenden Skier Days werden von den jüngeren Generationen mit weniger und kürzeren Skiaufenthalten nicht kompensiert

② Heterogenität der Gesellschaft

- Ein Grossteil des Bevölkerungswachstums ist auf Migration zurückzuweisen
- Rund 50% der Kinder unter 15 Jahren (0.6 Mio.) wachsen in einem Haushalt mit Migrationshintergrund auf
- Skifahren gehört zu den Sportarten mit deutlich geringerem Ausländeranteil



Wandel: Verändertes Konsumentenverhalten.

- Die Gäste reisen öfter aber gleichzeitig **kürzer, spontaner und kurzfristiger**
- Der Mensch sieht sich permanent einer Vielzahl von Reizen und Auswahlmöglichkeiten gegenüber (**Multioptionalität**)
- Die Gäste sind informierter, wechselhaft und entscheiden hybrid → das Auswahl- / Buchungsverhalten wird zunehmend unberechenbar
- Wir leben in einer **Sofort-Gesellschaft**: Alles ist umgehend verfügbar (Instant Gratification) → Jüngere Generationen haben immer weniger Geduld und Ausdauer (um z.B. Wintersport zu erlernen)

Wandel: Digitalisierung.

- Die Digitalisierung eröffnet Geschäftsfelder für **neue Player**, z.B. Sharing Economy (Airbnb etc.)
- Die **Online Buchbarkeit** von Erlebnissen (Skischule, Tickets, Skiausrüstung etc.) wird zunehmend von den Gästen erwartet
- Neue **Technologien** (Virtual Reality, Augmented Reality, Artificial Intelligence etc.) bieten Chancen für den Wintertourismus
- Die ständige Erreichbarkeit und 24/7 Vernetzung mit der Welt bringt auch **Gegentrends**, z.B. Digital Detox

Wandel: Urbanisierung.

- Der Trend zur Urbanisierung ist eine der folgenreichsten globalen Veränderungen: Erstmals in der Geschichte lebt über die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten
- Die Städte der Zukunft werden **vielfältiger, vernetzter, lebenswerter** und **grüner** sein. Mit Green City Konzepten wird versucht, die Natur in die Stadt zu holen.
- Es wird aber auch der **Wunsch nach einer Gegenwelt zur Stadt** steigen, was wiederum Chancen für den alpinen Raum bietet. Hideaways und Ruheoasen in der Natur werden zunehmend an Bedeutung gewinnen.

3.3 Würdigung bisheriger Marketingmassnahmen.

Bisherige Marketingmassnahmen Winterurlaub / Wintersport* .

- Destinationszusammenschlüsse / Skigebietsverbindungen
- Angebotsmarketing (z.B. Snow'n'Rail, Deals, Winterangebote MyS.com)
- Nebensaisonförderung (z.B. Coopzeitung, UBS)
- Nachwuchs-/ Jugendförderung (z.B. GoSnow Initiative, Tickets4Friends, Events wie Grand Prix Migros, Schneepasstage etc.)
- Förderung Anfänger / Wiedereinsteiger (Gästerversprechen Swiss Snowsports)
- Förderung Wintersport bei asiatischen Gästen und Fernmärkten (First Ski Experience, chinesische Skilehrer)
- Neue Plattformen (z.B. SnowBuddies, Plattform für Freeride und Skitouren)
- Digitale Gästekarte / Apps (z.B. 4tix.ch)



Bisherige Marketingmassnahmen Winterurlaub / Wintersport*.

- Neue Online Vertriebskanäle (Ticketcorner, Skioo.com etc.)
- Neue Kooperationen („Upgrade your Winter“ ST/SBS, Magic Pass, etc.)
- Neue Preismodelle
 - a. Dynamisches Pricing: Laax, Arosa-Lenzerheide, Andermatt-Sedrun etc.
 - b. Saisonpass zu Tiefpreisen: WinterCARD Saas-Fee, Top-4 Skipass etc.



* Auswahl an Aktivitäten, kein Anspruch auf Vollständigkeit

4. Nachfrageanalyse

Universität St. Gallen (HSG).

Studienauftrag an Universität St. Gallen.

Ziel der Nachfrageanalyse:

- 1. Gesellschaftliche Dimension:** Wie hat sich die Bedeutung von Winterurlaub und Wintersport entwickelt?
- 2. Reiseentscheide und Konsumverhalten:** Welches sind die entscheidenden Faktoren für und gegen Winterurlaub bzw. Wintersport und wie sind diese durch Marketingmassnahmen zu beeinflussen?

→ Die zentralen Resultate folgen auf den nachfolgenden Slides

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Studie für Schweiz Tourismus

Winterurlaub in den Bergen

Prof. Dr. Pietro Beritelli und Dr. Stephan Reinhold
unter Mitwirkung von Prof. Dr. Christian Laesser

Stand: 04. Oktober 2017

Auftrag

Erkenntnisse über das Nachfrageverhalten und die effektiven Auslöser («Trigger») von Entscheidungen für/von Winterurlaub in den Bergen (mit und ohne Wintersport).

Vorgehen

Tiefeninterviews zu den Winterurlaubsbiographien von (nicht-)Winterurlaubern und Onlinebefragung zur Validierung und Vertiefung zu den Triggern (Auslöser für Reiseentscheidungen) sowie zu den Aktivitäten im Winterurlaub.

ZUSAMMENFASSUNG

Executive Summary

Thesen zu den Tiefeninterviews

Thesen zum Entscheidungsverhalten

Executive Summary – Hauptaussagen in Kürze

1. «Der Berg» als touristische Destination existiert im Winter unabhängig vom Skisport – auch wenn diese Assoziation heute noch dominiert.
2. Schulen und Skisportlager spielen bei der Gewinnung von Winter(-sport)-gästen für die Berge eine kleiner Rolle als gedacht.
3. An absolut erster Stelle ist die Familie zentral für die Sozialisierung mit Winterurlaub und -sport. Auf Platz zwei folgen Freunde.
4. Winterurlaub und -sport in den Bergen hat relativ an Wert und Bedeutung verloren.
5. Alternativen sind heute vielfältiger, weniger anstrengend bzw. umständlich und werden kostengünstiger wahrgenommen.
6. Die Bedeutungsabnahme ist überproportional bei Jahrgängen ab 2000. In Prognose wird Skifahren bei deren Kindern (also in 1-2 Generationen) als Breitensport kaum noch vorkommen.
7. Die effektiven Trigger für Winterurlaub in den Bergen sind schwer über Marketingmassnahmen zu beeinflussen, die nicht bei der Angebotsgestaltung ansetzen.

THESEN aus den Tiefeninterviews zur Diskussion:

1. Die **breite Sozialisierung** von Kindern und Jugendlichen mit Winterurlaub/-sport in den Bergen hat bis in die späten 1980er und 1990er stattgefunden. Diese Generation tendiert heute im Durchschnitt schon weniger dazu mit ihren eigenen Kindern klassische Winterferien (1-2 Wochen pro Saison) in den Bergen zu verbringen, als dies bei ihnen früher und bei ihren Eltern der Fall war.
2. Der grosse **Bedeutungsverlust** wird «schmerzhaft» in den Wintersportgebieten durchschlagen, wenn die Jahrgänge ab Mitte 2000er selber für Ihre Winterferien entscheiden und aufkommen bzw. über Ferien mit ihren Kindern und die Sozialisierung mit Wintersport entscheiden.
3. Der **Aufwand von Wintersport** in den Bergen wird im Vergleich zu den übrigen Alternativen im Winter als hoch erachtet (Zeit, Umständlichkeit, Kosten). Wintersport wird nicht unbedingt absolut als teurer wahrgenommen. Es bestehen mehr Alternativen, die inzwischen weniger Kosten und mit geringerem Aufwand verbunden sind.
4. Die **Logistik des Wintersportequipments** wurde mehrfach angesprochen oder impliziert. Interessanterweise wurde die Miete von Equipment vor Ort nur von den wenigsten Interviewpartnern in Betracht gezogen.

THESEN aus den Tiefeninterviews zur Diskussion:

5. Die Bereitschaft sich auf einen Urlaub einzulassen, der stark **wetterabhängig** ist (Hauptaktivität im Freien), und in einer Jahreszeit, in der es **keine allgemeine Zäsur** mehr gibt, ist gesunken. Im Unterschied zum Winter, gibt es in Europa im Sommer immer noch eine allgemeine Pause in den meisten Berufen (nicht zuletzt ersichtlich aus der Produktivitätsstatistik).
6. Mit zunehmendem Alter steigt das Interesse an **alternativen Winteraktivitäten** (Wandern, Langlauf, Schneeschuhe) aus verschiedenen Gründen (Gesundheit, überfüllte Pisten, Risikobewusstsein, Lust auf Neues).
7. Für den **Wechsel von Wintersportdestinationen** scheint Marketingkommunikation (Image-Werbung und Promotion) zweitrangig. Tatsächlich ausschlaggebend sind Impulse von Freunden («Komm doch mal mit», «Die Organisieren immer was», «Da musst du hin»), die Lust auf etwas Neues und Präferenzen für bestimmte Charakteristika (Terrain, Pistentyp, Art der Unterkunft, etc.).

THESEN zum Entscheidungsverhalten zur Diskussion:

1. Image-Werbung und Kommunikationskampagnen ohne buchbares Leistungsangebot spielen für alle Anbieter (Leistungsträger, Tourismusorganisationen, andere) eine marginale Rolle. Grund: **Auslöser für Reiseentscheide** sind weitgehend über die Konsumenten-Netzwerke selbst (Peer-to-Peer-Kommunikation, Bezugsgruppe) geprägt. Sie wecken Präferenzen und kanalisieren Entscheide bis zum Buchungsmoment hin.
2. Für Winterferien in den Bergen insgesamt sowie die meisten Untergruppen (1-2 Nächte, 3+ Nächte) sind die **Trigger (Auslöser für Reiseentscheide) «träge»***. D.h. Trigger, die schlecht bis gar nicht durch Marketingmassnahmen zu beeinflussen sind.
3. **Massnahmen der Anbieter** (insbesondere Kommunikation, Promotion und Preis) sind daher nicht wirklich die Auslöser für den Winterurlaub. Sie beeinflussen bestenfalls welche Leistungsträger in einer Destination berücksichtigt werden – sofern dies nicht auch schon über die effektiven Trigger entschieden wurde.

* Vereinfachung! Dimensionen: Trägheit Besucher und Beeinflussbarkeit der Trigger/Entscheide.

THESEN zum Entscheidungsverhalten zur Diskussion:

5. Die Frage ist, wie man zur Empfehlung von Freunden oder zur Repeat-Destination wird (d.h. eine Rolle für jene tragen Trigger spielt). Die Antworten hierzu liegen in der «**Angebotsgestaltung**», nicht der Promotion.
6. Für kurzfristig orientierte Wintererlebnisse von **Tagesgästen** lassen sich über kurzfristige Angebote und Kommunikation («call to action!») Besucher gewinnen. Die Trigger effektiver, kurzfristiger Buchungen relativieren das Potenzial jedoch.
7. Es wäre falsch anzunehmen, dass die **buchende Person** auch immer den Reiseentscheid alleine trifft. Tatsächlich sind es oft andere Personen oder die Buchenden in Kombination mit anderen gewesen. Deshalb darf die Werbung sich nicht alleine auf die Buchenden konzentrieren.

5. Zukunftsszenarien Avenir Suisse.

Studienauftrag an Avenir Suisse.

Ziel der Zukunftsszenarien

- Ausarbeitung von plausiblen Zukunftsszenarien basierend auf Trends und Megatrends, die sich klar voneinander unterscheiden
 - Die Szenarien dienen nicht der Zukunftsprognose, sondern sind sie ein Instrument für die Strategiefindung
 - Der Fokus der Szenariobildung liegt auf dem Wintertourismus, mit Querbezügen zum allgemeinen Bergtourismus, wo relevant.
- Die zentralen Resultate folgen auf den nachfolgenden Slides

Zukunft des Wintertourismus: *Trends und Szenarien*

Input für interne Analysen

Schweiz Tourismus

Zürich, Oktober 2017

Dr. Daniel Müller-Jentsch

Senior Fellow, Avenir Suisse

Inhaltsübersicht

I. Trends und Megatrends

II. Zukunftsszenarien

III. Schlussfolgerungen

(1) Megatrend *Klimawandel*

1. Schneearme Winter in den Städten des Unterlandes nehmen der urbanen Bevölkerung zunehmend das Interesse am Wintersport.
2. Der Temperaturanstieg verkürzt die Wintersaison an beiden Enden. In der Folge erodieren Umsätze und Profitabilität (wg. Fixkosten).
3. Mangelnde Schneesicherheit schadet besonders der Konkurrenz in DE, AU, IT (tiefere Lagen, Alpensüdseite). So gewinnt die Schweiz längerfristig wieder Marktanteile im internationalen Wettbewerb.
4. Innerhalb der Schweiz profitieren von dieser Entwicklung höhergelegene Destinationen (VS, GR) während tiefere verlieren (BE, Zentralschweiz).
5. Das Wetter wird volatiler (Extremwetterereignisse) und schwerer prognostizierbar. Dies verstärkt den Trend zu kurzfristigen Buchungen.
6. Häufiger werdende «Negativerfahrungen» (Regen, Schneemangel, etc.) verleidet einem Teil der Kunden die Freude am Wintersport.
7. Sommerhitze in den Städten des Unterlandes und am Mittelmeer macht die «Sommerfrische» in den Bergen wieder attraktiv.

(2) Megatrend *Digitalisierung (Angebotsseite)*

1. Buchungsplattformen und die Transparenz des Internets erodieren Preise und Margen der Anbieter (insb. Hotels).
2. Die Digitalisierung führt zu einer «Entmaterialisierung» vieler Branchen (z.B. Streaming statt DVD/CD). Der Wintersport mit seiner Kapitalintensität preist sich zunehmend aus dem Wettbewerb.
3. Die Vermietung privater Wohnungen (Airbnb etc.) kannibalisiert die Hotellerie und damit ein Kernelement lokaler Tourismuscluster.
4. Die Digitalisierung eröffnet neue Chancen für Marketing und Vertrieb (z.B. Social Media, Bergsport-Apps).
5. Digitalisierung und technologischer Fortschritt eröffnen neue Chancen für Produktinnovation (z.B. Carvingski, Parahotellerie) und Kosteneffizienz (z.B. Einkaufsgemeinschaften von Hotels).
6. IT-Systeme sind ein wichtiges Instrument zur Produktbündelung und zur vertikalen Integration (z.B. Weisse Arena Flims).

(2) Megatrend *Digitalisierung (Nachfrageseite)*

7. Freizeitaktivitäten und Kaufkraft verlagern sich zusehends in die digitale Welt und schliesslich in die virtuelle Realität.
8. Als Gegenreaktion wächst die Sehnsucht nach authentischen Erlebnissen. Hierin liegt die Stärke des Schweizer Tourismus.
9. Smartphone und Internet schüren die Erwartung der Konsumenten nach «instant gratification». Dies unterminiert die Bereitschaft zum Wintersport mit seiner langen, anstrengenden Lernphase.
10. Ebenso schaffen sie eine «one-click»-Mentalität beim Konsumenten. Dies ist verhängnisvoll für komplexe, ungebündelte Produkte wie den Skisport mit seinen hohen Transaktionskosten.
11. Online-Handel und kostenlose digitale Dienste schüren eine «Geiz-ist-geil»-Mentalität. Dies ist fatal für den teuren Wintersport, der sein Heil bisher in steigender Kapitalintensität (d.h. Kosten) suchte.

(3) Megatrend *Globalisierung*

1. Deregulierung des Flugverkehrs führte zum Aufstieg der Billigflieger und brachte Konkurrenz ferner «Warmwasserdestinationen».
2. Dies brach das quasi-Monopol des Wintersport als Ferienaktivität in Zentraleuropa und damit die Bereitschaft von Eltern, ihrem Nachwuchs über mehrere Winter hinweg mit grossen Strapazen und hohen Kosten eine «Wintersport-Sozialisation» angedeihen zu lassen.
3. Der Aufstieg der Schwellenländer (z.B. China, Indien) und ihrer Mittelschichten ermöglicht die Erschliessung neuer Kundengruppen.
4. Weltweit wächst die Zahl der vermögenden Personen rasant und so ein globaler Jetset. Davon profitiert die Schweiz mit «Premium auf der ganzen Linie.»
5. Die Zunahme von Terror und Kriegen macht die Schweiz wieder zum «sicheren Hafen» – ein wichtiger Pluspunkt auch als Reiseland.
6. Geopolitische Instabilität führt aber auch zur Flucht der Investoren in den Franken – und verursacht dadurch Kostennachteile im Tourismus.

(4) Megatrend *Demografie*

1. Die Alterung europäischer Gesellschaften reduziert den Pool potenzieller Kunden für den klassischen Wintersport.
2. Der wachsende Anteil von Personen mit Migrationshintergrund (geringere Affinität zum Wintersport) wirkt in die gleiche Richtung.
3. Ein wachsende Kundengruppe sind «junge Alte», pensionierte Babyboomer mit hoher Kaufkraft und Agilität im Rentenalter.
4. Die nachwachsenden Generationen «Y», «Millenials» sind weniger wintersportaffin als die abtretenden.
5. Durch die wachsende Zahl von Singles und Patchworkfamilien verändern sich Bedürfnisse/Präferenzen bei der Freizeitgestaltung.
6. Die zunehmende Ausdifferenzierung der Gesellschaft in soziale Milieus führt zu einer Marktsegmentierung auch im Wintersport.
7. Die Verschiebungen der Gewichte unterschiedlicher Milieus in der Bevölkerung führt zu Veränderungen im Nachfragemix.

(5) Weitere relevante Trends und Megatrends

1. **Urbanisierung:** Die wachsende Stadtbevölkerung im Schweizer Mittelland, aber auch in den Megastädten der Schwellenländer sucht in der Freizeit Orte der Ruhe und der Besinnung.
2. **Gesundheit:** In Bevölkerungskreisen mit höherer Bildung und Kaufkraft gibt es ein zunehmendes Gesundheitsbewusstsein, dass sich auch im Konsum- und Freizeitverhalten niederschlägt.
3. **Weitere Trends innerhalb des Tourismussektors:**
 - Kurzfristigere Planung und Buchung der Ferien
 - Häufigere Reisen mit kürzerer Aufenthaltsdauer
 - Städte- und Geschäftsreisen als Wachstumssegmente

Inhaltsübersicht

I. Trends und Megatrends

II. Zukunftsszenarien

II. Schlussfolgerungen

Szenario 1: Schleichender Niedergang

- Über die nächsten 20-30 Jahre stirbt der klassische Wintersport in den Schweizer Bergen einen langsamen Tod.
- Freizeitaktivitäten verlagern sich immer mehr in die digitale Sphäre und schliesslich in die virtuelle Realität.
- Die Tourismusinfrastruktur erodiert zunächst langsam, nach Unterschreitung der kritischen Masse beschleunigt.
- Durch Alterung und Abwanderung («Brain Drain») erlahmt die Innovationskraft und die Fähigkeit zum Strukturwandel.
- Der Politik mangelt es an Strategiefähigkeit, und sie beschränkt sich auf strukturerhaltende Massnahmen und Subventionen.
- Durch diese toxische Mischung aus externen und internen Faktoren verliert das Berggebiet am Ende seine systemrelevante Branche.
- Somit zieht der Niedergang des Winter-/Bergtourismus immer weitere Kreise; Teile des Berggebietes veröden.

Szenario 2: Florierender Tourismus ohne Tourismusbranche

- **Kostenlose/preisgünstige Anreise:** Billigflieger, selbstfahrende Autos, Fernbusse, Mitfahrgelegenheiten, Uber
 - **Kostenlose/preisgünstige Übernachtung:** Vermietungsservice für Ferienwohnung (Airbnb), Couchsurfing, Campingplätze, SAC-Hütten
 - **Kostenlose/preisgünstige Freizeitgestaltung:** Comeback des Wanderns, Velo/Mountainbike, Schneeschuhtouren, Free Climbing, Pilgerreisen
 - **Kostenlose/preisgünstige Infrastruktur:** Wanderwege, Naturpärke, historische Städte, Badis an Schweizer Seen und Flüssen
 - **Kostenlose/preisgünstige Dienstleistungen:** Online-Kartendienste, Wander-Apps, Reisetipps im Internet, Preisvergleichs-Portale
- «Free For All» in der digitalisierten Sharing Economy

Szenario 3: Geografische Konzentration

- Die Nachfrage stabilisiert sich auf niedrigem Niveau, der Wintertourismus wird zum Nischenprodukt.
- Die zunehmende Kapitalintensität (z.B. Beschneigung) führt zur Konsolidierung in wenigen Destinationen (wg. Skaleneffekten).
- Der Klimawandel führt zum Rückzug des alpinen Wintertourismus auf die Schweizer Alpen (am Fusse der 4000er, Exitus AU/DE/IT).
- Innerhalb der Schweiz profitieren von den Entwicklungen hochgelegene Regionen (z.B. VS, GR) und insbesondere dortige Top-Destinationen.
- Andere Regionen müssen alternative Strategien entwickeln (z.B. Sommer- oder Gesundheitstourismus) oder sie werden schrumpfen.
- Branche und Politik sollten Strategien entwickeln, wie der Übergang zum neuen (polarisierten) Gleichgewicht zu gestalten ist.

Szenario 4: Comeback des Wintertourismus

- Die hochgelegenen Schweizer Skiorte werden zu Profiteuren des Klimawandels (DE, AU, IT verlieren Marktanteile).
- Es kommt zu einer Marktberreinigung und Konsolidierung. Kleine Skigebiete und schwache Anbieter verschwinden vom Markt.
- Gezielte Destinationsbildung führt zu einer Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Tourismusorte auf einzelne Marktsegmente.
- Produktinnovation und -bündelung (ermöglicht durch moderne IT-Lösungen) machen den Wintersport wieder wettbewerbsfähig.
- Megatrend Gesundheit und Suche nach Authentizität in einer digitalen Welt führen zur Renaissance der Natursportarten.
- Der Schweizer Branche gelingt es durch Rückbesinnung auf ihre Wurzeln, dem Wintersport seine verlorene «Seele» zurückzugeben.

Szenario 5: Radikale Neuerfindung des Bergtourismus

- Aufgerüttelt durch die Krise erwacht die Branche aus der Lethargie.
- Mutige Unternehmer und Politiker gehen den Strukturwandel aktiv an und erneuern die Basis des Bergtourismus.
- Das Potential der 350'000 Zweitwohnungsbesitzer (+ Familien) wird erschlossen, pensionierte Baby-Boomer verlegen ihren Erstwohnsitz.
- Es gelingt, Hybridangebote zwischen dem darbedem Berg- und dem florierenden Städtetourismus zu entwickeln.
- Die Schwellenländer werden als Märkte erschlossen. Mit Mitteln der Digitalisierung wird das Tourismuserlebnis neu erfunden.
- In einer urbanisierten Schweiz werden die Bergregionen zu Dienstleistern der Metropolen («Para-Tourismus»).
- Klassische Produkte erodieren (z.B. Skitourismus, Hotellerie) aber die Berggebiete finden ihre neue Nische in der nat./int. Arbeitsteilung.

Inhaltsübersicht

I. Trends und Megatrends

II. Zukunftsszenarien

II. Schlussfolgerungen

Schlussfolgerungen

- Die Zukunft des Wintersports wird beeinflusst von zahlreichen Trends.
- Viele dieser Trends bergen Risiken, einige jedoch auch Chancen.
- Die Szenarien ergeben sich aus einem Zusammenspiel der Trends sowie aus systemischen Rückkopplungseffekten und Handlungen der Akteure.
- Hauptunterschied zwischen den negativen und positiven Szenarien sind die Reaktionen der Akteure:
 - In den **negativen verhalten sie sich passiv** und sind Spielball externer Trends.
 - In den **positiven reagieren sie und gestalten proaktiv den Strukturwandel**.
- Aus der Trend- und Szenarioanalyse lassen sich Handlungsoptionen und strategische Stossrichtungen ableiten.
- Dafür sollten sie jedoch durch weitergehende Analysen und andere Instrumente der strategischen Planung ergänzt werden.

6. Kernerkenntnisse Phase „Learn“.

Kernerkenntnisse.

1. Die **sozialen Bezugsgruppen** haben im Entscheidungsverhalten die höchste Relevanz
2. Winterferien und Wintersport **verlieren relativ an Bedeutung**
3. Der **Klimawandel** schadet dem Wintersport bereits heute
4. Marketingmassnahmen müssen in der **Angebotsgestaltung** ansetzen
5. Nur mit **proaktivem Handeln** der Branche kann die bereits eingesetzte Negativspirale des alpinen Wintertourismus aufgehalten werden



1. Relevanz der sozialen Bezugsgruppen.

- Die **unmittelbaren Bezugsgruppen** (Familien und Freunde) haben im Entscheidungsverhalten den höchsten Einfluss auf Winterferien (wie, wo, wann, wie lange, Wintersport ja / nein etc.).
- Ob jemand Skifahren lernt, hängt primär von den **Eltern** ab. Auf Platz 2 folgen Freunde. Schulen und Schneesportlager spielen bei der Gewinnung von Wintersportgästen eine kleinere Rolle als gedacht.
- Je **früher** jemand die Ausübung von Wintersport lernt, desto eher wird der Wintersport und -urlaub Teil des Lebens.
- Nach dem Naturerlebnis ist das **Gemeinschaftserlebnis** das 2. wichtigste Reisemotiv. Zeit mit dem Partner, der Familie und Freunden zu verbringen ist für Winterferien zentral.



2. Winterferien verlieren relativ an Bedeutung.

- Winterferien sind ein Opfer der **Multioptionalität** und stehen in Konkurrenz mit spontan verfügbaren und preislich attraktiven Konsumalternativen.
- Die **Urbanisierung** fördert die Optionenvielfalt und erhöht die mentale Distanz zu den Bergen.
- **Reisen ist hochaktuell**, der alpine Wintertourismus profitiert aber nicht. Wachsende Reiseformen sind Städtereisen, Sun & Beach und Kreuzfahrten, die als kostengünstiger und wetterunabhängiger wahrgenommen werden.
- Wintersport wird im Vergleich zu Alternativen als **aufwändig** empfunden (Zeit, Umständlichkeit / Logistik, Kosten).



2. Wintersport verliert relativ an Bedeutung.

- Winterferien sind keine Hauptferien und kommen auch in der **Zeit- und Budgetvergabe** erst an 2. oder 3. Stelle. Sie sind nicht per se zu teuer, haben im **Budget aber keine Priorität** und werden zunehmend zu **Kurzreisen**. Der **Preis** spielt vor allem im **Verdrängungswettbewerb** eine Rolle, wie Frankenschock und die Eurokrise gezeigt haben.
- Wintersport wird pro Saison immer **weniger häufig und weniger lange** ausgeübt.
- In Prognose wird Wintersport aufgrund der immer stärker sinkenden Affinität in **1-2 Generationen als Breitensport kaum noch vorkommen**

3. Einfluss des Klimawandels.

- Die Schweiz ist bereits jetzt überdurchschnittlich von der globalen Erderwärmung betroffen. Der Klimawandel hat mittel- und längerfristig einen grossen Einfluss auf die **Schneesicherheit** der Skigebiete (Prognose: nur noch ab 1500 / 2000 m)
- Bereits kurzfristig beeinflusst das Klima das **Image** von Winterurlaub und Wintersport (einige schneearme Winter in Folge)
- Die Medienberichterstattung steigert die **Unsicherheit in der Bevölkerung** (grüne Weihnachten, wenig und später Schneefall etc.)
- Je weniger Schnee im Unterland und je grösser die Distanz zum nächsten schneesicheren Wintersportgebiet, desto grösser wird auch die **mentale Distanz** zu Winterferien und Wintersport.

4. Hebel in der Angebotsgestaltung.

- Werberische Botschaften alleine haben wenig Impact → Marketingmassnahmen müssen beim **Produkt** und in der **Angebotsgestaltung** ansetzen. Andersherum: Schlecht kommunizierte Angebote werden nicht wahrgenommen und verfehlen die erhoffte Wirkung.
- Zu den durch Marketing direkt beeinflussbaren Triggern (v.a. für Tagesausflüge und Kurzaufenthalte) gehören **Meldungen zu Wetter- und Schneeverhältnissen** und **Angebote im Web**.
- Die Marketingmassnahmen müssen **zeitlich** auf die Dream Phase der Gäste abgestimmt werden.
- Die **Marktbearbeitung** innerhalb der Branche erfolgt (zeitlich und inhaltlich) noch zu wenig koordiniert.



5. Proaktives Handeln für positive Aussichten.

- Die Analyse zeigt, dass für den Wintertourismus **positive Impulse fehlen**.
- Die externen Herausforderungen und Trends zeigen vor allem **negative Entwicklungen** auf.
- Nur durch **proaktives Handeln** der Tourismusbranche kann die Negativspirale des alpinen Wintertourismus aufgehalten werden.
- **Chancen** der Digitalisierung, Urbanisierung, neuen Player, veränderten Konsumentenbedürfnisse etc. müssen **identifiziert und proaktiv genutzt** werden.
- Die **Wettbewerbsvorteile** des Schweizer Winters (Naturattraktionen, Höhenlage etc.) müssen in der Angebotsgestaltung und im Marketing konsequent eingesetzt werden.

7. Experteneinschätzungen.

Experten Workshop 22. November 2017.



Seilbahnen Schweiz
Remontées Mécaniques Suisses
Funivie Svizzere
Pencicularas Svizras



Schweiz.
ganz natürlich.

Teilnehmende Experten

- Eric Balet, Téléverbier
- Thomas Bartel, TravelTrex
- Flavio Battaini, Weisse Arena Gruppe, Laax
- Frédéric Füssenich, Engelberg-Titlis Tourismus
- Daniel Koller, e-domizil
- Chris Ongarello, swissrent
- Chris Rosser, Hotelkooperation Frutigland
- Laurent Vanat, Berater

Moderation

- Daniel Fischer, Daniel Fischer & Partner

8. Quellenangaben.

Quellen.

In Auftrag gegebene Studien:

- Nachfrageanalyse Winterurlaub, Universität St. Gallen (HSG), 2017.
- Zukunft des Wintertourismus: Trends und Szenarien, Avenir Suisse, 2017.

Weitere berücksichtigte Studien:

- Aussichten für das alpine Schneesportgeschäft in Graubünden, Wirtschaftsforum Graubünden, 2014.
- Beherbergungsstatistik, Bundesamt für Statistik, 2017.
- Bergbahnen wohin? – 2025., grischconsulta, 2016.
- Best Ski Resort Report, Mountain Management Consulting, 2016.
- Branchenanalyse Bergbahnen - Die Luft im Wintersportgeschäft wird immer dünner, OTC-X Research, 2016.
- Fakten & Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche, Seilbahnen Schweiz, 2016.
- International Report on Snow and Mountain Tourism, Laurent Vanat, 2017.
- Marktanalyse alpine Wintersportler, Manova, 2016.
- Saisonbilanz Winter 2015/16, Seilbahnen Schweiz, 2016.
- Skift Megatrends 2017, Skift, 2017.
- Sport Schweiz, Bundesamt für Sport BASPO, 2014 / 2008.
- Tourismus Monitor Schweiz, Schweiz Tourismus, 2013.

Danke. Merci. Grazie. Grazia.